



International
Labour
Organization

► Evaluation Office



i-eval Discovery



INDEPENDENT CLUSTER MID-TERM EVALUATION OF THE PROJECTS “PROAGRO – PROMOTION OF DECENT WORK IN AGRIBUSINESS ETHIOPIA AND MOROCCO”

ILO DC/SYMBOL: ETH/20/50/DEU; MAR/20/50/DEU

Type of Evaluation: Clustered

Evaluation timing: Mid-term

Evaluation nature: Independent

Project countries: Ethiopia and Morocco

P&B Outcome(s): 3,4,5

SDG(s): 7,8

Date when the evaluation was completed by the evaluator: 23 January 2023

Date when evaluation was approved by EVAL: 13 March 2023

ILO Administrative Office: COs Alger and Addis

ILO Technical Office(s): EMPLOYMENT Policy Department

Project duration: [Ethiopia June 2020-June 2024; Morocco June 2020-June 2024

Donor and budget: Germany/BMZ. Budget ProAgro Ethiopia: US\$ 5,464,123 ProAgro Maroc: US\$ 5,464,123

Name of consultant(s): Lead: Mei Zegers, Ethiopia National Consultant: Efreem Tesfaye

Name of Evaluation Manager: Pierre NGuessan Dje

Evaluation Office oversight: Naomi Asukai

Evaluation budget: US\$17,613

Key Words: Agriculture, business development service, capacity building, decent work, employment creation, enterprise development, freedom of association, government: capacity building, employers: capacity building, rural economy, social protection Start and Improve Your Business (SIYB), workers organization: capacity building, youth employment.

Résumé exécutif

Cette évaluation groupée à mi-parcours a été menée pour déterminer la pertinence, la validité, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact des projets de promotion du travail décent dans l'agrobusiness en Éthiopie et au Maroc. Les facteurs transversaux sur les questions de genre et d'autres groupes vulnérables ont été également évalués.

Contexte

Le Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ) a lancé l'Initiative spéciale sur la formation et la création d'emplois dans le cadre de son Plan Marshall pour l'Afrique en 2019.¹ Dans le cadre de cette initiative, les projets ProAgro ont pour objectif global de créer des opportunités d'emplois décents dans le secteur de l'agrobusiness. Il est important de noter ici que l'agrobusiness couvre l'ensemble de la chaîne de valeur, y compris l'approvisionnement en intrants agricoles, la production et la transformation des produits agricoles ainsi que leur distribution aux consommateurs finaux.² Les projets sont destinés à s'appuyer sur l'expérience de l'OIT particulièrement attentive en matière de stimulation des conditions de travail décentes, des compétences et du développement des entreprises.

Les projets ProAgro reposent sur deux piliers interdépendants et se renforçant mutuellement :

- 1) Favoriser un environnement propice à la création d'emplois décents et à l'investissement durable ;
- 2) Construire une chaîne de valeur avec développement des compétences et des entreprises.

Les résultats des deux projets ProAgro sont similaires mais ont été adaptés pour répondre plus étroitement aux conditions locales dans les deux pays. La mise en œuvre des projets est répartie en quatre domaines d'intervention prioritaires :

- 1) Investissement durable
- 2) Développement dynamique de la chaîne de valeur
- 3) Développement des compétences
- 4) Renforcement de l'esprit d'entreprise

Les projets mettent tous deux l'accent sur le partenariat et le renforcement des capacités au niveau national. Ils travaillent également au niveau décentralisé. Les principaux partenaires du projet sont des représentants tripartites nationaux et régionaux, y compris des élus, des entités d'éducation et de recherche et d'autres partenaires internationaux de développement. Ces partenaires de projet ont été des acteurs de la mise en œuvre des actions du projet ainsi que des participants aux activités de formation et de suivi.

La portée de cette évaluation est une analyse de la mise en œuvre du projet dans son intégralité jusqu'à mi-parcours. Elle examine donc l'ensemble de l'intervention du projet d'août 2020 à juillet 2022. Le travail de terrain de l'évaluation a été réalisé entre le 31 octobre et le 11 novembre 2022 pour le Maroc et du 7 au 21 novembre pour l'Éthiopie. L'analyse géographique de l'évaluation couvre l'Éthiopie et le Maroc au niveau national et les régions ou États à travers une revue documentaire, des visites de terrain et des entretiens avec les parties prenantes tout au long de la période d'évaluation.

¹ GiZ, Working Together for Growth and Jobs in Africa, disponible à l'adresse <https://www.giz.de/en/worldwide/79251.html>.

² FAO (2019) Agribusiness et chaînes de valeur Agribusiness, chaînes de valeur et transformation rapide des systèmes agroalimentaires. Disponible sur le site <https://www.fao.org/3/i6811e/i6811e.pdf>. (Site web consulté le 10 11 2022)

Méthodologie

La collecte et l'analyse de données selon des méthodes mixtes triangulées sont au cœur de l'ensemble du processus d'évaluation. L'analyse de la documentation, les entretiens et les groupes de discussion, ainsi que les observations de la formation et/ou des interactions entre les parties prenantes ont été inclus. L'examen des documents pendant la période de démarrage de l'évaluation et les premiers entretiens ont indiqué que toutes les composantes des deux projets s'inscrivaient dans une approche de construction de systèmes. L'évaluation s'est donc basée sur une approche d'analyse des systèmes qui se concentre sur l'intégration des actions du projet, la mise en réseau des parties prenantes et l'utilisation du retour d'information dans l'apprentissage et le renforcement du projet. Une méthode d'analyse basée sur les droits, avec un accent particulier sur le genre, a été appliquée à toutes les étapes du processus d'enquête et dans tous ses aspects jusqu'aux conclusions. En outre, l'évaluation a été menée conformément aux normes et standards, aux directives éthiques et au code de conduite du Groupe d'évaluation des Nations Unies.³

Les données quantitatives et qualitatives ont été extraites des documents, des entretiens et des groupes de discussion ainsi que des observations. Le logiciel d'analyse des données qualitatives, Atlas.ti, a été utilisé pour coder et traiter les informations qualitatives collectées, avec une attention particulière aux notes des entretiens et des groupes de discussion. Les données quantitatives ont été extraites des rapports de suivi et d'évaluation et analysées directement. Pour l'Éthiopie, les parties prenantes d'Addis-Abeba ont été incluses tandis qu'une visite sur site a été effectuée dans la région de Sidama. Dans le cas du Maroc, en plus de Rabat, des visites sur site ont été effectuées à Kénitra en RSK. Au total, 79 personnes ont été interrogées pendant le travail d'évaluation sur le terrain, dont 17 femmes et 62 hommes. Cette situation est principalement due au fait que les intervenants masculins sont plus nombreux dans les différents bureaux associés aux projets.

La limite la plus importante de l'évaluation a été l'impossibilité d'inclure des bénéficiaires directs sélectionnés au hasard. Par conséquent, la plupart des interactions ont eu lieu avec des représentants d'institutions incluses dans les projets. Le délai entre la sélection des évaluateurs et le début du travail sur le terrain dans les deux pays a été très court (moins de deux semaines).

Principales conclusions

Pertinence

L'évaluation détermine que la conception des projets dans les deux pays est très pertinente par rapport aux politiques et stratégies nationales et internationales, aux programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD) et autres priorités. Ils sont très bien alignés sur les cadres des politiques et programmes constitutifs de l'OIT.

Validité

La conception générale des projets est jugée cohérente et la complémentarité interne est adéquate. Les projets présentent un niveau élevé de complexité, avec de nombreux objectifs attendus. Leur théorie du changement aurait pu être simplifiée pour plus de clarté. Il existe une logique verticale et horizontale dans les cadres logiques et les réalisations des projets sont clairement liées aux résultats et à l'impact. L'évaluation constate que les risques décrits restent assez généraux, bien que les deux projets examinent périodiquement la validité des risques et procèdent aux ajustements nécessaires.

Efficacité

L'évaluation note que les projets ont travaillé intensivement pour tenter d'atteindre les résultats escomptés aussi bien que possible dans des circonstances difficiles. Toutefois, le niveau et la qualité

³ Groupe des Nations unies pour l'évaluation (2016), Normes et standards pour l'évaluation, New York : Groupe des Nations unies pour l'évaluation.

des résultats obtenus à ce jour diffèrent entre les projets et entre leurs différentes composantes. Des facteurs externes, notamment le COVID19 dans les deux pays, le conflit interne en Éthiopie et certains défis diplomatiques au Maroc, ont affecté la rapidité de la mise en œuvre.

L'évaluation a révélé qu'une réussite importante des deux projets est la période d'environ dix mois qui a été allouée à la période de démarrage. Bien que longue, l'évaluation constate que les évaluations et les analyses des capacités, ainsi que la mise en réseau qui en a découlé, ont permis de préparer une bonne base pour le reste de la période de mise en œuvre du projet.

L'évaluation note que la gestion du projet et la structure de gouvernance mise en place ont travaillé de manière stratégique avec les mandants tripartites, les parties prenantes et les partenaires du projet, l'OIT et le donateur pour atteindre les buts et objectifs du projet. Les facteurs internes conduisant à l'obtention des résultats sont en grande partie dus à l'approche intégrée du projet qui sont stratégiques pour les résultats.

En Éthiopie, bien que certains objectifs importants ont été atteints, il est évident qu'il est nécessaire d'intensifier les actions directes et d'augmenter le suivi avec les partenaires pour le reste de la période du projet.

L'évaluation prévoit que le projet marocain atteindra la plupart de ses objectifs, même si certains seront plus difficiles à atteindre que d'autres. L'évaluation a particulièrement noté le grand enthousiasme des parties prenantes envers le projet ProAgro Maroc. Le succès le plus notable identifié est le développement de partenariats et de réseaux avec divers acteurs. Les défis à relever pour atteindre les objectifs incluent les difficultés à identifier des financements pour la création de nouvelles entreprises pour donner suite à la formation et/ou au mentorat fourni avec le soutien du projet.

La promotion du dialogue social et l'obtention de conventions collectives nécessitent un équilibre délicat pour garantir des résultats efficaces qui répondent aux objectifs des travailleurs et des employeurs. Par conséquent, l'évaluation note que c'est un sujet qui nécessite une attention constante dans les deux projets. C'est encore plus vrai en Éthiopie qu'au Maroc, où le travail était déjà en cours au moment de l'évaluation sur le terrain. En outre, il est nécessaire de travailler davantage sur le changement de mentalité de certaines parties prenantes.

Efficacité

Il a été constaté que les ressources financières, humaines et techniques des projets étaient alloués de manière stratégique en fonction des besoins des projets. Les projets sont généralement efficaces ; toutefois, il est évident que la bureaucratie administrative et financière ralentit la mise en œuvre des actions des projets. La mise en œuvre du plan de travail a été jugée particulièrement lente au cours de la période initiale, notamment en raison du COVID19, des troubles internes en Éthiopie et d'autres raisons contextuelles.

La mesure dans laquelle le système de S&E renforce la responsabilité, l'apprentissage et le retour d'information dans la gestion s'est avérée variable. Cela est dû, en partie, au niveau inhabituel de complexité en raison du large éventail de types de composantes de projet. En outre, les difficultés à mesurer les résultats et l'impact sur le renforcement des capacités institutionnelles ajoutent encore à la complexité. Les informations de suivi sont utilisées pour alimenter la gestion du projet dans les deux pays à des degrés différents. Les bureaux de l'OIT dans les pays et le siège de l'OIT effectuent notamment un suivi régulier de l'avancement des projets et apportent des contributions pour aider à relever les défis identifiés.

Impact prévu et durabilité

Des signes positifs indiquent que de nombreuses initiatives du projet sont susceptibles de produire des résultats durables. L'évaluation note que, si les projets mettent pleinement en œuvre le reste de leurs actions planifiées, ils conduiront probablement à des contributions durables à long terme aux objectifs du projet. Des contributions aux ODD, notamment l'ODD 8, sont attendues.

L'évaluation a déterminé que les représentants des institutions gouvernementales au Maroc ont constamment indiqué qu'ils espéraient et attendaient l'institutionnalisation des programmes de formation. De même, les personnes interrogées par ProAgro Éthiopie ont exprimé l'espoir que le projet sera en mesure d'institutionnaliser la formation et les outils, les mesures stratégiques, et d'assurer un meilleur fonctionnement des centres d'emploi. Dans l'ensemble, le principal défi reste le financement du gouvernement et d'autres partenaires pour compléter les apports du projet et intensifier la dynamique.

Compte tenu de l'expérience de ProAgro dans les deux pays jusqu'à présent, il semble probable qu'un projet similaire puisse être reproduit efficacement dans certains autres pays, à moins que leurs structures socio-économiques et politiques ne soient très fragiles. Cette conclusion est d'autant plus remarquable que les projets sont mis en œuvre dans des contextes très différents.

Genre et non-discrimination des groupes vulnérables. Évaluation des normes internationales du travail

Si les projets accordent tous deux une certaine attention aux questions de genre, ils ne sont pas particulièrement axés sur ces questions par rapport à d'autres projets, ni, à l'exception des jeunes, sur d'autres groupes vulnérables. Les jeunes constituent une cible importante, notamment pour ce qui est de leur permettre de lancer des activités économiques ou de trouver un autre emploi. Aucun accent particulier n'est mis sur des groupes vulnérables particuliers tels que les personnes déplacées à l'intérieur du pays (PDI), les réfugiés, les personnes handicapées, les personnes touchées par le VIH, les veuves et/ou les personnes âgées.

Les projets mettent explicitement l'accent sur les normes internationales fondamentales du travail dans le cadre de leur approche globale.

Analyse comparative au-delà des contextes des deux pays

Il est important que tout projet comparable soit adapté aux circonstances locales, mais les principaux résultats ou des résultats similaires pourraient être maintenus. Seul le volet sur le dialogue social est particulièrement difficile, car il s'agit d'un sujet très sensible dans de nombreux pays.

Recommandations applicables aux deux projets ProAgro

1) Affecter un coordinateur régional (personnel de projet) dans les sites de projet en dehors de la capitale.

Responsable : OIT, projets ProAgro. Priorité : élevée en Éthiopie. Faible au Maroc pour la période actuelle du projet, mais élevée en cas d'extension future à des zones de projet plus éloignées. Calendrier : les six prochains mois pour l'Éthiopie. Estimation des ressources nécessaires : faible.

2) Se concentrer davantage sur le renforcement des méthodes de communication, notamment en utilisant des méthodes de changement de comportement pour faire évoluer les mentalités résistantes à certaines initiatives visant à garantir un travail décent.

Responsable : OIT, projets ProAgro. Priorité : élevée. Calendrier : Les six prochains mois. Estimation des ressources nécessaires : moyenne.

3) Veillez à ce que tous les résultats soient assortis d'indicateurs mesurables appropriés qui peuvent être mis en œuvre de façon réaliste dans le contexte local dans lequel le projet doit être mis en œuvre.

Responsable : OIT. Priorité : Moyenne. Calendrier : à long terme si d'autres phases du ProAgro ou de nouveaux projets similaires sont développés. Estimation des ressources nécessaires : faible.

4) Augmenter les échanges entre les deux projets ProAgro

Responsable : OIT, projets ProAgro. Priorité : Moyenne. Calendrier : les 6 six prochains mois jusqu'à la fin des projets. Estimation des ressources nécessaires : moyenne.

5) Mettre davantage l'accent sur l'inclusion des groupes vulnérables dans les actions du projet dans les futurs projets similaires.

Responsable : OIT, projets ProAgro. Priorité : Moyenne. Calendrier : les six prochains mois et projets futurs. Estimation des ressources nécessaires : faible.

Recommandations pour ProAgro Éthiopie

6) Se concentrer davantage sur les méthodes formelles et informelles de renforcement des partenariats et des groupes cibles.

Responsable : ProAgro Éthiopie. Priorité : élevée. Calendrier : les six prochains mois. Estimation des ressources nécessaires : moyenne.

7) Augmenter l'utilisation des données de suivi et d'évaluation (S&E) comme outil de gestion en utilisant une approche systémique.

Responsable : ProAgro Éthiopie, tous les partenaires du projet. Priorité : Moyenne. Calendrier : Tout le reste de la période du projet. Estimation des ressources nécessaires : moyenne.

8) Augmenter la contribution des spécialistes techniques de l'OIT pour encadrer le projet. En particulier pour renforcer l'attention portée au dialogue social.

Responsable : OIT. Priorité : Moyenne Échéance : les six prochains mois jusqu'à la fin du projet. Estimation des ressources nécessaires : moyenne.

9) Plaider en faveur d'une directive politique visant à assurer la présence d'un personnel gouvernemental dédié à la gestion du centre de facilitation de l'emploi dans les parcs industriels.

Priorité : élevée. Calendrier : les six prochains mois. Estimation des ressources nécessaires : faible.

Recommandations pour ProAgro Maroc

10) Prendre suffisamment de temps pour déterminer les chaînes de valeur possible à cibler dans une phase future du projet ProAgro ou si un autre projet similaire est mis en œuvre ailleurs.

Responsable : OIT. Priorité : Faible pour ce projet, élevée pour l'expansion du projet ou des projets similaires. Calendrier : Futurs projets similaires ou nouvelle phase d'expansion des chaînes de valeur de ProAgro. Estimation des ressources nécessaires : faible.

11) Mettre davantage l'accent sur (1) l'identification et la garantie que les agences de ressources financières sont disposées à soutenir les bénéficiaires de projets viables ; (2) la durabilité et la reproduction des bonnes pratiques, en particulier le développement des compétences.

Responsable : ProAgro Maroc. Priorité : Très élevée. Calendrier : les six prochains mois. Estimation des ressources nécessaires : moyenne.

12) Promouvoir et soutenir la mise en œuvre des recommandations de l'étude sur le genre des femmes rurales soutenue par ProAgro Maroc et de l'étude sur l'analyse des compétences.

Responsable : Projet ProAgro, gouvernement, autres institutions tripartites et autres parties prenantes. Priorité : élevée. Calendrier : Jusqu'à la fin de la période du projet et au-delà. Estimation des ressources nécessaires : moyenne.

