



Revue finale du Programme par Pays de Promotion du Travail Décent (PPTD) 2016-2019 du Mali.

Version finale

Alexandre Diouf, Chef de mission
Nganake Traoré, Evaluateur nationale

Janvier 2021

Table des matières

Acronymes	2
Résumé exécutif.....	4
1. Introduction	9
2. Aperçu du PPTD.....	10
3. Objectif, portée, clients de la revue.....	12
4. Méthodologie et limites méthodologiques.....	13
4.1 Cadre analytique et critères d'évaluation.....	13
4.2 Outils méthodologiques de collecte et d'analyse.....	15
4.3 Limites de la revue et solutions adoptées	17
5. Résultats principaux.....	18
5.1 Evaluabilité du PPTD	18
5.2 Pertinence et cohérence.....	20
5.3 Efficacité	23
5.4 Efficience	28
5.5 Efficacité des mécanismes et arrangements de gestion	31
5.6 Viabilité/Durabilité	33
6. Conclusions.....	34
7. Recommendations.....	36
8. Bonnes pratiques et leçons apprises.....	38
Annexes	40
Annexe 1 : Termes de référence	40
Annexe 2 : Matrice d'évaluation	57
Annexe 3 : Liste des personnes contactées	62
Annexe 4 : Outils de collecte de données : Entretiens/Questionnaire	63
Annexe 4.1. Staff BIT	63
Annexe 4.2. Ministère emploi et partenaires publics.....	66
Annexe 4.3. Syndicats travailleurs.....	69
Annexe 4.4. Regroupement employeurs	72
Annexe 4.5. PNUD et autres partenaires au développement	75
Annexe 4.6. Entreprise bénéficiaire.....	76
Annexe 5: Calendrier du PPDT	79

Acronymes

ACCEL	Accelerating action for the elimination of child labour in supply chains in Africa/Accélérer l'action pour l'élimination du travail des enfants dans les chaînes d'approvisionnement en Afrique
ACTEMP	Bureau des activités pour les employeurs
ACTRAV	Bureau des Activités pour les Travailleurs
APEJ	Agence Pour l'Emploi des Jeunes
AGR	Activités génératrices de revenus
ANPE	Agence Nationale pour l'Emploi
BIT	Bureau International du Travail
CARES	Comité d'Analyse et de Recherche Syndicale
CLE	Comprendre l'entrepreneuriat
CLEAR	Clear Cotton Project on Child Labour and Forced labour/Elimination du travail des enfants et le travail forcé dans chaîne d'approvisionnement du coton
CNDS	Conseil National du Dialogue Social
CNPM	Conseil National du Patronat du Mali
CPO	Country Programme Outcomes: Résultats du programme de pays
CREE	Créer votre Entreprise
CSCR	Cadre Stratégique pour la Réduction de la Pauvreté
CSTM	Confédération Syndicale des Travailleurs du Mali
DEVINVEST	Service du développement et des investissements
EFTP	Etablissement de Formation Technique et Professionnelle
ETD	Equipe d'appui Technique au Travail Décent
FAO	Fonds des Nations Unis pour l'Agriculture et l'Alimentation
GERME	Gérer Mieux votre Entreprise
HIMO	Haute intensité de Main d'œuvre
INPS	Institut National de Prévoyance Sociale
LuxDev	Lux Development
MJECC	Ministère de la Jeunesse, de l'Emploi et de la Construction Citoyenne
MPE	Micro et Petites Entreprises
MLI	MALI
OCDE / CAD	Organisation de Coopération et de Développement Économiques /Comité d'aide au développement
ODD	Objectif du développement durable
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONG	Organisations non-gouvernemental
OIT	Organisation Internationale du Travail
PAG	Programme d'Actions du Gouvernement
P&B	Programme et Budget
PEJ/HIMO	Programme Emploi Jeunes / Haute Intensité de Main d'œuvre
PANETEM	Plan d'action national pour l'élimination du travail des enfants
PEJ/HIMO	Programme Emploi Jeunes / Haute Intensité de Main d'œuvre
PIC	Programme Indicatif de Coopération

PNE	Politique Nationale de l'Emploi
PNFP	Politique Nationale de Formation Professionnelle (juillet 2009),
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPTD	Programme Pays du Travail Décent
PRED	Plan de Relance Durable du Mali
RBSA	Regular Budget Supplementary allocations/ Allocations supplémentaires du budget ordinaire
S&E	Suivi et évaluation
SKILLS	Direction des compétences et de l'employabilité (COMPÉTENCES)
SMIG	Salaire minimum interprofessionnel garanti
SOS Faim	ONG Luxembourgeoise de microfinance
SSARP	Stratégie Syndicale Alternative pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté
SST	Santé et Sécurité au Travail
TRIE	Trouver votre Idée d'Entreprise
UNEG	Groupe des Nations Unies pour l'Evaluation
UNTM	Union nationale des travailleurs du Mali
WIND	Programme d'amélioration des conditions de vie et de travail des familles agricoles
YOUTH	Jeunes

Résumé exécutif

Introduction :

Le PPTD 2016-2019 du Mali repose sur 3 axes prioritaires, à savoir :

- Promouvoir des emplois décents pour les jeunes filles et garçons pour la relance durable du Mali.
- Renforcer et étendre la protection sociale pour tous.
- Contribuer au développement du travail décent par un dialogue social dynamique.

En Juin 2017, un Comité de pilotage, chargé de valider les choix stratégiques et de faciliter le suivi des activités est mis en place par arrêté du Ministre du travail. Il est composé de l'ensemble des départements ministériels techniques concernés ainsi que les partenaires sociaux à travers l'organisation d'employeurs et les centrales.

Objectifs de la revue :

Elle a pour objectif de procéder à une évaluation globale de tout le processus de conception et de mise en œuvre du PPTD 2016-2019 du Mali, d'en tirer des leçons, des bonnes pratiques et des recommandations pour orienter les prises de décisions lors de l'élaboration et la mise en œuvre du prochain PPTD. Cette revue cherche à informer le nouveau PPTD dont la formulation est envisagée ultérieurement, dans la suite de l'approbation du nouveau cadre de coopération des Nations Unies pour le Mali.

Méthodologie de la revue :

En Mars 2020, un consultant international a été choisi pour mener la revue finale mais cette dernière a été suspendue à cause de l'apparition de la COVID-19 et de ses conséquences. La pandémie a empêché le déplacement du consultant international sur le terrain. La revue a repris en Septembre 2020 avec la contractualisation d'un évaluateur national pour aider dans la collecte des données sur le terrain.

La revue a adopté une approche mixte qui allie une collecte de données primaires par le consultant national grâce à des entretiens avec les principales parties prenantes et des entretiens en lignes conduits par le consultant international. Une recherche bibliographique et des données secondaires ont été couplées aux entretiens conduits pour faire une triangulation des informations.

La revue a utilisé les sept critères suivants : 1) Evaluabilité du PPTD, 2) Pertinence et cohérence, 3) Efficacité, 4) Efficience, 5) Efficacité des mécanismes et arrangements de gestion, 6) Impact, et 7) Viabilité/Durabilité. Ces critères ont été déclinés en des questions d'évaluation qui ont toutes été répondues dans ce rapport.

Résultats de la revue :

Au terme de cette revue, il est apparu que :

Evaluabilité :

Le PPTD a clairement été développé avec une approche basée sur les résultats. Le document de conception du programme articule clairement les objectifs du PPTD et les risques et hypothèses qui guident la théorie de changement du projet.

Pertinence et cohérence :

Les priorités du PPTD liées à la promotion des opportunités d'emploi, à la protection sociale, au dialogue social et aux normes internationales du travail s'alignent pleinement sur plusieurs stratégies nationales de développement et mandants tripartites.

Le PPTD semble manquer d'une intégration d'une approche de genre claire, en particulier en ce qui concerne les dimensions d'emploi et de cohésion sociale

A cause de plusieurs facteurs, dont la non-représentativité des femmes dans certaines activités, il a été noté une faible participation des femmes au niveau des bénéficiaires des formations organisées par les projets alors que le pourcentage de 40% a été fixé initialement. Il en est de même des jeunes et des personnes handicapées, dont aucune mention n'est faite dans les formations organisées.

En ce qui concerne la synergie des différents partenaires au niveau national, leurs plans de travail n'ont pas été développés et donc pas mis en œuvre avec une optique de créer une synergie avec le PPTD. Les mandants ont continué à travailler sans tenir compte de cette complémentarité potentielle des plans de travail.

Même si le PPTD disposait d'une matrice de suivi qui identifiait les résultats à atteindre, les indicateurs de performance à suivre, les cibles et les méthodes de collecte des données, et la base de données associée n'ont pas été mises à jour durant la mise en œuvre.

Le PPTD a été approuvé et sa feuille de route pour la mise en œuvre a pris beaucoup de temps pour être finalisé, des plans de travaux annuels n'ont jamais été développée. Le comité de pilotage qui devait utiliser cette feuille de route n'a pas pu faire le travail de suivi du fait de sa léthargie qui provenait à la fois d'un manque d'engagement de la partie gouvernementale et de la démarche du BIT qui consistait à mettre en place des projets et à les exécuter sans communiquer avec ce comité de pilotage.

Concernant son efficacité,

Pour le domaine prioritaire 1, un programme emploi jeune a été lancé et les méthodes HIMO intégrés dans certaines initiatives. Quatre des 15 extrants ont été partiellement réalisées, tandis que 11 n'ont pas été lancées. Pour la priorité 2, le projet protection sociale a permis de renforcer quelques institutions gouvernementales et à susciter le débat sur la protection sociale au Mali. Pour la priorité 3, il y a eu concertation pour la création d'un Conseil National du Dialogue Social (CNDS), même si le processus n'a pas été finalisé. En outre 2016, il y a eu la ratification du protocole 29 sur le travail forcé, de la C122 sur la promotion de l'emploi, de la C88 sur le service de l'emploi, la C181 sur les agents publics et privés en déplacement, la C155 sur la santé et la sécurité au travail.

Les capacités (en dialogue social et protection sociale) de plusieurs représentants des mandants ont été renforcées à travers les formations reçues au Centre de formation de Turin et des missions d'appui des spécialistes techniques du BIT. Également, plusieurs formations ont été organisées par les projets mis en œuvre par le BIT sur l'accès des jeunes ruraux à des emplois décents et sur la méthode haute Intensité en Main d'œuvre (HIMO).

En outre, le manque d'engagement des parties prenantes, l'absence d'un bon système de Suivi Evaluation, la situation sécuritaire et politique instable et le manque de mobilisation de ressources adéquates peuvent expliquer le faible niveau d'atteinte des résultats du PPTD. La majorité des réalisations qui a été atteinte provient des projets dont les fonds ont été mobilisés par le BIT. Ces fonds représentent un peu plus de 50% des besoins exprimés dans le PPTD.

Efficiencia :

Après analyse des dépenses et du budget du PPTD, l'équipe de la revue a conclu que le coût des résultats obtenus est beaucoup trop élevé si on le compare à ce qui a été planifié. Le coût spécifique de l'assistance technique n'a pas pu être établi, cependant, vu le budget qui a été consommé durant la durée de vie du PPTD et ce qui reste à faire dans le cadre logique initial du PPTD, il est raisonnable de dire que le PPTD a eu un niveau d'efficacité très faible. Ceci a été partiellement confirmé par les personnes interviewées durant la collecte des données. Elles ont noté que malgré l'utilisation du budget, l'ensemble des activités prévues pouvaient être reprises dans le prochain PPTD car les résultats escomptés de leur mise en œuvre n'ont pas encore été atteints.

Mise en œuvre et durabilité :

Pour la mise en œuvre, il est noté une mise en place du comité de pilotage qui a été impliqué dans l'élaboration du PPTD. Les représentants des mandants qui se sont retrouvés dans le comité de pilotage ont une connaissance vérifiée du PPTD. Cependant, il faut noter une faible implication et appropriation des structures opérationnelles et décentralisées comme les Directions Nationales et Régionales de l'Emploi, de l'Agriculture, la Chambre d'Agriculture, les incubateurs, le secteur privé, les plateformes des jeunes ruraux. Ce fait est dû entre autres au manque de stratégie claire relative à la participation et à la responsabilité de ces acteurs du PPTD, d'où une incompréhension ou une hésitation de part et d'autre.

Recommandations :

- 1- La conception du PPTD n'a pas inclus une intégration de l'approche de genre pour aborder les questions liées au genre dans l'emploi, la cohésion sociale ou les filets de sécurité sociale. La conception du futur PPTD devrait intégrer une stratégie claire en matière d'égalité des sexes, avec des objectifs et des étapes associées à chaque priorité

Destinataire : BIT, Gouvernement du Mali

Priorité : Haute

Délai : Prochaine planification

Ressources : Bas

- 2- Puisque la volonté politique est un enjeu, le programme de suivi devra inclure une stratégie de plaidoyer et de communication claire pour susciter l'adhésion à tous les niveaux de gouvernement et parmi les bénéficiaires directs et indirects.

Destinataire : Gouvernement du Mali, BIT, Comité de pilotage

Priorité : Haute

Délai : Prochaine planification

Ressources : Bas

- 3- Il est recommandé de mettre en place des PPTD de cinq ans en lieu et place de PPTD de trois ans comme ce fut le cas avec celui-ci, avant sa prolongation.

Destinataire : BIT, Gouvernement du Mali

Priorité : Haute

Délai : Prochaine planification

Ressources : Bas

- 4- Pour le prochain PPTD, il faut davantage d'initiative d'appropriation et de pérennisation des acquis, des activités de renforcement de capacités des jeunes en matière de création et de gestion d'entreprises pour plus d'auto-emploi. Enfin, le Réseau Germe recommande davantage de synergie d'action entre l'APEJ, l'ANPE et le BIT

Destinataire : BIT, Gouvernement du Mali, partenaires sociaux

Priorité : Haute

Délai : Prochaine planification

Ressources : Moyenne

- 5- Un système complet de suivi, d'évaluation et de rapportage devrait être élaboré avec le prochain PPTD afin de garantir que le programme est géré efficacement pour obtenir des résultats. Ce système devrait comprendre une base de données sur les projets et des rapports trimestriels ou annuels réguliers qui sont discutés et une référence importante pour prendre des décisions sur l'implémentation du PPDT et ces résultats.

Destinataire : BIT, Gouvernement du Mali, partenaires sociaux

Priorité : Haute

Délai : Prochaine planification

Ressources : Moyenne

- 6- Il est important d'intégrer toutes les branches concernées du gouvernement dans la conception, l'examen à mi-parcours et le dialogue continu concernant le contenu et l'exécution du programme afin de garantir la bonne exécution et l'achèvement du programme.

Destinataire : BIT, Gouvernement du Mali, partenaires sociaux

Priorité : Moyenne

Délai : Prochaine planification

Ressources : Bas

- 7- L'absence de budget pour réaliser l'ensemble du programme national et ses objectifs a compromis le succès et l'exécution du programme. Lors du prochain programme national, la mobilisation des ressources sera essentielle à la réussite du programme, si des fonds suffisants ne sont pas mobilisés, le document de programme national devrait refléter le budget réel et être moins ambitieux.

Le Gouvernement du Mali, les partenaires sociaux, et le BIT devront investir dans une infrastructure agressive et efficace de mobilisation des ressources pour s'assurer que le futur programme dispose des ressources nécessaires pour être pleinement exécuté. Cette mobilisation des ressources devrait être facilitée par une cartographie des bailleurs à inclure dans le PPTD.

Destinataire : BIT, Gouvernement du Mali, partenaires sociaux

Priorité : Haute

Délai : Prochaine planification

Ressources : Haute

- 8- Le PPTD polarise des thèmes qui concernent plusieurs institutions et partenaires au développement. Dans le prochain PPTD il sera important de construire des synergies avec ces institutions et partenaires afin de mutualiser les ressources et d'atteindre plus de résultats durables.

Destinataire : BIT, Gouvernement du Mali

Priorité : Moyenne

Délai : Prochaine planification

Ressources : Moyenne

Bonnes pratiques :

1. Le PPTD 2016-2019 du Mali a eu comme bonne pratique **l'alignement de ses résultats escomptés avec les priorités du gouvernement, celles du système des Nations Unies dans le pays à travers le cadre de coopération et les Objectifs de Développement Durables**. Cet alignement permet d'avoir un programme pertinent et cohérent par rapport aux objectifs de développement du pays.
2. De même, **le Comité de pilotage a été créé par arrêté ministériel, ce qui lui donnait une autorité légitime** de dérouler ses activités d'appui dans la mise en œuvre du PPTD.

Leçons apprises : Plusieurs leçons ont été apprises de ce PPTD :

1. La mobilisation des ressources pour la mise en œuvre du PPTD est de la responsabilité conjointe du BIT et des mandants. Cependant, **il est important dès l'approbation du PPTD, de mettre en place une stratégie dynamique de mobilisation des ressources qui tienne compte des priorités des bailleurs et des partenaires potentiels ; cette stratégie permettrait de disséminer les priorités du PPTD et de s'assurer de leur intérêt et de leurs financements futurs**. Cette table-ronde n'est pas une garantie de mobilisation des ressources nécessaires mais elle participe grandement à faire connaître le document et à s'assurer de la collaboration effective avec ces parties prenantes. Cette activité doit être l'une des premières après l'approbation du PPTD étant donné que le budget n'est jamais disponible au début et que le Mali traverse des crises qui tendent à reléguer les actions dans le PPTD au second plan.
2. Etant donné que le PPTD est un programme des mandants de l'OIT, **il est important d'impliquer ces mandants à tous les niveaux depuis la conception jusqu'à la revue pour s'assurer de leur appropriation et de leur participation dans sa mise en œuvre**. Il faut plus de volonté et engagement politique forte pour la mise en œuvre du PPTD. L'Etat doit s'en approprier pour bien transmettre sa conviction aux partenaires sociaux, aux partenaires techniques et financiers.
3. **Une revue à mi-parcours (même à l'interne) devrait toujours être effectuée pendant la durée de vie du PPTD** afin de permettre à l'équipe du programme et au comité de pilotage de revoir les éventuelles faiblesses de la conception du programme et de sa théorie du changement.

1. Introduction

A la demande des mandants et conformément à la politique d'évaluation du BIT, ce dernier a commandité une revue finale du Programme Pays de Promotion du Travail Décent (PPTD- 2016-18), qui a été étendu à 2019¹. Dans le cadre de la coopération entre le Mali et l'OIT, le Gouvernement et l'ensemble des partenaires sociaux ont élaboré un PPTD pour la relance durable du Mali couvrant la période 2016-2019. Au terme d'un processus participatif, ce programme a été signé le 14 avril 2016

L'élaboration du PPTD s'inscrit dans le cadre du soutien de l'OIT à la stratégie nationale de réduction de la pauvreté au Mali. En effet, le travail décent est conçu comme un travail qui est offert dans le cadre du respect de l'égalité des chances et des principes et droits fondamentaux au travail, avec une protection sociale et un revenu suffisant pour permettre aux travailleurs et à leurs familles de mener une vie digne dans un climat de dialogue social. Ainsi, les mandants du Mali reconnaissent la nécessité d'adopter, dans le cadre du programme national de développement, une approche institutionnelle cohérente et concertée pour l'organisation du travail décent dans le pays. Ce concept préconisé dans l'agenda du travail décent permet aux Nations de progresser tant sur le plan social qu'économique par une approche plus proche de l'intérêt général et susceptible d'engendrer une croissance durable dans un climat de paix sociale. En Juin 2017, un Comité de pilotage est mis en place par arrêté du Ministre du travail. Il est composé de l'ensemble des départements ministériels techniques concernés ainsi que les partenaires sociaux à travers l'organisation d'employeurs et les centrales syndicales les plus représentatives du Mali.

Conformément à la politique d'évaluations du BIT, et aux mécanismes de gestion prévus dans le PPTD 2016-2019 du Mali, une revue finale interne devrait être réalisée en 2018 pour tirer les leçons apprises et éclairer la formulation d'un nouveau cycle de PPTD. Cependant, lors de sa réunion en Juillet 2017, le Comité de pilotage, considérant la pertinence des priorités et le faible niveau de réalisation, a pris l'option de proposer l'extension du PPTD actuel. L'extension du PPTD devrait prendre en compte le processus engagé par le Système des Nations Unies au Mali pour la formulation du nouvel Plan Cadre d'Assistance/PNUAD 2020-2024 (appelé désormais Plan cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement durable). Ceci permettrait d'ajuster le cycle du PPTD Mali au cycle de le PNUAD 2014-2018 du Mali). Cette option a été reconfirmée lors la mission de Mme la Ministre du travail auprès du BIT à Abidjan du 18 au 21 décembre 2017.

Cette extension tacite, sollicitée par lettre du 15 mars 2018 du Ministère du Travail, a permis de continuer à faire usage du PPTD 2016-2019 comme cadre de référence pour la coopération entre le Mali et le BIT tout au long de l'année 2019.

Dans ce rapport de la revue finale, l'équipe présente une analyse de ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas marché, d'apprécier l'apport que représente, pour les programmes nationaux de développement et/ou les stratégies nationales de développement, l'action engagée par l'OIT en faveur du travail décent au Mali avec la collaboration des mandants. Il donne l'examen final doit permettre de tirer les leçons apprises du PPTD 2016-2019 et d'éclairer la formulation du nouveau

¹ Pour prendre en compte cette extension, la suite du document va se référer au PPTD 2016-2019 à la place de la nomination initiale 2016-2018.

PPTD en mettant l'accent sur les objectifs nationaux non seulement dans le monde du travail mais aussi les objectifs de développement durable (ODD), le cadre de coopération des nations unies pour le développement durable –PNUAD 2020-23 en cours de finalisation et les stratégies nationales.

Cette revue finale se faisant dans le contexte de l'incidence de la Covid-19 dans le monde et particulièrement au Mali, les mouvements des participants à cette revue sont fortement restreints, ce qui nécessite la mise en place d'une méthodologie spécifique qui réponde le mieux à la situation de la pandémie

2. Aperçu du PPTD

Les principales priorités retenues, par les mandants tripartites et autres parties prenantes, sont au nombre de trois :

Priorité 1 : Promouvoir l'emploi décent pour les jeunes filles et garçons en vue de la relance durable du Mali.

Priorité 2 : Renforcer et étendre la protection sociale, en particulier pour les populations les plus affectées par la crise.

Priorité 3 : Contribuer à la concrétisation progressive du travail décent par un dialogue social dynamique favorable à la relance durable du Mali.

Les choix stratégiques du PPTD se réfèrent aux orientations du document de politique des Nations unies pour la création d'emplois, de revenus et la réintégration dans les situations post-conflit, préparé par BIT et PNUD et publié en octobre 2009². Les principales articulations de ces orientations en trois volets sont reprises dans un tableau de synthèse présenté en annexe 2.

Il est bien entendu que l'égalité entre des hommes et des femmes dans le monde du travail est un axe transversal avec des implications dans toutes les stratégies de mise en œuvre de ces priorités. Les réalisations (résultats à moyen terme) ci-après ont été déclinées pour chaque priorité identifiée. Pour chaque réalisation, des indicateurs de performance sont formulés, tout comme les produits qui devront permettre de les atteindre. La matrice du plan de mise en œuvre du PPTD souligne les activités majeures, les institutions responsables et partenaires et précisent les aspects budgétaires et les périodes de mise en œuvre. Les résultats attendus sont alignés au PNUAD et contribuent à l'atteinte des OMD.

² http://www.ilo.int/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms_116199.pdf

Le tableau ci-dessous synthétise, pour chaque axe prioritaire les réalisations attendues du PPTD.

Priorités	Réalisations
Priorité 1 : « Promouvoir l'emploi décent pour les jeunes filles et garçons en vue de la relance durable du Mali »	Réalisation 1.1 : L'utilisation des approches intensives en emploi dans les programmes d'investissement est étendue pour la reconstruction et la relance durable du Mali
	Réalisation 1.2 : Les politiques nationales de l'emploi et du travail sont mises en œuvre par le renforcement des services publics de l'emploi, du SIMT, des compétences des jeunes et des actions ciblées favorables à la relance durable du Mali
	Réalisation 1.3 : Des micros, petites et moyennes entreprises durables génèrent davantage de possibilités d'emplois décents pour les jeunes et les femmes en milieu rural et urbain, notamment dans les zones les plus affectées par la crise
	Réalisation 1.4 : Les organisations d'employeurs sont fortes et efficaces et contribuent à la promotion de l'emploi et à la relance durable du Mali
	Réalisation 1.5 : Les mandants tripartites mettent en œuvre le Plan d'action national pour l'élimination du travail des enfants (PANETEM) en ciblant les pires formes
Priorité 2 : « Renforcer et étendre la protection sociale, en particulier pour les populations les plus affectées par la crise »	Réalisation 2.1 : Un socle national de protection sociale garantissant les droits minimaux de la population à la protection sociale est progressivement mis en place
	Réalisation 2.2 : Des mécanismes d'extension de la sécurité sociale qui assurent progressivement des niveaux plus élevés de sécurité sociale au plus grand nombre de personnes sont développés
	Réalisation 2.3 : Les ministères compétents et les partenaires sociaux développent et mettent en œuvre des politiques et des stratégies de SST et de lutte contre le VIH/ SIDA en milieu de travail
Priorité 3 : « Contribuer à la concrétisation progressive du travail décent par un dialogue social dynamique favorable à la relance durable du Mali »	Réalisation 3.1 : Les organes de dialogue social sont renforcés et fonctionnent efficacement dans la perspective d'une relance durable du Mali
	Réalisation 3.2 : L'administration du travail est renforcée et modernisée pour une meilleure contribution à la relance durable du Mali
	Réalisation 3.3 : Le Cadre général inclusif du dialogue social est mis en œuvre par des actions ciblées favorables à la relance durable du Mali

3. Objectif, portée, clients de la revue

Comme indiqué dans les termes de référence, le principal objectif de la revue est faire une évaluation globale de tout le processus de conception et de mise en œuvre du PPTD 2016-2019 du Mali, d'en tirer des leçons, des bonnes pratiques et des recommandations pour orienter les prises de décisions lors de l'élaboration et la mise en œuvre du prochain PPTD. En effet, les mandants ont déjà exprimé le besoin de formuler un nouveau PPTD, aligné sur les orientations de la Déclaration de la 14ème réunion régionale africaine d'Abidjan 2019. Cette revue cherche à informer le nouveau PPTD dont la formulation est envisagée ultérieurement, dans la suite de l'approbation du nouveau Cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement Durable au Mali 2020-2024

En d'autres termes, il s'agit de :

- Examiner, la cohérence et la pertinence du PPTD par rapport au contexte national, aux besoins réels des populations en tenant compte de l'environnement socio politique et économique, de l'agenda 2030, des ODD, et de l'Agenda du travail décent notamment la Déclaration d'Addis-Abeba (2015) : Transformer l'Afrique grâce au travail décent pour un développement durable et de le PNUAD 2014- 2018 du Mali.
- Examiner le degré de cohérence entre les résultats, notamment l'impact, les effets et les produits ainsi que les stratégies développées dans le cadre du PPTD.
- Examiner le niveau de durabilité des résultats obtenus.
- Prendre la mesure des résultats inattendus obtenus positifs ou non, eu égard aux résultats escomptés de la mise en œuvre.
- Analyser la participation et les contributions des différentes parties prenantes, notamment, les administrations sectorielles des questions d'emploi et de travail, les partenaires sociaux, les organisations de la société civile, les ONG, le Comité de Pilotage, les partenaires au développement et le BIT en matière de mise en œuvre, suivi et de coordination du programme.
- Tirer des leçons et bonnes pratiques de l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi du PPTD.
- Dégager les recommandations et ajustements nécessaires d'une part pour le prochain PPTD du Mali, et d'autre part, pour contribuer à améliorer le travail du BIT dans des pays aux conditions similaires.

Portée Thématique

Conformément aux objectifs de redevabilité et d'apprentissage de la revue, la collecte et l'analyse des données vont se concentrer sur les trois axes prioritaires du PPTD, à savoir :

- La promotion des emplois décents pour les jeunes filles et garçons pour la relance durable du Mali.
- Le renforcement et l'extension de la protection sociale pour tous.
- La contribution au développement du travail décent par un dialogue social dynamique.

Portée Géographique

La revue va permettre d'estimer l'état des réalisations dans tout le pays. Puisqu'au moment de cette revue, il y avait des restrictions de mouvements dans le pays à cause de la Covid 19, le consultant international n'a pas pu voyager dans le pays. La collecte des données de terrain a été

réalisée par un consultant national, et les entretiens en ligne avec le personnel régional et les partenaires qui n'étaient pas disponibles lors du passage du consultant national.

Portée Chronologique

La revue va couvrir la période de mise en œuvre du PPTD entre 2016 et 2019. Le PPTD initial couvrait la période 2016-2018, mais a été tacitement prolongé une seconde fois en 2019 à la demande du comité de pilotage. Les actions du BIT et de ses partenaires pour 2019 sont alors menées sous la couverture de ce PPTD.

4. Méthodologie et limites méthodologiques

4.1 Cadre analytique et critères d'évaluation

La revue étudie un ensemble de sept critères déclinés en questions évaluatives. Ces critères et questions de la revue sont données dans le tableau suivant :

Critère	Questions clés
Évaluabilité du PPTD	• Le PPTD Mali est-il évaluable ? Le PPTD était-il élaboré dans une approche axée sur les résultats ? • Les indicateurs et les cibles du PPTD étaient-ils suffisamment définis dans le PPTD ? • Le PPTD dispose-t-il d'un système de suivi-évaluation? Dans quelle mesure ce système était-il efficace ? • Ce système permettait-il de mesurer l'atteinte des résultats ? Des données désagrégées par sexe étaient-elles collectées et compilées ?
Pertinence et cohérence	• Dans quelle mesure le PPTD est-il cohérent avec la stratégie nationale de développement et les priorités des mandants tripartites ? • Le travail de l'OIT constitue-t-il un appui direct aux partenaires nationaux dans la réalisation des priorités pour le travail décent dans le pays ? • Y avait-il une complémentarité / synergie entre les appuis du BIT et les plans de travail des partenaires nationaux ? • Existe-t-il une cohérence au niveau stratégique et opérationnel entre les actions du BIT et le PNUAD 2014-2018 du Mali et les ODD ?
Efficacité	• Dans quelle mesure les résultats du PPTD du Mali ont-ils été atteints? • Quels sont les produits qui ont été livrés ? Lesquels n'ont pas été livrés et pourquoi ?

Critère	Questions clés
	• Quels ont été les principales raisons de l'atteinte ou de la non-atteinte des résultats du PPTD • Quels sont les progrès réalisés vers les changements/résultats recherchés (au vu de l'évolution des indicateurs de réalisations) ? • Quel a été le degré d'utilisation des produits par les partenaires et bénéficiaires et les éventuels changements induits par chaque produit consommé
Efficience	• Les résultats atteints l'ont-ils été de manière efficiente par rapport au coût des activités engagées ? • Les résultats ont-ils été atteints dans les délais prévus ? • Le PPTD du Mali a-t-il été mis en œuvre dans les meilleures conditions d'efficience au vu des autres possibilités existantes ? • Dans quelle mesure les ressources ont-elles été mobilisées pour la mise en œuvre du PPTD du Mali ?
Efficacité des mécanismes et arrangements de gestion	• Les modalités de gestion et les arrangements de gouvernance du PPTD étaient-ils adéquats ? Les rôles et responsabilités des parties impliquées étaient-ils clairement compris ? • Dans quelle mesure les structures de gestion du PPTD (Comité de pilotage, BIT) ont-elles efficacement assuré le suivi de la performance et des résultats du PPTD ? • Le PPTD a-t-il bénéficié d'un appui administratif, technique, et même politique du Bureau pays de l'OIT, de l'équipe d'appui technique, du Bureau Régional et du Siège du BIT ? • Les ressources techniques et financières allouées étaient-elles adéquates pour réaliser le plan de mise en œuvre du PPTD ? • Quels sont le niveau et la qualité des ressources destinées aux résultats du PPTD ? Les ressources techniques et financières disponibles sont-elles adéquates pour accomplir les plans du PPTD ?
Impact	• Quels changements concrets la mise en œuvre du PPTD a-t-elle apporté aux mandants tripartites de l'OIT au Mali ? • Le PPTD a-t-il renforcé les capacités des mandants et institutions nationaux et renforcé un environnement (politiques, lois, compétences, attitudes, ...) favorisant la durabilité des résultats ?
Viabilité/Durabilité	• Dans quelle mesure les résultats du PPTD sont-ils durables ? • Quels sont les principaux facteurs qui influent sur la viabilité ou la non-viabilité du PPTD du Mali ? • Quel est le niveau d'appropriation des produits par les partenaires et les groupes cibles ?

Critère	Questions clés
	Des stratégies sont-elles envisagées pour s'assurer que les institutions à divers niveaux (local, national) vont s'approprier durablement les résultats ?

4.2 Outils méthodologiques de collecte et d'analyse

Cette revue adopte une approche qualitative. Les données primaires qui ont été collectées sont principalement qualitatives ; cependant des données secondaires quantitatives ont été tirées des documents produits par le BIT et ses partenaires et les rapports de performance des projets. Les données ont été triangulées avec les résultats de la recherche bibliographique et des entretiens pour validation. La méthodologie adoptée dans le cadre de cette évaluation s'articule autour des points suivants :

1. Réunion de cadrage avec l'équipe du BIT
2. Revue documentaire
3. Identification des parties à interviewer
4. Elaboration du rapport de démarrage incluant les outils de collecte
5. Collecte de données sur le terrain et en ligne
6. Atelier de restitution avec les parties prenantes, en ligne.
7. Rédaction et finalisation du rapport de la revue.

a. Réunion de cadrage avec l'équipe du BIT

La réunion de cadrage s'est tenue le lundi 2 mars 2020, en ligne avec le point focal pour la revue et le chargé de programme du Bureau de l'OIT pour le Niger, le Mali, la Cote d'Ivoire, le Burkina Faso et le Togo. Le point focal pour la revue a expliqué le contexte et l'objet de l'exercice de même que les exigences du BIT en ce qui concerne les revues finales. Ensuite le chargé de programmes pour le Bureau pays de l'OIT pour le Niger, le Mali, la Cote d'Ivoire, le Burkina Faso et le Togo a expliqué la collaboration du BIT avec le Mali, les projets qui y ont été mis en œuvre dans le passé récent et la nature des relations avec les parties prenantes. Cette réunion de cadrage a permis de s'assurer d'une compréhension commune des termes de référence et a permis au consultant de décliner sa compréhension de la mission et de discuter du timing. Cette réunion de cadrage est terminée avec l'identification des documents-clé que le consultant recevrait du BIT au sortir de la réunion et marque le début officiel de la revue.

b. Revue documentaire (Juin-Octobre 2020)

La revue documentaire s'est déroulée entre juin et Octobre 2020 et a porté sur l'ensemble des documents du programme-pays, produits juste avant l'élaboration et pendant la mise en œuvre du PPTD. Elle a concerné les documents de planification des Nations Unies au Mali, le PPTD et d'autres documents parlant de développement social au Mali. De manière spécifique, le consultant a exploité les documents suivants :

- LE PNUAD 2014-2018 du Mali
- Le PPTD du Mali avec ses annexes (plan de mise en œuvre, plan de suivi des réalisations, cadre des résultats),
- Quelques documents de projets et programmes et rapports d'avancement et d'évaluation des projets et interventions du BIT, du Gouvernement, des partenaires sociaux et des bailleurs qui sont parties prenantes direct ou indirect du PPTD

- Le PNE, le PNT et les plans de travail des mandants tripartites (Ministères en charge de l'emploi, du travail, de la sécurité sociale et autres ministères concernés, organisations des travailleurs et des employeurs) et autres partenaires d'exécution,
- Le Plan de travail de l'OIT pour la mise en œuvre du PPTD de Mali / Résultats prioritaires de pays (CPO), rapport de mise en œuvre du Programme et Budget du BIT 2016-2017 et 2018-2019,
- Les rapports de mise en œuvre du P&B 2016-2017 et 2018-2019.

c. Identification des personnes et institutions à interviewer

La revue s'intéresse à toutes les parties prenantes du PPTD 2016-2019 du Mali. A cet effet, l'équipe d'évaluation s'est basée sur une liste initiale des représentants des parties prenantes pour identifier les personnes à interviewer. A partir de la liste, au moins un représentant de chaque partie prenante a été identifié et contactée. La liste complète des personnes et institutions consultées, est dans les annexes de ce rapport. Ces personnes/structures ont toutes été citées dans les documents du BIT Mali comme ayant participé ou ayant bénéficié des activités d'un projet. Elles ont été choisies pour représenter l'ensemble des acteurs dans les interventions du BIT au Mali. Les entretiens sur le terrain ont été conduits par un consultant national alors que les entretiens avec les conseiller régionaux ont été faits par le consultant international, en ligne en utilisant Skype et Zoom.

d. Elaboration du rapport de démarrage avec les outils de collecte

A la suite de la revue documentaire, les consultant ont élaboré un rapport de démarrage qui inclut des outils de collecte des données. Cette revue adopte une approche qualitative en ligne et par téléphone pour prendre en compte les contraintes induites par la prévalence de la Covid-19. Cependant, des données quantitatives de sources secondaires. Les outils de collecte de données qui ont été mis en place sont :

- 1- Un questionnaire pour le personnel du BIT
- 2- Un questionnaire pour les partenaires publics institutionnels au Mali
- 3- Un questionnaire pour les syndicats de travailleurs
- 4- Un questionnaire pour le patronnât
- 5- Un questionnaire pour les PME ayant été appuyés par les projets du BIT
- 6- Un questionnaire pour les éventuels autres bénéficiaires institutionnels des actions du BIT au Mali.

Le rapport de démarrage a été soumis au BIT pour approbation avant sa mise en œuvre sur le terrain.

e. Phase de collecte des données sur le terrain et en ligne (Aout-Septembre 2020)

La phase de collecte des données a suivi l'élaboration et l'approbation du rapport de démarrage. Elle a été conduite par le consultant national sur le terrain et le consultant international pour les entretiens en ligne. Le consultant national à interviewer l'ensemble des parties prenantes identifiées lors de la phase de démarrage et qui se trouvent à Bamako et le consultant international a conduit les interviews en ligne avec les conseiller régionaux du BIT basés à Dakar et à Abidjan.

A la fin de la phase de collecte, une rencontre de restitution des résultats préliminaires s'est tenue en ligne avec les parties prenantes pour recueillir leurs dernières informations avant la fin de la

mission. Cette rencontre s'est passée en ligne, chaque participant, se connectant à partir du lieu qu'il s'est choisi. Cette rencontre a servi aussi à confirmer ou à infirmer certaines hypothèses et résultats de la revue.

f. Codage et analyse des données

Les données collectées à travers les questionnaires et la recherche secondaire, ont été directement analysées en utilisant les questionnaires remplis. L'analyse de ces données était essentiellement une analyse de contenu et des tendances des réponses. Les résultats de cette analyse ont été complétés avec les données secondaires collectées à travers la revue documentaire. La triangulation a été utilisée entre différentes sources pour valider les analyses et en tirer les conclusions adéquates.

g. Rédaction et partage du rapport de la revue

Les consultants ont écrit une première ébauche du rapport de la revue qui a été partagée avec l'équipe du BIT et leurs partenaires. Les observations obtenues sur cette version ont servi à peaufiner le document et à en fournir cette seconde version.

4.3 Limites de la revue et solutions adoptées

La conduite des évaluations est toujours confrontée à des défis et des limites, cette revue finale du PPTD n'est pas différente. Tout d'abord, la revue finale du PPTD a eu lieu dans le contexte de la pandémie COVID19. Les orientations du BIT pour la conduite des évaluations ³En conséquence, nous soulignons les défis et les limites suivants associés à cette revue :

- En raison des restrictions liées à la pandémie de Covid19, la revue a été reportée de mars à juillet 2020. Également, le chef d'équipe n'a pas pu se rendre au Mali pour la conduite de la revue, par conséquent la collecte de données, en face à face, au Mali a dépendu à 100% du consultant local. Pour atténuer ce problème, le chef d'équipe a élaboré le protocole de la revue et les outils de collecte des données et a travaillé en étroite collaboration avec le consultant local pendant le processus de collecte des données afin de s'assurer que la méthodologie et les données produites étaient du plus haut calibre possible dans les circonstances.
- Certains des entretiens ont été menés à distance par le chef d'équipe. Cet exercice n'a pas été facile du fait du manque de bonne connexion internet pour certains acteurs.
- Il y avait une insuffisance de documents écrits sur les résultats du PPTD. La base de données disponible au niveau du site du BIT ne donnait pas toute l'information nécessaire pour cet exercice. Les consultants se sont alors rabattus sur les entretiens additionnels avec des acteurs et sur une recherche documentaire additionnelle.
- L'atelier de restitution a été organisée à distance, limitant ainsi les possibilités d'interaction.
- Il en est de même de l'analyse et du rapportage des données assurées par le consultant international, alors qu'il n'a pas participé directement à la majeure partie de la collecte de ces données.

³ La pandémie a été déclarée par l'OMS le 11 mars 2020. Suite à cette déclaration, de nombreux pays ont fermé leurs frontières et les vols dans le monde entier ont été annulés ou reportés, le Mali n'a pas fait exception à la règle. Le 26 mars 2020, l'état d'urgence est instauré et un couvre-feu national.

Les limites rencontrées avec cette revue n'influent pas la qualité de l'information rapportée. En effet, les entretiens nécessaires ont été faits et les consultants ont pu travailler à distance avec les conseillers régionaux du BIT. En outre, une triangulation a été faite pour les résultats obtenus afin de s'assurer de leur validité.

5. Résultats principaux

5.1 Evaluabilité du PPTD

L'évaluabilité est le processus rigoureux de collecte et d'analyse de données permettant de s'assurer que la revue du programme est réalisable et que celle-ci pourra produire des résultats satisfaisants et utiles aux parties prenantes. Il se base sur l'existence de documents et d'outils produits lors de la mise en œuvre du programme pour statuer si la revue est faisable ou ne le sera pas. Dans le cadre du PPTD du Mali, l'équipe d'évaluation note que le PPTD a été développé avec une approche basée sur les résultats. Le document de conception du programme articule clairement les objectifs du PPTD et les risques et hypothèses qui guident la théorie de changement du projet. De plus, chaque priorité a associé des résultats et des indicateurs avec des cibles, des bénéficiaires et des parties prenantes clairement définis. En outre, la matrice du PPTD consolidée qui comprend le plan de mise en œuvre, le plan de S&E, le résumé du budget et le cadre de résultats fournit les éléments fondamentaux qui sont nécessaires à la gestion d'un programme basée sur les résultats. La revue d'un programme comme le PPTD présente cependant toujours quelques défis en ce sens qu'il s'agit d'un programme national sous lesquels plusieurs projets différents sont mis en œuvre et chacun de ces projets poursuivant des objectifs –plus ou moins différents et spécifiques. Ils incluent aussi des acteurs différents et sont mis en œuvre dans des zones pas toujours similaires.

En ce qui concerne la mesure de la performance du PPTD, il faut noter l'existence d'indicateurs de performance pour toutes les réalisations attendues de la mise en œuvre. Cependant, les indicateurs peuvent parfois être difficiles à suivre et manquer de clarté. Par exemple, l'indicateur 1.1.1 Part des budgets reconstruction et de relance affectée aux travaux HIMO, cet indicateur devrait être reformulé pour plus de clarté. Une option serait de reformuler l'indicateur en "pourcentage des budgets reconstruction et de relance affecté aux travaux HIMO". Mieux encore, il conviendrait de préciser le nombre de jeunes engagés dans les travaux HIMO ou le nombre de projets HIMO exécutés dans le cadre du budget de reconstruction et de relance. Ces faiblesses dans la clarté et la rigueur des indicateurs se reflètent dans tout le cadre de résultats du PPTD. Si les objectifs sont clairs, il est encore possible de définir plus clairement les indicateurs et donc les objectifs qui sont décrits dans la matrice du PPTD du projet. Il existe des exemples d'indicateurs plus directs et plus clairs dans le cadre de résultats du PPTD, par exemple le nombre de jeunes employés dans les HIMO, ventilé par sexe, ou le nombre de jeunes formés aux techniques HIMO pour l'emploi, ventilé par sexe. Ces indicateurs sont des mesures plus directes des progrès réalisés dans le cadre de la priorité 1 et permettent de prendre en compte les lignes directrices de l'OIT relatives au genre et à la diversité dans la conception et le suivi et l'évaluation des programmes grâce à des données ventilées par sexe. Une modification légère de ces indicateurs depuis le début aurait permis de plus les clarifier et de faciliter la revue finale. En ce qui concerne le système de Suivi Evaluation du PPTD, en plus de quelques faiblesses sur ces indicateurs cités plus haut,

l'équipe de la revue note qu'il n'existe pas de base de données ou de système de suivi des données. Le matériel partagé pour la revue est incomplet en ce sens que très peu de missions d'appui techniques qui ont été réalisées ont effectivement fait l'objet de rapportage et que plusieurs projets qui ont été mis en œuvre avec ce PPTD n'ont pas été suffisamment documentés. En outre, la revue à mi-parcours qui devait permettre de corriger ces insuffisances durant la mise en œuvre n'a pas eu lieu à cause du retard accusé dans le début de l'exécution du PPTD et de l'instabilité sécuritaire et politique dans lequel les institutions étaient durant les premiers mois de la mise en œuvre.

Le processus de suivi recommandé dans la version 4 du manuel pratique sur le « Programme par Pays de promotion du travail décent de l'OIT » n'a pas pu être respecté dans le cadre du PPTD du Mali. En effet ce manuel recommande que « Le Bureau de pays et le comité directeur tripartite devront en permanence assurer le contrôle et l'actualisation des résultats, du cadre de suivi, ainsi que du plan de mise en œuvre, et de manière périodique les actualiser et revoir la planification, le cas échéant, afin d'intégrer les ajustements nécessaires au programme. Ils devraient se concentrer sur la gestion des différentes composantes du programme d'une manière cohérente et coordonnée, car celles-ci ne peuvent pas être gérées comme des initiatives isolées et fragmentées. Des éléments d'information sur l'état d'avancement sont suivis avec l'aide d'IRIS et d'examens périodiques des plans de travaux axés sur les résultats. Les résultats susceptibles d'être partagés au niveau national renseignent le rapport de la période biennale sur la mise en œuvre du Programme de l'OIT, qui est soumis au Conseil d'administration et à la Conférence internationale du Travail dans les années paires. Les Bureaux de pays devraient préparer des rapports d'étape annuels sur la mise en œuvre du PPTD qui concordent avec les directives du PNUAD sur l'établissement des rapports. Le Directeur du bureau de pays soumet ces rapports d'étape au Directeur régional. » Aucune de ces procédures n'a pu réellement se passer dans le cadre de ce PPTD.