Bonnes pratiques

1) Au lieu d'essayer de développer des contenus, des outils et du matériel de formation entièrement nouveaux, les projets se sont appuyés sur les contributions testées de divers départements de l'OIT pertinents pour les projets. Cela a permis de développer rapidement des contenus, des outils et des supports adaptés et de mettre en œuvre la formation en faisant appel à l'expérience et à des maîtres formateurs reconnus. L'évaluation note que trop de projets essaient de réinventer des approches complètement nouvelles pour chaque nouvelle initiative. D'après les éléments d'évaluation, les moyens de formation adoptés dans le cadre du projet ont été bien appréciés et utiles.

2) Le fait d'accorder suffisamment de temps à une période de démarrage bien menée permet aux projets de déterminer les bonnes cibles, les bons partenaires et les bonnes localités pour la mise en œuvre du projet.

Leçon apprise

L'approche globale des projets et leur orientation permettent d'atteindre leurs objectifs dans les pays concernés et peuvent être reproduits dans d'autres pays, à l'exception des pays très fragiles. L'approche intégrée des différents résultats et le grand nombre de partenaires de différents types sont réalisables sur le plan organisationnel. Des niveaux élevés d'interactions formelles et informelles pour renforcer les partenariats et étendre le travail en réseau entre les partenaires eux-mêmes ont été utiles à cet égard.

Remerciements

L'équipe d'évaluation tient à exprimer ses sincères remerciements à tous ceux qui ont si volontiers et ouvertement partagé leurs informations et leurs opinions avec l'équipe. Les représentants du gouvernement, des organisations de travailleurs et d'employeurs, d'autres organisations de la société civile et les parties prenantes du secteur privé ont apporté leur soutien et fourni des contributions importantes au processus d'évaluation. Les spécialistes de l'OIT, le personnel du projet et le représentant du donateur ont été utiles en fournissant toutes les clarifications et les contributions nécessaires tout au long du processus d'évaluation.

Liste des acronymes

ADA	ADA - Agence de Développement Agricole
AMDI	Agence Marocaine de Développement des Investissements
ANAPEC	Agence National de la Promotion des Emplois et des Compétences
BoII	Bureau of Investment and Industry (Bureau de l'investissement et de l'industrie)
BoJSE	Bureau of Job, Skill and Enterprise (Bureau de l'emploi, des compétences et de l'entreprise)
BOLT	Bureau of Labour and Training (Bureau du travail et de la formation)
BMZ	Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (Ministère fédéral de la Coopération économique et du Développement)
BP	Bureau de pays
CETU	Confederation of Ethiopian Trade Unions
COMADER	Confédération marocaine de l'agriculture et du développement rural
CRI	Centre Régional d'Investissement
CRJEA	Centre Régional des Jeunes Entrepreneurs Agricoles
EBMO	Employer and business membership organizations
EEFC	Ethiopian Employers' Confederation
EFPT	Enseignement et formation professionnels techniques
EIC	Ethiopia Investment Commission
EPPPA	Ethiopian poultry producers and processors association
FCE	Formation en cours d'emploi
FdF	Formation de formateurs
FENAGRI	La Fédération Nationale de l'Agroalimentaire
FNSA	Fédération Nationale du Secteur Agricole
GE	Gestionnaire d'évaluation
GERME	Gérez mieux votre entreprise
IAIP-SP	Integrated Agro-Industrial Park Support Project (Projet de soutien au parc agro-industriel intégré)
IDE	Investissement direct de l'étranger
JCC	Jobs Creation Commission (Commission pour la création d'emplois)
KII	Key Informant Interview (Entretien avec un informateur clé)
LMIS	Labour market information system (Système d'information sur le marché du travail)
MIEPEC	Ministère de l'inclusion économique, de la petite entreprise, de l'emploi et des compétence
MSA	Market systems analyses (Analyses des systèmes de marché)
NEETS	Not in Education, Employment, or Training (Pas dans l'éducation, l'emploi ou la formation)
NSDC	National Skill Development Corporation (Inde) (Société nationale de développement des compétences)
ODD	Objectifs de développement durable
OFPPT	Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail
ONCA	Office National du Conseil Agricole
ONUUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industrie
PAGE	Partnership for Action on Green Economy (Partenariat pour une Action sur l'Économie Verte)

PAJC	Plan of Action for Job Creation (Plan d'action pour la création d'emplois)
P&B	Programme and Budget (Programme et budget)
PME	Petites et moyennes entreprises
PNTD	Programme national pour le travail décent
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
PRE	Plan Régional de l'Emploi
RESFC	Regional Employment Services Facilitation Centre (Centre régional de facilitation des services de l'emploi)
RSA	Rapid Skills Assessment (Évaluation rapide des compétences)
RSK	Région Rabat-Salé-Kénitra
SCORE	Sustaining Competitive and Responsible Enterprises (Soutenir des entreprises compétitives et responsables)
S&E	Suivi et évaluation
SSC	Sector Skills Council (India) (Conseil des compétences sectorielles)
SST	Sécurité et santé au travail
TAG	Technical Advisory Committee (Groupe consultatif technique)
TdC	Théorie du Changement
THAMM	Towards a Holistic Approach to Labour Migration Governance and Labour Mobility in North Africa (Vers une approche holistique de la migration des travailleurs Gouvernance et mobilité des travailleurs en Afrique du Nord)
TPME	Très petites, petites et moyennes entreprises
UM6P	Université Mohamed 6 Polytechnique
UNITAR	United Nations Institute for Training and Research (Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche)
UNSDCF	United Nations Sustainable Development Cooperation Framework (Cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable)

Table des matières

Résumé exécutif.....	ii
Remerciements.....	viii
Liste des acronymes.....	ix
Table des matières.....	xi
1. Introduction.....	2
1.1. Contexte du projet.....	2
1.2. Objectifs généraux de ProAgro.....	3
1.3. PROAGRO Éthiopie et Maroc : Principaux domaines prioritaires.....	3
1.4. Le processus : Stratégie de mise en œuvre de ProAgro - interventions intégrées.....	4
1.5. Phases du projet.....	5
1.6. Contribution aux ODD.....	5
1.7. Objectif de l'évaluation.....	6
1.8. Portée et public de l'évaluation.....	6
1.9. Groupes ciblés.....	7
2. Méthodologie.....	7
2.1 Approche triangulée et systémique de la collecte et de l'analyse des données.....	7
2.2 Approches fondées sur les droits et l'éthique.....	8
2.3 Analyse des données.....	8
2.4 Visites de site et échantillonnage.....	9
2.5 Limites de l'évaluation.....	10
2.6 Partage des résultats préliminaires.....	10
3. Principales constatations.....	10
3.1 Pertinence.....	10
3.1.1. Cadres des politiques et programmes des mandants de l'OIT.....	10
3.1.2. Éthiopie : projet pertinent par rapport aux politiques et priorités nationales.....	11
3.1.3. Éthiopie : Besoins des autres partenaires clés nationaux et besoins du pays.....	12
3.1.4. Maroc : projet pertinent par rapport aux politiques et aux priorités nationales.....	13
3.1.5. Maroc : Besoins des autres partenaires clés nationaux et besoins du pays.....	13
3.1.6. Contribution de la conception du projet aux objectifs de développement durable (ODD) et aux cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable (CCDNU) des pays.....	14
3.1.7. Mesure dans laquelle le projet s'est appuyé sur une expérience antérieure OIT, ONU, donateur, autres.....	14
3.2 Validité de la conception du projet.....	15
3.2.1 Analyse de la théorie du changement.....	16
3.2.2 Les sorties ont un lien de causalité avec les résultats, l'impact.....	19
3.2.3 Facteurs externes pris en compte : hypothèses et risques.....	21

3.2.4	Avantage comparatif de l'OIT concernant l'emploi des jeunes.....	22
3.3	Efficacité du projet par rapport aux résultats attendus.....	22
3.3.1	Facteurs internes et externes de réussite des deux projets.....	23
3.3.2	Efficacité de la stratégie de partenariat, de la structure de gouvernance et de la gestion de projet.....	25
3.3.3	Résultats mitigés sur le dialogue social et le changement des mentalités.....	26
3.3.4	Éthiopie - Réalisation des objectifs.....	28
3.3.5	Défis de mise en œuvre et résultats négatifs inattendus Éthiopie.....	31
3.3.6	Maroc - Atteinte des objectifs.....	34
3.3.7	Défis de mise en œuvre ProAgro Maroc.....	39
3.3.8	Produits de qualité développés au fil du temps.....	40
3.3.9	Des résultats positifs et négatifs inattendus.....	40
3.3.10	Facteurs externes, évolution de la situation politique et socio-économique et adaptations.....	40
3.3.11	Pandémie de Covid-19 et modèle d'intervention utilisé.....	41
3.4	Efficiences.....	42
3.4.1	Ressources allouées de manière stratégiques.....	42
3.4.2	Stratégie Suivi et Évaluation, Rôles et Responsabilités Projet et Partenaires Clés.....	42
3.5	Orientation vers l'impact et la durabilité.....	44
3.5.1	Impacts durables du projet identifiés dans les groupes cibles et autres acteurs.....	44
3.6	Genre et non-discrimination des groupes vulnérables.....	45
3.7	Évaluation des Normes Internationales du Travail.....	46
3.8	Analyse comparative au-delà des contextes des deux pays.....	46
4.	Conclusions.....	46
4.1	Pertinence.....	47
4.2	Validité.....	47
4.3	Efficacité.....	47
4.4	Efficiences.....	48
4.5	Impact et durabilité prévus.....	48
4.6	Genre et non-discrimination des groupes vulnérables.....	48
4.7	Évaluation des normes internationales du travail.....	49
4.8	Analyse comparative au-delà des contextes des deux pays.....	49
5.	Recommandations, leçons apprises, bonnes pratiques.....	49
5.1	Recommandations applicables aux deux projets ProAgro.....	49
5.2	Recommandations pour ProAgro Éthiopie.....	50
5.3	Recommandations pour ProAgro Maroc.....	51
5.4	Bonnes pratiques.....	52
5.5	Leçon apprise.....	52

Références	53
Annexe 1 – Termes de référence pour l'évaluation	56
Annexe 2 - Questions d'évaluation et matrice d'évaluation.....	71
Annexe 3 – Leçon apprise	114
Annexe 4 – Bonnes pratiques	115
Annexe 5 - Parties prenantes interrogées et membres des groupes de discussion	117
Annexe 6 - Itinéraires des travaux sur le terrain.....	122
Annexe 7 - Progrès dans l'atteinte des résultats à mi-parcours sur le terrain	128
Annexe 8 - Analyse Tag Cloud : Fréquence des types de commentaires par question et sous-question d'évaluation	143
Annexe 9 - Liste des codes élaborés et utilisés pour analyser les notes des entretiens avec les parties prenantes et des groupes de discussion.....	149
Annexe 10 – Détails des objectifs et de la méthodologie de l'évaluation	150
Annexe 11 – Contribution de la conception du projet aux Objectifs de développement durable (ODD)	153
Annexe 12 – Programme national pour le travail décent en Éthiopie - Éléments ProAgro pertinents	154
Annexe 13 – Guides d'entretien et de groupes de discussion.....	155

1. Introduction

Avec pour objectif général de créer des opportunités d'emplois décents dans le secteur agroalimentaire, deux projets, ProAgro Éthiopie et ProAgro Maroc, sont en cours de réalisation. Les projets, d'une durée de quatre ans, comportent quelques adaptations spécifiques à chaque pays, étant donné les différences socio-économiques, parmi d'autres, entre les deux pays. Considérons que la population du Maroc⁴, qui compte presque 38 millions habitants, représente moins d'un tiers de celle de l'Éthiopie, qui en compte environ 122 millions⁵. Par ailleurs, l'Éthiopie a un indice de développement humain de 175 sur 191 pays, tandis que le Maroc est au 121^{ème} rang.⁶

Conformément aux politiques de l'OIT, cette évaluation à mi-parcours a été menée pour déterminer la pertinence en continue, la validité, l'efficacité et l'efficience des projets. Dans la mesure où des données quantitatives et qualitatives étaient disponibles à mi-parcours, leur durabilité et leur impact ont également été examinés. Les facteurs transversaux sur les questions de genre et d'autres groupes vulnérables ont également été évalués. Des recommandations exploitables visant à favoriser l'obtention de résultats satisfaisants pendant la période restante du projet et à informer des programmes et projets similaires sont formulées. Les bonnes pratiques et les leçons apprises sont identifiées et partagées sont également incluses dans le présent rapport.

Il s'agit d'une évaluation groupée qui, entre autres, a pour but d'analyser les points communs et les différences entre des projets similaires afin d'accroître l'apprentissage.⁷ Comme l'exigent les directives de l'OIT pour les évaluations groupées, les conclusions sont présentées en utilisant une approche intégrée. Les preuves de chacun des deux projets sont citées pour appuyer les conclusions de chacune des questions d'évaluation.

1.1. Contexte du projet

Comme l'indique le mandat de l'évaluation, l'Afrique a réalisé des progrès économiques louables au cours de la dernière décennie. Cette croissance s'est accompagnée d'une diminution des taux de pauvreté et de la création d'emplois dans de nombreux pays. Cependant, l'Afrique reste confrontée à de nombreux défis. La croissance démographique devrait doubler d'ici 2050 et il faudra donc créer 20 millions de nouveaux emplois par an.⁸ Parmi les autres défis en cours figurent les problèmes de stabilité politique, en particulier dans les pays fragiles. Plus généralement, les défis comprennent toujours la pauvreté généralisée et les taux élevés d'emploi informel, les mauvaises conditions de travail, les faibles niveaux d'éducation et de compétences. Une croissance insuffisante, une productivité du travail stagnante et un développement social et économique inadéquat aggravent ces défis. Les institutions censées stimuler l'emploi sont encore faibles.

⁴ Worldometers, 2022a, Morocco Population. Disponible auprès de <https://www.worldometers.info/world-population/morocco-population/>

⁵ Worldometers, 2022b, Ethiopia Population. Disponible auprès de <https://www.worldometers.info/world-population/ethiopia-population/>

⁶ Worldometers, 2022b, Ethiopia Population. Disponible auprès de <https://www.worldometers.info/world-population/ethiopia-population/>

⁷ ILO Headquarters(2020), Guidance Note 3.3 Strategic clustered evaluations to gather evaluative information more effectively. Disponible auprès de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_746718.pdf

⁸ Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (2019) Making a Difference, an Overview of German Development Cooperation. Bonn & Berlin, BMZ.

Un moyen clé pour relever ces défis est de renforcer la création d'emplois. Dans ce contexte, le Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ) a lancé une Initiative spéciale sur la formation et la création d'emplois dans le cadre de son Plan Marshall pour l'Afrique en 2019.⁹

Cette initiative vise à créer des emplois en stimulant un environnement commercial favorable et en soutenant les investissements privés, notamment pour les infrastructures. L'initiative a pour ambition de créer jusqu'à 100 000 emplois décents jusqu'en 2022, d'améliorer les conditions de travail et les possibilités de revenus, de créer des possibilités de formation et, enfin, d'augmenter les investissements privés.

Dans le cadre de l'initiative spéciale du BMZ sur la formation et la création d'emplois, l'OIT a conçu le programme ProAgro avec des projets en Éthiopie et au Maroc pour contribuer à cet objectif global. Les projets ProAgro sont spécifiquement axés sur l'extension du marché du travail par l'augmentation des emplois décents dans l'Agribusiness. Il est important de noter ici que l'Agribusiness couvre l'ensemble de la chaîne de valeur, y compris la fourniture d'intrants agricoles, la production, la transformation et la distribution des produits agricoles aux consommateurs finaux.¹⁰ En Éthiopie, certaines parties prenantes de l'évaluation qui ont été interrogées avaient le sentiment que le projet se diluait trop et devrait ne se concentrer que sur la transformation alimentaire.

Les projets s'appuient sur l'importance et l'expérience comparatives de l'OIT en matière de stimulation des conditions de travail décentes, des compétences et du développement des entreprises.

1.2. Objectifs généraux de ProAgro

Les projets ProAgro reposent sur deux piliers interdépendants qui se renforcent mutuellement :

- 1) En favorisant un environnement propice à la création d'emplois décents et à l'investissement durable ;
- 2) En créant une chaîne de valeur avec le développement des compétences et des entreprises.

En termes opérationnels, les deux piliers de ProAgro correspondent au renforcement des quatre domaines prioritaires clés de l'Initiative spéciale pour la formation et la création d'emplois afin d'atteindre :

- 1) Des emplois riches, des investissements privés durables et des conditions de travail décentes dans les zones cibles (transversal) ;
- 2) Une meilleure gouvernance des compétences pour fournir aux gens les compétences indispensables pour accéder au marché du travail (push/pousser) ;
- 3) Une nouvelle génération d'entreprises liées au secteur agroalimentaire (push) ;
- 4) Un secteur privé dynamique et riche en emplois (pull/tirer).

1.3. PROAGRO Éthiopie et Maroc : Principaux domaines prioritaires

La stratégie globale du programme ProAgro est donc délimitée en quatre domaines d'intérêt prioritaires :

- 1) Investissement durable

⁹ GiZ, Working Together for Growth and Jobs in Africa, Available at <https://www.giz.de/en/worldwide/79251.html>

¹⁰ FAO (2019) Agribusiness and value chains Agribusiness, value chains and the rapid transformation of agrifood systems. Disponible auprès de <https://www.fao.org/3/i6811e/i6811e.pdf>. (Site web consulté le 10 11 2022)

- 2) Développement dynamique de la chaîne de valeur
- 3) Développement des compétences
- 4) Renforcement de l'esprit d'entreprise

Les objectifs immédiats des deux projets ProAgro sont similaires mais ils ont été adaptés pour répondre plus étroitement aux conditions locales dans les deux pays. Cette adaptation a été réalisée pendant la période de démarrage des deux projets.

Les détails concernant les résultats, les indicateurs, les cibles et la planification de ProAgro ont été traités pendant la période de démarrage de l'évaluation et sont disponibles à l'annexe 4.