De même, bien que le PPDT de Mali dispose d'un document de programme, les domaines prioritaires ont été traités individuellement au niveau des projets et n'ont pas fait l'objet d'un suivi en tant que programme global. En outre, les problèmes liés aux indicateurs qui ont été soulignés ci-dessus, en rapport avec leurs faiblesses en matière de clarté et de genre, réapparaissent. Par exemple, l'indicateur 1.5.2 : Nombre d'enfants exploités ou vulnérables retirés des pires formes de travail désagrégé par sexe, est l'un des rares indicateurs inclus dans la matrice PPTD qui pourrait être désagrégé par sexe et malheureusement il n'y a pas de données incluses sous cet indicateur dans la matrice. Là encore, cela est très probablement dû au fait que l'indicateur n'est pas clair et qu'il serait très difficile à mesurer. L'absence de base de données, de rapports trimestriels et annuels et les problèmes liés aux indicateurs expliquent les piètres performances du PPTD dans cette dimension de l'évaluabilité.

Le PPTD 2016-2018 du Mali, prolongé à 2019, est évaluable avec quelques réserves qui, une fois identifiées pourraient aider dans le processus de la revue. Les points forts à ce sujet sont l'existence d'une matrice consolidée qui comprend le cadre de résultats, le plan de mise en œuvre, le plan de S&E et le budget résumé. Cependant, les problèmes liés aux indicateurs et le fait qu'ils soient quelque peu obscurs et peu clairs parfois ainsi que l'absence de documents suffisants sur les processus et la performance du pays lors de la mise en œuvre du PPTD font que l'on aboutisse à un exercice difficile avec cette revue

5.2 Pertinence et cohérence

Les priorités du PPTD liées à la promotion des opportunités d'emploi, à la protection sociale, au dialogue social et aux normes internationales du travail s'alignent pleinement sur plusieurs stratégies nationales de développement. Elles sont mises en évidence ci-dessous :

- Le "Plan de Relance Durable du Mali" (PRED) a été formulé en appui à la conférence internationale des donateurs "Ensemble pour le renouveau du Mali" à Bruxelles le 15 mai 2013.
- Le Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté 2012-2017 de décembre 2011 (CSCR 2012-2017).
- Le Programme d'Action du Gouvernement (PAG) pour la période 2013-2018. Le PAG 2013-2018, élaboré selon un processus impliquant tous les ministères, est structuré autour de six (6) Axes⁴.

Toutes ces stratégies nationales et tripartites comprennent des composantes liées aux objectifs du PPTD en matière de création d'emplois, de protection sociale et de dialogue. L'alignement et les contributions potentielles que le PPTD apportera à ces stratégies sont évidents.

En outre, le programme PAG du gouvernement malien vise à porter le taux annuel de croissance économique à deux chiffres et à créer 200 000 nouveaux emplois d'ici 2018 dans le cadre de son programme économique. Au titre de l'axe prioritaire 6, le gouvernement propose notamment de (i) mettre en place la couverture sanitaire universelle, (ii) mettre en œuvre le plan d'action pour l'amélioration des conditions de travail dans l'économie informelle, (iii) mettre en œuvre le plan d'action pour les personnes âgées, et (iv) mettre en œuvre le plan d'action prioritaire contre le travail des enfants, (v) accroître la contribution des femmes au développement économique et social, notamment par la promotion des (AGR) (appui aux groupements et associations féminines pour leur accès aux ressources matérielles et financières), (vi) promouvoir l'emploi des jeunes et leur insertion sociale et professionnelle. Le travail effectué dans le cadre du PPTD vise à soutenir directement ces objectifs et à fournir des résultats et des contributions tangibles à ces objectifs nationaux, en soulignant la pertinence du PPTD par rapport aux objectifs de développement des partenaires nationaux, en particulier en ce qui concerne l'emploi et le travail décent.

Le manuel pratique « Programme par Pays de Promotion du Travail Décent de l'OIT » indique que l'intégration du Genre dans les PPTD et les programmes qui suivent doit être une réalité. Il avance que « Il est important de rappeler qu'au regard de la politique d'égalité entre hommes et femmes de l'OIT et de son plan d'action les cadres supérieurs, les directeurs régionaux et les directeurs de programme sont responsables et doivent rendre compte de l'intégration réussie de l'égalité entre hommes et femmes, les points focaux et les spécialistes du genre de l'OIT jouant un rôle de catalyseur ». Dans le cadre du PPTD du Mali, il convient de noter qu'en général, il manque une intégration de l'approche du genre claire, en particulier en ce qui concerne les dimensions d'emploi et de cohésion sociale dans le PPTD et les projets mis en œuvre.

⁴ i) la mise en place d'institutions fortes et crédibles ;

ii) le rétablissement de la sécurité des personnes et des biens sur l'ensemble du territoire national ;

iii) la mise en œuvre d'une politique active de réconciliation nationale ;

iv) la reconstruction de l'école malienne ;

v) la construction d'une économie émergente ;

vi) la mise en œuvre d'une politique active de développement social.

En matière de genre, le pays a comme avantage l'existence de la Politique Nationale du Genre qui impose un quota de 30% sur la participation des femmes dans toutes les nominations et les activités organisées. Cependant, une faible participation des femmes a été constatée au niveau des bénéficiaires des formations organisées par les projets alors que le pourcentage de 40% a été fixé initialement. Ceci s'explique par le fait que la désignation provient des structures visées et ce sont surtout les hommes qui répondent au profil requis.

En ce qui concerne la synergie/complémentarité avec les partenaires locaux, il a été noté que la mise en œuvre PPTD aurait pu mieux dynamiser les interactions entre eux. En effet, le PPTD est le document qui lie le travail du BIT à celui des partenaires locaux. Une fois que le PPTD 2016-2019a été adopté, les partenaires ont mis en place le comité de pilotage et la feuille de route pour la mise en œuvre, ce avec beaucoup de retard. Au cours de la mise en œuvre du PPTD, le comité de pilotage s'est rencontré à deux reprises. Aucune de ces réunions n'a abordé les synergies possibles entre les institutions partenaires du BIT. Les plans de travail des partenaires nationaux n'ont pas été mis en place et en œuvre avec une optique de créer une synergie avec le PPTD. Chaque partenaire a continué à travailler sans tenir compte de cette complémentarité potentielle des plans de travail.

Le lien stratégique entre la PPTD et le PNUAD et les ODD est très clair. Le PNUAD-Mali couvre la période 2015-2019 et a articulé son appui au Mali autour de 3 axes principalement :

Axe 1 : Paix, sécurité et réconciliation nationale

Axe 2 : Accès aux services sociaux de base

Axe 3 : Croissance inclusive et développement durable

La priorité 1 du PPTD 2016-2019 qui cherche à promouvoir l'emploi décent pour les jeunes filles et garçons en vue de la relance durable du Mali est en lien direct avec l'axe 3 du PNUAD qui couvre cette période. En effet, il s'agit avec cet axe du PNUAD, de promouvoir la croissance inclusive et le développement durable. Ceci passe nécessairement par une meilleure intégration que les personnes et groupes défavorisés doivent avoir dans le circuit du travail décent. Cette priorité du PPTD est aussi aligné avec l'ODD 8 qui cherche à « Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous ».

Priorités PPTD	PNUAD	ODD
Priorité 1 : Promouvoir l'emploi décent pour les jeunes filles et garçons en vue de la relance durable du Mali.	Axe 3 : Croissance inclusive et développement durable Résultat 1 : "Les populations défavorisées, en particulier les femmes et les jeunes, bénéficient de capacités et de possibilités de production accrues dans un environnement sain et durable propice à la réduction de la pauvreté".	ODD 8 : Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous

De même, la priorité 2 du PPTD qui cherche à « Renforcer et étendre la protection sociale, en particulier pour les populations les plus affectées par la crise. », s'aligne parfaitement avec l'axe 2 du PNUAD de cette période qui fait la promotion de l'accès aux services sociaux de base. De manière plus spécifique, le Résultat 1 de cet axe voudrait que « D'ici 2019, les populations, en particulier les plus vulnérables et les plus touchées par la crise, ont un accès accru et équitable à des services sociaux de base de qualité et les utilisent". Ce résultat est aussi parfaitement aligné à l'ODD 3 qui veut « Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge ».

Priorités PPTD	PNUAD	ODD
Priorité 2 : Renforcer et étendre la protection sociale, en particulier pour les populations les plus affectées par la crise.	Axe 2 : Accès aux services sociaux de base Résultat 1 : "D'ici 2019, les populations, en particulier les plus vulnérables et les plus touchées par la crise, ont un accès accru et équitable à des services sociaux de base de qualité et les utilisent".	ODD3 : Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge

La Priorité 3 du PPTD qui est de « Contribuer à la concrétisation progressive du travail décent par un dialogue social dynamique favorable à la relance durable du Mali. » est en lien direct avec l'axe 1 du PNUAD qui traite de « Paix, sécurité et réconciliation nationale ». Cette priorité est aussi alignée parfaitement avec l'ODD 16 qui cherche à « 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 ».

Priorités PPTD	PNUAD	ODD
Priorité 3 : Contribuer à la concrétisation progressive du travail décent par un dialogue social dynamique favorable à la relance durable du Mali.	- Axe 1 : Paix, sécurité et réconciliation nationale, dont les effets sont formulés comme suit : Résultat 1 : "D'ici 2019, la paix et la stabilisation sont réalisées par le dialogue". Une politique d'inclusion, la réforme des institutions concernées et la promotion de la coexistence pacifique et du respect des droits de l'homme ; Effet 2 : "D'ici 2019, la cohésion sociale est facilitée par la justice transitionnelle, la dialogue communautaire inclusif, culture et éducation pour la paix".	ODD 16 : 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

Ainsi, l'alignement stratégique entre les ODD, les objectifs du PNUAD et le contenu du PPTD est assez clair. Le PPTD s'inscrit dans le cadre du PNUAD qui s'inspire des ODD et les trois cadres et documents stratégiques sont donc parfaitement alignés.

5.3 Efficacité

Dans ce chapitre du rapport, nous examinons l'efficacité du PPTD. En particulier, nous examinons dans quelle mesure les objectifs immédiats du PPTD ont été atteints, ou devraient l'être, compte tenu de leur importance relative. Par souci de clarté et de facilité d'analyse, nous structurons l'analyse initiale de ce qui a été réalisé et de ce qui ne l'a pas été par priorité.

Les projets qui ont été mis en œuvre dans le cadre de ce PPTD sont donnés dans le tableau suivant :

Titre	Status	Extrants/effet	Debut	Fin
Accélérer l'action pour l'élimination du travail des enfants dans les chaînes d'approvisionnement en Afrique	Actif	Résultat 7.1. Capacité accrue des États membres à assurer le respect, la promotion et la réalisation des principes et droits fondamentaux au travail	21/11/2018	14/11/2022
Promouvoir les principes et droits fondamentaux au travail dans la chaîne d'approvisionnement du coton	Activités en cours	Résultat 3.2. Capacité accrue des États membres à formuler et à mettre en œuvre des politiques et des stratégies visant à créer un travail décent dans l'économie rurale	10/5/2017	30/06/2020
Éliminer le travail des enfants et le travail forcé dans la chaîne de valeur de l'habillement dans le cadre d'une approche intégrée	Actif	Résultat 3.2. Capacité accrue des États membres à formuler et à mettre en œuvre des politiques et des stratégies visant à créer un travail décent dans l'économie rurale	1/3/2018	28/02/2022
Etude actuarielle des régimes gérés par l'Institut National de Prévoyance Sociale	Clos	Effet 3 - Création et extension des planchers de protection sociale	15/12/2016	30/06/2018
Projet d'appui à l'amélioration de l'employabilité des jeunes ruraux dans des circuits productifs au Mali PIC III	Actif	Résultat 4.2. Renforcement de la capacité des entreprises à adopter de nouveaux modèles d'entreprise, de nouvelles technologies et techniques pour améliorer la productivité et la durabilité	1/1/2016	31/12/2020
Appui technique sur le travail décent dans l'économie rurale au Mali	Clos	Résultat 5 - Travail décent dans l'économie rurale	1/1/2016	31/12/2019
Programme commun : Soutien à la sécurité	Clos	Résultat 3.4. Capacité accrue des mandants de l'OIT à promouvoir des	15/03/2016	31/12/2019

humaine dans le nord du Mali par le renforcement de la résilience des jeunes et des femmes		sociétés pacifiques, stables et résilientes grâce au travail décent		
--	--	---	--	--

Les résultats atteints par domaine prioritaire du PPDT sont les suivants :

La prioritaire 1

Quatre des 15 extraits ont été partiellement réalisés, tandis que 11 n'ont pas été lancés.

Concernant l'adoption du document cadre de Programme Emploi jeunes : elle n'a finalement pas eu lieu avec la mise en œuvre de ce PPTD à cause du manque d'engagement de la partie gouvernementale. Il y'a eu au moins la tenue d'un atelier sur le sujet en 2018, mais de façon général le temps a manqué pour une mise en œuvre ordonnée du PPTD. Il faut noter cependant que l'UNTM avait obtenu du gouvernement l'intégration de 8,600 jeunes filles et garçons dans les fonctions publiques (Etat et collectivité) ainsi que l'ensemble des contractuels et des enseignants.

Au cours de la mise en œuvre du PPTD, une tentative de mise en place du Conseil National du Dialogue Social (CNDS) a été faite. En effet des concertations ont eu lieu en 2017 et 2018 par rapport à la mise en place d'un Cadre National de Dialogue Social. Cependant cet organe n'a pas encore vu le jour comme signalé dans le rapport. Pour preuve, dans le cadre d'activité commune à l'UNTM et à la CSTM, la 4ème Edition de l'Académie des Jeunes Syndicalistes, financée par la Friedrich Ebert Stiftung, et tenue à Sikasso du 22 au 25 Octobre 2020, cette préoccupation a fait l'objet de recommandation. Également, plusieurs protocoles ont été ratifiés, notamment : le Protocole 29 sur le travail forcé, la C122, la C88 et C181 sur les agents publics et privés en déplacement, la C155 et le Protocole de 2002 sur la santé et la sécurité au travail. Un préavis de grève avait dû être déposé pour ramener le débat sur ces conventions et leur ratification. Le BIT a soutenu ces avancées grâce à des missions d'appui techniques ponctuelles qui ont été organisées au niveau des parties prenantes. En outre, la promotion de la politique nationale de l'emploi en 2016 a été faite sous la direction du Ministère de l'emploi. En effet la politique nationale de l'emploi a été mise en œuvre par le renforcement des services publics de l'emploi, du SIMT, des compétences des jeunes et des actions ciblées favorables à la relance durable du Mali. Enfin le BIT a organisé deux ateliers relatifs à la collecte de données sur l'élaboration des rapports du BIT et sur les techniques de négociations tripartites en 2016.

Le processus de planification n'est pas allé jusqu'au bout, les prévisions n'ont pas connu beaucoup de réalisations. Les différents ateliers ont permis une amélioration des connaissances sur le concept de travail décent et créer les conditions d'une appropriation du PPTD par l'État et les partenaires.

Sous la priorité 1, il y a également eu l'adoption et de la validation d'un programme d'action pour l'élaboration et la conceptualisation du Plan d'action national pour l'élimination du travail des enfants au Mali 2011-2020 (PANETEM), dont la première phase (2011-2015) est focalisée sur l'élimination des pires formes de travail des enfants (60 pour cent des enfants ciblés), et la deuxième phase (2016-2020) est focalisée sur l'abolition de toutes les autres formes de travail des enfants (40 pour cent des enfants ciblés)

Le Projet d'appui à l'amélioration de l'employabilité des jeunes ruraux dans des circuits productifs est la plus grande activité menée dans le cadre de ce PPTD. Les résultats⁵ atteints pour l'instant, par ce projet sont les suivants :

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

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

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

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

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

- 238 micro-entrepreneurs (jeunes des coopératives et membres de la chambre de commerce et d'industrie) ont renforcé leurs capacités et produit 50 Plans d'Affaires à soumettre aux SFD.
- 1000 Plans d'affaires élaborés par des jeunes
- 200 jeunes dont 50 femmes ont renforcé leurs capacités en gestion (Entreprise et famille, Marketing, Comptabilité, Approvisionnement, Gestion des stocks et Calcul des coûts).
- 400 jeunes dont 100 femmes ont bénéficié de l'installation des outils « Germe ».
- 300 Agro-dealers (gérants de boutiques d'intrants agricoles) dont 36 femmes formés avec l'outil Germe 1 et installés.
- 346 plans d'affaires finalisés par le réseau GERME dans le cercle de Ségou.

⁵ Les résultats désagrégés par sexe n'étaient pas encore disponibles au moment de la rédaction de ce rapport.

Également, vers la fin du cycle du PPTD, de nouveaux projets, notamment ACCEL, CLEAR, et Protection sociale, ont été mis en place.

Le projet ACCEL Afrique s'intéresse au travail des enfants dans certaines chaînes d'approvisionnement en Côte d'Ivoire, en Égypte, au Malawi, au Mali, au Nigeria et en Ouganda, en se concentrant sur certains des produits agricoles et minéraux les plus largement commercialisés (cacao, café, coton, thé et or). Le projet vise à renforcer un partenariat et un partage des connaissances entre les acteurs des chaînes d'approvisionnement mondiales travaillant en Afrique en engageant des groupes cibles spécifiques contre le travail des enfants. Il est en lien direct avec le résultat 7.1 et le résultat 3.2 du PPTD.

Le projet CLEAR vise à contribuer à l'élimination du travail des enfants, sous toutes ses formes et en particulier ses pires formes, et du travail forcé dans les chaînes de valeur du coton, du textile et de l'habillement dans les pays producteurs cibles, y compris au Mali. Il cherche à promouvoir une législation et des politiques nationales renforcées, afin de répondre aux besoins et aux droits fondamentaux des enfants qui travaillent ou risquent de travailler, et des victimes du travail forcé. Il est en lien direct avec le résultat 7.1 et le résultat 3.2 du PPTD.

La priorité 2

Le travail sur le terrain et l'examen des documents suggèrent que la mise en place de mécanismes de protection sociale a été incomplète. Le PPTD planifiait d'appuyer l'adoption d'un mécanisme de protection de la maternité en faveur des groupes vulnérables. Aucune activité spécifique pour cet objectif n'a pu être menée. Des agents du Ministère de l'emploi et des représentants des syndicats ont pu bénéficier de sessions de renforcement de capacités sur la protection sociale. Il est estimé qu'environ trente-deux acteurs ont bénéficié de cette activité sur une cible initiale de 100.

De même, le BIT a organisé, en collaboration avec le Ministère du travail deux ateliers portant sur la Convention (n° 102) concernant la sécurité sociale (norme minimum), 1952 et la santé et sécurité au travail (à la suite de la ratification de la Convention (n° 155) sur la sécurité et la santé des travailleurs, 1981 et le Protocole de 2002 relatif à la convention sur la sécurité et la santé des travailleurs, 1981.

Les ébauches de législations qui en sont sorties sont à l'Assemblée Nationale pour révision avant adoption. L'instabilité des institutions a finalement empêché le processus d'avancer. En outre, le BIT a soutenu l'élaboration du document de politique Nationale SST (Santé et Sécurité au travail) SST. Ce document n'a pas aussi été adopté à la fin à cause des lenteurs dans l'administration et de la période d'instabilité institutionnelle.

Clé également, l'UNTM et la CSTM dans le cadre de mutualisation des efforts ont mis en place le CARES (Comité d'Analyse et de Recherche Syndicale) qui a réalisé une étude sur la protection sociale en général et le financement de la protection sociale des travailleurs de l'économie informelle en particulier.

Le BIT a aussi aidé les centrales syndicales à asseoir leurs bases et à travailler autour de projets fédérateurs. La collaboration de ces centrales dans le cadre de l'élaboration du PPTD et de la feuille

de route de mise en œuvre. Cette collaboration, a permis aux deux centrales de travailler plus après autour d'un agenda commun qui a pu leur obtenir une réduction de l'impôt sur le traitement des salaires, une amélioration de la valeur de l'indice, une augmentation du point indiciaire, une augmentation du SMIG et de l'allocation familiale et une meilleure couverture maladie.

La priorité 3 :

Des concertations pour la création d'un Conseil National du Dialogue Social (CNDS) se sont tenues en 2017 et 2018. Mais, ce sont aussi les actions classiques dans le cadre de la collaboration avec le BIT sans que ces actions et réalisations ne soient spécifiquement prévues dans le cadre du PPTD. Au moment de cette évaluation, une source consultée a indiqué qu'en ce qui concerne le CNDS, les organes consultatifs et les commissions paritaires existent, mais ne fonctionnent pas efficacement, en dehors du Conseil Economique Social et Culturel.

En 2016, est intervenue la ratification du protocole 29 sur le travail forcé, de la C122, de la C88 et C181 sur les agents publics et privés en déplacement, la C155 et le Protocole de 2002 sur la santé et la sécurité au travail. Cependant, l'alignement des politiques de conformité des lieux de travail avec la législation nationale et les Normes Internationales du Travail, n'a pas pu pas été mise en place et donc n'ont pas pu être réalisés, comme souhaité au moment de la mise en place du PPTD. En ce qui concerne le 3^{ème} produit, la Stratégie Syndicale Alternative pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté (SSARP) et le Pacte de solidarité pour la croissance et le développement du Mali sont mis en œuvre, c'est mitigé aussi à cause la non-considération de certaines centrales par d'autres.

De même le plan de restructuration du ministère du travail qui était un produit attendu de la mise en œuvre du PPTD n'a pas pu être mis en place. D'après les informations recueillies, cette restructuration ne pouvait pas démarrer sans des concertations préalables qui en définiraient les contours et les objectifs. A cela s'ajoute l'instabilité institutionnelle et le besoin de convaincre plus les autorités publiques pour sa réalisation. A la fin de la période de mis en œuvre du PPTD, la restructuration était toujours planifiée mais n'a toujours pas été faite. De même, l'intégration des normes internationales du travail dans les programmes de formation des inspecteurs du travail et des magistrats / avocats n'est toujours pas effective pour les mêmes raisons alors qu'elle était un résultat majeur attendus de la mise en œuvre du PPTD. Cependant, le ministère du Travail a organisé deux ateliers de formation des inspecteurs du travail avec le support du BIT en 2016 concernant, d'une part, l'économie informelle et, d'autre part, l'égalité entre hommes et femmes dans le monde du travail. De même, la DNT a signalé qu'un atelier de formation des inspecteurs du travail sur la santé et la sécurité au travail a été organisé en octobre 2018, et un autre pour la formation de 25 contrôleurs du travail (assistants des inspecteurs) en décembre 2018.

Le projet Protection sociale qui a aussi pu être mis en œuvre sous cette priorité, avait pour principal objectif de fournir aux pouvoirs publics et décideurs de l'INPS, des éléments pertinents d'appréciation de la viabilité et de la solvabilité financière à moyen et long terme des régimes de sécurité sociale des travailleurs salariés relevant du code de travail et ceux couverts par l'assurance volontaire au Mali. Il était en lien direct avec les résultats sous l'effet 3 du PPTD.

Plusieurs facteurs ayant eu une incidence négative sur les performances du programme pourraient être liés aux éléments suivants :

- L'absence d'un système de suivi et d'évaluation mis à jour pour le PPTD. En effet le PPTD dispose d'un cadre de suivi évaluation avec les indicateurs et les cibles mais le niveau des indicateurs n'est pas renseigné durant la mise en œuvre. De même, le système de Suivi Evaluation ne prévoit pas un système de stockage de la documentation comme les rapports de missions, les rapports de formation, et les rapports de performance. Un système de suivi et d'évaluation mis à jour, qui donne des mesures des indicateurs de performance dans le temps aurait permis à toutes les parties prenantes du PPTD de mieux comprendre les performances du programme pendant son exécution, ce qui aurait donné aux parties prenantes la possibilité d'identifier les succès et les difficultés afin de les amplifier en cas de succès ou de résoudre les problèmes en cas de difficultés.
- La mise en œuvre du PPTD n'a pas été une priorité pour les parties prenantes. Par exemple plusieurs personnes interviewées ont souligné le fait que la partie gouvernementale n'a pas pleinement joué son rôle en montrant un engagement suffisant à la mise en œuvre. Il est clair que pour les priorités pour lesquelles le gouvernement a participé à la conduite du processus, le PPTD a eu plus de succès, tandis que pour celles pour lesquelles le gouvernement a été réticent ou n'a pas conduit ou dirigé la priorité ou les activités n'ont pas eu autant de succès.
- L'instabilité civile au Mali est également un facteur clé qui a eu un impact sur le succès du PPTD, le risque sécuritaire et la fragilité politique ont entravé l'exécution du programme.
- Le manque de mobilisation des fonds nécessaires à l'exécution du programme national a également été une raison majeure de la mauvaise performance du programme.

5.4 Efficience

Le PPTD est un document stratégique composé d'un ensemble d'activités mais aussi de projets divergents qui cherchent tous à atteindre un objectif commun. L'évaluation de son efficience présente toujours des défis à surmonter à cause de cette architecture. Il est donc difficile de surmonter la nature segmentée de la mise en œuvre des stratégies pour fournir une évaluation cohérente des performances du programme sur cette dimension de la revue.

Dans les lignes suivantes, nous tenterons de comparer les montants dépensés au budget du PPTD.

Le tableau suivant constitue le budget du PPTD :

RUBRIQUES	MONTANT US\$
Priorité 1 : « Promouvoir l'emploi décent pour les jeunes filles et garçons en vue de la relance durable du Mali »	\$ 5,100,886
Réalisation 1.1 : L'utilisation des approches intensives en emploi dans les programmes d'investissement est étendue pour la reconstruction et la relance durable du Mali	\$ 800,000
Réalisation 1.2 : La politique nationale de l'emploi est mise en œuvre par le renforcement des services publics de l'emploi, du SIMT, des compétences des jeunes et des actions ciblées favorables à la relance durable du Mali	\$ 1,052,886
Réalisation 1.3 : Des micros, petites et moyennes entreprises durables génèrent davantage de possibilités d'emplois décents pour les jeunes et les femmes en milieu rural et urbain, notamment dans les zones les plus affectées par la crise	\$ 2,025,000

RUBRIQUES	MONTANT US\$
Réalisation 1.4 : Les organisations d'employeurs sont fortes et efficaces et contribuent à la promotion de l'emploi et à la relance durable du Mali	\$ 312,000
Réalisation 1.5 : Les mandants tripartites mettent en œuvre le Plan d'Action National pour l'Élimination du Travail des Enfants au Mali (PANETEM) en ciblant les pires formes	\$ 911,000
Priorité 2 : «Renforcer et étendre la protection sociale, en particulier pour les populations les plus affectées par la crise»	\$ 1,615,000
Réalisation 2.1 : Un socle national de protection sociale garantissant les droits minimaux de la population à la protection sociale est progressivement mise en place.	\$ 230,000
Réalisation 2.2 : Des mécanismes d'extension de la sécurité sociale qui assurent progressivement des niveaux plus élevés de sécurité sociale au plus grand nombre de personnes sont développés.	\$ 930,000
Réalisation 2.3 : Les ministères et les partenaires sociaux développent et mettent en œuvre des politiques et des stratégies de SST et de lutte contre le VIH/SIDA en milieu de travail.	\$ 455,000
Priorité 3 : « Contribuer à la concrétisation progressive du travail décent par un dialogue social dynamique favorable à la relance durable du Mali »	\$ 1,215,000
Réalisation 3.1 : Les organes de dialogue social sont renforcés et fonctionnent efficacement dans la perspective d'une relance durable du Mali	\$ 940,000
Réalisation 3.2 : L'administration du travail est renforcée et modernisée pour une meilleure contribution à la relance durable du Mali	\$ 190,000
Réalisation 3.3 : La Stratégie Syndicale Alternative pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté (SSARP) et le Pacte de solidarité pour la croissance et le développement du Mali sont mis en œuvre par des actions ciblées favorables à la relance durable du Mali	\$ 85,000
ACTIVITES DE SUIVI ET EVALUATION DU PPTD	\$ 150,000
TOTAL	8,080,886

Source : PPTD 2016-2019

Le budget total du PPTD devant servir à atteindre tous ses objectifs est de 8,080,886 USD.

Le tableau suivant donne les montant dépensés pour tous les projets actifs ou complétés durant ce PPTD :

Titre	Source des fonds	Debut	Fin	Budget	Dépenses
Accélérer l'action pour l'élimination du travail des enfants dans les chaînes d'approvisionnement en Afrique	Pay-Bays	21/11/2018	14/11/2022	2,637,8349	5,567,090
Promouvoir les principes et droits fondamentaux au travail dans la chaîne d'approvisionnement du coton	Acteurs privés	10/5/2017	30/06/2020	145,244	9,889
Élimination du travail des enfants et du travail forcé dans la chaîne de valeur de l'habillement dans le cadre d'une approche intégrée	Autres organisations intergouvernementales	1/3/2018	28/02/2022	4,498,524	2,163,209
Etude actuarielle des régimes gérés par l'Institut National de Prévoyance Sociale	Fonds fiduciaires directs (Direct Trust Funds)	15/12/2016	30/06/2018	214,095	208,991
Projet d'appui à l'amélioration de l'employabilité des jeunes ruraux dans des circuits productifs au Mali PIC III	Donateurs multi et bilatéraux	1/1/2016	31/12/2020	1,742,492	1,558,164
Appui technique sur le travail décent dans l'économie rurale au Mali	Fonds volontaires non affectés (Core voluntary funds - RBSA)	1/1/2016	31/12/2019	200,877	200,877
Programme commun : Soutien à la sécurité humaine dans le nord du Mali par le renforcement de la résilience des jeunes et des femmes	Nations Unies	15/03/2016	31/12/2019	152,689	136,046

Source : <https://www.ilo.org/DevelopmentCooperationDashboard/#bsub0c5> .

Le premier projet concerne plusieurs pays. L'équipe de la revue n'a pas pu faire une comptabilité analytique qui permet de voir le montant du budget qui a été consacré au Mali.

En prenant les six projets qui restent et qui sont entièrement dédiés au Mali, on peut voir que le montant total de leur budget est de 6.953.921 USD, ce qui correspond à 86% du budget total du PPTD (8,080,886 USD) et le montant total des dépenses est de 4,277,176 USD (100% de ce qui a été mobilisé), ce qui correspond à 52% du budget total du PPTD. Presque aucun résultat n'a été entièrement complété et la majorité des extrants n'ont pas connu un début de mise en œuvre. Les personnes interviewées dans le cadre de cette revue ont toutes reconnu que la majorité des résultats du PPTD n'est pas atteinte et que le PPTD à venir devrait reconduire tous les résultats actuels. La raison principale qu'elles ont donnée est le manque de budget. L'équipe de la revue estime que les réalisations tournent entre 20 et 30% des résultats planifiés. Il est clair que le coût des activités mises en œuvre est beaucoup trop élevé si on le compare aux résultats obtenus.

Le programme n'a pas respecté ses délais, la majorité des résultats et des objectifs du programme national n'ont pas été pleinement atteints, ce qui suggère également que cette dimension de l'efficacité n'a pas été respectée. Aucun des résultats atteints ne l'a été dans les délais prévus. La mise en œuvre du PPTD a souffert d'énormes retards. De ce fait une extension a été demandée et

obtenue. Cette extension n'a pas pu être mise à profit à cause des différentes crises que le Mali a traversé au cours des trois dernières années.

Le PPTD a connu des problèmes budgétaires qui ont compromis l'exécution du programme dans son ensemble et, de ce fait, sa mise en œuvre a été affectée négativement. En partie, à cause de la non-organisation de la table ronde des bailleurs, le gouvernement n'a pas réussi à réunir tous les fonds nécessaires à la mise en œuvre du programme. Le BIT pour sa part a réussi à mobiliser des fonds pour mettre en œuvre des projets contribuant à l'atteinte des objectifs visés. Cependant, les montants mobilisés par le BIT seul, ne couvrent, à peu près que la moitié des besoins exprimés. Peu de résultats ont été atteints avec le PPTD actuel. Même si la mise en œuvre du PPTD est de la responsabilité du gouvernement et des partenaires sociaux, la mobilisation des ressources était faible et n'a pas été suffisamment prise en compte par le BIT et le gouvernement, les bailleurs n'ayant pas pu être réunis et le gouvernement n'ayant pas mis la priorité sur la mise en œuvre.

En effet, la table ronde des bailleurs qui était prévue avant la mise en œuvre du PPTD n'a pas eu lieu. Cela a limité, en partie, la participation des autres partenaires dans l'exécution du PPTD. A cause du manque de fonds après l'élaboration du PPTD, les mandants n'ont pas jugé nécessaire de faire une planification financière et toutes les réalisations restent dans le cadre de la coopération classique du BIT avec le Mali.

Un autre élément essentiel de l'efficacité est la capacité à trouver des synergies avec d'autres programmes du gouvernement du Mali et des partenaires au développement pour compléter et renforcer le PPTD. Les données suggèrent que la mise en œuvre du PPTD n'a pas bénéficié de beaucoup de synergie avec les autres acteurs au développement qui ne sont pas impliqués dans le PPTD. Le PPTD a manqué une occasion cruciale de renforcer et d'amplifier le succès du programme parce qu'il n'a pas créé de synergies avec d'autres programmes gouvernementaux ou des partenaires au développement. Cela se reflète dans l'état ci-dessous qui ressort d'une interview « A travers ses composantes c'est un programme viable (pertinent). Toutefois, la viabilité va dépendre des structures en charge de sa mise en œuvre et pour le moment ces structures peinent à tenir leur rôle. N'eut été cette activité (c'est – à – dire l'évaluation en cours) nous on avait oublié le PPTD ».

En conclusions, des réalisations et activités de certaines institutions parties-prenantes, vont dans la droite ligne des attentes du PPTD, mais elles restent toujours des initiatives isolées, elles ne sont pas intégrées et manquent de visibilité dans le PPTD. Cela étant dû au fait que juste après l'élaboration du document, beaucoup de temps s'est passé pour mettre en place le comité de pilotage et élaborer une feuille de route avant son adoption. Chaque partie prenante a ainsi continué ses activités sans attendre plus du PPTD.

5.5 Efficacité des mécanismes et arrangements de gestion

L'exécution du PPTD a rencontré des difficultés majeures, et il en va de même pour les modalités de gestion du programme. Tout d'abord, le Protocole d'accord de coopération entre le Gouvernement, le BIT et les partenaires sociaux pour la mise en œuvre du Programme a été signé en avril 2016. Le Comité de pilotage du PPTD n'a été officiellement mis en place qu'en juin 2017. L'adoption d'une feuille de route du processus de mise en œuvre est intervenue en Novembre 2017.

Les lenteurs ainsi constatées dans la mise en place des différents instruments sont révélatrices des difficultés rencontrées dans l'exécution du PPTD.

Le comité de pilotage a été institué, mais il n'a pas été réellement fonctionnel, cela à cause d'un faible portage du projet par les autorités. Le comité de pilotage a été juste institué il n'a pas été accompagné et n'a pas fait d'actions concrètes.

Le comité de pilotage n'a pas été suffisamment accompagné (par les parties prenantes, du point de vue organisationnel, et du point de vue financier pour l'organisation de ses rencontres) et n'a pas fait d'actions concrètes dans le sens de la réalisation du PPTD. L'agenda élaboré (feuille de route) pour la réalisation du PPTD est resté lettre morte et il n'a pas été mise en œuvre.

Plusieurs des insuffisances constatées sont essentiellement d'ordre organisationnel :

La mise en œuvre du PPTD est placée, sous la responsabilité du Gouvernement, avec l'appui du BIT. Cependant, la conduite du Programme n'a pas bénéficié de toute l'attention nécessaire de la part des institutions publiques et du BIT. Par exemple, la mise en place du Comité de pilotage, et la nomination de ses membres, ont été quelque peu tardives, pour des raisons difficilement explicables. L'appui nécessaire de la part du BIT pour la recherche de financement des activités du PPTD n'a pas été au point.

Ce dispositif de coordination, de suivi de la mise en œuvre du PPTD a tardé également à adopter une feuille de route claire. Même une fois adoptée, cette feuille de route est restée sans effets, faute de suivi régulier. Ainsi aucun programme d'activité annuel n'a été élaboré.

Le processus de planification du PPTD n'est pas allé jusqu'à terme pour notamment :

1. Mettre en place un dispositif de suivi des activités et réalisations
2. Mobiliser un budget réaliste pour la mise en œuvre avec les sources et des ressources sûres pour le financement des opérations,
3. Identifier des sources et ressources pour financer les actions
4. Définir la stratégie et mettre en œuvre de stratégies mobilisation des ressources
5. Impliquer toutes les parties prenantes au même niveau (pour leur appropriation) même si le document est sectoriel, Emploi, Protection Sociale et Dialogue social.

Puisque chaque partie prenante a continué à travailler dans ses activités sans les intégrer dans le cadre du PPTD, la dynamique de collaboration entre elles s'est vite brisée. Ainsi, les initiatives et actions d'accompagnement du gouvernement et des partenaires sociaux dans le cadre de leur collaboration avec le BIT se poursuivaient durant la durée de vie du PPTD sans que celles-ci ne soient clairement mises en lien avec le PPTD. Pour remédier à cela et pour une meilleure gestion du PPTD, une centrale syndicale a proposé la mise en œuvre des trois points suivants :

1. La mise en place d'un organe de gestion indépendant du PPDT avec le gouvernement comme lead,
2. La mise en place d'un comité de coordination charge de mettre les activités en œuvre sur le terrain, et
3. La coordination dans la mise en œuvre des activités de autres ministres, les programmes des partenaires sociaux avec le PPDT

5.6 Viabilité/Durabilité

Conçu comme un cadre programmatique de coopération et de mobilisation de ressources, le PPTD du Mali mérite de connaître un renouveau qui passe par la revitalisation du comité de pilotage, une meilleure appropriation du contenu et par une revue à mi-parcours. Un schéma de mobilisation de ressources avec la préparation d'une cartographie des bailleurs serait utile pour en faire un document stratégique plus pratique et plus opérationnel.

Les résultats obtenus pendant la période du PPTD ne sont pas suffisamment établis. Les sessions de formation données, de même que l'accompagnement ad hoc donné par les spécialistes techniques du BIT n'ont pas, à ce jour produits de résultats solides qui sont pressentis pouvoir durer au-delà de la période d'appui du BIT. Les besoins restent entiers, certaines pratiques persistent en particulier dans les secteurs d'utilisation de la main d'œuvre des enfants qui sont toujours d'actualité. Dans l'agriculture, les activités recourent toujours à la main des enfants pour aider les parents.

Le niveau d'appropriation du PPTD et des résultats atteints est une dimension de sa viabilité. La logique aurait voulu que les mandants tripartites s'approprient du PPTD, comme cela l'impact réel, les changements induits seraient plus perceptibles. Actuellement, tel n'est pas le cas. La stratégie d'ancrage institutionnel adoptée par certains projets constitue leur principale force. Cela se traduit souvent, par la mise en place effective du Comité de pilotage présidé par le Ministère de l'Emploi et regroupant les représentants des mandants tripartites et des parties prenantes. C'était par exemple le cas avec le projet d'appui à l'amélioration de l'employabilité des jeunes ruraux dans des circuits productifs.

La viabilité de plusieurs résultats était liée à un plan de mobilisation des ressources clair et efficace. Ce plan n'existe pas et la table ronde des partenaires-bailleurs n'a finalement pas eu lieu. Il y a un important manque de financement qui fait que la poursuite des activités du PPTD au-delà des projets financés par les partenaires et le BIT (RBSA et RBTC), ne se fera pas.

De ce fait, les actions qui n'ont pas été mise en œuvre ne bénéficient pas de ressources suffisantes pour l'être et avoir un impact durable. Des réalisations et activités de certains partenaires vont dans la droite ligne des attentes du PPTD, mais elles restent toujours des initiatives isolées, elles ne sont pas intégrées et manquent de visibilité dans le PPTD. Il faut cependant noter que l'appui institutionnel des structures en charge de l'emploi et des partenaires sociaux (ANPE, APEJ, CC, Réseau Germe, et CSTM) garantit aussi la durabilité des acquis du PPTD car ce sont déjà des structures nationales pérennes qui vont poursuivre leurs actions de formation et d'appui à l'emploi des jeunes au Mali.

Il y a une faible implication et appropriation des acteurs-clé comme les Directions Nationales et Régionales de l'Emploi, de l'Agriculture, la Chambre d'Agriculture, les incubateurs, les plateformes des jeunes ruraux, les agences des Nations Unies, et les partenaires sociaux. Ce fait est dû, entre autres, au manque d'une stratégie claire relative à la participation et à la responsabilité de chaque partie.

Les autres facteurs qui influent sur la viabilité des résultats ont trait à l'engagement de la partie gouvernementale, au niveau de responsabilisation des acteurs, à l'existence de la feuille de route et à leur capacité de mobiliser des ressources: l'engagement de la partie gouvernementale ; et le PPTD est un document du gouvernement que le BIT aide à mettre en place. Une fois approuvé, le gouvernement est censé se l'approprier et prendre les mesures nécessaires pour sa mise en œuvre. Dans le cas du Mali, les institutions gouvernementales n'ont pas pris ce rôle et le BIT a continué à mettre en place des projets exécutés sans donner à la partie gouvernementale la responsabilité de la gestion ou du suivi des actions. Ceci s'est traduit par une léthargie de la partie gouvernementale lors de la mise en œuvre des activités des projets initiés par le Bit, menaçant ainsi la viabilité des résultats.

Le niveau de responsabilisation des parties prenantes : le PPTD est un document qui s'occupe de thèmes sectoriels qui dépendent de plusieurs institutions décentralisées/déconcentrées. Le rôle de ces institutions n'est pas toujours factorisé dans la répartition des responsabilités lors de la mise en œuvre des projets. Au niveau régional par exemple, les directions régionales ne sont pas intégrées dans la majorité des actions. De même, à part la Directions Nationale du Travail, peu d'autres directions ont été impliquées à un niveau acceptable à la planification et à la mise en œuvre des activités ou de leur suivi. Ceci est un facteur-clé qui prédit une non-viabilité du PPTD.

L'incapacité à mobiliser des ressources : sans ressources financières, il est presque impossible de mener des activités capables de créer des résultats viables. Le gouvernement du Mali n'a pas pu mobiliser les ressources nécessaires à la mise en œuvre du PPTD à cause d'un manque d'engagement et de stratégie allant dans ce sens. De ce fait, le document a fini par leur paraître inutile. Depuis le début, la table ronde des bailleurs qui devait propulser cette mobilisation des ressources n'a pas eu lieu à cause de ce manque de stratégie mais aussi des délais de mobilisations des acteurs qui étaient assez longs. Ceci a entraîné au niveau des parties prenantes, une perception d'avoir un PPTD non viable.

L'inexistence d'une feuille de route claire et d'une stratégie de sortie : même si le PPTD est approuvé, il doit avoir une feuille de route claire et une stratégie de sortie pour toutes les activités financées. Ce PPTD 2016-2018 a eu une feuille de route très tardivement et qui n'a même pas été mise en œuvre. De même, le PPTD n'a mis en place aucune stratégie de sortie pour toutes les activités mise en œuvre. Une bonne stratégie de sortie devrait décliner un plan d'action et trouver des voies de financement des actions qui viennent après la fin de l'appui, par exemple, à la suite de l'approbation de la feuille de route, des sources de financement devaient être trouvées pour que les mandants puissent se réunir régulièrement et mener des activités de concertation et de suivi sur le terrain avec ou sans le BIT, et cela devait pouvoir se poursuivre jusqu'à la fin du PPTD. Tel n'a pas été le cas avec ce PPTD, ce qui influe négativement sur sa viabilité.

6. Conclusions

1. A l'analyse de la situation économique du pays relative au marché de l'emploi, les statistiques sont encore alarmantes. En effet, 96% des emplois sont informels et touchent les femmes et les jeunes et surtout le milieu rural (74% de la population, source CREDD 2016-2019) fortement touché par la pauvreté. De même les indicateurs du travail décent

restent toujours alarmants au Mali. En conséquence, le PPTD du Mali mérite de connaître un renouveau afin de relever ces défis.

2. Ce PPTD 2016-2019 a été clairement développé avec une approche basée sur les résultats. Bien que tous les éléments clés (comme les objectifs bien définis, les indicateurs de performance, et les cibles) y soient présents, Le PPTD est un cas plus compliqué pour la revue étant donné qu'il s'agit d'une évaluation au niveau du programme national, en conséquence il y a de multiples acteurs, projets et composantes qui doivent être explorés afin d'évaluer le programme avec succès. Par conséquent, bien que le programme soit entièrement évaluable, l'exercice renferme quelques défis.
3. Le programme est modérément satisfaisant en ce qui concerne la dimension d'évaluabilité, les points forts étant qu'il existe une matrice consolidée qui comprend le cadre de résultats, le plan de mise en œuvre, le plan de S&E et le budget résumé. Cependant, les problèmes liés aux indicateurs et le fait qu'ils soient quelque peu obscurs ainsi que difficiles à mesurer réduisent la performance ici à modérément satisfaisante.
4. Le PPTD 2016-2019 du Mali est document cohérent et pertinent au vu de son alignement avec les priorités de développement au niveau national. Toutes les stratégies nationales et tripartites comprennent des composantes liées aux objectifs du PPTD en matière de création d'emplois, de protection sociale et de dialogue. L'alignement et les contributions potentielles que le PPTD apportera à ces stratégies sont évidents. Plusieurs partenaires sont impliqués dans la conception du PPTD et devraient être impliqués dans sa mise en œuvre, cependant, leurs plans de travail n'ont pas été mis en place et en œuvre avec une optique de créer une synergie avec le PPTD. Chaque partenaire a continué à travailler sans tenir compte de cette complémentarité potentielle des plans de travail.
5. En général, il y a Il y'a eu peu ou pas de réalisations dans le cadre du présent PPTD pour la priorité 1. Sous la priorité 2, le PPDT a permis aux syndicats de se retrouver, et de commencer à travailler ensemble sur des thèmes d'intérêts communs. Sous la priorité 3, plusieurs efforts ont été déployés pour la ratification de normes du travail.
6. La mise en œuvre du PPTD s'est tout de même heurtée à plusieurs problèmes relatifs au manque d'engagement politique suffisant, au manque de ressources et d'appropriation des parties prenantes. Essentiellement, dès le début, le PPTD a eu des ressources insuffisantes parce que le BIT et le gouvernement du Mali n'ont pas été en mesure de mobiliser les fonds nécessaires à l'exécution complète du programme, de sorte que le programme n'a pas atteint la majorité de ses objectifs et de ses résultats. De plus, le programme n'a pas réussi à établir des synergies avec d'autres programmes gouvernementaux et de développement international. En conséquence, le PPTD est jugé insatisfaisant en ce qui concerne ses performances en matière d'efficacité.
7. Il y a essentiellement quatre facteurs qui ont influé sur la viabilité des résultats du PPTD du Mali :
 - Le faible niveau de l'engagement de la partie gouvernementale
 - Le faible niveau de responsabilisation des parties prenantes

- L'incapacité à mobiliser des ressources et
 - L'inexistence d'une feuille de route claire et d'une stratégie de sortie
8. Du point de vue d'efficience, le montant total de leur budget des projets mis en œuvre est de 6.953.921 USD, ce qui correspond à 86% du budget total du PPTD (8.080.886 USD) et le montant total des dépenses est de 4.277.176 USD (correspondant au budget effectivement mobilisé), ce qui correspond à 52% du budget total du PPTD. Cependant ces chiffres ne tiennent pas compte du coût de l'assistance technique déployée par le BIT.
 9. Presque aucun résultat n'a été entièrement complété et la majorité des extrants n'ont pas connu un début de mise en œuvre. Les personnes interviewées dans le cadre de cette revue ont toutes reconnu que la majorité des résultats du PPTD n'est pas atteinte et que le PPTD à venir devrait reconduire tous les résultats actuels. L'équipe de la revue estime que les réalisations tournent entre 20 et 30% des résultats planifiés. Il est clair que le coût des activités mises en œuvre est beaucoup trop élevé si on le compare aux résultats obtenus. Le PPTD n'a pas pu mettre en œuvre les activités et atteindre les résultats associés dans les temps initialement impartis. Enfin les mécanismes de gestion et de suivi de la mise en œuvre des activités ont été léthargiques durant toute la durée de vie du PPTD. Finalement le PPTD a atteint quelques résultats dont la durabilité est remise en question à cause d'un manque de financement pour continuer leur mise en œuvre et d'un plan d'action clair. Les priorités initialement identifiées dans le PPTD sont toujours d'actualité, une année après sa mise en œuvre.