Objectif immédiat	Éthiopie	Maroc
1	Création d'un écosystème propice à la création d'emplois décents et à l'investissement durable.	Un écosystème plus propice à la création d'emplois décents et à l'investissement durable dans la région sélectionnée
2	Le dialogue social et les négociations collectives inclusives sont encouragés en tant que moyens essentiels pour parvenir à un travail décent et à des relations industrielles stables dans le secteur	Les chaînes de valeur sélectionnées dans le secteur agroalimentaire sont plus compétitives et ont renforcé la qualité et le potentiel de création d'emplois
3	Développement d'un enseignement et d'une formation techniques et professionnels (EFTP) de qualité et davantage orientés vers la demande, qui augmentent l'employabilité et les perspectives d'emploi	Un EFTP de qualité et davantage orienté vers la demande, qui augmente l'employabilité et les perspectives d'emploi
4	Certains secteurs agroalimentaires sont plus compétitifs et ont amélioré la qualité et le potentiel de création d'emplois	Un mécanisme de développement des entreprises en place pour le secteur agroalimentaire

1.4. Le processus : Stratégie de mise en œuvre de ProAgro - interventions intégrées

ProAgro vise à aider les pays à réaliser une transformation structurelle plus inclusive et à créer des emplois *décents*. La documentation examinée et le travail de terrain effectué pendant l'évaluation indiquent l'importance des interventions intégrées dans les deux pays. Cela signifie qu'il faut combiner une série de mesures à court et à long termes tout en développant un meilleur équilibre entre la demande de main-d'œuvre et l'offre de main-d'œuvre qualifiée. Le renforcement et l'intégration des approches de diverses institutions pour former de nouveaux partenariats efficaces sont des éléments clés inclus dans la conception des deux projets. Les détails de la façon dont les deux projets ont encouragé les partenariats, y compris les succès et les défis, sont présentés dans la section 3.3.2.

Les principaux moyens d'action et les jalons des deux projets ProAgro sont les suivants :

- Évaluations de la situation et des lacunes dans les principaux domaines prioritaires ;
- Conception d'approches efficaces les plus probables pour atteindre les objectifs identifiés, tirer parti des réussites et surmonter les goulots d'étranglement en vue d'atteindre l'objectif global ;
- Formation de formateurs, formation en cascade ;
- Mentorat et création de partenariats ;

- Développement et mise en œuvre de modèles pour atteindre les résultats et les produits du projet, par exemple sur le dialogue social et la négociation collective ; nouvelles approches innovantes qui contribuent à atteindre l'objectif global ;
- Partage des expériences et des résultats.

Les projets sont tous deux basés dans les capitales des pays, Addis Abeba pour l'Éthiopie et Rabat pour le Maroc. Tout le personnel du projet, six en Éthiopie et cinq au Maroc (plus les chauffeurs) est basé dans ces deux villes.

Les projets mettent tous deux l'accent sur le partenariat et le renforcement des capacités au niveau national. Ils travaillent également au niveau décentralisé. Sur la base d'une évaluation des sites potentiels et des contributions des parties prenantes, ProAgro Éthiopie a choisi de travailler dans les régions d'Amhara et de Sidama. En collaboration avec les partenaires nationaux, ProAgro Maroc a estimé que piloter des actions dans la région de Rabat-Salé-Kénitra (RSK, relativement proche de la capitale) serait un bon point de départ.

Les principaux partenaires du projet sont des représentants tripartites nationaux et régionaux, notamment des élus, des entités d'éducation et de recherche ainsi que d'autres partenaires de développement internationaux. Les partenaires du projet sont des acteurs de la mise en œuvre des actions du projet ainsi que des participants aux activités de formation et de suivi.

1.5. Phases du projet

Les deux projets ProAgro ont des phases de mise en œuvre très similaires, ce qui facilite l'évaluation groupée. Leurs dates de démarrage et de clôture sont les mêmes. Les deux projets ont passé la majeure partie de la première année en régime « période de démarrage » pour effectuer diverses évaluations, déterminer les secteurs d'intervention, choisir les localités et identifier les partenaires. La mise en œuvre des actions du projet est en cours et s'est accélérée au cours des 18 derniers mois.

1.6. Contribution aux ODD

Au niveau mondial, le projet contribue particulièrement à l'ODD 8 : « Promouvoir une croissance économique soutenue, inclusive et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous » et aux cibles spécifiques suivantes :

- 8.3 : Promouvoir des politiques axées sur le développement qui soutiennent les activités productives, la création d'emplois décents, l'esprit d'entreprise, la créativité et l'innovation, et encourager la formalisation et la croissance des micros, petites et moyennes entreprises, notamment par l'accès aux services financiers.
- 8.5 : D'ici à 2030, réaliser le plein emploi productif et un travail décent pour toutes les femmes et tous les hommes, y compris les jeunes et les personnes handicapées, ainsi que l'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale.
- 8.6 : D'ici à 2020, réduire sensiblement la proportion de jeunes qui n'ont pas d'emploi, d'éducation ou de formation
- 8.8 Protéger les droits du travail et promouvoir des environnements de travail sûrs et sécurisés pour tous les travailleurs, y compris les travailleurs migrants, en particulier les femmes migrantes, et ceux qui ont un emploi précaire.

Une brève évaluation de la mesure dans laquelle les projets contribuent réellement aux ODD est disponible dans la section 3.5.

1.7. Objectif de l'évaluation

Comme indiqué dans les TdR, le principal objectif de cette évaluation indépendante à mi-parcours est de fournir une évaluation indépendante des progrès réalisés à ce jour. Les critères de l'OCDE¹¹ sont appliqués à travers une analyse de la pertinence, de la cohérence, de l'efficacité, de l'efficience, de la durabilité et de l'orientation vers l'impact du projet. Les objectifs spécifiques de l'évaluation sont les suivants :

- Évaluer la pertinence et la cohérence de la conception du projet par rapport aux besoins du pays et la façon dont le projet est perçu et apprécié par les bénéficiaires et les partenaires du projet.
- Identifier les contributions du projet aux Objectifs de développement durable (ODD), au Cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (CCNUD) et aux programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD) des pays, aux objectifs de l'OIT et aux objectifs des programmes par pays, ainsi que sa synergie avec d'autres projets et programmes dans les deux pays.
- Analyser les stratégies de mise en œuvre du projet en ce qui concerne leur efficacité potentielle pour atteindre les objectifs et les impacts du projet ; y compris les résultats inattendus et les facteurs affectant la mise en œuvre du projet (positivement et négativement).
- Évaluer l'efficacité de la mise en œuvre du projet.
- Examiner l'organisation institutionnelle, la capacité de mise en œuvre du projet et les mécanismes de coordination.
- Examiner les stratégies visant à assurer la durabilité des résultats s'ils sont atteints et l'orientation vers la réalisation de l'impact.
- Identifier les leçons et les bonnes pratiques potentielles pour les mandants tripartites, les parties prenantes et les partenaires, le donateur et l'OIT.
- Fournir des recommandations stratégiques pour les mandants tripartites, les parties prenantes et les partenaires, le donateur et l'OIT afin d'améliorer l'atteinte des résultats du projet (résultats et impacts).

1.8. Portée et public de l'évaluation

La portée de cette évaluation est une analyse de la mise en œuvre du projet dans son intégralité jusqu'à mi-parcours. Elle examine donc l'ensemble de l'intervention du projet d'août 2020 à juillet 2022. Elle considère tous les documents liés au projet au cours de cette période. Cela inclut le document de projet, les rapports de démarrage et d'avancement ainsi que les documents produits en tant que résultats du projet (par exemple, les produits de connaissance ou les stratégies politiques). L'analyse géographique de l'évaluation couvre l'Éthiopie et le Maroc au niveau national et les régions ou états à travers une étude documentaire, des visites sur le terrain et des entretiens avec les parties prenantes tout au long de la période d'évaluation.

L'évaluation intègre l'égalité des sexes et la non-discrimination, les normes internationales du travail, le dialogue social et le tripartisme ainsi qu'une transition juste vers un environnement durable. Autant de thèmes transversaux visibles tout au long des livrables et du processus de cette évaluation. Ceci est assuré par l'alignement de toutes les activités d'évaluation (phases) sur les notes d'orientation d'ÉVAL : 3.1 Intégration de l'égalité des sexes dans le suivi et l'évaluation des projets ; 3.2 Adaptation

¹¹ OECD (2021), Evaluation Criteria (version updated in 2020), Disponible auprès de <https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>

des méthodes d'évaluation au mandat normatif et tripartite de l'OIT ; 3.3 Évaluation stratégique par grappes pour recueillir plus efficacement les informations évaluatives¹².

On se reportera à l'annexe 1 pour les questions d'évaluation et à la matrice d'évaluation qui donne un aperçu du processus de collecte de données et des indicateurs d'évaluation. Le présent rapport est structuré autour des questions d'évaluation.

Les publics visés par l'évaluation sont les mandants tripartites de l'OIT dans les pays des deux projets ProAgro, le siège de l'OIT, les bureaux régionaux et sous-régionaux, le personnel de projet de l'OIT dans les deux pays, les partenaires de développement internationaux et nationaux directement associés. Sont également incluses d'autres personnes associées du secteur privé, y compris des coopératives (et, en Éthiopie, dans les zones industrielles) des instituts d'enseignement technique et de formation professionnelle, des universités/instituts de recherche et d'autres parties intéressées.

1.9. Groupes ciblés

En plus des parties prenantes mentionnées dans la section 3.8, les projets incluent des bénéficiaires des différentes actions du projet. Ces groupes ont été inclus dans l'évaluation dans la mesure où cela était possible. Il s'agit notamment des bénéficiaires en aval, tels que les travailleurs des entreprises/coopératives existantes ou les personnes souhaitant créer leur propre entreprise. Puisque le projet comprend également des formations avec des partenaires institutionnels, certains de leurs employés sont également inclus en tant que stagiaires et/ou sont encadrés par diverses interventions. Certaines de ces interventions sont structurées de telle manière que les parties prenantes s'associent les unes aux autres pour renforcer leurs capacités mutuelles. Cela signifie que l'approche du projet n'est pas seulement axée sur les contributions directes de l'OIT pour renforcer les capacités et fournir des formations, mais aussi pour accroître la capacité des partenaires à se soutenir mutuellement.

2. Méthodologie

2.1 Approche triangulée et systémique de la collecte et de l'analyse des données

La collecte et l'analyse de données par méthodes mixtes triangulées sont au cœur de l'ensemble du processus d'évaluation. L'analyse de la documentation, les entretiens et les groupes de discussion, ainsi que les observations de la formation et/ou des interactions entre les parties prenantes ont été inclus. Après le travail sur le terrain, des entretiens en ligne supplémentaires ont été menés afin de clarifier et de contre-vérifier des résultats spécifiques. Cette approche a permis une intégration cohérente des preuves afin de garantir que des données de haute qualité sont prises en compte à chaque étape. L'annexe 1 couvre les critères et les questions d'évaluation ainsi que la manière dont la triangulation est réalisée. Une vue d'ensemble des types de documents consultés est fournie dans les références. Les principaux documents inclus étaient des documents de projet et des rapports de démarrage de projet, des rapports d'évaluation, de suivi et d'évaluation (S&E) et d'analyse.

L'examen des documents pendant la période de démarrage de l'évaluation et les entretiens initiaux ont indiqué que toutes les composantes des deux projets s'inscrivent dans une approche de construction de systèmes. Cette appréciation a été confirmée lors de la mise en œuvre du travail de terrain de l'évaluation. Il convient de noter en particulier l'importance accordée à la création et au renforcement des écosystèmes de soutien.

¹² ILO, Evaluation Guidance. Disponible auprès de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_853289.pdf

Dans ce cas, le recours à une méthodologie d'évaluation qui utilise une approche systémique pour la collecte et l'analyse des données était une étape logique. L'évaluation utilise donc une approche systémique de l'enquête évaluative pour collecter, gérer et interpréter les informations recueillies. Il s'agit d'un processus de collecte de données quantitatives et qualitatives, puis de l'application de méthodes d'analyse des informations à partir de perspectives multiples.

L'évaluation a utilisé une combinaison de deux principaux types d'analyse de systèmes : l'analyse des boucles causales et l'analyse de réseau.¹³

L'analyse des boucles causales identifie les principales variables d'intérêt et détermine comment les composantes sont liées et comment elles sont censées s'influencer mutuellement.¹⁴

L'analyse de toutes les données collectées au cours de l'évaluation permet d'évaluer dans quelle mesure les résultats attendus de la construction des systèmes sont positifs et/ou sont l'indication de difficultés. L'utilisation de boucles de rétroaction pour informer et ajuster la mise en œuvre en cours sur la base de l'expérience du projet est un autre élément à prendre en considération. Cette méthode a été particulièrement utilisée pour répondre aux Questions d'évaluation (QE).

L'analyse des réseaux interrelationnels permet de cartographier les acteurs clés et leurs relations. Le peu de temps disponible ne permet pas à l'évaluation de mener son propre exercice de cartographie détaillée. Cependant, la documentation déjà examinée indique qu'une telle cartographie des acteurs clés a été réalisée dans les deux projets, même si la présentation n'est pas nécessairement étiquetée et détaillée explicitement comme telle. L'évaluation a utilisé les informations existantes pour évaluer la qualité, la quantité et l'intensité des interrelations (de mise en réseau) comme indiqué dans les sections 3.1.3, 3.3.1, 3.3.2, 3.4.2 et 3.5.

2.2 Approches fondées sur les droits et l'éthique

Une méthode d'analyse basée sur les droits, avec un accent particulier sur le genre, a été appliquée à toutes les étapes du processus d'enquête et dans tous ses aspects jusqu'aux conclusions. En outre, l'évaluation a été menée conformément aux normes et aux standards, aux directives éthiques et au code de conduite du Groupe d'évaluation des Nations Unies.¹⁵

2.3 Analyse des données

Les données quantitatives et qualitatives ont été extraites des documents, des entretiens et des groupes de discussion, ainsi que des observations. L'annexe 13 présente les lignes directrices pour les entretiens et les groupes de discussion par type de partie prenante.

¹³ Burns, D. and Worsley, S. (2016), Navigating Complexity in International Development: Facilitating Sustainable Change at Scale. Warwickshire: Practical Action Publishing Ltd. Williams, B and Hummelbrunner, R (2011), Systems Concepts in Action. Stanford: Stanford Business.

¹³ Visionary Evaluation for a Sustainable Equitable Future (2020), Edited by Parsons, B. and Dhillon, J., Charlotte, NC: Information Age Publishing

¹⁴ Burns, D. and Worsley, S. (2016), Navigating Complexity in International Development: Facilitating Sustainable Change at Scale. Warwickshire: Practical Action Publishing Ltd. Williams, B and Hummelbrunner, R (2011), Systems Concepts in Action. Stanford: Stanford Business.

¹⁴ Visionary Evaluation for a Sustainable Equitable Future (2020), Edited by Parsons, B. and Dhillon, J., Charlotte, NC: Information Age Publishing

¹⁵ United Nations Evaluation Group (2016), Norms and Standards for Evaluation, New York: United Nations Evaluation Group.

Le logiciel d'analyse des données qualitatives, Atlas.ti, a été utilisé pour coder et traiter les informations qualitatives recueillies, en accordant une attention particulière aux notes des entretiens et des groupes de discussion. Les catégories de codage ont été développées autour des questions et sous-questions de l'évaluation telles que présentées dans la matrice d'évaluation (Annexe 1). L'Annexe 6 énumère les codes qui ont été développés et l'Annexe 5 fournit une représentation visuelle des points les plus couramment soulignés lors des entretiens et des discussions de groupe. Les informations recueillies ont été subsumées sous les codes identifiés ; cela a permis de dresser la liste complète de toutes les contributions pertinentes des parties prenantes sur telle ou telle question particulière d'évaluation. Au total, 1262 citations des personnes interrogées ont été recueillies et analysées à travers 92 codes générés à partir des questions d'évaluation.

Les données quantitatives ont été extraites des rapports de suivi et d'évaluation et analysées directement. Toutes les données collectées qui ont contribué à répondre aux questions de l'évaluation ont ainsi été analysées.

Les résultats de l'analyse des boucles de causalité et des réseaux d'interrelations ont été évalués et interprétés conformément aux preuves. Une analyse comparative des différents résultats à travers les domaines thématiques et, le cas échéant, à travers les deux projets a ensuite été réalisée. Ceci a été fait pour s'assurer le plus haut niveau d'apprentissage à partir de l'approche d'évaluation groupée.

2.4 Visites de site et échantillonnage

Des visites approfondies des sites n'ont pas été possibles en raison du nombre limité de jours de travail alloués au travail sur le terrain. Cinq jours de travail ont été accordés à l'évaluateur principal en Éthiopie et huit au consultant local, tandis que dix jours ont été accordés à l'évaluateur principal au Maroc.

Pour l'Éthiopie, les parties prenantes d'Addis-Abeba ont été incluses tandis qu'une visite de site a été effectuée dans la région de Sidama. Idéalement, les deux sites auraient dû être visités, mais cela n'a pas été possible en raison du nombre limité de jours alloués au travail de terrain. Selon l'étude documentaire de l'évaluation et l'examen des rapports trimestriels et des données de S&E, la majorité des activités du projet sont réalisées dans la région de Sidama plutôt que dans la région d'Amhara. Par conséquent, l'équipe d'évaluation a estimé qu'une visite sur place à Sidama serait plus appropriée pour évaluer correctement les activités du projet. Des entretiens virtuels ont néanmoins été menés avec des parties prenantes de la région d'Amhara.

Dans le cas du Maroc, en plus de Rabat, des visites sur site ont été effectuées à Kénitra.

Les détails de la méthode d'échantillonnage pour identifier les personnes interrogées et les membres des groupes de discussion figurent à l'annexe 5.

Nombre de répondants à l'évaluation			
Sites	Femmes	Hommes	Total
Éthiopie	5	28	33
Maroc	8	30	38
Siège de l'OIT et bureaux régionaux	4	4	8
Total	17	62	79

Trois d'entre eux ont été à nouveau interrogés après le travail sur le terrain afin d'obtenir des clarifications et de fournir quelques mises à jour. Le personnel du projet a également été interrogé

plus d'une fois dans les deux pays afin de recouper et de vérifier les résultats après la fin du travail sur le terrain.