7. Recommendations

Au terme de cette revue, les recommandations suivantes ont été faites :

- 1- La conception du PPTD n'a pas inclus une forte composante de genre pour aborder les questions liées au genre dans l'emploi, la cohésion sociale ou les filets de sécurité sociale. La conception du futur PPTD devrait comporter une stratégie claire en matière d'égalité des sexes, avec des objectifs et des étapes associées à chaque priorité
Destinataire : BIT, Gouvernement du Mali
Priorité : Haute
Délai : prochaine planification
Ressources : Bas
- 2- Puisque la volonté politique est un enjeu, le programme de suivi devra inclure une stratégie de plaidoyer et de communication claire pour susciter l'adhésion à tous les niveaux de gouvernement et parmi les bénéficiaires directs et indirects.
Destinataire : Gouvernement du Mali, BIT, Comité de pilotage
Priorité : Haute
Délai : Prochaine planification
Ressources : Bas

- 3- Il est recommandé de mettre en place des PPTD de cinq ans en lieu et place de PPTD de trois ans comme ce fut le cas avec celui-ci, avant sa prolongation.
Destinataire : BIT, Gouvernement du Mali
Priorité : Haute
Délai : Prochaine planification
Ressources : Bas
- 4- Pour le prochain PPTD, il faut davantage d'initiative d'appropriation et de pérennisation des acquis, des activités de renforcement de capacités des jeunes en matière de création et de gestion d'entreprises pour plus d'auto-emploi. Enfin, le Réseau Germe recommande davantage de synergie d'action entre l'APEJ, l'ANPE et le BIT
Destinataire : BIT, Gouvernement du Mali, partenaires sociaux
Priorité : Haute
Délai : Prochaine planification
Ressources : Moyenne
- 5- Un système complet de suivi, d'évaluation et de rapportage devrait être élaboré avec le prochain PPTD afin de garantir que le programme est géré efficacement pour obtenir des résultats. Ce système devrait comprendre une base de données sur les projets et des rapports trimestriels ou annuels réguliers.
Destinataire : BIT, Gouvernement du Mali
Priorité : Haute
Délai : Prochaine planification
Ressources : Moyenne
- 6- Il est important d'intégrer toutes les branches concernées du gouvernement dans la conception, l'examen à mi-parcours et le dialogue continu concernant le contenu et l'exécution du programme afin de garantir la bonne exécution et l'achèvement du programme.
Destinataire : BIT, Gouvernement du Mali
Priorité : Moyenne
Délai : Prochaine planification
Ressources : Bas
- 7- L'absence de budget pour réaliser l'ensemble du programme national et ses objectifs a compromis le succès et l'exécution du programme. Lors du prochain programme national, la mobilisation des ressources sera essentielle à la réussite du programme, si des fonds suffisants ne sont pas mobilisés, le document de programme national devrait refléter le budget réel et être moins ambitieux. Le Gouvernement du Mali et le BIT devront investir dans une infrastructure agressive et efficace de mobilisation des ressources pour s'assurer que le futur programme dispose des ressources nécessaires pour être pleinement exécuté.

Cette mobilisation des ressources devrait être facilitée par une cartographie des bailleurs à inclure dans le PPTD.

Destinataire : BIT, Gouvernement du Mali

Priorité : Haute

Délai : Prochaine planification

Ressources : Haute

- 8- Le PPTD polarise des thèmes qui concerne plusieurs institutions et partenaires au développement. Dans le prochain PPTD il sera important de construire des synergies avec ces institutions et partenaires afin de mutualiser les ressources et d'atteindre plus de résultats durables.

Destinataire : BIT, Gouvernement du Mali

Priorité : Moyenne

Délai : Prochaine planification

Ressources : Moyenne

8. Bonnes pratiques et leçons apprises

1. Le PPTD 2016-2019 du Mali a eu comme bonne pratique **l'alignement de ses résultats escomptés avec les priorités du gouvernement, celles du système des Nations Unies dans le pays à travers le cadre de coopération et les Objectifs de Développement Durables**. Cet alignement permet d'avoir un programme pertinent et cohérent par rapport aux objectifs de développement du pays.
2. De même, **le Comité de pilotage a été créé par arrêté ministériel, ce qui lui donnait une autorité légitime** de dérouler ses activités d'appui dans la mise en œuvre du PPTD.

Leçons apprises : Plusieurs leçons ont été apprises de ce PPTD :

1. La mobilisation des ressources pour la mise en œuvre du PPTD est de la responsabilité conjointe du BIT et des mandants. Cependant, **il est important dès l'approbation du PPTD, de mettre en place une stratégie dynamique de mobilisation des ressources qui tienne compte des priorités des bailleurs et des partenaires potentiels ; cette stratégie permettrait de disséminer les priorités du PPTD et de s'assurer de leur intérêt et de leurs financements futurs**. Cette table-ronde n'est pas une garantie de mobilisation des ressources nécessaires mais elle participe grandement à faire connaître le document et à s'assurer de la collaboration effective avec ces parties prenantes. Cette activité doit être l'une des premières après l'approbation du PPTD étant donné que le budget n'est jamais disponible au début et que le Mali traverse des crises qui tendent à reléguer les actions dans le PPTD au second plan.
2. Etant donné que le PPTD est un programme des mandants de l'OIT, **il est important d'impliquer ces mandants à tous les niveaux depuis la conception jusqu'à la revue pour s'assurer de leur appropriation et de leur participation dans sa mise en œuvre**. Il faut plus de volonté et engagement politique forte pour la mise en œuvre du PPTD. L'Etat

doit s'en approprier pour bien transmettre sa conviction aux partenaires sociaux, aux partenaires techniques et financiers.

3. **Une revue à mi-parcours (même à l'interne) devrait toujours être effectuée pendant la durée de vie du PPTD** afin de permettre à l'équipe du programme et au comité de pilotage de revoir les éventuelles faiblesses de la conception du programme et de sa théorie du changement.

Annexes

Annexe 1 : Termes de référence

TDR consultant international

1. Contexte et justification

Dans le cadre de la coopération entre le Mali et l'OIT, le Gouvernement et l'ensemble des partenaires sociaux ont élaboré un Programme Pays de Promotion du Travail Décent pour la relance durable du Mali (PPTD-MALI) couvrant la période 2016-2018. Au terme d'un processus participatif, ce programme a été signé le 14 avril 2016.

Le PPTD 2016-2018 du Mali repose sur 3 axes prioritaires, à savoir :

- Promouvoir des emplois décents pour les jeunes filles et garçons pour la relance durable du Mali.
- Renforcer et étendre la protection sociale pour tous.
- Contribuer au développement du travail décent par un dialogue social dynamique.

En Juin 2017, un Comité de pilotage est mis en place par arrêté du Ministre du travail. Il est composé de l'ensemble des départements ministériels techniques concernés ainsi que les partenaires sociaux à travers l'organisation d'employeurs et les centrales syndicales les plus représentatives du Mali.

Conformément à la politique d'évaluations du BIT, et aux mécanismes de gestion prévus dans le PPTD 2016-2018 du Mali, une revue finale interne devrait être réalisée en 2018 pour tirer les leçons apprises et éclairer la formulation d'un nouveau cycle de PPTD. Cependant, lors de sa réunion en Juillet 2017, le Comité de pilotage, considérant la pertinence des priorités et le faible niveau de réalisation, a pris l'option de proposer l'extension du PPTD actuel. L'extension du PPTD devrait prendre en compte le processus engagé par le Système des Nations Unies au Mali pour la formulation du nouvel UNDAF 2020-2024 (appelé désormais cadre de coopération des nations unies pour le développement durable –UNSDCF). Ceci permettrait d'ajuster le cycle du PPTD Mali au cycle de le PNUAD 2014-2018 du Mali). Cette option a été reconfirmée lors la mission de Mme la Ministre du travail auprès du BIT à Abidjan du 18 au 21 décembre 2017.

Cette extension tacite, sollicitée par lettre du 15 mars 2018 du Ministère du Travail, a permis de continuer à faire usage du PPTD 2016-2018 comme cadre de référence pour la coopération entre le Mali et le BIT tout au long de l'année 2019.

Au regard de ce qui précède, il importe donc de fournir une évaluation objective et complète de ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas marché, d'apprécier l'apport que représente, pour les programmes nationaux de développement et/ou les stratégies nationales de développement, l'action engagée par l'OIT en faveur du travail décent au Mali avec la collaboration des mandants. A cet effet, l'examen final doit permettre de tirer les leçons apprises du PPTD 2016-2018 et d'éclairer la formulation du nouveau PPTD en mettant l'accent sur les objectifs nationaux non seulement dans le monde du travail mais aussi les objectifs de développement durable (ODD), le cadre de coopération des nations unies pour le développement durable –UNSDCF 2020-23 en cours de finalisation et les stratégies nationales.

Les PPTD étant formulés sur la base des principes de gestion axée sur les résultats, les revues et/ou évaluations sont mandataires. Elles ont pour but essentiel de fournir les bases d'apprentissage pour les PPTD à venir en particulier, et les futures interventions relatives au travail décent en général. En outre, la présente revue finale permettra de tirer des leçons apprises et bonnes pratiques de la mise en œuvre du PPTD 2016-2018 ainsi que des recommandations qui permettront de mieux informer la prise de décision stratégique relative à la promotion du travail décent en général, et de mieux éclairer le processus d'élaboration du prochain PPTD du Mali.

L'expérience récente du BIT en matière d'évaluation des PPTD a démontré que, pour améliorer l'apprentissage du PPTD, il est important que les évaluations soient conduites par des experts en évaluation jouant un rôle indépendant.

2. Objectifs de la revue finale

La présente revue a pour objectif de faire une évaluation globale de tout le processus de conception et de mise en œuvre du PPTD 2016-2019 du Mali, d'en tirer des leçons et bonnes pratiques pour orienter les prises de décisions lors de l'élaboration et la mise en œuvre du prochain PPTD.

En d'autres termes, il s'agit de :

- Examiner, la cohérence et la pertinence du PPTD par rapport au contexte national, aux besoins réels des populations en tenant compte de l'environnement socio politique et économique, de l'agenda 2030, des ODD, et de l'Agenda du travail décent et de le PNUAD 2014- 2018 du Mali.
- Examiner le degré de cohérence entre les résultats, notamment l'impact, les effets et les produits ainsi que les stratégies développées dans le cadre du PPTD avec l'Agenda du travail décent.
- Examiner le niveau de durabilité des résultats obtenus.
- Prendre la mesure des résultats inattendus obtenus positifs ou non, eu égard aux résultats escomptés de la mise en œuvre.
- Analyser la participation et les contributions des différentes parties prenantes, notamment, les administrations sectorielles des questions d'emploi et de travail, les partenaires sociaux, les organisations de la société civile, les ONG, le Comité de Pilotage, les partenaires au développement et le BIT en matière de mise en œuvre, suivi et de coordination du programme.
- Tirer des leçons et bonnes pratiques de l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi du PPTD.
- Dégager les recommandations et ajustements nécessaires d'une part pour le prochain PPTD du Mali, et d'autre part, pour contribuer à améliorer le travail du BIT dans des pays aux conditions similaires.

3. Clients et utilité de la revue

Les principaux clients de la revue sont les mandants tripartites réunis au sein du Comité de pilotage du PPTD, le Bureau de pays de l'OIT à Abidjan, le Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique, et les partenaires techniques et financiers Mali.

Il s'agit en fait de toutes les parties prenantes qui peuvent réagir aux résultats de la revue et à toutes les questions soulevées, et qui peuvent contribuer à planifier et mettre en œuvre des actions visant à adresser toutes ces questions dans le cadre de la formulation d'un nouveau PPTD pour le Mali, ce sont :

- Les mandants tripartites :
 - Gouvernement
 - Organisation des employeurs
 - Organisation des travailleurs
- Les parties prenantes à la mise en œuvre
- Le BIT

4. Etendue de la revue

La revue couvre toutes les activités mises en œuvre au Mali dans le cadre du PPTD depuis 2016 jusqu'à ce jour par le BIT et ses mandants (et au besoin d'autres parties prenantes), et ce avec les différentes sources disponibles.

La revue examine aussi les actions entreprises par les mandants et qui concourent à l'atteinte des résultats du PPTD.

5. Critères et questions de la revue

Le BIT utilise de manière central les critères du Comité d'Assistance au Développement (CAD) de l'OCDE en matière d'Evaluation de l'Assistance au Développement : pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité.

Enfin, les orientations du BIT concernant, en particulier, le Travail Décent y compris les Standards internationaux du travail, la lutte contre la pauvreté, la promotion de l'égalité entre hommes et femmes, le dialogue social, devront être explicitement prises en compte, lors de l'évaluation du projet.

Les questions clés ci-après sont destinées à guider l'exercice de collecte et d'analyse des informations, les conclusions et recommandations y relatives, ainsi que les leçons apprises et les bonnes pratiques.

Critère	Questions clés
Evaluable du PPTD	• Le PPTD Mali est-il évaluable ? Le PPTD était-il élaboré dans une approche axée sur les résultats ? • Les indicateurs et les cibles du PPTD étaient-ils suffisamment définis dans le PPTD ? • Le PPTD dispose-t-il d'un système de suivi-évaluation? Dans quelle mesure ce système était-il efficace ? • Ce système permettait-il de mesurer l'atteinte des résultats ? Des données désagrégées par sexe étaient-elles collectées et compilées ?
Pertinence et cohérence	• Dans quelle mesure le PPTD est-il cohérent avec la stratégie nationale de développement et les priorités des mandants tripartites ? • Le travail de l'OIT constitue-t-il un appui direct aux partenaires nationaux dans la réalisation des priorités pour le travail décent dans le pays ? • Y avait-il une complémentarité / synergie entre les appuis du BIT et les plans de travail des partenaires nationaux ?

Critère	Questions clés
	• Existe-t-il une cohérence au niveau stratégique et opérationnel entre les actions du BIT et le PNUAD 2014-2018 du Mali et les ODD ?
Efficacité	• Dans quelle mesure les résultats du PPTD du Mali ont-ils été atteints? • Quels sont les produits qui ont été livrés ? Lesquels n'ont pas été livrés et pourquoi ? • Quels ont été les principales raisons de l'atteinte ou de la non-atteinte des résultats du PPTD • Quels sont les progrès réalisés vers les changements/résultats recherchés (au vu de l'évolution des indicateurs de réalisations) ? • Quel a été le degré d'utilisation des produits par les partenaires et bénéficiaires et les éventuels changements induits par chaque produit consommé
Efficiences	• Les résultats atteints l'ont-ils été de manière efficiente par rapport au coût des activités engagées ? • Les résultats ont-ils été atteints dans les délais prévus ? • Le PPTD du Mali a-t-il été mis en œuvre dans les meilleures conditions d'efficacité au vu des autres possibilités existantes ? • Dans quelle mesure les ressources ont-elles été mobilisées pour la mise en œuvre du PPTD du Mali ?
Efficacité des mécanismes et arrangements de gestion	• Les modalités de gestion et les arrangements de gouvernance du PPTD étaient-ils adéquats ? Les rôles et responsabilités des parties impliquées étaient-ils clairement compris ? • Dans quelle mesure les structures de gestion du PPTD (Comité de pilotage, BIT) ont-elles efficacement assuré le suivi de la performance et des résultats du PPTD ? • Le PPTD a-t-il bénéficié d'un appui administratif, technique, et même politique du Bureau pays de l'OIT, de l'équipe d'appui technique, du Bureau Régional et du Siège du BIT ? • Les ressources techniques et financières allouées étaient-elles adéquates pour réaliser le plan de mise en œuvre du PPTD ? • Quels sont le niveau et la qualité des ressources destinées aux résultats du PPTD ? Les ressources techniques et financières disponibles sont-elles adéquates pour accomplir les plans du PPTD ?
Impact	• Quels changements concrets la mise en œuvre du PPTD a-t-elle apporté aux mandants tripartites de l'OIT au Mali ? • Le PPTD a-t-il renforcé les capacités des mandants et institutions nationaux et renforcé un environnement (politiques, lois, compétences, attitudes, ...) favorisant la durabilité des résultats ?

Critère	Questions clés
Viabilité/Durabilité	• Dans quelle mesure les résultats du PPTD sont-ils durables? • Quels sont les principaux facteurs qui influent sur la viabilité ou la non-viabilité du PPTD du Mali ? • Quel est le niveau d'appropriation des produits par les partenaires et les groupes cibles ? • Des stratégies sont-elles envisagées pour s'assurer que les institutions à divers niveaux (local, national) vont s'approprier durablement les résultats ?

6. Méthodologie

Cette revue finale se fera avec l'appui d'un consultant. Conformément à la politique d'évaluation du BIT, la participation du staff et des mandants tripartites de l'OIT et les parties prenantes de toutes les phases du processus devra être assurée. Cette participation devra se faire par des méthodologies appropriées, réunions et entretiens.

La dimension genre devra être une dimension transversale dans la collecte et l'analyse des données. Ceci signifie que les hommes et les femmes devraient être impliqués dans les consultations. Les données collectées par l'évaluateur devront être désagrégées par sexe et sur cette base l'analyse devrait évaluer la pertinence et l'efficacité des stratégies et des réalisations autant pour les hommes que pour les femmes. Les recommandations devront refléter cette analyse.

L'évaluateur (trice) s'attèlera à appliquer une variété de techniques d'évaluation - revue documentaire, rencontres avec les intervenants, discussions de groupes, des visites sur le terrain, triangulation des données et informations collectées, notation, des questionnaires/guides d'entretien dirigés vers les partenaires et les bénéficiaires finaux. La collecte et la présentation des données seront ventilées notamment par sexe (et par d'autres caractéristiques pertinentes le cas échéant).

La revue du PPTD se déroulera en trois phases, notamment, (i) la préparation du rapport de démarrage, entretiens préliminaires avec le BIT et le Président du Comité de pilotage (par Skype ou téléphone) et la revue documentaire, ii) la mission sur terrain (iii) la rédaction du rapport préliminaire et puis rapport final

(i) La revue documentaire

Le consultant examinera entre autres les documents suivants avant de procéder à des entrevues pour préparer un rapport de démarrage :

- UNDAF du Mali 2014-2018
- PPTD du Mali avec ses matrices annexes (plan de mise en œuvre, plan de suivi des réalisations, cadre des résultats),
- Documents de projets et programmes et rapports d'avancement et d'évaluation des projets et interventions du BIT, du Gouvernement, partenaires sociaux et des bailleurs qui sont part direct ou indirect du PPTD
- PNE, PNT et plans de travail des mandants tripartites (Ministères en charge de l'emploi, du travail, de la sécurité sociale et autres ministères concernés, organisations des travailleurs et des employeurs) et autres partenaires d'exécution,

- Plan de travail du Bureau de pays de l'OIT pour la mise en œuvre du PPTD / Résultats prioritaires de pays (CPO), rapport de mise en œuvre du programme et budget du BIT 2016-2017, 2018-2019 et le nouveau pour le Mali ;

(ii) La collecte des données sur le terrain

La collecte des données sur le terrain se fera à travers des interviews individuels, focus groupe et l'observation. Le consultant procédera à des consultations avec :

- Les parties prenantes de la mise en œuvre des différents résultats du PPTD, y compris les Ministères en charge du travail et de l'emploi, les ministères techniques, les organisations de travailleurs et d'employeurs les plus représentatives; les bénéficiaires de ces interventions le consultant devra aussi interviewer les agences partenaires du système des Nations Unies, et d'autres organisations non gouvernementales, en cas de besoin.
- Le Directeur Bureau de pays de l'OIT à Abidjan, le responsable de la programmation, le personnel des projets dont le Mali est bénéficiaire, les spécialistes de l'ETD/ Dakar et autres personnels pertinents de l'OIT qui sont impliqués dans la gestion et la mise en œuvre du PPTD et des programmes et projets au Mali.

La présentation des constations et conclusions préliminaire lors d'un atelier avec les parties prenantes pour compléter l'information et valider ce premier analyses.

(iii) La finalisation du rapport de la revue

A partir des données collectées lors de la revue documentaire et des interviews, le consultant préparera un rapport draft qui sera distribué aux parties prenantes. Sur la base des contributions des participants à l'atelier, le consultant rédigera le rapport de la revue et le soumettra au bureau de pays de l'OIT à Abidjan qui partagera cette version draft avec parties prenantes. Après les commentaires des parties prenantes le consultant arrivera à une version finale que répondra à ces commentaires.

7. Livrables

A l'issue de la revue, il sera produit :

- Un rapport de démarrage
- Une présentation PowerPoint en français pour l'atelier avec les parties prenantes
- Un rapport préliminaire de la revue du PPTD Mali
- Une version finale du rapport intégrant les divers commentaires et avec révision méthodologique du BIT

La propriété des données de l'évaluation incombe conjointement à l'OIT et à l'évaluateur. 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 à l'objectif initial et avec la mention appropriée.

(iv) Configuration du rapport de la revue

Le consultant devra proposer un cadre de rédaction pour le rapport final à inclure dans le rapport de démarrage. Le rapport final hormis les annexes, ne devrait pas dépasser 30 pages, interligne 1.5. Le rapport fera une analyse entre les produits et résultats prévus et obtenus mais, insistera beaucoup plus sur les résultats obtenus en termes de changements effectifs . A cet effet, il mettra

en exergues les bonnes pratiques et les leçons apprises et fera des recommandations pour améliorer le processus du prochain PPTD.

Le rapport de démarrage de la revue suivra les Checklists d'EVAL/BIT présentés dans le Annexe des TdRs.

A titre indicatif, le rapport devra contenir entre autres les articulations suivantes.

- Page de couverture
- Table des matières
- Table des acronymes et abréviations
- Résumé exécutif (au plus 2 pages)
- Description du PPTD et sa logique d'intervention (1-2 pages)
- But, objectifs, champ et destinataires de la revue (1 page)
- Méthodologie de la revue et ses limites (1 page)
- Résultats de la revue selon les questions d'évaluation (18 pages)
- Conclusions (2 pages)
- Recommandations (2 pages)
- Leçons apprises (1 page)
- Bonnes pratiques (1 page)
- Les annexes incluant (i) Une matrice de synthèse indiquant pour chaque produit s'il a été réalisé, utilisé et sa contribution au changement ; (ii) La matrice du plan de suivi des indicateurs de réalisation indiquant les progrès accomplis ; (iii) Les termes de référence ; (iv) Le plan de travail du consultant ; (v) La liste de contacts des personnes rencontrées ; (vi) Les références bibliographiques, (vii) Un tableau listant les évidences collectées et tout autre élément pertinent

La propriété des données de l'évaluation incombe conjointement à l'OIT et à l'évaluateur. 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 à l'objectif initial et avec la mention appropriée.

8. Responsabilités dans la gestion de la revue et délais

8.1. Le BIT

Le BIT a mis en place une taskforce constituée de membres du Bureau régional (BR) et du Bureau pays du BIT en Côte d'Ivoire. Cette taskforce est composée de Monsieur Ricardo Furman, Responsable Régional de Suivi-évaluation basé à Pretoria, de Monsieur Baizebbe Na Pahimi, Analyste de Programme basé à Abidjan, de Monsieur Pacome Dessero, Administrateur de Suivi-évaluation et de de la gestion des connaissances basé à Abidjan et de Monsieur Kambale Kavunga, Chargé de Programmes basé à Abidjan. Cette taskforce sera responsable de la qualité technique de la revue. M. Dessero fait la coordination de cette task force. Entre autres tâches, elle va :

- Elaborer et valider les TDR en collaboration avec les parties prenantes.
- Recruter un consultant.
- Appuyer techniquement et financièrement le processus de la revue.

- Transmettre le rapport de la revue aux parties prenantes pour commentaires
- Valider techniquement le rapport de la revue.
- Assurer dissémination du rapport final de la revue aux partenaires et parties prenantes-clés.

8.2. Bureau de Pays

- Elaborer le contrat du consultant.
- Fournir tous les documents pertinents et proposer la liste des personnes à interviewer au consultant.
- Appuyer l'organisation de l'atelier de présentation et de validation du rapport de revue.
- Contribuer aux appuis techniques et logistiques nécessaires dans le cadre du processus de revue.

8.3. Le Comité de pilotage

- Impliquer toutes les parties prenantes de la mise en œuvre du PPTD 2016-2018.
- Proposer la liste et contacts des parties prenantes à interviewer au consultant.
- Mettre à la disposition du consultant toute la documentation nécessaire en sa possession (rapports, comptes rendu des réunions, publications, textes de règlementaires et juridiques, documentaires, UNDAF 2014-2018 du Mali etc.).
- Apporter des appuis logistiques nécessaires au consultant dans la collecte des données (mobiliser les parties prenantes à recevoir le consultant).
- Organiser avec les appuis techniques et financiers du BIT l'atelier de présentation des résultats préliminaires et de recueil d'informations complémentaires.
- Faire commentaires sur la version du rapport amendé par l'atelier.
- Faire le suivi de la mise en œuvre des recommandations de la revue.

8.4. Le consultant

- Produire un rapport de démarrage qui intègre une note de compréhension de la mission, un agenda détaillé et réaliste, des outils de collecte des d'informations ainsi qu'un plan de rédaction du rapport.
- Collecter et compiler des informations et des évidences sur les interventions des parties prenantes.
- Passer en revue ces informations et analyser sur la base des liens de causes à effets des changements obtenus.
- Restituer les résultats provisoires au cours d'un atelier.
- Développer une version draft du rapport.
- Rédiger le rapport final en prenant en compte les observations pertinentes issues de l'atelier.
- Transmettre le rapport final au BIT pour contrôle qualité.

9. Tâches, durée et période de la revue

La revue du PPTD 2016-2018 du Mali se fera du fin Novembre/Décembre à Janvier 2020 suivant le plan ci-dessous :

	Tâches	Responsables	Nombre de jours de consultant	Périodes tentatives
1	Préparation des TDR	Taskforce BIT	0	Octobre 2019
2	Validation des TDR	Taskforce BIT	0	
	Transmission des TDR au COPIL pour circulation aux parties prenantes	Taskforce BIT	0	Octobre 2019
	Circulation des TDR aux parties prenantes	BIT Cote d'Ivoire	0	Octobre 2019
3	Sélection d'un consultant	Taskforce BIT	0	Novembre 2019
4	Etablissement et signature du contrat	BIT Cote d'Ivoire	0	Novembre 2019
5	- Revue documentaire - Elaboration des outils de la revue comme partie du rapport de démarrage	Consultant	5	Novembre-Décembre 2019
6	Entretien avec le personnel du BIT et coordinateur du Comité de pilotage ,	Consultant	2	Décembre 2019
6	Entretiens avec les parties prenantes sur terrain	Consultant	7	Décembre 2019
7	Atelier de restitution des résultats préliminaires de l'évaluation finale	Consultant	1	Décembre 2019
8	- Rédaction de la version préliminaire du rapport d'évaluation sur la base de la revue documentaire, des consultations et de l'atelier de restitution - Révision par la Task force	Consultant	5	Décembre 2019-Janvier 2020
9	- Circulation de la version préliminaire du rapport d'évaluation aux parties prenantes clés - Consolidation des commentaires des parties prenantes et envoi au consultant	Taskforce BIT	0	Décembre 2020
10	Transmission des commentaires à l'évaluateur	Taskforce BIT	0	Décembre 2020
11	Finalisation du rapport avec explications au cas où certains commentaires ne seraient pas pris en compte	Consultant	2	Décembre 2020

	Tâches	Responsables	Nombre de jours de consultant	Périodes tentatives
	Révision par le SMEO du ROAF et EVAL et approbation par le SMEO et téléchargement sur eDiscovery	SMEO	0	Janvier 2020
	TOTAL jours de consultation		22	

10. Profil du consultant.

Pour mener à bien cette mission, le/la consultant(e) international ou national devra avoir le profil suivant :

- Avoir un diplôme d'études supérieures au moins Bac+4 en Economie, Planification du développement, Sciences sociales, Sciences politiques, Management des Organisations ou dans un domaine similaire.
- Justifier de six à sept années d'expériences confirmées dans le domaine des évaluations, notamment dans les évaluations des programmes de développement ou des stratégies sectorielles préférable comme seul évaluateur ou team leader.
- Il/ elle doit en outre avoir une bonne connaissance des politiques d'évaluation des Nations Unies et du BIT y compris la méthodologie de la gestion axée sur les résultats.
- Avoir bonne connaissance de Mali ou pays de l'Afrique de l'Ouest, en particulier dans les domaines des thèmes du travail décent.
- Le/la consultant(e) doit également avoir une forte capacité d'analyse et de rédaction.
- Il/ elle doit justifier des connaissances et expériences dans le domaine de l'emploi et du travail décent.
- Il/elle doit avoir la capacité de communiquer en français.

Les candidatures de femmes sont encouragées.

11. Conditions et rémunération :

La rémunération de l'Evaluateur (trice) comprend:

- Les honoraires qui ne devront pas dépasser 22 jours de travail ;
- Les frais de voyage et DSA du consultant en conformité avec les règlements et les politiques de l'OIT;

Le projet facilitera les aspects logistiques liés aux déplacements du consultant sur le terrain.

Le coût de la revue sera couvert par les ressources du BIT conformément

Annexe : Documents et outils pertinents sur la politique d'évaluation du BIT

1. Code of conduct form (To be signed by the evaluator)

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

2. Checklist No. 3 Writing the inception report

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

3. Checklist 5 Preparing the evaluation report

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

4. Checklist 6 Rating the quality of evaluation report

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

5. Template for lessons learned and Emerging Good Practices

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

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

6. Guidance note 7 Stakeholders participation in the ILO evaluation

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

7. Guidance note 4 Integrating gender equality in M&E of projects

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

8. Template for evaluation title page

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

9. Template for evaluation summary: <http://www.ilo.org/legacy/english/edmas/eval/template-summary-en.doc>

TDR consultant local

1. Contexte et justification

Dans le cadre de la coopération entre le Mali et l'OIT, le Gouvernement et l'ensemble des partenaires sociaux ont élaboré un Programme Pays de Promotion du Travail Décent pour la relance durable du Mali (PPTD-MALI) couvrant la période 2016-2018. Au terme d'un processus participatif, ce programme a été signé le 14 avril 2016.

Le PPTD 2016-2018 du Mali repose sur 3 axes prioritaires, à savoir :

- Promouvoir des emplois décents pour les jeunes filles et garçons pour la relance durable du Mali.
- Renforcer et étendre la protection sociale pour tous.
- Contribuer au développement du travail décent par un dialogue social dynamique.

En Juin 2017, un Comité de pilotage est mis en place par arrêté du Ministre du travail. Il est composé de l'ensemble des départements ministériels techniques concernés ainsi que les partenaires sociaux à travers l'organisation d'employeurs et les centrales syndicales les plus représentatives du Mali.

Conformément à la politique d'évaluations du BIT, et aux mécanismes de gestion prévus dans le PPTD 2016-2018 du Mali, une revue finale interne devrait être réalisée en 2018 pour tirer les leçons apprises et éclairer la formulation d'un nouveau cycle de PPTD. Cependant, lors de sa réunion en Juillet 2017, le Comité de pilotage, considérant la pertinence des priorités et le faible niveau de réalisation, a pris l'option de proposer l'extension du PPTD actuel. L'extension du PPTD devrait prendre en compte le processus engagé par le Système des Nations Unies au Mali pour la formulation du nouvel UNDAF 2020-2024 (appelé désormais cadre de coopération des nations unies pour le développement durable –UNSDCF). Ceci permettrait d'ajuster le cycle du PPTD Mali au cycle de le PNUAD 2014-2018 du Mali). Cette option a été reconfirmée lors la mission de Mme la Ministre du travail auprès du BIT à Abidjan du 18 au 21 décembre 2017.

Cette extension tacite, sollicitée par lettre du 15 mars 2018 du Ministère du Travail, a permis de continuer à faire usage du PPTD 2016-2018 comme cadre de référence pour la coopération entre le Mali et le BIT tout au long de l'année 2019.

Au regard de ce qui précède, il importe donc de fournir une évaluation objective et complète de ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas marché, d'apprécier l'apport que représente, pour les programmes nationaux de développement et/ou les stratégies nationales de développement, l'action engagée par l'OIT en faveur du travail décent au Mali avec la collaboration des mandants.

Un consultant international a été sélectionné pour mener cette évaluation. Du fait de la pandémie du Covid-19 entraînant la fermeture des frontières entre pays les méthodes de collecte, d'analyse et de rapportage des données devraient être adaptés tenant compte des restrictions sur les voyages et les recommandations de respect des principes de la distanciation sociale. En accord avec ses partenaires au Mali, le BIT cherche à recruter un consultant local pour appuyer la collecte des données sur le terrain, l'analyse et le rapportage sur le PPTD 2016-2018.

2. Objectifs de la revue finale et de la consultance locale

La présente revue a pour objectif de faire une évaluation globale de tout le processus de conception et de mise en œuvre du PPTD 2016-2019 du Mali, d'en tirer des leçons et bonnes pratiques pour orienter les prises décisions lors de l'élaboration et la mise en œuvre du prochain PPTD.

En d'autres termes, il s'agit de :

- Examiner, la cohérence et la pertinence du PPTD par rapport au contexte national, aux besoins réels des populations en tenant compte de l'environnement socio politique et économique, de l'agenda 2030, des ODD, et de l'Agenda du travail décent et de le PNUAD 2014- 2018 du Mali.

- Examiner le degré de cohérence entre les résultats, notamment l'impact, les effets et les produits ainsi que les stratégies développées dans le cadre du PPTD avec l'Agenda du travail décent .
- Examiner le niveau de durabilité des résultats obtenus.
- Prendre la mesure des résultats inattendus obtenus positifs ou non, eu égard aux résultats escomptés de la mise en œuvre.
- Analyser la participation et les contributions des différentes parties prenantes, notamment, les administrations sectorielles des questions d'emploi et de travail, les partenaires sociaux, les organisations de la société civile, les ONG, le Comité de Pilotage, les partenaires au développement et le BIT en matière de mise en œuvre, suivi et de coordination du programme.
- Tirer des leçons et bonnes pratiques de l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi du PPTD.
- Dégager les recommandations et ajustements nécessaires d'une part pour le prochain PPTD du Mali, et d'autre part, pour contribuer à améliorer le travail du BIT dans des pays aux conditions similaires.

La responsabilité globale de la revue revient au consultant international. En raison des contraintes opérationnelles et logistiques liées au contexte du COVID19, le (la) consultant/ e national / e apportera un appui à la réalisation de la mission, en assurant mes tâches ci-après :

Sous la supervision du consultant international, :

- Compéter l'identification des parties prenantes de l'évaluation
- Compléter les outils de collecte des données en fonction des exigences locales
- Compléter la collecte d'informations auprès des sources de données secondaires nécessaires
- Faciliter la liaison entre le consultant international et les parties prenantes locales
- Initier les contacts avec les parties maliennes
- Partager les liens pour les enquêtes en ligne et expliquer aux parties prenantes comment les remplir
- Interviewer, lorsque c'est possible, directement des parties prenantes face à face, ou au téléphone ou par Skype
- Dresser un rapport d'interview pour chaque entretien sur le téléphone ou par Skype, selon le modèle fourni par le chef d'équipe
- Participer à l'analyse des entretiens et à l'analyse des données des sources secondaires collectées ;
- Participer à la rédaction de certaines parties du rapport d'évaluation
- Participer à la téléconférence de présentation du rapport final

3. Clients et utilité de la revue

Les principaux clients de la revue sont les mandants tripartites réunis au sein du Comité de pilotage du PPTD, le Bureau de pays de l'OIT à Abidjan, le Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique, et les partenaires techniques et financiers Mali.

Il s'agit en fait de toutes les parties prenantes qui peuvent réagir aux résultats de la revue et à toutes les questions soulevées, et qui peuvent contribuer à planifier et mettre en œuvre des actions visant à adresser toutes ces questions dans le cadre de la formulation d'un nouveau PPTD pour le Mali, ce sont :

- Les mandants tripartites :
 - Gouvernement
 - Organisation des employeurs
 - Organisation des travailleurs
- Les parties prenantes à la mise en œuvre
- Le BIT

4. Etendue de la revue

La revue couvre toutes les activités mises en œuvre au Mali dans le cadre du PPTD depuis 2016 jusqu'à ce jour par le BIT et ses mandants (et au besoin d'autres parties prenantes), et ce avec les différentes sources disponibles.

La revue examine aussi les actions entreprises par les mandants et qui concourent à l'atteinte des résultats du PPTD.

5. Critères et questions de la revue

Le BIT utilise de manière central les critères du Comité d'Assistance au Développement (CAD) de l'OCDE en matière d'Evaluation de l'Assistance au Développement : pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité.

Enfin, les orientations du BIT concernant, en particulier, le Travail Décent y compris les Standards internationaux du travail, la lutte contre la pauvreté, la promotion de l'égalité entre hommes et femmes, le dialogue social, devront être explicitement prises en compte, lors de l'évaluation du projet.

Les questions clés ci-après sont destinées à guider l'exercice de collecte et d'analyse des informations, les conclusions et recommandations y relatives, ainsi que les leçons apprises et les bonnes pratiques.

Critère	Questions clés
Evaluable du PPTD	• Le PPTD Mali est-il évaluable ? Le PPTD était-il élaboré dans une approche axée sur les résultats ? • Les indicateurs et les cibles du PPTD étaient-ils suffisamment définis dans le PPTD ? • Le PPTD dispose-t-il d'un système de suivi-évaluation? Dans quelle mesure ce système était-il efficace ? • Ce système permettait-il de mesurer l'atteinte des résultats ? Des données désagrégées par sexe étaient-elles collectées et compilées ?
Pertinence et cohérence	• Dans quelle mesure le PPTD est-il cohérent avec la stratégie nationale de développement et les priorités des mandants tripartites ? • Le travail de l'OIT constitue-t-il un appui direct aux partenaires nationaux dans la réalisation des priorités pour le travail décent dans le pays ? • Y avait-il une complémentarité / synergie entre les appuis du BIT et les plans de travail des partenaires nationaux ? • Existe-t-il une cohérence au niveau stratégique et opérationnel entre les actions du BIT et le PNUAD 2014-2018 du Mali et les ODD ?
Efficacité	• Dans quelle mesure les résultats du PPTD du Mali ont-ils été atteints? • Quels sont les produits qui ont été livrés ? Lesquels n'ont pas été livrés et pourquoi ? • Quels ont été les principales raisons de l'atteinte ou de la non- atteinte des résultats du PPTD • Quels sont les progrès réalisés vers les changements/résultats recherchés (au vu de l'évolution des indicateurs de réalisations) ? • Quel a été le degré d'utilisation des produits par les partenaires et bénéficiaires et les éventuels changements induits par chaque produit consommé
Efficience	• Les résultats atteints l'ont-ils été de manière efficiente par rapport au coût des activités engagées ? • Les résultats ont-ils été atteints dans les délais prévus ?

Critère	Questions clés
	• Le PPTD du Mali a-t-il été mis en œuvre dans les meilleures conditions d'efficience au vu des autres possibilités existantes ? • Dans quelle mesure les ressources ont-elles été mobilisées pour la mise en œuvre du PPTD du Mali ?
Efficacité des mécanismes et arrangements de gestion	• Les modalités de gestion et les arrangements de gouvernance du PPTD étaient-ils adéquats ? Les rôles et responsabilités des parties impliquées étaient-ils clairement compris ? • Dans quelle mesure les structures de gestion du PPTD (Comité de pilotage, BIT) ont-elles efficacement assuré le suivi de la performance et des résultats du PPTD ? • Le PPTD a-t-il bénéficié d'un appui administratif, technique, et même politique du Bureau pays de l'OIT, de l'équipe d'appui technique, du Bureau Régional et du Siège du BIT ? • Les ressources techniques et financières allouées étaient-elles adéquates pour réaliser le plan de mise en œuvre du PPTD ? • Quels sont le niveau et la qualité des ressources destinées aux résultats du PPTD ? Les ressources techniques et financières disponibles sont-elles adéquates pour accomplir les plans du PPTD ?
Impact	• Quels changements concrets la mise en œuvre du PPTD a-t-elle apporté aux mandants tripartites de l'OIT au Mali ? • Le PPTD a-t-il renforcé les capacités des mandants et institutions nationaux et renforcé un environnement (politiques, lois, compétences, attitudes, ...) favorisant la durabilité des résultats ?
Viabilité/Durabilité	• Dans quelle mesure les résultats du PPTD sont-ils durables ? • Quels sont les principaux facteurs qui influent sur la viabilité ou la non-viabilité du PPTD du Mali ? • Quel est le niveau d'appropriation des produits par les partenaires et les groupes cibles ? • Des stratégies sont-elles envisagées pour s'assurer que les institutions à divers niveaux (local, national) vont s'approprier durablement les résultats ?

6. Méthodologie

Cette revue finale sera faite par une équipe composée d'un consultant international, chef d'équipe, et d'un consultant local. Conformément à la politique d'évaluation du BIT, la participation du staff et des mandants tripartites de l'OIT et les parties prenantes de toutes les phases du processus devra être assurée. Cette participation devra se faire par des méthodologies appropriées, réunions et entretiens.

La dimension genre devra être une dimension transversale dans la collecte et l'analyse des données. Ceci signifie que les hommes et les femmes devraient être impliqués dans les consultations. Les données collectées par l'évaluateur devront être désagrégées par sexe et sur cette base l'analyse devrait évaluer la pertinence et l'efficacité des stratégies et des réalisations autant pour les hommes que pour les femmes. Les recommandations devront refléter cette analyse.

L'équipe s'attèlera à appliquer une variété de techniques d'évaluation qui respecte les mesures prises par les autorités maliennes et le bureau d'évaluation du BIT en cette période de pandémie. Les techniques de collecte de données seront essentiellement en ligne (e-survey et skype) ou au téléphone.

Le consultant local devra, tout au long du processus, maintenir le contact direct avec les parties prenantes au Mali, les inciter et leur expliquer comment faire pour remplir le questionnaire en ligne, procéder à l'entretien direct avec les parties prenantes qui ne pourraient pas (ou qui ne doivent pas) faire le questionnaire en ligne, participer aux tâches de triangulation, d'analyse et de rapportage.

La revue du PPTD se déroulera en trois phases, notamment, (I) la préparation du rapport de démarrage, entretiens préliminaires avec le BIT et le Président du Comité de pilotage (par Skype ou téléphone) et la revue documentaire, ii) la collecte des données (qui se fera principalement en ligne ou sur le téléphone) (iii) la rédaction du rapport préliminaire et puis rapport final

(v) La revue documentaire

Le rapport de démarrage a déjà été rédigé à ce stade. Les documents utilisés sont principalement, les suivants :

- UNDAF du Mali 2014-2018
- PPTD du Mali avec ses matrices annexes (plan de mise en œuvre, plan de suivi des réalisations, cadre des résultats),
- Documents de projets et programmes et rapports d'avancement et d'évaluation des projets et interventions du BIT, du Gouvernement, partenaires sociaux et des bailleurs qui sont part direct ou indirect du PPTD
- PNE, PNT et plans de travail des mandants tripartites (Ministères en charge de l'emploi, du travail, de la sécurité sociale et autres ministères concernés, organisations des travailleurs et des employeurs) et autres partenaires d'exécution,
- Plan de travail du Bureau de pays de l'OIT pour la mise en œuvre du PPTD / Résultats prioritaires de pays (CPO), rapport de mise en œuvre du programme et budget du BIT 2016-2017, 2018-2019 et le nouveau pour le Mali ;

(vi) La collecte des données sur le terrain

La collecte des données se fera en ligne avec des questionnaires développés sous la plateforme surveymonkey, au téléphone, et sur skype. Pour les parties prenantes qui ne pourraient pas répondre par ces méthodes, le consultant local organisera des entretiens directs, face-à-face en respectant les principes de la distanciation sociale. Le consultant local pourra aussi participer à la présentation des résultats préliminaires lors d'une téléconférence virtuelle (si la situation ne change pas avant la fin de l'évaluation.).

(vii) La finalisation du rapport de la revue

A partir des données collectées lors de la revue documentaire et des interviews, et des questionnaires en ligne, les consultants prépareront un rapport draft qui sera distribué aux parties prenantes. Sur la base des contributions des participants à l'évaluation, le consultant principal finalisera le rapport de la revue et le soumettra au bureau de pays de l'OIT à Abidjan qui partagera cette version draft avec les parties prenantes. Après les commentaires des parties prenantes le consultant principal arrivera à une version finale qui prendra en compte l'ensemble des commentaires. Il est à noter que la validation du rapport final par le BIT interviendra à la suite d'une série d'échanges aboutissant à la satisfaction totale du client quant à la qualité du rapport.