2.5 Limites de l'évaluation

- 1) La limite la plus importante de l'évaluation était l'incapacité d'inclure des bénéficiaires directs sélectionnés au hasard. Par conséquent, la plupart des interactions ont eu lieu avec des représentants d'institutions qui sont incluses dans les projets. Au Maroc, une étude est en cours de mise en œuvre pour suivre les bénéficiaires de la formation et du mentorat en aval, avec des résultats attendus en janvier 2023. En Éthiopie, une nouvelle stratégie de suivi et d'évaluation est en cours de mise en œuvre et permettra une collecte de données plus étroite auprès des ex-participants.
Bien que des enquêtes de base strictement scientifiques n'aient pu être mises en œuvre dans aucun des deux projets, les études d'évaluation et les entretiens initiaux des bénéficiaires directs du projet fournissent un point de départ pour une comparaison ultérieure avec les résultats finaux. Une enquête finale et/ou une évaluation finale permettant aux évaluateurs de rencontrer davantage de bénéficiaires directs serait utile dans les deux pays.
- 2) Le délai très court entre la sélection des évaluateurs et le début de leur travail sur le terrain dans les deux pays (moins de deux semaines) a rendu difficile une préparation de l'évaluation aussi complète que souhaitée. Le temps dévolu à la conduite du travail de terrain était également limité. Cela a rendu difficile la planification du travail de terrain en dehors de la capitale, en particulier en Éthiopie où les sites de visite sont plus éloignés de la capitale. Ce problème a été atténué par la sélection d'une visite locale en Éthiopie : Sidama ; tandis que des entretiens virtuels ont été réalisés pour l'autre site (Amhara).
- 3) Un nombre limité de femmes interviewées/membres de groupes de discussion a été inclus parmi les personnes rencontrées pour l'évaluation. Cela s'explique en partie par le fait que l'accent a été mis sur les représentants institutionnels où les hommes prédominent dans les postes qui relèvent des domaines fonctionnels de ProAgro. Voir la section 3.6 pour une discussion sur les questions de genre.

2.6 Partage des résultats préliminaires

Les évaluateurs ont mené des séances informelles de débriefing des résultats préliminaires avec le personnel du projet et, dans le cas de l'Éthiopie, avec le directeur du BIT. Au cours de certaines discussions de suivi et de questions concernant les résultats potentiels, un échange a également eu lieu avec le représentant du BMZ et avec le haut personnel du siège de l'OIT.

3. Principales constatations

3.1 Pertinence

Les projets sont jugés très pertinents par rapport aux situations des deux pays.

3.1.1. Cadres des politiques et programmes des mandants de l'OIT

Les quatre objectifs stratégiques de l'OIT sont de promouvoir et de réaliser les droits fondamentaux au travail, de créer des opportunités d'emploi et de revenus décents pour les hommes et les femmes, de renforcer le tripartisme et le dialogue social, enfin d'améliorer la couverture et l'efficacité de la

protection sociale pour tous. La conception des deux projets ProAgro est fortement axée sur les trois premiers de ces quatre objectifs stratégiques.

Lorsqu'ils ont été conçus à l'origine, les projets ProAgro étaient très cohérents avec les résultats politiques du Programme et Budget (P&B) de l'OIT qui étaient applicables pour 2020-21 :

Les projets ProAgro contribuent aux résultats politiques du Programme et Budget de l'OIT 2020-2021 :

- **Résultat 3** : Des transitions économiques, sociales et environnementales pour un plein emploi productif et librement choisi ainsi qu'un travail décent pour tous ;
- **Résultat 4** : Des entreprises durables, génératrices d'emplois et promotrices d'innovation et de travail décent ;
- **Résultat 5** : Des compétences acquises et un apprentissage tout au long de la vie pour faciliter l'accès au marché du travail et les transitions au sein de celui-ci ;
- **Résultat 7** : Une protection adéquate et efficace au travail pour tous.

En outre, les projets sont cohérents avec le P&B actuel de l'OIT pour 2022-2023.¹⁶

- **Résultat 1** : Des mandants tripartites forts et un dialogue social influent et inclusif ;
- **Résultat 2** : Des normes internationales du travail et une supervision autoritaire et efficace ;
- **Résultat 3** : Des transitions économiques, sociales et environnementales pour un plein emploi productif et librement choisi ainsi qu'un travail décent pour tous ;
- **Résultat 4** : Des entreprises durables, génératrices d'emplois et promotrices d'innovation et de travail décent ;
- **Résultat 5** : Des compétences acquises et un apprentissage tout au long de la vie pour faciliter l'accès au marché du travail et les transitions au sein de celui-ci ;
- **Résultat 7** : Une protection adéquate et efficace au travail pour tous.

Dans le cadre du résultat 7, la pertinence est particulièrement importante en ce qui concerne le résultat 7.1 à savoir « Capacité accrue des États membres à assurer le respect, la promotion et la réalisation des principes et droits fondamentaux au travail ».

Étant donné l'accent mis sur le renforcement des capacités institutionnelles, deux des résultats favorables sont conformes à la conception du projet :

Résultat A : Amélioration des connaissances et de l'influence pour la promotion du travail décent ;

Résultat B : Amélioration du leadership et de la gouvernance.

De plus, les personnes interrogées par l'OIT dans les deux pays ont indiqué que ProAgro est très bien ciblé et qu'il est complémentaire avec les autres projets de l'OIT dans le pays.

3.1.2. Éthiopie : projet pertinent par rapport aux politiques et priorités nationales

Le projet ProAgro Éthiopie est très pertinent par rapport aux politiques et priorités nationales. La politique et la stratégie nationales pour l'emploi de 2016 stipulent que sa mission est de « veiller à ce que le plein emploi décent, productif et librement choisi soit promu en Éthiopie ».¹⁷ Les détails de la politique et de la stratégie se concentrent sur des éléments spécifiques que ProAgro promeut dans le pays. Il s'agit notamment de viser à contribuer à une meilleure adéquation entre l'offre et la demande de travail et de renforcer les institutions qui contribuent à la création d'emplois.

¹⁶ ILO (2021), Programme and Budget for the biennium 2022–23 International Labour Organization. Geneva: ILO.

¹⁷ The Federal Democratic Republic of Ethiopia (2016), National Employment Policy and Strategy. Addis Ababa: Government of Ethiopia. Page 4.

En 2018, l'Éthiopie a créé la Commission pour la création d'emplois (JCC), chargée de favoriser le programme de création d'emplois, de coordonner les parties prenantes, de suivre et d'évaluer les performances pertinentes. Un Plan d'action pour la création d'emplois (PAJC 2020-2025) a été lancé en octobre 2019 pour créer 14 millions d'emplois d'ici 2025.¹⁸ Le PAJC note que si l'agriculture a vu diminuer sa part dans la production économique totale au cours des deux dernières décennies, elle représentait encore 67 % des emplois en 2018. Le PAJC donne la priorité aux secteurs de l'horticulture et de la volaille en raison de leur potentiel de création d'emplois et de croissance économique.¹⁹ En plus des huiles comestibles, ce sont d'ailleurs les chaînes de valeur privilégiées sélectionnées pour ProAgro Éthiopie.

La conception du projet vise, en partie, à répondre à certains des enseignements tirés de la mise en œuvre du Programme national pour le travail décent (DWCP) 2014 -2017 pour l'Éthiopie, à savoir la nécessité de renforcer les cadres institutionnels de mise en œuvre et la coordination efficace entre les partenaires et les autres acteurs.

En ce qui concerne le Programme Pays de Travail Décent (PPTD) 2021-2025 de l'Éthiopie, le projet est fortement lié aux résultats et aux priorités du Programme Pays.²⁰ Le projet est le plus clairement aligné sur certains produits dans le cadre de ces résultats et priorités : Voir l'annexe 12 pour un tableau avec des détails.

3.1.3. Éthiopie : Besoins des autres partenaires clés nationaux et besoins du pays

Le projet ProAgro Éthiopie est bien aligné sur les besoins du gouvernement, des organisations d'employeurs et de travailleurs, des partenaires de l'éducation, des entreprises du secteur privé/de la propriété industrielle participantes et des autres partenaires. Plusieurs personnes interrogées dans le cadre de l'évaluation ont exprimé leur satisfaction d'avoir été impliquées dans le développement du projet dès le début.

Pour assurer l'alignement, le projet a mené sept évaluations qui ont été documentées, analysées et publiées. Les informations recueillies ont été activement utilisées dans la planification. Les évaluations comprenaient une évaluation de la sélection des régions et des secteurs, trois analyses des systèmes de marché (MSA) dans trois sous-secteurs agricoles – fruits et légumes, huile alimentaire et volaille. En outre, une évaluation des capacités des coopératives a été réalisée dans les régions d'Amhara et de Sidama. Cette étude était importante pour la planification des initiatives du projet.

La plupart des parties prenantes éthiopiennes interrogées pour l'évaluation ont indiqué que la conception du projet était bien alignée pour aider à combler les lacunes et les besoins existants. Cependant, des commentaires récurrents ont indiqué que le budget du projet, la couverture géographique et le nombre de bénéficiaires directs à atteindre étaient beaucoup trop faibles.²¹ Plusieurs de ces personnes ont exprimé leur désir de voir un projet de ce type beaucoup plus important pour que l'impact soit réel. Ainsi, à titre d'exemple, une partie prenante a noté : « Ils ont déterminé de travailler dans seulement deux régions mais les problèmes sont très nationaux. » Une autre a déclaré : « Je comprends qu'il s'agit d'un projet pilote, mais ces efforts ne sont qu'une goutte d'eau dans l'océan » ; tandis qu'une autre encore a affirmé : « Le projet concerne le secteur

¹⁸ Jobs Creation Commission (2020), Plan of Action for Jobs Creation 2020-2025. Briefing Document. Addis Ababa: JCA.

¹⁹ Ibid

²⁰ ILO (2021), Decent work country programme for Ethiopia – 2021-2025. Addis Ababa: ILO.

²¹ C'est-à-dire des personnes qui peuvent créer leurs propres entreprises, coopératives, ou être employées dans de meilleurs emplois.

agroalimentaire, mais il est beaucoup trop limité car il y a tellement d'autres types d'emplois à aborder ». Il convient toutefois de préciser que l'étude que la JCA avait commandée montre que l'agriculture et l'agroalimentaire sont les secteurs qui présentent le plus fort potentiel de création d'emplois.

3.1.4. Maroc : projet pertinent par rapport aux politiques et aux priorités nationales

Le projet ProAgro Maroc est très pertinent pour les stratégies de développement national, les plans et les priorités dans le pays. L'OIT avait précédemment contribué au développement de la planification de l'emploi au Maroc.²² Le projet ProAgro a donc été conçu pour soutenir la mise en œuvre du Plan National de Promotion de l'Emploi du Maroc 2021.²³ Ce plan met fortement l'accent sur la création d'emplois et sur une meilleure adéquation entre les besoins du marché du travail et les travailleurs disponibles, avec un accent particulier sur les jeunes.²⁴

En outre, dès 2012,²⁵ le Conseil économique et social du gouvernement a présenté une analyse des opportunités d'emploi dans l'économie verte. Par la suite, le gouvernement a adopté une stratégie nationale de développement durable qui met notamment l'accent sur la création d'emplois au sein d'une économie verte. D'autres plans comprennent le Plan national d'accélération industrielle lancé en 2020 qui inclut un objectif de facilitation de l'accès au financement des micro, petites et moyennes entreprises (MPME). La conception du projet ProAgro au Maroc a été conçue pour contribuer à ces plans. Comme nous le verrons dans la section 3.3.6, au cours de la période allant jusqu'à mi-parcours, le projet a régulièrement augmenté sa concentration sur les emplois verts.

Il n'y avait pas de PPTD au Maroc au moment de la conception de ProAgro ; c'est pourquoi la pertinence du projet par rapport à un PPTD n'a pas pu être évaluée. Cependant, un PPTD est en cours de conception. Les parties prenantes ont indiqué que les résultats du projet ProAgro au Maroc devraient permettre de tirer d'importantes leçons pour enrichir le PPT.

3.1.5. Maroc : Besoins des autres partenaires clés nationaux et besoins du pays

Comme en Éthiopie, le projet ProAgro Maroc a travaillé intensivement pendant la période de démarrage avec les partenaires clés nationaux des différents groupes de parties prenantes pour s'assurer que le projet était bien aligné sur les besoins. Des études ont été menées pendant la période de démarrage afin d'identifier les moyens, les lieux et les types d'interventions les plus appropriés.

Au Maroc, une importance encore plus grande qu'en Éthiopie a été accordée, pendant la période de démarrage, aux communications interpersonnelles directes avec le gouvernement, les représentants des employeurs ainsi qu'avec des travailleurs et d'autres partenaires. Cela a permis d'identifier l'un des principaux besoins à satisfaire. Comme l'a déclaré une partie prenante interrogée dans le cadre de l'évaluation, « ProAgro a vraiment mis le doigt sur le problème du manque de coordination existant

²² Ministère de l'Inclusion économique, de la Petite entreprise, de l'Emploi et des Compétences (2018-2021), Plan national de promotion de l'Emploi 2021- PNPE 2021 fruit d'une approche participative, globale et intégrée. Disponible auprès de <https://miepeec.gov.ma/mtip-espace-emploi/strategie-nationale-pour-lemploi/plan-national-de-promotion-de-lemploi/?lang=fr> . (Site web consulté le 25 11 2022)

²³ Plan national de promotion de l'Emploi 2021.

²⁴ Ministère de l'Inclusion économique, de la Petite entreprise, de l'Emploi et des Compétences. Plan National de Promotion de l'Emploi. Disponible auprès de <https://miepeec.gov.ma/mtip-espace-emploi/strategie-nationale-pour-lemploi/plan-national-de-promotion-de-lemploi/?lang=fr#1575283953374-6418ad6d-de4c> . (Site web consulté le 25 11 2022).

²⁵ Conseil Économique et Social (2012), Avis Conseil Économique et Social : Économie Verte- Opportunités de création de richesses et d'emplois. Auto-saisine AS No 4/2012. Rabat : Conseil Économique et Social.

entre les institutions et ils ont vraiment mis en avant cette question comme devant être abordée ». Selon les personnes interrogées dans le cadre de l'évaluation au Maroc, la communication intensive dès le début s'est avérée essentielle pour s'assurer que les principales parties prenantes s'approprient le projet et se concentrent sur la coordination.

Certaines parties prenantes²⁶ interrogées ont rapporté qu'au démarrage elles estimaient le projet peut-être mal orienté vers les besoins réels. Cela concernait notamment des questions telles que les chaînes de valeur à soutenir et les lieux de travail sur le terrain avec les bénéficiaires. Cependant, les interactions constantes avec les personnes encore sceptiques ont finalement abouti à des ajustements, dans la mesure où cela était possible. La volonté d'être flexible et les fréquentes communications interpersonnelles ont ouvert la voie à une collaboration exceptionnellement étroite avec les partenaires au Maroc. Les personnes interrogées dans le cadre de l'évaluation ont constamment loué « l'écoute » attentive de l'équipe de ProAgro Maroc et sa volonté de s'adapter pour mieux répondre aux besoins existants et émergents.

3.1.6. Contribution de la conception du projet aux objectifs de développement durable (ODD) et aux cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable (CCDNU) des pays.

Les projets contribuent tous deux particulièrement à l'ODD 8 : « Promouvoir une croissance économique soutenue, inclusive et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous » et aux objectifs immédiats suivants. Quelques personnes ont souligné le fait que les projets sont en fait entièrement axés sur le soutien à la réalisation de l'ODD 8, rappelant que c'est « évident ». Des détails sur l'adéquation avec les ODD sont disponibles à l'annexe 11.

Les projets sont bien alignés avec l'UNSDCF dans les deux pays. Pour l'Éthiopie²⁷, cela signifie que :

1.1 « Les jeunes, en particulier les laissés-pour-compte de l'éducation et de l'emploi, sont dotés des connaissances et des compétences nécessaires pour accéder à des emplois décents et participer à la vie civique ».

3.2 « L'accès à des emplois décents, à des possibilités d'emploi et de moyens de subsistance dans les secteurs formel et informel est amélioré, en particulier pour les jeunes et les femmes ».

Dans le cas de ProAgro Maroc, le projet s'inscrit parfaitement dans le cadre du CCDNU du pays.²⁸ En particulier en ce qui concerne l'effet 1 : *L'économie marocaine est compétitive, inclusive et créatrice d'emploi décents, en particulier pour les femmes et les jeunes, à travers une transformation structurelle fondée sur le développement durable et sur la résilience, notamment climatique.*²⁹

3.1.7. Mesure dans laquelle le projet s'est appuyé sur une expérience antérieure OIT, ONU, donateur, autres

Les projets se sont particulièrement appuyés sur l'expérience de l'OIT. Dans les deux pays, le personnel de projet a également fait référence à une influence plus limitée de l'expérience passée des projets de l'ONUDI et de GiZ sur les initiatives de projet. L'expérience passée de l'OIT avec ses matériels de

²⁶ They cannot be identified for reasons of evaluation anonymity.

²⁷ Ils ne peuvent être identifiés pour des raisons d'anonymat de l'évaluation.

²⁸ Nations Unies Maroc (2022), Annexe - Cadre de résultats du Cadre de Coopération pour le Développement Durable 2023-2027. Disponible auprès de https://unsdg.un.org/sites/default/files/2022-06/Morocco_Cooperation_Framework_Results-Framework_2023-2027.pdf (Site web consulté le 28 11 2022).

²⁹ Nations Unies Maroc (2022), Annexe - Cadre de résultats du Cadre de Coopération pour le Développement Durable 2023-2027. Disponible auprès de https://unsdg.un.org/sites/default/files/2022-06/Morocco_Cooperation_Framework_Results-Framework_2023-2027.pdf (Site web consulté le 28 11 2022).

formation tels que GERME, GET Ahead, My.COOP et d'autres encore, a permis aux projets d'intégrer rapidement ces matériels dans les actions du projet. L'expérience du programme Skills for Trade and Economic Diversification (STED) a également été utilisée pour renseigner la conception des projets. Le STED est conçu pour soutenir la croissance et la création d'emplois décents dans les secteurs qui ont le potentiel d'augmenter les exportations et de contribuer au développement économique. Plus précisément, le projet SKILL UP Ethiopia a réalisé une analyse STED qui informe également les initiatives de ProAgro.