7. Livrables

Pour le consultant local, les livrables sont :

- Un engagement à entrer en contact avec les parties prenantes de l'évaluation au Mali et à les inciter à répondre aux questionnaires en ligne

- Des rapports d'entretien avec toutes les parties prenantes qui nécessiteront des entrevues face à face
- Une participation dans la rédaction du draft du rapport d'évaluation
- Contribuer à l'organisation de l'atelier de restitution (virtuel ou physique) au Mali
- Une participation dans la téléconférence de présentation du rapport

8. Profil du consultant.

Pour mener à bien cette mission, le/la consultant(e) international ou national devra avoir le profil suivant :

- Avoir un diplôme d'études supérieures au moins Bac+4 en Economie, Planification du développement, Sciences sociales, Sciences politiques, Management des Organisations ou dans un domaine similaire.
- Justifier de 2 à 5 années d'expériences confirmées dans le domaine des évaluations, notamment dans les évaluations des programmes de développement ou des stratégies sectorielles.
- Il/ elle doit en outre avoir une bonne connaissance des politiques d'évaluation des Nations Unies et du BIT y compris la méthodologie de la gestion axée sur les résultats.
- Etre malien.
- Le/la consultant(e) doit également avoir une forte expérience en collecte de données et une bonne capacité d'analyse et de rédaction.
- Il/elle doit avoir la capacité de communiquer en français et en deux autres langues locales.

9. Conditions et rémunération :

La rémunération du/ de la Consultant(e) national (e) comprend:

- Les honoraires qui ne devront pas dépasser 10 jours de travail

Annexe 2 : Matrice d'évaluation

Critère d'évaluation	Questions d'évaluation	Sources de données	Méthode de collecte des données	Méthode d'analyse
Evaluable du PPTD	Le PPTD Mali est-il évaluable ? Le PPTD était-il élaboré dans une approche axée sur les résultats ?	- Documents PPTD - Entretiens Equipe programme, Entretiens avec staff du gouvernement, partenaires	- Revue documentaire - Questionnaire en ligne - Revue des sources secondaires	- Analyse de contenu - Triangulation
	Les indicateurs et les cibles du PPTD étaient-ils suffisamment définis dans le PPTD ?	- Documents PPTD - Entretiens Equipe programme,	- Revue documentaire - Questionnaire en ligne - Revue des sources secondaires	- Analyse de contenu
	Le PPTD dispose-t-il d'un système de suivi-évaluation? Dans quelle mesure ce système était-il efficace ?	- Documents PPTD - Entretiens Equipe programme,	- Revue documentaire - Questionnaire en ligne - Revue des sources secondaires	- Analyse de contenu
	Ce système permettait-il de mesurer l'atteinte des résultats ? Des données désagrégées par sexe étaient-elles collectées et compilées ?	- Documents PPTD - Entretiens Equipe programme, Entretiens avec staff du gouvernement, partenaires	- Revue documentaire - Questionnaire en ligne - Revue des sources secondaires	- Analyse de contenu - Triangulation
Pertinence et cohérence	Dans quelle mesure le PPTD est-il cohérent avec la stratégie nationale de développement et les priorités des mandants tripartites ?	- Documents PPTD - Entretiens Equipe programme, Entretiens avec staff du gouvernement, partenaires	- Revue documentaire - Questionnaire en ligne - Revue des sources secondaires	- Analyse de contenu - Triangulation
	Le travail de l'OIT constitue-t-il un appui direct aux partenaires	- Documents PPTD	- Revue documentaire	- Analyse de contenu - Triangulation

	nationaux dans la réalisation des priorités pour le travail décent dans le pays ?	Entretiens avec staff du gouvernement, partenaires	- Questionnaire en ligne - Revue des sources secondaires	
	Y avait-il une complémentarité / synergie entre les appuis du BIT et les plans de travail des partenaires nationaux ?	Documents PPTD Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	- Revue documentaire - Questionnaire en ligne - Revue des sources secondaires	- Analyse de contenu Triangulation
	Existe-t-il une cohérence au niveau stratégique et opérationnel entre les actions du BIT et le PNUAD 2014-2018 du Mali et les ODD ?	Documents PPTD Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	- Revue documentaire - Questionnaire en ligne - Revue des sources secondaires	- Analyse de contenu Triangulation
Efficacité	Dans quelle mesure les résultats du PPTD du Mali ont-ils été atteints?	Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires Revue rapport de performance	- Revue documentaire - Questionnaire en ligne - Revue des sources secondaires	- Analyse de contenu Triangulation
	Quels sont les produits qui ont été livrés ? Lesquels n'ont pas été livrés et pourquoi ?	Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	- Revue documentaire - Questionnaire en ligne - Revue des sources secondaires	- Analyse de contenu Triangulation
	Quels ont été les principales raisons de l'atteinte ou de la non-atteinte des résultats du PPTD	Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	- Revue documentaire - Questionnaire en ligne - Revue des sources secondaires	- Analyse de contenu Triangulation
	Quels sont les progrès réalisés vers les changements/résultats recherchés (au vu de l'évolution des indicateurs de réalisations) ?	- Documents PPTD Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	- Revue documentaire - Questionnaire en ligne - Revue des sources secondaires	- Analyse de contenu Triangulation
	Quel a été le degré d'utilisation des produits par les	Documents PPTD	- Revue documentaire	- Analyse de contenu Triangulation

	partenaires et bénéficiaires et les éventuels changements induits par chaque produit consommé	Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	- Questionnaire en ligne - Revue des sources secondaires	
Efficience	Les résultats atteints l'ont-ils été de manière efficiente par rapport au coût des activités engagées ?	Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	- Revue documentaire - Questionnaire en ligne - Revue des sources secondaires	- Analyse de contenu Triangulation
	Les résultats ont-ils été atteints dans les délais prévus ?	Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	- Revue documentaire - Questionnaire en ligne - Revue des sources secondaires	- Analyse de contenu Triangulation
	Le PPTD du Mali a-t-il été mis en œuvre dans les meilleures conditions d'efficience au vu des autres possibilités existantes ?	Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	- Revue documentaire - Questionnaire en ligne - Revue des sources secondaires	- Analyse de contenu Triangulation
	Dans quelle mesure les ressources ont-elles été mobilisées pour la mise en œuvre du PPTD du Mali ?	Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	- Revue documentaire - Questionnaire en ligne - Revue des sources secondaires	- Analyse de contenu Triangulation
Efficacité des mécanismes et arrangements de gestion	Les modalités de gestion et les arrangements de gouvernance du PPTD étaient-ils adéquats ? Les rôles et responsabilités des parties impliquées étaient-ils clairement compris ?	Documents PPTD Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	- Revue documentaire - Questionnaire en ligne - Revue des sources secondaires	- Analyse de contenu Triangulation
	Dans quelle mesure les structures de gestion du PPTD (Comité de pilotage, BIT) ont-elles efficacement assuré le suivi de la	- Documents PPTD Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	- Revue documentaire - Questionnaire en ligne - Revue des sources secondaires	- Analyse de contenu Triangulation

	performance et des résultats du PPTD ?			
	Le PPTD a-t-il bénéficié d'un appui administratif, technique, et même politique du Bureau pays de l'OIT, de l'équipe d'appui technique, du Bureau Régional et du Siège du BIT ?	- Documents PPTD Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	- Revue documentaire - Questionnaire en ligne - Revue des sources secondaires	- Analyse de contenu Triangulation
	Les ressources techniques et financières allouées étaient-elles adéquates pour réaliser le plan de mise en œuvre du PPTD ?	- Documents PPTD Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	- Revue documentaire - Questionnaire en ligne - Revue des sources secondaires	- Analyse de contenu Triangulation
	Quels sont le niveau et la qualité des ressources destinées aux résultats du PPTD ? Les ressources techniques et financières disponibles sont-elles adéquates pour accomplir les plans du PPTD ?	- Documents PPTD Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	- Revue documentaire - Questionnaire en ligne - Revue des sources secondaires	- Analyse de contenu Triangulation
Impact	Quels changements concrets la mise en œuvre du PPTD a-t-elle apporté aux mandants tripartites de l'OIT au Mali ?	- Documents PPTD Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	- Revue documentaire - Questionnaire en ligne - Revue des sources secondaires	- Analyse de contenu Triangulation
	Le PPTD a-t-il renforcé les capacités des mandants et institutions nationaux et renforcé un environnement (politiques, lois, compétences, attitudes, ...) favorisant la durabilité des résultats ?	- Documents PPTD Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	- Revue documentaire - Questionnaire en ligne - Revue des sources secondaires	- Analyse de contenu Triangulation
Viabilité/Durabilité	Dans quelle mesure les résultats du PPTD sont-ils durables?	- Documents PPTD	- Revue documentaire	- Analyse de contenu Triangulation

		Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	- Questionnaire en ligne - Revue des sources secondaires	
	Quels sont les principaux facteurs qui influent sur la viabilité ou la non-viabilité du PPTD du Mali ?	- Documents PPTD Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	- Revue documentaire - Questionnaire en ligne - Revue des sources secondaires	- Analyse de contenu Triangulation
	Quel est le niveau d'appropriation des produits par les partenaires et les groupes cibles ?	- Documents PPTD Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	- Revue documentaire - Questionnaire en ligne - Revue des sources secondaires	- Analyse de contenu Triangulation
	Des stratégies sont- elles envisagées pour s'assurer que les institutions à divers niveaux (local, national) vont s'approprier durablement les résultats ?	- Documents PPTD Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	- Revue documentaire - Questionnaire en ligne - Revue des sources secondaires	- Analyse de contenu Triangulation

Annexe 3 : Liste des personnes contactées

Identité interviewé	Contact
1- Le Ministère de l'emploi et de la Formation professionnelle	
2- La Direction Nationale du Travail	M. Fassoun
3- Le Conseil National du Patronat du Mali (CNPM)	Modibo TOLO, SG,
1- Quatre syndicats de travailleurs (Confédération Syndicale des Travailleurs du Mali CSTM, Union nationale des travailleurs du Mali (UNTM), Syndicat des Travailleurs Domestiques du Mali (SYNTRADOM)) et Centrale Démocratique des Travailleurs du Mali CDTM	CSTM: M Hammadou Amion GUINDO, SG , CTM: Mme KAMATE Kadidjatou UNTM : M. Katilé YACOUBA, SG, CDTM : Mme Sidibé Ousmane
2- Agence pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (APEJ)	José Pierre Coulibaly
3- Institut de Formation Professionnel (IFP) de Diré	
4- La Direction Nationale de la Formation professionnelle	Mme Dembélé Madina Sissoko
5- Le Réseau germe	Abdourahamane Poudiougou
6- Trois à cinq contacts de PME soutenues	Fofana Mohamed, CNP projet Emploi des jeunes
7- L'équipe de projets BIT au Mali	Hamidou Cisse, CNP projet ACCEL Fofana Mohamed, CNP projet Emploi des jeunes
8- INPS	Mme GUITTEY Oumou Modibo Cissé Directrice des Etudes, de la Statistique et de la Prospective INPS, Bamako, MALI
9- Cellule Nationale de lutte contre le travail des enfants	Amadou THIAM Directeur
10- Association des enfants et jeunes travailleurs (AEJT)	Kadiatou KONE ,
11- Spécialiste régionale du DWT (ACTRAV)	Katia Paredes
12- Spécialiste régionale DWT (ACTEMP)	Julie Kazagui
13- Spécialiste régional DWT (Dialogue social)	Amoussou Faustin
14- Groupe de référence pour l'évaluation :	Pacome Dessero, Kambale Kavunga, Na Pahimi Baizebbe, Ricardo Furman,

Annexe 4 : Outils de collecte de données : Entretiens/Questionnaire

Annexe 4.1. Staff BIT

Nom de la personne rencontrée :

Fonction de la personne rencontrée :

Téléphone : Institution.....

Email :

1. Depuis quand est ce que le BIT a commencé à travailler avec les différentes parties prenantes au Mali ?
2. Quelles sont les domaines de collaboration ?
3. Qui et comment est-ce que les différentes parties prenantes ont participé dans la conception du PPTD actuel ?
4. Le PPTD Mali est-il évaluable ? Le PPTD était-il élaboré dans une approche axée sur les résultats ?
5. Dans quelle mesure le PPTD est-il cohérent avec la stratégie nationale de développement et les priorités des mandants tripartites ?
6. Existe-t-il une cohérence au niveau stratégique et opérationnel entre les actions du BIT et le PNUAD 2014-2018 du Mali et les ODD ?
7. Les indicateurs et les cibles du PPTD étaient –ils suffisamment définis dans le PPTD ?
8. Le PPTD dispose-t-il d'un système de suivi-évaluation? Dans quelle mesure ce système était-il efficace ?

9. Ce système permettait-il de mesurer l'atteinte des résultats ? Des données désagrégées par sexe étaient-elles collectées et compilées ?
10. Dans quelle mesure les résultats du PPTD du Mali ont-ils été atteints?
11. Quels sont les produits qui ont été livrés ? Lesquels n'ont pas été livrés et pourquoi ?
12. Quels ont été les principales raisons de l'atteinte ou de la non- atteinte des résultats du PPTD
13. Quels sont les progrès réalisés vers les changements/résultats recherchés (au vu de l'évolution des indicateurs de réalisations) ?
14. Quel a été le degré d'utilisation des produits par les partenaires et bénéficiaires et les éventuels changements induits par chaque produit consommé
15. Quels sont le niveau et la qualité des ressources destinées aux résultats du PPTD ? Les ressources techniques et financières disponibles sont-elles adéquates pour accomplir les plans du PPTD ?
16. Les modalités de gestion et les arrangements de gouvernance du PPTD étaient-ils adéquats ? Les rôles et responsabilités des parties impliquées étaient-ils clairement compris ?
17. Dans quelle mesure les structures de gestion du PPTD (Comité de pilotage, BIT) ont-elles efficacement assuré le suivi de la performance et des résultats du PPTD ?

18. Le PPTD a-t-il bénéficié d'un appui administratif, technique, et même politique du Bureau pays de l'OIT, de l'équipe d'appui technique, du Bureau Régional et du Siège du BIT ?
19. Les ressources techniques et financières alloués étaient-elles adéquates pour réaliser le plan de mise en œuvre du PPTD ?
20. Quels sont les principaux problèmes rencontrés lors de la mise en œuvre de ce PPTD ?
21. Quelles sont les principales leçons apprises et bonnes pratiques liées à la conception et la mise en œuvre du PPTD ?
22. Que recommandez-vous pour la suite de la collaboration entre le BIT et le gouvernement du Mali ?
23. Dans quelle mesure les résultats du PPTD sont-ils durables?
24. Quels sont les principaux facteurs qui influent sur la viabilité ou la non-viabilité du PPTD du Mali ?
25. Quel est le niveau d'appropriation des produits par les partenaires et les groupes cibles ?
26. Des stratégies sont-elles envisagées pour s'assurer que les institutions à divers niveaux (local, national) vont s'approprier durablement les résultats ?

Annexe 4.2. Ministère emploi et partenaires publics

Nom de la personne rencontrée :

Fonction de la personne rencontrée :

Téléphone : Institution.....

Email :

1. Depuis quand est ce que le BIT a commencé à travailler avec les différentes parties prenantes au Mali ?
2. Quelles sont les domaines de collaboration entre vous et le BIT ?
3. Qui et comment est-ce que les différentes parties prenantes ont participé dans la conception du PPTD actuel ?
4. Dans quelle mesure les résultats du PPTD du Mali ont-ils été atteints?
5. Quels sont les produits qui ont été livrés ? Lesquels n'ont pas été livrés et pourquoi ?
6. Quels ont été les principales raisons de l'atteinte ou de la non- atteinte des résultats du PPTD
7. Quels sont les progrès réalisés vers les changements/résultats recherchés (au vu de l'évolution des indicateurs de réalisations) ?
8. Quel a été le degré d'utilisation des produits par les partenaires et bénéficiaires et les éventuels changements induits par chaque produit consommé

9. Les résultats atteints l'ont-ils été de manière efficiente par rapport au coût des activités engagées ?
10. Les résultats ont-ils été atteints dans les délais prévus ?
11. Le PPTD du Mali a-t-il été mis en œuvre dans les meilleures conditions d'efficience au vu des autres possibilités existantes ?
12. Dans quelle mesure les ressources ont-elles été mobilisées pour la mise en œuvre du PPTD du Mali ?
13. Les modalités de gestion et les arrangements de gouvernance du PPTD étaient-ils adéquats ? Les rôles et responsabilités des parties impliquées étaient-ils clairement compris ?
14. Dans quelle mesure les structures de gestion du PPTD (Comité de pilotage, BIT) ont-elles efficacement assuré le suivi de la performance et des résultats du PPTD ?
15. Le PPTD a-t-il bénéficié d'un appui administratif, technique, et même politique du Bureau pays de l'OIT, de l'équipe d'appui technique, du Bureau Régional et du Siège du BIT ?
16. Les ressources techniques et financières allouées étaient-elles adéquates pour réaliser le plan de mise en œuvre du PPTD ?
17. Quelles sont les principales leçons apprises et bonnes pratiques liées à la conception et la mise en œuvre
18. Selon vous, Quels changements concrets la mise en œuvre du PPTD a-t-elle apporté aux mandants tripartites de l'OIT au Mali ?

19. Le PPTD a-t-il renforcé les capacités de votre groupe et renforcé un environnement (politiques, lois, compétences, attitudes, ...) favorisant la durabilité des résultats ?
20. Dans quelle mesure les résultats du PPTD sont-ils durables?
21. Quels sont les principaux facteurs qui influent sur la viabilité ou la non-viabilité du PPTD du Mali ?
22. Quel est le niveau d'appropriation des produits par les partenaires et les groupes cibles ?
23. Des stratégies sont-elles envisagées pour s'assurer que les institutions à divers niveaux (local, national) vont s'approprier durablement les résultats ?
24. Quelle est votre niveau de satisfaction par rapport à la collaboration avec le BIT ?
25. Pourquoi ?
26. Quelles recommandations avez-vous pour une meilleure collaboration avec le BIT dans le prochain PPTD ?

Annexe 4.3. Syndicats travailleurs

Nom de la personne rencontrée :

Fonction de la personne rencontrée :

Téléphone : Institution.....

Email :

1. Depuis quand est ce que le BIT a commencé à travailler avec votre organisation?
2. Quelles sont les domaines de collaboration entre votre syndicat et le BIT?
3. Qui et comment est-ce que les différentes parties prenantes ont participé dans le design du PPTD actuel ?
4. Dans quelle mesure les résultats du PPTD du Mali ont-ils été atteints?
5. Quels sont les produits qui ont été livrés ? Lesquels n'ont pas été livrés et pourquoi ?
6. Quels ont été les principales raisons de l'atteinte ou de la non- atteinte des résultats du PPTD
7. Quels sont les progrès réalisés vers les changements/résultats recherchés (au vu de l'évolution des indicateurs de réalisations) ?

8. Quel a été le degré d'utilisation des produits par les partenaires et bénéficiaires et les éventuels changements induits par chaque produit consommé
9. Les résultats atteints l'ont-ils été de manière efficiente par rapport au coût des activités engagées ?
10. Les résultats ont-ils été atteints dans les délais prévus ?
11. Le PPTD du Mali a-t-il été mis en œuvre dans les meilleures conditions d'efficience au vu des autres possibilités existantes ?
12. Dans quelle mesure les ressources ont-elles été mobilisées pour la mise en œuvre du PPTD du Mali ?
13. Selon vous, Quels changements concrets la mise en œuvre du PPTD a-t-elle apporté aux mandants tripartites de l'OIT au Mali ?
14. Le PPTD a-t-il renforcé les capacités de votre groupe et renforcé un environnement (politiques, lois, compétences, attitudes, ...) favorisant la durabilité des résultats ?
15. Dans quelle mesure les résultats du PPTD sont-ils durables?
16. Quels sont les principaux facteurs qui influent sur la viabilité ou la non-viabilité du PPTD du Mali ?
17. Quel est le niveau d'appropriation des produits par les partenaires et les groupes cibles ?

18. Des stratégies sont-elles envisagées pour s'assurer que les institutions à divers niveaux (local, national) vont s'approprier durablement les résultats ?
19. Quelle est votre niveau de satisfaction par rapport à la collaboration avec le BIT ?
20. Pourquoi ?
21. Quelles sont les principales leçons apprises et bonnes pratiques liées à la conception et la mise en œuvre
22. Quelles recommandations avez-vous pour une meilleure collaboration avec le BIT dans le prochain PPTD ?

Annexe 4.4. Regroupement employeurs

Nom de la personne rencontrée :

Fonction de la personne rencontrée :

Téléphone : Institution.....

Email :

1. Depuis quand est ce que le BIT a commencé à travailler avec votre organisation ?
2. Quelles sont les domaines de collaboration entre votre organisation et le BIT?
3. Qui et comment est-ce que les différentes parties prenantes ont participé dans le design du PPTD actuel ?
4. Dans quelle mesure les résultats du PPTD du Mali ont-ils été atteints?
5. Quels sont les produits qui ont été livrés ? Lesquels n'ont pas été livrés et pourquoi ?
6. Quels ont été les principales raisons de l'atteinte ou de la non- atteinte des résultats du PPTD
7. Quels sont les progrès réalisés vers les changements/résultats recherchés (au vu de l'évolution des indicateurs de réalisations) ?

8. Quel a été le degré d'utilisation des produits par les partenaires et bénéficiaires et les éventuels changements induits par chaque produit consommé
9. Les résultats atteints l'ont-ils été de manière efficiente par rapport au coût des activités engagées ?
10. Les résultats ont-ils été atteints dans les délais prévus ?
11. Le PPTD du Mali a-t-il été mis en œuvre dans les meilleures conditions d'efficience au vu des autres possibilités existantes ?
12. Dans quelle mesure les ressources ont-elles été mobilisées pour la mise en œuvre du PPTD du Mali ?
13. Selon vous, Quels changements concrets la mise en œuvre du PPTD a-t-elle apporté aux mandants tripartites de l'OIT au Mali ?
14. Dans quelle mesure les résultats du PPTD sont-ils durables?
15. Quels sont les principaux facteurs qui influent sur la viabilité ou la non-viabilité du PPTD du Mali ?
16. Quel est le niveau d'appropriation des produits par les partenaires et les groupes cibles ?

17. Des stratégies sont-elles envisagées pour s'assurer que les institutions à divers niveaux (local, national) vont s'approprier durablement les résultats ?
18. Quelle est votre niveau de satisfaction par rapport à la collaboration avec le BIT ?
19. Pourquoi ?
20. Quelles sont les principales leçons apprises et bonnes pratiques liées à la conception et la mise en œuvre
21. Quelles recommandations avez-vous pour une meilleure collaboration avec le BIT dans le prochain PPTD ?

Annexe 4.5. PNUD et autres partenaires au développement

Nom de la personne rencontrée :.....

Fonction de la personne rencontrée :

Téléphone :.....Institution.....

Email :.....

1. Quelle est la nature de votre collaboration avec le BIT ?
2. Avez-vous travaillé sur des projets ensemble dans le passé ?
3. Dans quelle mesure participez-vous à la définition des objectifs dans le PPTD ?
4. Dans quelle mesure le PPTD est-il cohérent avec la stratégie nationale de développement et les priorités des mandants tripartites ?
5. Y avait-il une complémentarité / synergie entre les appuis du BIT et vos plans de travail?
6. Existe-t-il une cohérence au niveau stratégique et opérationnel entre les actions du BIT et le PNUAD 2014-2018 du Mali et les ODD ?
7. Quelle est votre niveau de satisfaction par rapport à la collaboration avec le BIT ?
8. Pourquoi ?
9. Quelles recommandations avez-vous pour une meilleure collaboration avec le BIT dans le prochain PPTD ?

Annexe 4.6. Entreprise bénéficiaire

Nom de la personne rencontrée :

Fonction de la personne rencontrée :

Téléphone : Entreprise.....