Pour l'Éthiopie, deux initiatives ont revêtu une importance particulière : un ancien projet de migration comprenant la création d'un centre d'emploi ainsi que l'élaboration d'un manuel destiné aux jeunes pour les aider à acquérir des compétences en matière de recherche d'emploi. L'expérience d'un projet sur l'emploi dans le secteur de l'habillement a également contribué à certaines des approches utilisées. Le projet SKILL-UP de l'OIT en Éthiopie avait organisé un atelier sur le secteur agroalimentaire qui a fourni des informations utiles à prendre en compte pendant la période de conception.³⁰ Le projet éthiopien intègre également les outils SCORE (Sustaining Competitive and Responsible Enterprises) de l'OIT. SCORE est un programme mondial qui améliore la productivité et les conditions de travail dans les petites et moyennes entreprises (PME). Les modules couvrent la coopération sur le lieu de travail, la gestion de la qualité, la production propre, la gestion des ressources humaines, ainsi que la santé et la sécurité au travail. ProAgro Éthiopie se concentre principalement sur les modules *Coopération sur le lieu de travail* et *Santé et sécurité au travail* (SST).

Au Maroc, l'expérience d'un large éventail de projets passés et actuels a éclairé la conception et la planification du projet. En plus d'étudier les projets antérieurs de l'OIT, le personnel du projet ProAgro a interagi avec le personnel de l'OIT d'autres projets, pendant la phase de lancement, afin de tirer parti de leurs bonnes pratiques et des leçons apprises.

3.2 Validité de la conception du projet

La conception globale de la cohérence et de la complémentarité des projets ProAgro est satisfaisante. Si la conception des deux projets était en grande partie valable lors de leur phase de conception, il a néanmoins été constaté que des améliorations étaient possibles pendant la période de lancement des projets. Certains changements ont donc été apportés, en particulier en Éthiopie où un Objectif Immédiat distinct a été développé sur le dialogue social (Objectif Immédiat 2). Ceci a été fait principalement pour assurer une plus grande couverture sur ce sujet.³¹ L'ancien Objectif Immédiat 2 – qui visait à rendre les chaînes de valeur plus compétitive et à améliorer la qualité et le potentiel de création d'emplois – a été consolidé dans l'Objectif Immédiat 4. Pour ProAgro Maroc, l'Objectif Immédiat 2 est resté le même, bien que le projet mette également l'accent sur le développement des conventions collectives dans le cadre de leurs Produits 1.1 et 1.3.

Comme le note le rapport d'évaluabilité de ProAgro Éthiopie, l'accent mis sur les emplois et la création d'emplois ne renseigne ni n'informe pas de l'histoire complète de la contribution de ProAgro ni de ce que le projet réalise.³² Cette situation s'applique en fait aux deux projets. S'il est vrai que, finalement, tous les Objectifs Immédiats peuvent contribuer aux emplois et à la création d'emplois, le renforcement institutionnel peut également contribuer à d'autres résultats. Il s'agit notamment

³⁰ ILO SKILL-UP (2019), Ethiopia organized a technical and Policy Foresight Workshop for the Agro-Processing Sector. Disponible auprès de https://www.ilo.org/skills/events/WCMS_732873/lang--en/index.htm (Site web consulté le 15 11 2022)

³¹ ILO ProAgro Ethiopia (2021), ILO ProAgro: 'Promotion of Decent Work in Agribusiness in Ethiopia' Project Inception Report. Addis Ababa: ILO. Page 26.

³² Morrissey, Ty (2021), ILO Evaluability Assessment Report ProAgro Ethiopia. Jakarta : Morrissey Consulting International

d'actions plus appropriées et rationalisées en matière de dialogue social, ainsi que d'approches plus complètes de la gestion des coopératives et de la formalisation de l'économie informelle.

3.2.1 Analyse de la théorie du changement

Il y a une perception commune parmi le personnel du projet, ainsi que parmi leurs partenaires élevés hiérarchiquement, et cela dans les deux pays, que les projets sont excessivement complexes avec trop de produits et d'indicateurs attendus. Les interrelations entre les différents Objectifs Immédiats, leurs produits et la manière dont ils contribueront aux deux piliers³³ de développement de ProAgro ne sont pas toujours claires pour les parties prenantes. Les théories du changement (TdC) des deux projets tentent de montrer que les composantes du projet sont liées entre elles. Une analyse systémique a été effectuée et des facteurs externes ont été pris en compte dans les deux cas, bien que ceux-ci soient plus détaillés dans les rapports de démarrage des projets respectifs que dans le document de programme initial. Une conséquence logique d'une période de démarrage approfondie.

Les deux projets ont passé beaucoup de temps à travailler avec les partenaires pour partager les informations sur les projets et leurs composantes, avec un certain succès. Toutefois, comme nous le verrons à la section 3.3.3, il serait utile de renforcer davantage les communications dans le cadre de la mise en œuvre des projets. Il est important que les partenaires comprennent bien comment les différentes composantes des projets contribuent aux piliers de développement à travers la logique horizontale et verticale des projets. Cela permet de s'assurer que l'objectif holistique et le raisonnement qui sous-tendent les théories du changement respectives des projets sont clairs. Cette vision claire peut ensuite être utilisée pour étayer le raisonnement sur l'importance et la motivation d'un réseautage intensif entre les différents partenaires du projet.

Les hypothèses et les risques pris en compte dans l'élaboration des niveaux d'un cahier des charges sont de préférence rendus explicites dans le graphique ou dans un récit d'accompagnement.³⁴ Dans le document de projet original, une narration est fournie, mais pas pour les TdC adaptés ultérieurement pour les deux projets.³⁵ Les hypothèses sous-jacentes supposent que chaque partie contribue à l'objectif de créer des emplois plus nombreux et de meilleure qualité dans les zones cibles. ProAgro Éthiopie a un objectif principal supplémentaire d'augmentation des investissements étrangers et de croissance des entreprises nationales dans les zones cibles.

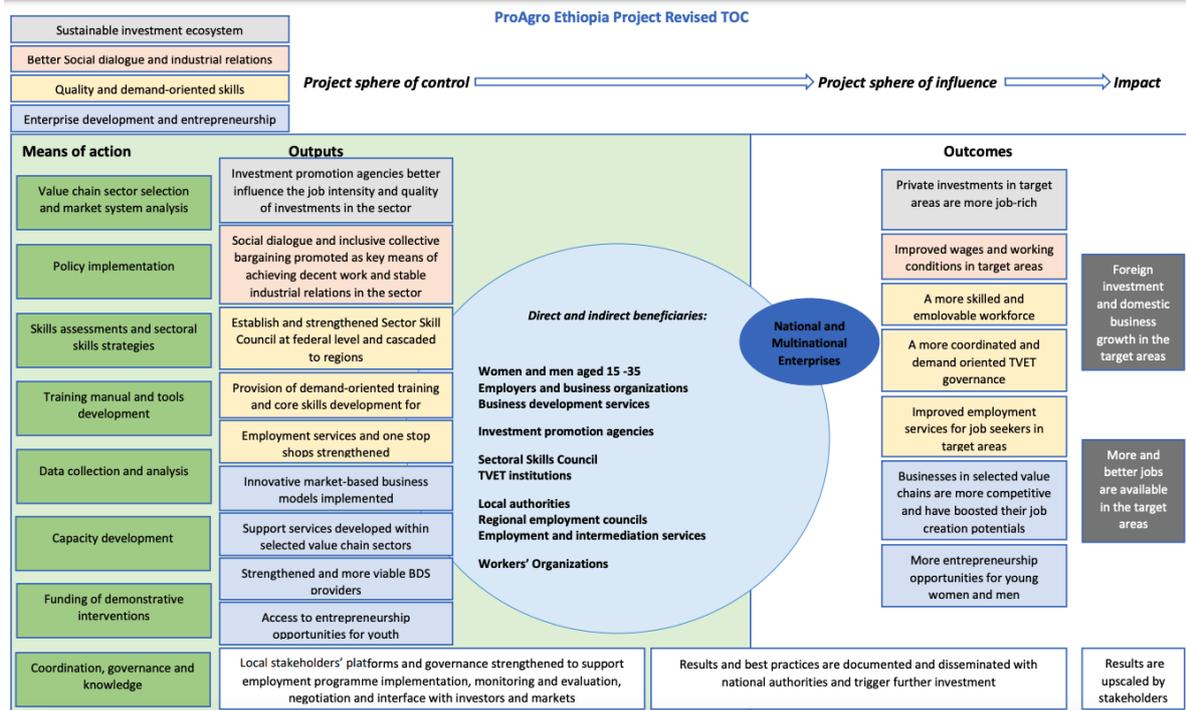
Il est évident que, tout au long des deux projets, tous les éléments du cahier des charges sont censés être liés entre eux pour contribuer au résultat final (impact).

³³ Voir la section 1.1

³⁴ Il y a plusieurs types d'hypothèses à prendre en compte dans un TdC. Dans les deux TdC, les principales hypothèses semblent être centrées sur les liens de causalité, tandis que d'autres ne sont pas apparentes. Voir par exemple pour plus d'informations : Fund Against Child Labour (2018), Theory of Change Guidelines. Disponible auprès de https://english.rvo.nl/sites/default/files/2018/11/FBK_theory_of_change_guidelines_0.pdf. (Site web consulté le 25 11 2022)

³⁵ ILO (2020), ProAgro – Promotion of Decent Work in Agribusiness. Project Document. Geneva: ILO.

Graphique 1 - Théorie du changement de ProAgro Éthiopie



La TdC de ProAgro Éthiopie s'inspire largement de la TdC plus générique contenue dans le document de projet des deux projets ProAgro.³⁶ La TdC de ProAgro Éthiopie comprend certains éléments clés nécessaires à une TdC.³⁷ Le contenu couvre les principaux aspects du projet et la manière dont ils sont censés conduire aux objectifs et à l'impact globaux. La TdC utilise des couleurs pour essayer de montrer le cheminement des différents produits vers des résultats particuliers, mais cela n'est pas automatiquement clair pour le lecteur, en particulier compte tenu des autres éléments du graphique.

Le TdC montre la progression de la sphère de contrôle du projet vers la sphère d'influence qui n'est que partiellement sous le contrôle du projet. Plus précisément, plus on s'éloigne vers la droite dans le TdC, plus il est probable que d'autres facteurs puissent influencer l'impact, positivement ou négativement. L'attribution des résultats finaux au projet devient donc plus complexe à l'extrémité droite du graphique.

Les TdC pourraient toutefois être encore améliorées pour plus de clarté. Dans le coin supérieur gauche du graphique, un résumé des principaux Objectifs Immédiats du projet est listé avec les couleurs associées. Il n'est pas immédiatement évident pour les personnes non informées qu'ils correspondent aux cases de couleur similaire dans le reste du graphique ou comment ils sont liés. Ce résumé des objectifs immédiats du projet serait de préférence placé au milieu du graphique. En effet, ces résultats du projet constituent une partie essentielle du projet qui se situe entre les produits et les sept résultats généraux énumérés à droite.

Au centre du graphique, les bénéficiaires directs et indirects sont énumérés, c'est-à-dire les parties prenantes sur lesquelles le projet agit. Bien qu'un cahier des charges puisse énumérer les bénéficiaires séparément, il est préférable de ne pas les inclure de cette manière dans le graphique. Si les

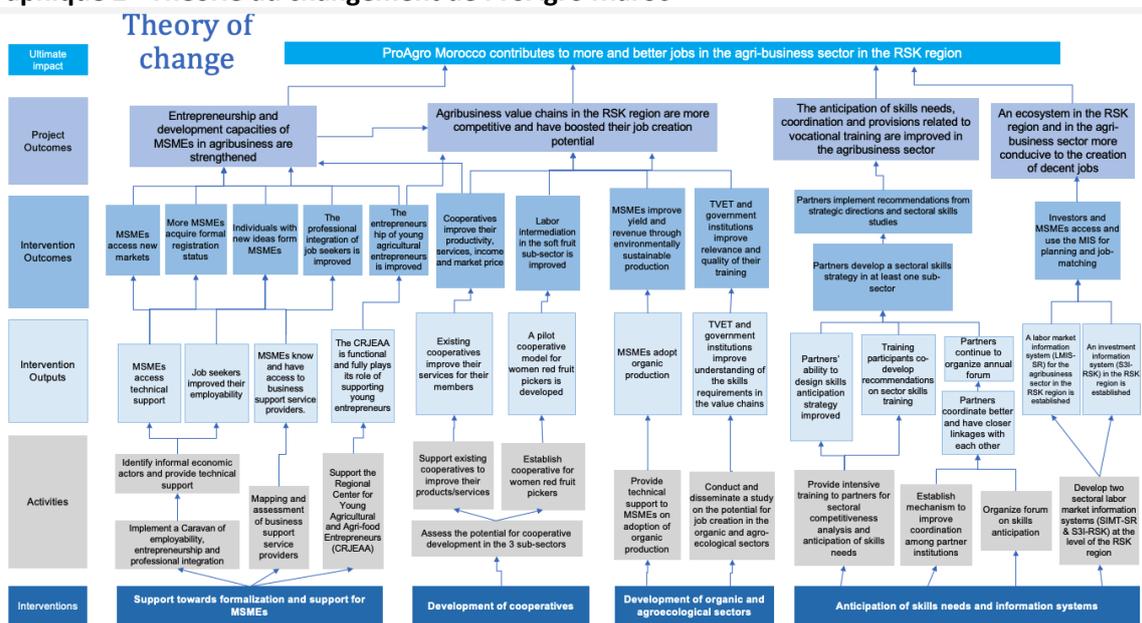
³⁶ ILO (2020), ProAgro – Promotion of Decent Work in Agribusiness. Project Document. Geneva: ILO.

³⁷ Centre for Theory of Change, Setting Standards for Theory of Change. Disponible auprès de <https://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/>. (Site web consulté le 25 10 2022).

bénéficiaires sont énumérés directement dans les TdC, les résultats qu'on en attend seront cités. Par exemple, comme dans la deuxième colonne à partir de la gauche, où il est indiqué : *Des fournisseurs de services de développement des entreprises (BDS) renforcés et plus viables*. Il serait donc conseillé de restructurer les TdC pour placer les quatre objectifs immédiats du projet vers le centre des TdC et fournir la liste des bénéficiaires directs et indirects séparément.³⁸ Pour indiquer plus clairement les éléments liés, il serait utile d'entourer les éléments d'un cadre plus grand ou d'utiliser les accolades pour montrer les liens.

L'équipe d'évaluation n'est pas entièrement convaincue qu'il soit nécessaire à mi-parcours d'effectuer ces changements structurels maintenant, étant donné qu'à ce stade les TdC sont davantage utilisées à des fins internes et ne sont pas continuellement partagées avec les partenaires. Il appartient au projet de déterminer l'utilité de procéder à ces adaptations.

Graphique 2 - Théorie du changement de ProAgro Maroc



La TdC actuelle de ProAgro Maroc a un style de présentation plus classique avec des voies d'impact claires. Une tentative de Théorie du Changement plus spécifique à ProAgro Maroc avait été faite avec le comité de pilotage du projet. L'équipe de la mission a indiqué à juste titre pour l'évaluabilité que la TdC devait être structurée pour guider la mise en œuvre et être flexible si nécessaire. Comme il a été recommandé dans l'évaluation de l'évaluabilité pour ProAgro Éthiopie, cette nouvelle TdC utilise une approche plus granulaire.³⁹

La révision des TdC au Maroc est prévue tous les six mois, avec une adaptation en fonction des réalités du terrain. Le personnel du projet a indiqué que la structure actuelle du TdC est très utile. Ils ont ajouté que « nous pouvons visualiser les activités et voir quelle activité contribue à quelle partie ». Cela permet de vérifier si une activité nouvelle et/ou innovante s'intègre dans le TdC et comment.

³⁸ Ils doivent donc être clairement énumérés au milieu des TdC pour la clarté du parcours. As Morrissey, Ty (2021), Evaluability Assessment Report ProAgro Ethiopia. Jakarta: Morissey Consulting International, stated it is useful to improve the causal assumptions and pathways leading to the overall outcomes.

³⁹ DEVLEARN (2021), Evaluability Assessment Report ProAgro (Morocco). Bristol: DEVLEARN.

Cette TdC comprend donc de nombreux éléments et nécessite donc une étude approfondie pour être compris par le lecteur moyen. La logique verticale et horizontale est évidente dans cette TdC et elle peut être utilisée pour suivre la mise en œuvre du projet. Les flèches reliant les différents chemins sont notables entre les objectifs immédiats 1 et 2. D'autres liens entre les cheminements auraient pu être ajoutés, mais cela pourrait rendre encore plus confus l'aspect visuel des TdC.

3.2.2 Les sorties ont un lien de causalité avec les résultats, l'impact

Comme visualisé dans les TdC, les réalisations du projet sont clairement liées aux résultats et à l'impact. Il existe également une logique verticale et horizontale entre les cadres logiques. Il convient toutefois de rappeler que les activités et les produits du projet sont très diversifiés, même s'ils visent tous les mêmes résultats finaux. Les parties prenantes de l'évaluation liée au projet, y compris le personnel, les spécialistes de l'OIT et certains membres du comité de pilotage, ont indiqué qu'il est difficile de mesurer la mesure dans laquelle certains extrants conduisent réellement aux résultats attendus et à l'impact ultérieur. Cela est dû aux défis concernant l'attribution des résultats de l'impact aux projets et, plus important encore, au type de mesures utilisées pour évaluer les résultats.

Comme nous le verrons dans la section 3.3 sur l'efficacité, les actions du projet sont globalement bien appréciées. Néanmoins, la mesure des résultats au niveau des effets et de l'impact global n'est pas nécessairement simple. Les résultats de certains effets sont plus faciles à évaluer que d'autres. Comme discuté dans la section précédente sur les TdC, au niveau de l'impact, la sphère d'influence du projet devient de plus en plus difficile à attribuer.