Email :

1. Depuis quand est ce que le BIT a commencé à travailler avec votre entreprise ?
2. Quelles ont été les domaines de collaboration entre votre entreprise et le BIT?
3. Comment s'est fait le contact avec le BIT ?
4. Quels sont les produits qui ont été livrés ? Lesquels n'ont pas été livrés et pourquoi ?
5. Quels ont été les principales raisons de l'atteinte ou de la non- atteinte des résultats du projet qui vous liait au BIT ?
6. Quels sont les progrès réalisés vers les changements/résultats recherchés (au vu de l'évolution des indicateurs de réalisations) ?
7. Les résultats atteints l'ont-ils été de manière efficiente par rapport au coût des activités engagées ?
8. Les résultats ont-ils été atteints dans les délais prévus ?
9. Selon vous, Quels changements concrets la mise en œuvre du projet a-t-elle apporté aux à votre entreprise ?

10. Dans quelle mesure les résultats du projet sont-ils durables?
11. Quels sont les principaux facteurs qui influent sur la viabilité ou la non-viabilité des résultats du projet ?
12. Des stratégies sont-elles envisagées pour s'assurer que votre entreprise va s'approprier durablement les résultats ?
13. Quelle est votre niveau de satisfaction par rapport à la collaboration avec le BIT ?
14. Pourquoi ?
15. Quelles sont les principales leçons apprises et bonnes pratiques liées à la conception et la mise en œuvre du projet ?
16. Quelles recommandations avez-vous pour une meilleure collaboration avec le BIT dans le prochain PPTD ?

Annexe 5: Calendrier du PPDT

Produits	Calendrier												Acteurs		Gap de ressources	
	2016				2017				2018				Entité Responsable	Partenaires		
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4			USD	source éventuelle [4]
Produit 1.1.1 Cartographie des investissements intensifs en emploi du Cercle de Tombouctou													INSTAT	ANICT, BIT	\$ 50,000	BAD UE BIT
Produit 1.1.2 L’Office du Niger, l’APEJ, les GIE-HIMO formés dans la conception et la mise en œuvre des projets HIMO d’insertion durable des jeunes ruraux													APEJ	Office du Niger BIT	\$ 60,000	BAD UE, FIDA BIT BADEA BM
Produit 1.1.3 Le Comité de Concertation HIMO est renforcé dans ses missions d’encadrement, d’évaluation, de plaidoyer et de suivi dans la perspective de renforcer sa dimension Emploi dans les volets infrastructures des programmes de reconstruction et de relance du Mali													APEJ	BIT	\$ 30,000	BIT
Produit 1.1.4 Un chantier école à l'attention de PME HIMO en relation avec le PROCEJ, en vue de la professionnalisation des PME HIMO et du respect de l'agenda du travail décent													APEJ	PROCEJ, Ministère de l'enseignement technique et professionnelle BIT	\$ 500,000	BAD UE, BM BIT BADEA
Produit 1.1.5 Des centres de formation technique et professionnelle appliquent des curricula de formation dans les divers domaines d'applications de l'approche HIMO													Direction de l'Enseignement Technique et Professionnel	BIT	\$ 60,000	BAD UE BIT BADEA, BM
Produit 1.1.6 Manuels techniques de formation en matière de réalisation d’infrastructures rurales productives par les méthodes HIMO à l’usage de l’école nationale de formation des formateurs de l’Enseignement Technique et Professionnel (ENFFTP)													Direction de l'Enseignement Technique et Professionnelle, Genie Rural	BIT	\$ 100,000	BAD UE BIT BADEA
Produit 1.2.1 Le plan d'action de la PNE sensible à l'égalité entre les sexes est opérationnalisé et le plaidoyer est effectué pour la mobilisation locale des ressources													Ministère Emploi et Formation professionnelle	BIT	\$ 80,000	BAD UE BIT BADEA BM

Produits	Calendrier												Acteurs			
	2016				2017				2018				Entrée Responsable	Partenaires	Gap de ressources	
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4			USD	source éventuelle [4]
Produit 1.2.2 Des politiques actives du marché du travail sont ciblées et l'appui est fourni pour leur mise en œuvre par les services publics de l'emploi (ANPE, APEJ, etc...)													Ministère Emploi et Formation professionnelle	BIT	\$ -	France BIT
Produit 1.2.3 Un plan de restructuration/amélioration du dispositif de promotion de l'emploi, notamment du Ministère en charge de l'emploi, est formulé sur la base d'un audit institutionnel du MEFP et des autres dispositifs intervenant dans la promotion de l'emploi pour l'identification des mutualisations possibles													Ministère Emploi et Formation professionnelle	BIT	\$ 100,000	
Produit 1.2.4 Les capacités institutionnelles du MEFP (direction centrale et services spécialisés) et des autres départements sectoriels sont renforcées													Ministère Emploi et Formation professionnelle	BIT	\$ 30,000	
Produit 1.2.5 Un plaidoyer en vue d'obtenir la ratification de la convention no.122 est réalisé													Ministère Emploi et Formation professionnelle	BIT	\$ 68,000	
Produit 1.2.6 Le nouveau Programme Emplois-Jeunes (PEJ II) est mis en œuvre avec l'appui du BIT													Ministère Emploi et Formation professionnelle	BIT	\$ 100,000	
Produit 1.2.7 Des études de RDP et de Budget-Programmes du Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle et des études croissance-emploi sont réalisées													Ministère Emploi et Formation professionnelle	BIT	\$ 90,000	BOAD

Produits	Calendrier												Acteurs		Gap de ressources	
	2016				2017				2018				Entité Responsable	Partenaires		
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4			USD	source éventuelle [4]
Produit 1.2.8 La cartographie des filières et l’identification de la demande de travail du marché local des zones touchées par la crise et l’étude d’identification des besoins des populations réfugiées et déplacées sont réalisées													INSTAT	MEFP, MTASH, MAT, BIT, AFRISTAT	\$ 233,386	PNUD UNFPA UNICEF
Produit 1.2.9 Le profil pays du travail décent et un rapport sur les indicateurs OMD concernant le plein emploi productif et le travail décent sensibles au genre sont élaborés avec un accent sur le secteur agricole et la filière riz													INSTAT ONEF	MEFP, MTASH, BIT, AFRISTAT	\$ 54,000	PNUD
Produit 1.2.10 Les capacités des producteurs des statistiques du travail sont renforcées pour la réalisation du volet emploi des enquêtes nationales auprès des ménages et la collecte des données auprès des sources administratives, par la mise en œuvre de la nouvelle résolution concernant les statistiques du travail, de l'emploi et de la sous-utilisation de la main d'œuvre adoptée par la 19e Conférence Internationale des Statisticiens du Travail (CIST) d’octobre 2013													INSTAT	ONEF, Ministère du Travail, BIT, AFRISTAT	\$ 27,500	BAD PNUD
Produit 1.2.11 Les compétences des jeunes hommes et jeunes femmes sont développées, y compris l'éducation financière, et la dynamique d’insertion est suivie notamment dans les systèmes d'apprentissage et d’intégration des « sortants » de la formation professionnelle avec un accent particulier dans les zones les plus affectées par la crise													Ministère Emploi et Formation professionnelle	BIT lux dev, coopération danoise ...	\$ 170,000	Canada, AFD, Danemark, Suède, Luxembourg FIDA BID; BOAD. UE

Produits	Calendrier												Acteurs		Gap de ressources	
	2016				2017				2018				Entité Responsable	Partenaires		
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4			USD	source éventuelle [4]
Produit 1.3.1 Les acquis des modèles d’insertion des jeunes ruraux et de promotion des entreprises artisanales sont capitalisés													Ministère Emploi et Formation professionnelle	BIT, Coop LUX, coopération danoise, Coop Suisse	\$ 50,000	BIT
Produit 1.3.2 Des mesures d’amélioration de l’accès des MPME aux services financiers sont formulées et un plaidoyer réalisé pour leur mise en œuvre, notamment dans les localités les plus affectées par la crise													Ministère Emploi et Formation professionnelle	BIT, Coop LUX, coopération danoise AFCEM	\$ 75,000	BAD, BID, BOAD, UE BIT BADEA; BM Canada
Produit 1.3.3 Les structures publiques et privées pertinentes (APEJ, DNFP, FAFPA, FARE, AFCEM, CNPM, FNAM, Réseau GERME...) sont renforcées dans le domaine des entreprises durables en vue de contribuer à l'amélioration de la productivité des MPME dans les secteurs économiques ou les chaînes de valeur à fort potentiel de création d’emplois													Ministère Emploi et Formation professionnelle	BIT, Coop LUX, coopération danoise, Coop Suisse	\$ 100,000	
Produit 1.3.4 Des entreprises et associations de femmes entrepreneurs sont professionnalisées, structurées et renforcées pour une meilleure représentativité et plus d’efficacité dans leurs actions													Ministère Emploi et Formation professionnelle	BIT, Coop LUX, Coop danoise, UNFPA, Ministère de la femme, Ministère de la jeunesse	\$ 50,000	BAD; UE BIT BADEA; BM UNFPA
Produit 1.3.5 La résilience des jeunes vulnérables et des communautés affectées par la crise est renforcée à travers l'apprentissage et la création d'emplois décents													Ministère en charge de la réinsertion	Système des Nations Unies	\$ 44,000	BIT
Produit 1.4.1 Les capacités institutionnelles du CNPM sont renforcées, y compris au niveau décentralisé, pour servir efficacement les intérêts de ses membres et répondre à leurs besoins													Ministère du Travail	BIT, Lux dev, coopération danoise	\$ 82,000	AFD

Produits	Calendrier												Acteurs			
	2016				2017				2018				Entrée Responsable	Partenaires	Gap de ressources	
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4			USD	source éventuelle [4]
Produit 1.4.2 Les services offerts par le CNPM et ses groupements professionnels sont améliorés et développés pour plus d'efficacité dans l'appui aux entreprises notamment en zone rurale													Ministère du Travail	BIT lux dev, coopération danoise ...	\$ 50,000	AFD BM BAD
Produit 1.4.3 Le CNPM dispose d'outils d'évaluation de l'environnement des affaires et renforce sa capacité à plaider en faveur de réformes favorisant l'instauration d'un environnement propice à la création et à la préservation des emplois													Ministère du Travail	BIT lux dev, coopération danoise ...	\$ 180,000	AFD
Produit 1.5.1 Une cartographie des acteurs sur leur rôle et capacités dans la mise en œuvre du PANETEM est disponible													Ministère du Travail	MPFEF, ME, MSHP, MAT, MA, MPP, OSC, PS, BIT, UNICEF	\$ 31,000	USDOL
Produit 1.5.2 Les acteurs nationaux sont formés pour la mise en œuvre de la feuille de route en vue de prévenir et éliminer le travail des enfants dans l'agriculture, en conformité avec l'appel à l'action en 2013													Ministère du Travail	BIT, MA, MPFEF, UNICEF, PS, OSC	\$ 30,000	FAO USDOL
Produit 1.5.3: Les jeunes de 15 à 17 ans victimes ou à risques des pires formes de travail des enfants en milieu rural bénéficient des actions de formation et de réinsertion socioprofessionnelle													Ministère du Travail	MM, MPFEF, MAT, MSI, ME, OSC, PS, BIT, UNICEF	\$ 265,000	Brésil
Produit 1.5.4: Des programmes d'actions sur la lutte contre le travail des enfants dans le secteur d'orpaillage traditionnel et des AEFGA sont élaborés et le plaidoyer effectué pour leur mise en œuvre													Ministère du Travail	MM, MPFEF, MAT, MSI, ME, OSC, PS, BIT, UNICEF	\$ 300,000	USDOL
Produit 1.5.5 L'enquête nationale sur le travail des enfants actualisée est disponible.													INSTAT	MTASH, PS, BIT, UNICEF	\$ 250,000	USDOL

Produits	Calendrier												Acteurs		Gap de ressources	
	2016				2017				2018				Entité Responsable	Partenaires		
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4			USD	source éventuelle [4]
Produit 2.1.1 Une étude diagnostique du système de protection social existant, des besoins de la population et des lacunes du système actuel de protection sociale est réalisée.													Ministère du Travail		\$ 60,000	PAM; UNICEF; OMS; PNUD; FAO; UNWOMEN; UE, BID; Suède; BAD; AFD;USAID; FMI; BM
Produit 2.1.2 Des options d’extension de la protection sociale aux groupes vulnérables, incluant les avantages, inconvénients et risques sont formulées sur la base des conclusions de l’étude diagnostique et guidée par les normes pertinentes de l’OIT, notamment la R202 sur les socles de protection sociale.													Ministère du Travail et Ministères sectoriels	Patronat, syndicats, collectivités territoriales et BIT	\$ 40,000	PAM; UNICEF; OMS; PNUD; FAO; UNWOMEN; UE, BID; Suède; BAD; AFD;USAID; FMI; BM
Produit 2.1.3 Une analyse du budget social, du cadre des dépenses attendues et des investissements nécessaires pour réaliser les garanties du socle de protection sociale est produite.													Ministère du Travail, Ministère d'Economie et Finances	Patronat, syndicats, collectivités territoriales et BIT	\$ 40,000	PAM; UNICEF; OMS; PNUD; FAO; UNWOMEN; UE, BID; Suède; BAD; AFD;USAID; FMI; BM
Produit 2.1.4 Les capacités sur la protection sociale d’acteurs de la protection sociale (inspecteurs du travail et de la sécurité sociale, cadres et dirigeants de la tutelle et d’institutions gestionnaires la protection sociale, partenaires sociaux, des structures chargées et représentatives de l’économie informelle et rurale et autres parties prenantes nationales), y compris dans le domaine de l'actuariat sont renforcées.													Ministère du Travail	Patronat, syndicats, collectivités territoriales et BIT	\$ 90,000	PAM; UNICEF; OMS; PNUD; FAO; UNWOMEN; UE, BID; Suède; BAD; AFD;USAID; FMI; BM

Produits	Calendrier												Acteurs		Gap de ressources	
	2016				2017				2018				Entité Responsable	Partenaires		
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4			USD	source éventuelle [4]
Produit 2.2.1 Des options d’extension de la protection sociale et la formalisation de travailleurs et travailleuses de l’économie informelle et rurale sont formulées.													Ministère du Travail, Ministère du Développement Rural, Ministère pour la Promotion de la Femme et de l’Enfant	Patronat, syndicats, APCAM, APCM, collectivités territoriales et BIT	\$ 250,000	PAM; UNICEF; OMS; PNUD; FAO; UNWOMEN; UE, BID; Suède; BAD; AFD;USAID; FMI; BM
Produit 2.2.2 Les mécanismes de protection sociale des travailleurs migrants sont renforcés.													Ministère du Travail	Syndicats, collectivités territoriales et BIT	\$ 120,000	PAM; UNICEF; OMS; PNUD; FAO; UNWOMEN; UE, BID; Suède; BAD; AFD;USAID; FMI; BM
Produit 2.2.3 La gouvernance des institutions de prévoyance social est renforcée.													Ministère du Travail	Patronat, syndicats, et BIT	\$ 200,000	PAM; UNICEF; OMS; PNUD; FAO; UNWOMEN; UE, BID; Suède; BAD; AFD;USAID; FMI; BM
Produit 2.2.4 Un Système intégré de statistiques de la protection sociale est développé.													Ministère du Travail	Office statistique et BIT	\$ 140,000	PAM; UNICEF; OMS; PNUD; FAO; UNWOMEN; UE, BID; Suède; BAD; AFD;USAID; FMI; BM
Produit 2.2.5 Des cellules techniques de protection sociale sont mises en place dans les organisations de travailleurs et d’employeurs.													Ministère du Travail	Patronat, syndicats, et BIT	\$ 80,000	PAM; UNICEF; OMS; PNUD; FAO; UNWOMEN; UE, BID; Suède; BAD; AFD;USAID; FMI; BM

Produits	Calendrier												Acteurs		Gap de ressources	
	2016				2017				2018				Entité Responsable	Partenaires		
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4			USD	source éventuelle [4]
Produit 2.2.6 Un régime Accident du Travail/Maladies Professionnelles (AT/MP) est mis en place pour les fonctionnaires.													Ministère du Travail, Ministère de la Fonction Publique	Syndicats, et BIT	\$ 140,000	PAM; UNICEF; OMS; PNUD; FAO; UNWOMEN; UE, BID; Suède; BAD; AFD;USAID; FMI; BM
Produit 2.3.1 La Politique Nationale de SST est élaborée sur la base du profil national en SST et validée en tripartite (les Centres médicaux Inter-Entreprises (CMIE) sont audités)													Ministère du Travail, Assemblée Nationale	Patronat, syndicats, collectivités territoriales et BIT	\$ 75,000	UE;AFD;USAID ;BAD;BID;PNU D;BM; FMI
Produit 2.3.2 Le cadre institutionnel, législatif et réglementaire en matière de sécurité et santé au travail est renforcé, y compris le plaidoyer pour la ratification de la R.102 ;(Plaidoyer effectué pour la mise en place des structures centrales de SST (Direction de la SSTE et Inspection Médicale du Travail), et la création de l’Observatoire national des accidents du travail et les maladies professionnelles)													Ministère du Travail, Assemblée Nationale	Patronat, syndicats, collectivités territoriales et BIT	\$ 125,000	UE;AFD;USAID ;BAD;BID;PNU D;BM; FMI
Produit 2.3.3 L’enseignement de la SST est introduit et animé à différents niveaux (universités, écoles de formation professionnelle, instituts de formation des maîtres)													MTFPRI; Ministère de l’Education Nationale, Ministère de l’Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, MEFP	Patronat, syndicats, collectivités territoriales et BIT	\$ 75,000	UE;AFD;USAID ;BAD;BID;PNU D;BM; FMI
Produit 2.3.4 Des programmes d’éducation ouvrière en SST sont mis en place pour les centrales syndicales et les syndicats autonomes													MTFPRI, Ministère de l’Emploi et de la Formation Professionnelle	Patronat, syndicats, collectivités territoriales et BIT	\$ 50,000	UE;AFD;USAID ;BAD;BID;PNU D;BM; FMI

Produits	Calendrier												Acteurs		Gap de ressources	
	2016				2017				2018				Entité Responsable	Partenaires		
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4			USD	source éventuelle [4]
Produit 2.3.5 Les Intervenants en SST sont formés à la démarche « Prévention Productivité / Développement Durable –PP/DD-», notamment à travers des projets pilotes développés dans les secteurs de l’économie formelle et informelle													Ministère du Travail	Patronat, syndicats, collectivités territoriales et BIT	\$ 50,000	UE;AFD;USAID ;BAD;BID;PNU D;BM; FMI
Produit 2.3.6 Le plaidoyer est effectué pour l’adoption de la politique nationale de lutte contre le VIH et le Sida en milieu de travail.													MTFPRI, Ministère de la santé	Patronat, syndicats, collectivités territoriales et BIT	\$ 50,000	UE;AFD;USAID ;BAD;BID;PNU D;BM; FMI
Produit 2.3.7 Des politiques et programmes de lutte contre le VIH et le Sida en milieu de travail sont formulées, sur la base des principes énoncés par la recommandation n° 200 et de la Revue des Dépenses Publiques (RDP)/VIH-sida													Ministère du Travail, Ministère de la santé	Patronat, syndicats, collectivités territoriales et BIT	\$ 30,000	UE;AFD;USAID ;BAD;BID;PNU D;BM; FMI
Produit 3.1.1 Les mandants tripartites ont des compétences renforcées en matière de dialogue social (représentativité, liberté syndicale, droit de grève) de techniques de négociations collectives, et d’intégration des questions du genre dans la négociation collective													Ministère du Travail(Direction Nationale du Travail)	Patronat, Syndicats de travailleurs , BIT	\$ 90,000	UE; MALI
Produit 3.1.2 La représentativité syndicale est établie sur la base d’élections professionnelles crédibles													Ministère du Travail(Direction Nationale du Travail)	Patronat, Syndicats de travailleurs , BIT	\$ 300,000	PNUD. UE
Produit 3.1.3 Un plaidoyer et un appui à la mise en œuvre d’actions ciblées de la Politique Nationale du Travail 2013-2015 est fait													Ministère du Travail(Direction Nationale du Travail)	BIT	\$ 400,000	UE; MALI
Produit 3.1.4 Un organe de dialogue social et de prévention des conflits est créé et les conditions sont réunies pour le rendre fonctionnel													Ministère du Travail(Direction Nationale du Travail)	Patronat, Syndicats de travailleurs , BIT	\$ 150,000	UE; MALI
Produit 3.2.1 Le Code du travail est revisité en liaison avec les différents acteurs													Ministère du Travail(Direction Nationale du Travail)	Patronat, Syndicats de travailleurs , BIT	\$ 30,000	

Produits	Calendrier												Acteurs		Gap de ressources	
	2016				2017				2018				Entité Responsable	Partenaires		
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4			USD	source éventuelle [4]
Produit 3.2.2 L’administration et l’inspection du travail sont renforcées notamment en matière de non-discrimination entre les sexes dans l’emploi et la profession													Ministère du Travail(Direction Nationale du Travail)	BIT	\$ 20,000	UNFPA ONUFEMMES
Produit 3.2.3 Des actions visant à améliorer la conformité des lieux de travail d’avec la législation nationale et les NIT ratifiées, y compris dans l’économie informelle sont mises en œuvre													Ministère du Travail(Direction Nationale du Travail)	Patronat, Syndicats de travailleurs , BIT	\$ 30,000	
Produit 3.2.4 Un plan de restructuration du Ministère en charge du travail est formulé sur la base d’un audit institutionnel et conformément aux dispositions de la convention no.150 sur l’administration du travail, ratifiée par le Mali en 2008													Ministère du Travail(Direction Nationale du Travail)	BIT	\$ 50,000	
Produit 3.2.5 Les capacités des agents de l’administration du travail et les autres acteurs clés en matière d’application effective des NIT ratifiées par le Mali (partenaires sociaux, magistrats, avocats, autorités locales, médias, etc.) sont renforcées													Ministère du Travail(Direction Nationale du Travail)	Ministère de la Justice, BIT	\$ 40,000	
Produit 3.2.6 L’intégration des normes internationales du travail dans les programmes de formation des inspecteurs du travail et des magistrats / avocats est effective													Ministère du Travail(Direction Nationale du Travail)	ENA, BIT	\$ 20,000	

Produits	Calendrier												Acteurs		Gap de ressources	
	2016				2017				2018				Entité Responsable	Partenaires		
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4			USD	source éventuelle [4]
Produit 3.3.1 Les capacités des organisations de travailleurs dans le domaine du développement des compétences au profit de leurs membres pour une meilleure application des conventions ratifiées par le Mali et l'appropriation des différents documents stratégiques (Cadre stratégique pour la croissance et la réduction de la pauvreté, PPTD) sont renforcées													UNTM, CSTM	BIT/ACTRAV, DIALOGUE, NORMES	\$ 45,000	
Produit 3.3.2 Une étude nationale sur l'évolution du monde du travail et les perspectives syndicales, est réalisée													Ministère du travail	BIT	\$ 15,000	
Produit 3.3.3 Les leaders des centrales syndicales ont une stratégie sur « l'Union fait la force » pour une solidarité syndicale effective													UNTM, CSTM	BIT/ACTRAV, DIALOGUE	\$ 25,000	
ACTIVITES DE SUIVI ET EVALUATION DU PPTD													MTFP et BIT	Toutes les parties prenantes de la mise en œuvre du PPTD	\$ 150,000	BIT; MALI
TOTAL															6395886	