Plusieurs personnes interviewées dans le cadre de l'évaluation des deux projets ont indiqué qu'il pourrait donc être difficile d'attribuer en fin de compte les changements dans les objectifs ultimes à un impact spécifique des projets. Ainsi, elles ont souligné qu'il devrait être clair que les projets peuvent contribuer à tout changement en termes d'emplois plus nombreux et de meilleure qualité dans les zones cibles, mais qu'ils ne peuvent pas en être les seuls responsables. En outre, pour l'Éthiopie, un deuxième domaine de résultat d'impact global dans les TdC est : *Investissement étranger et croissance des entreprises nationales dans les zones cibles*" La mesure dans laquelle le ProAgro Éthiopie peut montrer directement l'impact dans ce domaine peut être particulièrement difficile. Dans les deux pays, il existe une plus grande présence du gouvernement et d'autres donateurs dans les zones cibles. Les nouveaux investissements peuvent, par exemple, être dus au retour des investisseurs dans le pays pour donner suite aux récents accords de paix. Dans d'autres cas, le rôle du projet peut être une raison contribuant aux investissements étrangers, mais pas la seule. La mesure dans laquelle la création et la croissance des entreprises peuvent être attribuées au projet est probablement plus facile, car les créations d'entreprises peuvent plus facilement être liées aux intrants du projet, tels que la formation sur le programme *Gérez mieux votre entreprise* (GERME).

L'évaluation note que, dans le cas de l'effet 2 pour ProAgro Éthiopie, la formulation est plus orientée vers les produits que vers les objectifs immédiats : *Le dialogue social et la négociation collective inclusive sont promus en tant que moyens clés pour atteindre un travail décent et des relations industrielles stables dans le secteur*. La promotion du dialogue social ne conduit cependant pas automatiquement à la réalisation d'un travail décent et de relations stables dans le secteur. Il serait souhaitable de reformuler cet Objectif Immédiat pour refléter cela avec, par exemple, *le dialogue social et la négociation collective fonctionnent pour atteindre un travail décent et des relations industrielles stables dans le secteur*.

Le libellé de l'Objectif Immédiat 4 avait été modifié après la période de lancement en *développement d'entreprises et formations à l'entrepreneuriat réalisées*. Cependant, cela a été corrigé par la suite pour

aboutir à l'Objectif Immédiat 4 : *Les secteurs agroalimentaires sélectionnés sont plus compétitifs et ont augmenté la qualité de leurs emplois et leur potentiel de création.*

Certaines personnes interviewées dans le cadre de l'évaluation ont déclaré qu'il y a plusieurs indicateurs qui supposent que le projet a la capacité de contrôle des changements nécessaires pour atteindre les résultats, alors que ceux-ci ne sont pas vraiment sous le contrôle du projet. Un exemple cité par une personne interrogée dans le cadre de l'évaluation est la satisfaction des centres de placement associés au projet en Éthiopie. Les problèmes contextuels cités qui peuvent influencer le degré de réussite des centres d'emploi, et donc la satisfaction à leur égard, comprennent l'inflation, la guerre et le COVID19. En outre, le manque d'intérêt et la volonté limitée du secteur privé de s'engager auprès des centres de placement pour trouver des travailleurs est un autre facteur difficile à aborder malgré les activités de plaidoyer pour les engager.

Une question particulièrement difficile est l'exigence de S&E initiée par le BMZ de mesurer le nombre de « bons emplois » créés pour évaluer l'étendue des résultats finaux. Étant donné que la création d'emplois est au cœur de l'Initiative spéciale sur la formation et la création d'emplois financée par le BMZ, il est logique que leur nombre soit mesuré. Il est également raisonnable de s'attendre à ce que l'on ne crée pas n'importe quel emploi, mais des emplois qui répondent à certaines conditions raisonnables.

Les trois critères utilisés pour déterminer si un emploi peut être considéré comme un "bon emploi" sont toutefois difficiles à remplir. Les critères sont centrés sur la durée du temps de travail, le revenu et les conditions de travail. Le premier critère repose sur l'évaluation d'un emploi qui doit comporter au moins 520 heures de travail. Le revenu est centré sur la mesure si l'emploi répond au moins aux normes gouvernementales de salaire minimum. La mesure du salaire minimum est considérée comme adéquate et peut être appliquée pour le Maroc mais est plus compliquée pour l'Éthiopie. Car l'Éthiopie n'a pas de salaire minimum officiellement adopté à l'heure actuelle. Le BMZ a donc considéré à la place qu'un emploi dont le revenu est supérieur au seuil de pauvreté national est une mesure acceptable.⁴⁰

Le dernier critère sur les conditions de travail est particulièrement difficile à mesurer étant donné que l'emploi doit respecter les normes fondamentales du travail de l'OIT. Selon la méthodologie du BMZ, le critère d'un « bon emploi » exige qu'il soit conforme à certaines normes fondamentales et internationales du travail de l'OIT : pas de travail forcé, pas de travail des enfants, interdiction de la discrimination en matière d'emploi et de profession, protection effective de la liberté d'association et du droit de négociation collective.⁴¹

Les autres projets du BMZ qui sont financés par le même programme sont principalement mis en œuvre dans des entreprises de taille moyenne et grande, et non dans des micros et petites entreprises comme dans le cas de ProAgro. L'amélioration des emplois est plus facile à mesurer dans les grandes usines car il existe de nombreuses façons de vérifier le changement. C'est par exemple le cas d'une entreprise de 500 travailleurs qui a augmenté le salaire de base au salaire minimum, qui affirme (et les travailleurs sont d'accord) qu'il n'y a pas de travail des enfants, que les heures de travail sont raisonnables, qu'ils peuvent accéder à la négociation collective et qu'on ne les empêche

⁴⁰ ProAgro Morocco project (undated), M&E Plan reviewed. Rabat: ProAgro Morocco.

⁴¹ ILO (2020) Comments on Key Performance Indicator (KPI) specifications for the Special Initiative (SI) on Training and Job Creation. Unpublished document. P. 7. Geneva: ILO.

pas de se syndiquer. Comme l'entreprise de notre exemple compte 500 travailleurs, si elle a adopté ces exigences, elle peut immédiatement compter 500 travailleurs avec des emplois améliorés.

Dans le cas des projets ProAgro, les entreprises existantes avec lesquelles les projets travaillent sont pour la plupart des micros ou petites entreprises. Cela signifie qu'il y aura un plus petit nombre de travailleurs qui pourront être comptés simultanément comme ayant des conditions de travail améliorées. Plus important encore, de nombreux travailleurs associés aux projets ProAgro font partie de l'économie informelle, de sorte que la vérification de la véracité des changements positifs dans les conditions de travail est limitée.

Des inspecteurs du travail sont formés au Maroc, par exemple, mais le nombre d'inspecteurs disponibles pour évaluer le grand nombre d'entreprises associées au projet est trop limité. Comme l'a fait remarquer une personne interrogée dans le cadre de l'évaluation, il est pratiquement impossible pour ProAgro d'authentifier avec précision les déclarations relatives aux conditions de travail et au salaire minimum dans toutes les entreprises associées au projet. Cela nécessiterait des études très dispendieuses et donc qui, comme l'a noté une autre personne, « coûteraient plus cher que la mise en œuvre réelle des activités du projet ». C'est pour cette raison qu'une alternative a été adoptée sous la forme d'une recherche sur un échantillon d'entreprises associées au projet. Au Maroc, une telle étude est mise en œuvre pour la première fois et les résultats seront partagés en janvier. En Éthiopie, le projet fonctionne partiellement dans une zone industrielle. Bien que la plupart des entreprises basées dans la zone industrielle soient petites, les entreprises de ces zones définies sont un peu plus faciles à évaluer. D'autres mesures de suivi et d'enquête ont également été définies dans la récente stratégie de S&E de ProAgro Ethiopia.

Un autre défi que l'évaluation a identifié – et qui sera détaillé dans la section 3.3 sur l'efficacité – est le décompte des nouveaux emplois dans l'auto-emploi. Malgré les efforts du projet, la capacité réelle des stagiaires et des participants au projet de mentorat à monter une entreprise ainsi que l'accès au financement entravent toujours sérieusement la création d'entreprise.

En outre, les directives du donateur décrivant les mesures et les rapports requis sont considérées comme très complexes. Bien que des efforts aient été faits pour apporter de la clarté aux projets sur ces questions, dans le cas des projets ProAgro, elles sont encore assez difficiles à suivre et à mettre en œuvre. Il est encore possible d'améliorer et de reconsidérer les conditions spécifiques des pays.

3.2.3 Facteurs externes pris en compte : hypothèses et risques

Les facteurs externes sous forme d'hypothèses et de risques ont été pris en compte au stade de la conception et de la mise en route. Les risques décrits pour les projets restent assez généraux bien que les détails, tels qu'ils se produisent réellement, sont continuellement examinés dans les deux projets. Les registres de risques sont mis à jour et complétés dans le rapport d'avancement de chaque projet. Ils comprennent des commentaires sur l'état de chaque risque, les mesures d'atténuation en place le cas échéant, les déclarations de niveau d'impact par période et une description des réponses supplémentaires face aux risques. Un examen de ces registres de risques indique qu'ils sont satisfaisants en termes de présentation et de contenu. Les facteurs externes et les risques sont discutés lors des réunions du comité de pilotage du projet et dans d'autres comités du projet (par exemple, les comités techniques).

Il est évident qu'au stade de la conception du projet, il n'était pas possible de prévoir certains risques spécifiques et leur impact potentiel. Il s'agit notamment de la durée et de l'impact du COVID19 dans les deux pays. En outre, en Éthiopie, l'étendue et la durée des hostilités entre le gouvernement de la République fédérale démocratique d'Éthiopie et le Front populaire de libération du Tigré ne pouvaient

pas être prédites. Un récent accord de paix signé le 2 novembre 2022⁴² a facilité le fonctionnement du projet. Au Maroc, les tensions entre le Maroc et l'Allemagne, pays donateur de ProAgro, ont entraîné un blocage des relations entre l'équipe du projet et les parties prenantes publiques qui a duré un an. En février 2022, les relations bilatérales ont été rétablies.⁴³

3.2.4 Avantage comparatif de l'OIT concernant l'emploi des jeunes

En raison de sa vaste expérience à travers de nombreux projets dans différents pays, l'OIT dispose d'un avantage comparatif en ce qui concerne les résultats liés à l'emploi des jeunes. L'OIT dispose également d'avantages comparatifs liés à d'autres créations d'emplois et au renforcement des conditions de travail décent. Divers outils liés aux compétences et à la formation des jeunes dans le cadre de l'EFTP, à l'entrepreneuriat pour les jeunes et les adultes et liés aux analyses des conditions de travail ont été développés au fil des ans. En outre, l'approche tripartite de l'OIT, son accent sur la formalisation de l'économie informelle et d'autres aspects sont inclus. En ce qui concerne la négociation collective, l'OIT a également lancé – et continue de développer – des outils pour faciliter le dialogue social et la conclusion de conventions collectives. Comme déjà indiqué dans la section précédente sur la pertinence 3.1 et dans la section sur la validité, tous ces éléments sont réunis dans un seul projet dans chacun des deux pays.⁴⁴

Au sein de l'OIT, diverses unités s'occupent des nombreuses questions incluses dans la conception et la mise en œuvre du projet ProAgro. En fait, la conception du programme ProAgro et de ses deux projets prévoyait une collaboration entre les départements et les unités axés sur la politique de l'emploi, les compétences et l'employabilité, le dialogue social et le tripartisme, et les coopératives. Comme nous le verrons dans la section 3.4, l'étendue de ces collaborations et des apports techniques de ces bureaux dans les projets a effectivement varié entre les deux projets.

3.3 Efficacité du projet par rapport aux résultats attendus

Les projets ProAgro ont travaillé intensément pour essayer d'atteindre les résultats escomptés aussi bien que possible au vu des circonstances difficiles (voir les sections 3.3.5 et 3.3.7). Le niveau et la qualité des résultats obtenus à ce jour diffèrent entre les projets et leurs différentes composantes. Il est très important de noter que de nombreux résultats ne peuvent pas encore être mesurés car il s'agit d'objectifs qui nécessitent un changement institutionnel et/ou de résultats qui ne peuvent être évalués que vers une étape ultérieure du projet. Voici quelques exemples de ces cibles :

- Éthiopie : Taux de satisfaction des employeurs quant à la satisfaction de leurs demandes.
- Maroc : Confirmation de l'amélioration du climat des affaires et des investissements par les investisseurs nationaux et étrangers ; pourcentage de MPME formalisées qui sont viables et actives après un an de création.

⁴² United Nations-UN News. Ethiopia: Peace agreement between Government and Tigray 'a critical first step': Guterres. Disponible auprès de <https://news.un.org/en/story/2022/11/1130137>. (Site web consulté le 29 11 2022)

⁴³ Morocco World News. Morocco, Germany Agree to Give 'New Breath' to Bilateral Ties. Disponible auprès de <https://www.morocoworldnews.com/2022/02/347129/morocco-germany-agree-to-give-new-breath-to-bilateral-ties>. Site web consulté le 25 11 2022)

⁴⁴ Comme le rappelle le document général du projet, mais aussi comme l'a estimé l'évaluateur principal sur la base d'évaluations de plusieurs années liées à des projets mis en œuvre par l'OIT. ILO (2020), ProAgro – Promotion of Decent Work in Agribusiness. Project Document. Geneva : ILO.

Pour faciliter la discussion, un premier aperçu de l'état actuel des résultats des projets à mi-parcours est organisé par projet. Les projets ont fourni les dernières informations qui étaient disponibles au moment du travail de terrain de l'évaluation à mi-parcours. Les détails sont disponibles dans l'annexe 7. L'évaluation a organisé les tableaux des résultats clés atteints à ce jour dans les sections 2 et 3 pour mettre en évidence les objectifs qui ont été atteints jusqu'à la fin du travail de terrain de l'évaluation à mi-parcours.

En lisant la section sur l'efficacité, il est important de considérer que les questions contextuelles ont affecté les progrès en vue de l'atteinte des résultats dans les deux pays (voir les sections 3.3.5, 3.3.7, 3.3.10). Cela signifie que certaines activités n'ont pas pu être mises en œuvre aussi rapidement et complètement que prévu.

Il convient également de noter que l'évaluation n'est pas un rapport d'avancement. Elle ne peut pas énumérer toutes les activités qui ont été mises en œuvre dans les deux projets, notamment en essayant de faire en sorte que le rapport ne soit pas excessivement long. L'évaluation souligne toutefois certaines initiatives clés du projet pour les deux pays. Des détails sur les progrès rapportés sont également inclus dans l'annexe 7.

Les sections suivantes décrivent les principaux succès et défis rencontrés tout au long de la période de mise en œuvre. Cela inclut des informations sur les raisons contextuelles des réalisations et des goulets d'étranglement rencontrés ainsi que sur les nouveaux besoins et les lacunes identifiés. L'analyse vise à assurer une meilleure compréhension des bonnes pratiques, des leçons apprises et des connaissances générales acquises au cours de la première moitié de la durée des projets. A l'exception du COVID19, les défis rencontrés dans les deux pays au cours de la mise en œuvre sont assez différents et seront discutés dans les rubriques de leurs projets nationaux et les sections spécifiques requises dans les TDR de l'évaluation.

3.3.1 Facteurs internes et externes de réussite des deux projets

Une réussite importante des deux projets est l'année quasi complète allouée à la période de démarrage. Certaines personnes interviewées dans le cadre de l'évaluation ont insisté sur le fait que cette période était longue et entravait les progrès pour atteindre les objectifs. En même temps, celles-ci et d'autres encore ont également déclaré les avantages de la période de démarrage. Les études (évaluations et analyses des capacités) et la mise en réseau associée, construites au cours de la période de démarrage, ont permis de préparer une bonne base pour le reste de la période de mise en œuvre du projet. Les études ont permis d'identifier les besoins et les goulots d'étranglement au-delà de ceux évalués lors de la conception du document de projet.

Les deux projets ont constaté que certaines opportunités inattendues pouvaient être identifiées pendant la période de démarrage. Ils ont également tiré des leçons sur la structure et le fonctionnement des partenaires (potentiels), leurs points de vue et les meilleurs moyens d'interagir avec eux. L'évaluation a constaté que cela était particulièrement vrai au Maroc où les obstacles diplomatiques (voir la section 3.2.3) et les points de vue de certains représentants du secteur privé sur une étude des conditions dans le secteur des fruits rouges ont causé certains défis.⁴⁵ Le fait de s'adapter et d'interagir avec les partenaires de différentes manières pour résoudre ces problèmes a permis à l'équipe du projet de mieux comprendre les problèmes clés et la manière d'améliorer leurs relations. Bien que les défis rencontrés ont été difficiles, ils ont néanmoins été utilisés comme des expériences instructives.

⁴⁵ Quelques représentants du secteur privé

Dans le cas de l'Éthiopie, des économies financières ont été réalisées en raison de l'impossibilité de mettre en œuvre certaines actions prévues à cause de COVID19 et de la guerre. Ces économies ont été réaffectées pour « dégager un poste de spécialiste en communication » dans l'équipe. Comme nous le verrons dans la section 3.3.3, le fait de disposer de spécialistes en communication dans un projet comme celui de ProAgro est un aspect important pour la réussite du projet et l'obtention de résultats solides.

Il convient d'ajouter que les projets ont identifié plusieurs initiatives innovantes et utiles pour contribuer à des résultats socio-économiques et environnementaux plus larges, au-delà des objectifs initiaux. Dans le cas de l'Éthiopie, cela s'articule autour d'une mission de partage des connaissances Sud-Sud en Inde du 10 au 13 octobre 2022. L'accent a été mis sur l'apprentissage des expériences sur la formation des compétences en agro-transformation et les apprentissages que le Conseil indien des compétences sectorielles (SSC)⁴⁶ soutient. Comme l'a expliqué un membre de la mission de visite, « Nous avons visité les centres de formation aux compétences ; ils sont très impressionnants, l'endroit où ils dispensent leur formation est énorme. Nous avons vu comment ils forment sur la façon de produire des cultures (*agricoles*). Ce voyage a été très utile ».

Les institutions indiennes d'EFTP et d'autres centres de formation professionnelle sont partiellement financés par des investissements du secteur privé. Ces investissements sont considérés comme profitables au secteur privé car ils lui permettent de s'assurer qu'il disposera de travailleurs suffisamment qualifiés pour répondre à ses besoins.

Cette mission conjointe avec les principales parties prenantes tripartites éthiopiennes et quelques autres experts en Inde présente un potentiel d'apprentissage élevé, pour l'Éthiopie en particulier. Toutefois, la concrétisation des avantages devra s'observer lors d'un suivi ultérieur. Des discussions ont eu lieu pour que la coopération nationale indienne pour le développement des compétences (NSDC) soutienne le ministère éthiopien du travail et des compétences et le secteur privé.

Le voyage en Inde n'est qu'une première étape car un soutien sera nécessaire pour s'assurer que l'Éthiopie puisse mettre en œuvre ce qui a été appris – et ce qui reste à apprendre – lors des futurs échanges. Comme l'ont noté plusieurs personnes interrogées qui ont participé au voyage, le plaidoyer auprès du secteur privé pour aider à financer les Sector Skills Councils (SSC), l'EFTP et d'autres centres de formation professionnelle en Éthiopie n'est qu'un élément qui nécessitera une grande attention.

La mise en œuvre de ce qui a été appris en Inde nécessiterait plusieurs étapes. Un accord gouvernemental sur le développement d'une dynamique de la main-d'œuvre plus qualifiée pour répondre aux besoins du marché du travail a été mentionné comme un objectif potentiel

. Une prochaine étape concrète serait une mission de spécialistes indiens en Éthiopie. Un tel voyage les aiderait à mieux comprendre les conditions éthiopiennes et leur permettrait de fournir des suggestions adaptées sur la manière de renforcer l'EFTP et d'autres institutions de formation professionnelle pour mieux répondre aux besoins du marché du travail. Cependant, il n'y a pas encore de fonds disponibles dans le budget du projet pour financer un tel voyage. Il faudra également trouver un financement approprié, y compris à plus long terme, pour permettre un suivi entre les deux pays afin de renforcer la mise en œuvre des systèmes améliorés.

Dans le cas du Maroc, les parties prenantes nationales ont bien apprécié deux initiatives supplémentaires. Il s'agit de l'accent mis sur les méthodes de décarbonisation ainsi que l'évaluation des besoins futurs attendus en matière de compétences. Les évaluations des compétences ont été

⁴⁶ National Skill Development Corporation (NSDC). Sector Skills Councils. Disponible auprès de <https://nsdcindia.org/sector-skill-councils>. (Site web consulté le 28 11 2022)

ajoutées afin d'identifier les lacunes à combler pour assurer une meilleure adéquation entre les besoins futurs du marché du travail et les travailleurs qualifiés disponibles. Ces sujets sont abordés dans les autres sous-sections de la section 3.3.

Un domaine de réussite très important dans les deux projets est le haut niveau d'appréciation de la qualité du contenu, des méthodes de formation et des outils partagés pendant la formation. Les personnes qui ont participé à la formation des formateurs (FdF) ou à la formation directe en tant que bénéficiaires ont été unanimes dans leur appréciation. Ce jugement positif s'est appliqué à tous les types de formations mises en œuvre dans les deux projets, quelle que soit la formation dispensée. Presque toutes étaient basées sur les outils de l'OIT - GERME, GET Ahead, Core Skills, My.COOP.

3.3.2 Efficacité de la stratégie de partenariat, de la structure de gouvernance et de la gestion de projet

La structure de gestion et de gouvernance du projet mise en place a travaillé de manière stratégique avec les mandants tripartites, les parties prenantes et les partenaires du projet, l'OIT et le donateur pour atteindre les buts et objectifs du projet. En ce qui concerne la gestion du projet, le nombre d'employés du projet et leurs responsabilités sont essentiellement stratégiques pour les résultats. Le soutien technique du siège de l'OIT, des spécialistes techniques régionaux et autres a permis de compléter la capacité du personnel à résoudre les problèmes. Les efforts réels de gestion de projet pendant la mise en œuvre sont discutés plus en détail dans la section 3.4.2. Il a été évalué que ProAgro Maroc a travaillé plus étroitement avec les spécialistes techniques de l'OIT pour informer leurs initiatives que ProAgro Éthiopie.

Les facteurs internes conduisant à l'obtention de résultats sont en grande partie dus à l'approche intégrée du projet qui sont stratégiques pour les résultats. Le fait que l'OIT ait centré la planification et la mise en œuvre du projet dans son approche tripartite s'est avéré être d'une importance particulière. L'intérêt des organisations de travailleurs et d'employeurs pour le projet s'est particulièrement accru au cours de la mise en œuvre. En Éthiopie, la mission sur le terrain en Inde a permis de renforcer l'intérêt et la volonté de collaborer avec le projet. Au Maroc, le suivi diligent formel et informel couplé aux communications avec les représentants du gouvernement, des travailleurs et des organisations d'employeurs a été particulièrement remarquable, ce qui n'a pas manqué de contribuer à l'enthousiasme et à l'obtention de résultats.

Les deux projets indiquent que leur Objectif Immédiat 1 vise à la réalisation d'écosystèmes favorables dans la région sélectionnée pour la création d'emplois décentés et d'investissements durables. Une analyse plus approfondie des documents de planification de la mise en œuvre du projet indique que d'autres Objectifs Immédiats et produits du projet sont censés contribuer aux écosystèmes renforcés et devraient y être intégrés.

Les projets ont identifié et construit des relations avec des organisations spécifiques d'intérêt pour extrapoler l'efficacité et la durabilité éventuelle des actions. Certaines de ces interventions sont structurées de manière que les parties prenantes s'associent les unes aux autres pour renforcer leurs capacités mutuelles. Cela signifie que l'approche du projet n'est pas seulement axée sur les apports directs de l'OIT pour renforcer les capacités et fournir des formations, mais aussi pour accroître la capacité des partenaires à se soutenir mutuellement. Les personnes interrogées dans le cadre de l'évaluation au Maroc ont commenté positivement leur nouveau réseau de contacts avec le soutien de ProAgro dans plusieurs cas.

En outre, ProAgro échange avec d'autres projets de l'OIT dans leurs pays respectifs et lors des réunions du programme national des Nations Unies. Un large éventail de partenaires est associé aux deux

projets, ce qui s'explique principalement par les vastes approches intégrées dans la conception du projet.

Pour l'Éthiopie, les partenaires tripartites et autres sont essentiels au projet. Ils comprennent les ministères du Travail et des compétences (MoLS), de l'Agriculture et de l'industrie, également, la Commission éthiopienne d'investissement (EIC).

Au niveau régional, on trouve le Bureau régional du travail et de la formation d'Amhara (BOLT) et le Bureau régional de l'emploi, des compétences et des entreprises de Sidama (BOJSE).

Dans le cas du Maroc, les liens avec les Ministères du Travail, de l'Agriculture et de l'Industrie aux niveaux national et régional sont inclus. En outre, une coopération a été développée avec l'Agence Nationale de la Promotion des Emplois et des Compétences (ANAPEC) et l'Office National du Conseil Agricole (ONCA), principalement au niveau régional. Parmi les autres partenaires figurent l'Agence de Développement Agricole (ADA), l'Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail (OFPPT), la Fédération nationale de l'agroalimentaire (FENAGRI), la Fédération nationale du secteur agricole (FNSA) ainsi que la Confédération marocaine de l'agriculture et du développement rural (COMADER). Il faut également mentionner l'association plus récente avec l'Université Mohammed IV pour la recherche et le développement de stratégies.

Les partenaires internationaux du développement dans les deux pays disposent de plateformes qui travaillent en réseau et coordonnent les questions relatives aux projets. En Éthiopie, il existe la plateforme Integrated Agro-Industrial Park Support Project (IAIP-SP)⁴⁷, dirigée par l'ONUDI et dont ProAgro est membre. Comme son nom l'indique, la plate-forme a pour mission de coordonner le soutien au développement des efforts d'agro-industrie intégrée. Elle compte 20 partenaires, dont GiZ, KfW, l'Agence italienne de coopération au développement et l'ONUDI. La plate-forme est assez active et a tenu 11 réunions au cours des 2 dernières années. L'évaluation a appris que les outils et les études de l'OIT développés dans ProAgro sont partagés entre les membres de la plateforme. Un point notable mentionné par une personne interrogée de la plate-forme est que l'OIT devrait avoir un programme beaucoup plus important pour avoir un impact significatif sur le travail décent et la création d'emplois.

Le Maroc est l'un des pays participant à une plateforme très intéressante des Nations Unies qui dispose également d'un budget pouvant être utilisé pour augmenter les initiatives prometteuses. Il s'agit du Partenariat pour l'Action sur l'Économie Verte (PAGE) qui fonctionne dans 22 pays impliquant les 5 agences de l'OIT, l'ONUDI, le PNUD, le PNUE et l'UNITAR.⁴⁸ Le point focal de l'OIT du PAGE suit de près ProAgro au Maroc. Jusqu'à présent, le PAGE a cofinancé deux actions de ProAgro Maroc : une étude sur le potentiel de création d'emplois dans les secteurs biologiques et agroécologiques dans la région RSK⁴⁹, et 15% des coûts de l'initiative du projet sur la décarbonisation. Le personnel de ProAgro Maroc a indiqué que son implication avec PAGE a été très bénéfique sur le plan technique et financier pour permettre une plus grande portée.

3.3.3 Résultats mitigés sur le dialogue social et le changement des mentalités

⁴⁷ Projet de soutien au parc agro-industriel intégré

⁴⁸ UNITAR= Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche. Partnership for Action on Green Economy (PAGE), About PAGE, Disponible auprès de <https://www.un-page.org/>. (Site web consulté le 18 11 2022)

⁴⁹ OIT, ProAgro, PAGE (2022) Analyse du potentiel de création d'emplois dans les filières bio et agroécologique pour une relance verte dans la région de Rabat-Salé-Kenitra. Rabat: OIT, ProAgro, PAGE.

La promotion du dialogue social et l'obtention de conventions collectives nécessitent un équilibre délicat pour garantir des résultats efficaces qui répondent aux objectifs des travailleurs et des employeurs. Pour fonctionner efficacement, les formations sur le dialogue social sont spécialement adaptées, de manière plus détaillée, aux cadres juridiques et réglementaires des deux pays.

Dans le cas du Maroc, cette démarche est déjà bien engagée grâce à la collaboration d'un spécialiste du siège de l'OIT et de spécialistes marocains de haut niveau qui font référence.⁵⁰ Il faut ajouter qu'au Maroc, la négociation collective n'avait pas encore été menée dans les agro-business avant l'arrivée de ProAgro. Des ateliers avec les inspecteurs du travail ont été organisés à Rabat et à Kenitra pour leur permettre de promouvoir les conventions collectives dans le secteur agroalimentaire. Jusqu'à présent, plusieurs entreprises marocaines ont été identifiées comme étant désireuses et capables de travailler à l'établissement de conventions collectives avec leurs travailleurs. Jusqu'à présent, trois d'entre elles ont entamé des activités visant à élaborer des conventions collectives. Le projet espère que ces entreprises pourront ensuite servir d'exemples d'études de cas avec d'autres entreprises. En Éthiopie, la planification des initiatives de dialogue social est toujours en cours et la formation approfondie doit encore commencer.⁵¹ Un accord avec la Confederation of Ethiopian Trade Unions (CETU) a récemment été conclu ; il devrait donc être possible d'aller de l'avant prochainement. Une collaboration pour développer des conventions collectives entre les employeurs et les travailleurs dans six entreprises est prévue.

Plusieurs personnes interrogées dans le cadre de l'évaluation dans les deux pays ont souligné qu'il était nécessaire de travailler davantage sur le changement des mentalités chez certaines parties prenantes. À cette fin, les méthodes de communication et de plaidoyer pour le changement de comportement peuvent être plus poussées et plus ciblées, en particulier avec les entrepreneurs individuels du secteur privé – par opposition aux représentants des organisations d'employeurs. Le dialogue social et la participation aux conventions collectives sont des questions sensibles qui nécessitent des efforts constants et bien ciblés.

En outre, il est nécessaire de renforcer la volonté du secteur privé de contribuer aux institutions de formation professionnelle et de participer activement aux centres d'emploi afin de mieux faire correspondre les emplois disponibles aux travailleurs disponibles. Les efforts visant à accroître l'attention portée à la décarbonisation et aux autres initiatives de l'économie verte doivent persister après les conférences et/ou festivals initiaux. Enfin, sur la base des entretiens et de la documentation, l'évaluation a constaté que les institutions financières ne sont pas encore suffisamment coopératives pour fournir des crédits aux entrepreneurs en herbe.

Avec l'arrivée d'un spécialiste en communication au sein de ProAgro Éthiopie, le projet a gagné en lisibilité et en reconnaissance. Le développement et la mise en œuvre d'une stratégie de communication renforcée ont contribué à cette amélioration reconnue. Actuellement, ce spécialiste se concentre encore sur l'importante question de la transparence et de la clarté du projet avec les parties prenantes. Au Maroc, où il n'y a pas de spécialiste en communication pour promouvoir et partager les informations sur le projet, le personnel a fourni des efforts constants pour partager ces informations. Les deux projets ont soutenu le développement de quelques bons visuels dans les rapports et le matériel de communication.

⁵⁰ The lead evaluator was able to briefly observe one training on social dialogue/collective agreements in Morocco.

⁵¹ One cited reason was the need for agreements to include inputs from the ILO's Bureau for Workers Activities (ACTRAV) which coordinates all activities of the Office concerning workers organizations.

Une série de personnes interviewées dans le cadre de l'évaluation dans les deux pays⁵² ont répété que l'absence d'un spécialiste de la communication sur le changement de comportement pour soutenir le changement de mentalité était un défi. Les communications cohérentes de ProAgro doivent aller au-delà du partage d'informations sur les projets et doivent davantage se concentrer sur la motivation des partenaires, des entreprises du secteur privé et des coopératives sur les questions de travail décent. La communication sur le changement de comportement ne fait pas partie de la description de poste du spécialiste en communication éthiopien. Au Maroc, où il n'y a pas du tout de spécialiste en communication, il est évident que le budget du projet, tel qu'il est actuellement planifié, ne permet pas de créer ce poste supplémentaire. Cependant, le besoin d'un tel spécialiste qui œuvrerait (au moins 50% d'heures temps plein) pour un changement de comportement est une évidence.

Il est essentiel de disposer d'un système de communication pertinent qui jette les bases d'un système de communication durable. Il appartiendra éventuellement aux parties prenantes, notamment au gouvernement, de reproduire ce modèle à plus grande échelle.

3.3.4 Éthiopie - Réalisation des objectifs

Les principaux succès cités dans les entretiens d'évaluation du projet ProAgro Éthiopie étaient axés sur des actions spécifiques par opposition à des efforts de changement plus larges. Il s'agit notamment des analyses d'écart réalisées pendant la période de démarrage, de la formation aux compétences de base, y compris le manuel de formation, de la formation GERME et My.COOP. Comme on peut le constater dans le tableau 2 ci-dessous, les progrès dans l'atteinte des résultats sont les plus forts pour l'Objectif Immédiat 3 sur "Des EFTP et des formations de qualité et plus orientés vers la demande qui augmentent l'employabilité et les perspectives d'emploi". Sur 37 cibles, ProAgro Éthiopie a atteint 12 cibles au moment de l'évaluation à mi-parcours, avec des données actualisées au 30 novembre dans la mesure où les données étaient disponibles. Voir l'annexe 4 pour un tableau d'avancement détaillé valable au 30 novembre.

Tableau 2 – Résultats de ProAgro Éthiopie : Aperçu détaillé des résultats atteints ou dépassés à l'évaluation à mi-parcours

Objectif immédiat 1 - Un écosystème plus propice à la création d'emplois décents et à l'investissement durable dans la région sélectionnée
Objectif immédiat 2 - Promotion du dialogue social et de la négociation collective inclusive en tant que moyens essentiels pour parvenir à un travail décent et à des relations industrielles stables dans le secteur
Objectif immédiat 3 - Des EFTP et des formations de qualité et davantage orientés vers la demande qui augmentent l'employabilité et les perspectives d'emploi.
Indicateur : Nombre de jeunes ayant terminé des programmes techniques à court terme et des programmes de compétences de base/de formation professionnelle. Cible : 500 Atteint : 500 (F= 265, Homme=235) Détails : Un manuel sur les compétences de base dans le secteur de l'agroalimentaire a été élaboré et une formation de formateurs a été dispensée à 30 (5 femmes et 25 hommes) experts en compétences issus de collègues d'EFTP, d'écoles polytechniques et de parties prenantes travaillant sur le développement des compétences professionnelles et la promotion de l'emploi dans le secteur de l'agroalimentaire. Les compétences de base des maîtres formateurs dans le secteur de l'agro-alimentaire sont ensuite transmises en cascade à 500 personnes (femmes = 265, hommes = 235).
Produit 3.1 : Amélioration de la collaboration, du plaidoyer et du renforcement des capacités en matière de gouvernance des compétences grâce à la création de conseils sectoriels des compétences (SSC) aux niveaux fédéral et régional. Indicateur : Rapport d'évaluation rapide des compétences dans le secteur agroalimentaire disponible et validé

⁵² One cited reason was the need for agreements to include inputs from the ILO's Bureau for Workers Activities (ACTRAV) which coordinates all activities of the Office concerning workers organizations.

Cible : 1 Atteint : 1

Détails : Le "Rapid Skills Assessment (RSA) of the agro-processing sector during the COVID-19 pandemic", Ethiopia (Rapid Skills Assessment of the Agro-processing Industry during the COVID-19 pandemic - Ethiopia (ilo.org) a été réalisé en mai 2021.

Indicateur : Preuve du renforcement de la présence régionale et du rôle de coordination du Conseil des compétences sectorielles (CCS)

Cible : 2 Atteint : 2

Détails : Lors de la consultation du CSC de la région d'Amhara qui s'est tenue le 21 juin 2022, il a été proposé d'avoir une représentation régionale au sein du CSC national, au lieu d'établir un CSC régional.

Produit 3.2 : Conception et développement de formations à court terme axées sur la demande pour améliorer l'employabilité dans le secteur agroalimentaire

Indicateur : Le manuel de compétences d'employabilité du secteur de l'agribusiness est en place

Cible : 1 Atteint : 1

Indicateur : Nombre de personnel formé dans l'EFTP et les collèges polytechniques, ventilé par sexe et par institution

Cible : 30 Atteint : 30

Détails : Un manuel de compétences de base a été élaboré, une formation de formateurs (ToT) pour les experts en compétences des collèges d'EFTP et d'autres parties prenantes a été menée avec 30 experts (5 femmes et 25 hommes) des collèges d'EFTP, des écoles polytechniques et d'autres parties prenantes travaillant sur le développement des compétences professionnelles et la promotion de l'emploi dans le secteur de l'agroalimentaire, y compris des représentants des parcs agro-industriels intégrés (IAIP) et du nouveau ministère du travail et des compétences pour superviser la formation en cascade.

Objectif immédiat 4 - Certains secteurs agroalimentaires sont plus compétitifs et ont amélioré la qualité et le potentiel de création d'emplois.

Produit 4.1 : Identification des goulots d'étranglement systémiques entravant la performance des sous-secteurs agroalimentaires sélectionnés, introduction d'interventions innovantes par le biais de collaborations avec des partenaires locaux.

Indicateur : Résultats de la sélection des secteurs et des régions disponibles

Cible : 1 Atteint : 1

Indicateur : Analyses des systèmes de marché disponibles

Cible : 3 Atteint : 3

Indicateur : Conceptions d'intervention disponibles

Cible : 3 Atteint : 3

Détails : Trois analyses des systèmes de marché (ASM) dans trois sous-secteurs agricoles. Sur la base de cette analyse, une série d'interventions pratiques, fondées sur des données probantes, ont été identifiées pour résoudre les contraintes identifiées, renforcer la croissance des marchés et des PME et créer des emplois plus nombreux et de meilleure qualité.

Produit 4.2 : Les prestataires de services financiers et de développement des entreprises adaptent mieux leurs services aux besoins des entreprises locales dans les secteurs sélectionnés

Indicateur : Gamme de produits et services techniques, financiers et commerciaux innovants développés pour répondre aux demandes du secteur

Cible : 1 Atteint : 1

Détails : Le projet a identifié des entreprises dans les régions d'Amhara et de Sidama (20 entreprises identifiées) engagées dans la production et/ou la transformation des secteurs ciblés : fruits et légumes, volaille et huile comestible pour entreprendre des évaluations sur la productivité et les conditions de travail. Pour donner suite à l'évaluation et aux lacunes identifiées en matière de productivité et de conditions de travail, le projet renforcera les capacités de ces entreprises par des formations et l'application des outils SCORE (Sustaining Competitive and Responsible Enterprises)

Produit 4.3 : Les parties prenantes ont développé leur capacité à plaider pour un environnement favorable amélioré

Indicateur : Dialogues consultatifs d'apprentissage croisé, séminaires et webinaires réalisés

Cible : 3 Atteint : 3

Détails : ProAgro a facilité le développement d'une étude de cas sur la volaille visant à établir une installation de multiplication des grands-parents et de traitement des aliments pour animaux en Éthiopie. L'étude de cas a été validée le 14 juillet 2022 en présence de diverses parties prenantes et entreprises avicoles et de l'Association éthiopienne des producteurs et transformateurs de volaille (EPPPA).

Produit 4.4 : Les jeunes femmes et hommes ont accès aux opportunités d'entrepreneuriat dans le secteur de l'Agribusiness

Indicateur : Études de faisabilité réalisées

Cible : 2 Atteint : 2

Indicateur : Cours de développement d'entreprise réalisés

Cible : 2 Atteint : 2

Détails : Le projet ProAgro Éthiopie de l'OIT a organisé des formations de formateurs (ToT) afin de combler les principales lacunes en matière de capacités des coopératives, de fournir des services à leurs membres et d'être rentables dans leurs activités pour finalement créer des emplois décents pour leurs membres. La FdF a permis de créer un pool de formateurs qualifiés aux niveaux fédéral et régional dans les régions d'Amhara et de Sidama.

Les personnes interrogées dans le cadre de l'évaluation ont généralement apprécié le travail de fond entrepris par ProAgro Éthiopie au cours de la première moitié de la période de mise en œuvre du projet. Elles s'attendent toutefois à ce que les actions concrètes soient mises à l'échelle et que le suivi s'intensifie fortement.

L'analyse des lacunes des agences de promotion des investissements en Éthiopie a été jugée instructive.⁵³ De même, la formation de renforcement des capacités dispensée à la Commission d'investissement a été jugée très pertinente car « elle aide la commission et les investisseurs à considérer la création d'emplois comme l'une des composantes clés de l'investissement et à assurer le suivi de la phase de proposition à la phase de mise en œuvre effective ».⁵⁴

En ce qui concerne la formation aux compétences de base en particulier : la gestion du travail, les aspects de la SST et les droits des travailleurs à se syndiquer ont été cités comme des modules intéressants et utiles. Une personne interrogée a souligné, par exemple, que la formation sur la création de conditions de travail favorables à une plus grande productivité sur le lieu de production est très pertinente et devrait être étendue à d'autres secteurs que l'agroalimentaire.

D'autres succès incluent l'établissement d'un centre de facilitation de l'emploi à mi-parcours, bien que le fonctionnement doive encore être amélioré.

Une analyse participative a été menée dans la région de Sidama sur le dialogue social et les besoins connexes en matière de négociation collective. Cette analyse est considérée comme une base pour la formation et le soutien au développement des conventions collectives. Cependant, ce processus n'en est encore qu'à ses débuts à mi-parcours.

Un examen de la planification du projet indique que la mise en œuvre des actions devrait s'accélérer dans les mois à venir. Par exemple, un module de formation en cours d'emploi dans le secteur de la volaille a été élaboré et validé avec diverses parties prenantes. Une note conceptuelle a été élaborée et un accord pour piloter le module avec l'association éthiopienne des producteurs et transformateurs de volaille (EPPPA) est attendu prochainement. D'autres accords ont été signés au cours des derniers mois, les initiatives devant commencer à être mises en œuvre à partir de début 2023.

⁵³ International Development Ireland (2021), Capacity Development of Investment Promotion Agencies in Ethiopia: Baseline Diagnostic. Summary Report. Addis Ababa : ProAgro Ethiopia.

⁵⁴ Comme l'a déclaré une personne interviewée.

3.3.5 Défis de mise en œuvre et résultats négatifs inattendus Éthiopie

Défis de suivi

Le principal défi qui a été cité à plusieurs reprises est la nécessité pour ProAgro Éthiopie de s'engager dans un suivi intensif et cohérent avec tous les partenaires et autres parties prenantes. Un type de remarque communément entendu parmi les personnes interrogées dans le cadre de l'évaluation était « OK, donc le projet a fait 'X' avec nous, mais maintenant quoi ? ». *L'équipe d'évaluation reconnaît que la réalisation d'un tel suivi n'a pas été facile étant donné les nombreuses contraintes contextuelles.* Celles-ci comprennent la guerre, le COVID19, la réactivité du secteur privé et la lenteur du traitement bureaucratique des accords par le gouvernement. La guerre a particulièrement touché la région d'Amhara, rendant très difficile un travail direct et intensif dans cette zone du projet. Une question d'évaluation distincte sur les contraintes externes est traitée dans la section 3.3.10.

Alors que plusieurs parties prenantes ont indiqué qu'un suivi plus important de la part du projet est nécessaire, le projet a indiqué que le manque de motivation de certaines parties prenantes à être actives et réactives aux initiatives du projet était également problématique. Certaines parties prenantes tripartites sont enthousiastes et réceptives, d'autres sont lentes à réagir ou ne prennent que des initiatives limitées pour faire passer les efforts soutenus par ProAgro au niveau supérieur.

Les exemples incluent la lenteur de la signature des accords et d'autres prises de décision formelles. D'autres incluent des problèmes concernant les points focaux affectés au travail dans les centres régionaux pour l'emploi. Il est demandé à ces personnes de s'engager dans diverses activités liées aux centres en plus de leurs tâches professionnelles habituelles. Cependant, ce personnel ne reçoit pas de salaire supplémentaire ou de primes pour ce travail. Plusieurs personnes interrogées ont noté ce facteur et le fait qu'il limite la motivation du personnel. En outre, selon les directives du gouvernement, les heures supplémentaires et les primes ne sont pas permises pour le personnel gouvernemental, tel celui travaillant dans le centre de services de l'emploi, car ces tâches sont considérées comme faisant partie de leur travail.

Il n'existe aucune mesure gouvernementale basée sur les résultats pour l'évaluation du travail de ces points focaux, ce qui limite encore plus la motivation. Les points focaux et les autres personnes interrogées qui sont liés aux initiatives soutenues par ProAgro demandent et attendent plus de soutien de la part du gouvernement et du projet, pour qu'ils puissent effectuer leur travail efficacement. Encore une fois, les attentes sont élevées pour ce projet et ce malgré ses contraintes budgétaires réelles et les règlements de dépenses. La stratégie d'engagement sur la gestion des attentes doit donc être renforcée en Éthiopie.

Le suivi dans le cadre d'un projet a deux composantes principales, formelle et informelle. Le suivi formel comprend des réunions officielles et des communications numériques ou téléphoniques sur les sujets du projet avec les représentants tripartites. Les communications formelles peuvent être centrées sur l'obtention d'accords signés et de contributions au fonctionnement du projet. Les réunions peuvent être organisées individuellement ou en petits groupes à Addis Abeba et dans les régions du projet. Elles peuvent également se tenir dans des comités organisés. Les comités comprennent la composante ProAgro du Comité directeur fédéral du IAIP et le Groupe consultatif technique (TAG) fédéral dont la troisième réunion vient de se tenir en novembre à Addis Abeba. Les comités techniques régionaux qui examinent l'état d'avancement des projets et fournissent des contributions se sont réunis trois fois jusqu'à présent dans le Sidama et deux fois dans l'Amhara.



ProAgro Éthiopie : Réunion du comité technique régional de Sidama

Le suivi informel, parfois appelé réseautage, joue souvent un rôle très important pour aplanir les problèmes de communication, pour motiver les partenaires et pour renforcer les efforts de plaidoyer. Des appels informels fréquents, des courriels de suivi et des messages WhatsApp, des réunions où il suffit de passer rapidement lorsqu'on est dans la région peuvent tous être utiles. Au Maroc, cette approche est mise en œuvre de manière très intensive et a bien fonctionné pour surmonter certaines résistances initiales. Renforcer ces efforts de communication informelle peut être utile dans le contexte éthiopien également.

Des attentes élevées au-delà de la faisabilité du projet

Les personnes interrogées dans le cadre de l'évaluation ont fréquemment souligné leurs attentes élevées quant aux résultats du projet ProAgro Éthiopie. Bien que certaines de ces attentes soient perçues comme ayant été satisfaites, les commentaires ont été constants quant à l'élargissement des initiatives pour atteindre les résultats souhaités. Un aspect que plusieurs personnes interrogées ont répété est la petite taille du budget et des actions menées jusqu'à présent par rapport aux besoins « énormes » déclarés pour la création d'emplois dans des conditions de travail décentes à travers le pays. Si certaines parties prenantes ont indiqué qu'elles comprenaient que le projet ne pouvait pas tout faire partout, elles ont également insisté sur le fait qu'elles ne l'avaient pas bien compris au début du projet.

L'absence initiale d'un spécialiste en communication pour aider à informer les parties prenantes sur le projet à son tout premier stade peut avoir laissé naître l'idée que le projet pouvait tout. Ces attentes élevées peuvent, dans une certaine mesure, avoir affecté l'opinion des parties prenantes sur le projet pendant l'évaluation ; en particulier en ce qui concerne leur insistance fréquente sur le fait qu'une approche plus large et plus profonde pour combler les lacunes en matière de création d'emplois est nécessaire pour qu'un véritable impact se produise dans le pays. Comme l'a déclaré une partie prenante, « ce n'est qu'une goutte d'eau dans l'océan ». Cette personne a ajouté qu'elle se sentait même quelque peu insultée par le fait que seule une petite contribution était allouée pour soutenir le travail qu'elle accomplissait.

Fonctionnement des centres de facilitation de l'emploi

Une composante importante du projet en Éthiopie est la création de centres régionaux de facilitation des services de l'emploi dans les régions de Sidama et d'Amhara. Les centres de facilitation de l'emploi sont créés principalement pour faciliter les placements en inscrivant les demandeurs d'emploi, en facilitant le jumelage des emplois, en fournissant une orientation professionnelle et des conseils, et en orientant les stages. Les parties prenantes interrogées dans le cadre de l'évaluation ont indiqué que les centres de facilitation de l'emploi ne sont pas encore totalement opérationnels.

Dans le Sidama, le centre d'emploi du parc agro-industriel intégré de Yirgalem (IAIP Yirgalem) a été lancé avec le soutien de ProAgro en mai 2022. Le rythme actuel de placement des demandeurs

d'emploi dans des emplois décents est encore faible. À mi-parcours, seuls huit emplois ont été créés et peuvent être attribués au soutien de ProAgro au centre d'emploi de Yirgalem. Les employeurs du secteur privé hésitent à utiliser le centre pour trouver des travailleurs, préférant utiliser leurs réseaux existants.

À Amhara, un centre d'emploi existant fonctionnait déjà avant le début des contacts avec le projet ProAgro. Un accord de mise en œuvre entre ProAgro et le Bureau du travail et de la formation (BoLT) d'Amhara a récemment été signé. L'objectif est d'établir le centre régional de facilitation des services de l'emploi (ESFC) d'Amhara, pour soutenir les centres de services de l'emploi existants à Bahir Dar et étendre les services à l'échelle régionale.

Certains emplois ont été créés dans la période précédant la signature de l'accord à Amhara. La mesure dans laquelle ces emplois peuvent être attribués à ProAgro n'est pas tout à fait évidente pour certaines des parties prenantes interviewées qui ont déclaré lors des entretiens d'évaluation que les emplois créés en Amhara l'ont été grâce à leurs propres efforts.

Une partie du défi réside dans le fait que la formulation de l'indicateur de niveau Outcome 1.1 laisse un peu ouverte la mesure du nombre d'emplois créés, potentiellement avec le soutien du ProAgro Éthiopie. L'indicateur indique "Nombre de personnes qui ont trouvé un emploi dans les zones cibles". L'objectif associé est 1250 emplois créés. Cette formulation pourrait être interprétée comme indiquant que le nombre de personnes placées, ou toute augmentation par rapport à la période précédente, quelle que soit la manière dont elle a été réalisée, est une mesure viable.

Le projet rapporte que 187 (145 femmes et 42 hommes) ont été affectés à des postes de travail décents dans le secteur de l'agroalimentaire à Amhara pendant la période du projet. Techniquement, le projet indique qu'il s'agit d'emplois créés grâce à un ou plusieurs des éléments suivants :

- Emplois créés grâce au renforcement des capacités de l'OIT avec la Commission éthiopienne d'investissement (EIC) et les bureaux régionaux d'investissement, emplois créés grâce à l'investissement direct étranger (IDE) ;
- Emplois créés grâce aux centres de facilitation des services d'emploi assisté ;
- Soutien apporté aux entreprises en matière de productivité, de dialogue social et de négociation collective et emplois créés ;
- Formation aux compétences de base/à l'employabilité à court terme, débouchant sur la création d'emplois ;
- Formation facilitée sur le terrain même et emplois créés.

Cependant, certaines personnes interrogées dans le cadre de l'évaluation ont indiqué que d'autres investissements et soutiens, ainsi que les efforts des fonctionnaires locaux et des personnes de contact qui ne sont pas liés au projet, ont pu être la principale raison des placements cités.

Nécessité de déterminer la base de référence de la satisfaction à l'égard des centres de facilitation de l'emploi

L'indicateur du produit ProAgro Éthiopie : 1.2. indique " Taux de satisfaction des demandeurs d'emploi à l'égard des services d'emploi locaux " avec un objectif d'augmentation de 50 % de la satisfaction à la fin du projet. Cependant, aucune ligne de base n'avait encore été réalisée en septembre 2022. Par conséquent, pour établir une base de référence, le projet a mené une étude sur les niveaux de satisfaction à l'égard des centres de facilitation de l'emploi en octobre 2022. L'étude a indiqué que seulement un peu plus de 27% des demandeurs d'emploi étaient au moins un peu ou très satisfaits, laissant une proportion substantielle modérément ou moins satisfaite. Les personnes interrogées dans le cadre de l'évaluation et connaissant le sujet des centres de facilitation de l'emploi – y compris celles

du secteur privé – ont toutes déclaré que le secteur privé hésite à utiliser les centres de facilitation de l'emploi pour différentes raisons.

Par conséquent, les parties prenantes ont indiqué qu'il faudrait s'attacher davantage à rendre les plates-formes plus fonctionnelles et capables de générer davantage de placements. Le projet prévoit actuellement d'organiser davantage de consultations de tables rondes d'employeurs afin de renforcer l'engagement du secteur privé dans ces plates-formes.

3.3.6 Maroc - Atteinte des objectifs

Le Maroc est en bonne voie pour atteindre la plupart de ses objectifs, bien que l'évaluation s'attende à ce que certains soient plus difficiles à atteindre que d'autres. Un haut niveau d'enthousiasme envers le projet ProAgro Maroc a été identifié de manière constante chez la grande majorité des personnes interrogées dans le cadre de l'évaluation. Même si certaines ont indiqué qu'elles avaient des doutes au début de la période de lancement du projet, elles ont vu suffisamment de preuves d'initiatives utiles du projet pour donner une appréciation positive à mi-parcours. Le renforcement des capacités institutionnelles par le biais de la formation et le suivi cohérent par le biais du mentorat ont été particulièrement remarquables. Il convient de souligner que le fait que le centre régional du projet soit situé près de la capitale facilite le suivi. Si le(s) site(s) du projet est/est/sont plus éloigné(s), il est probable que le suivi sera plus compliqué.

Les personnes interrogées dans ces institutions ont indiqué que, jusqu'à présent, elles sont en mesure d'appliquer ce qu'elles ont appris. En outre, le projet est fortement axé sur les emplois de l'économie verte, ce qui est considéré comme un soutien aux politiques nationales.

Au moment de l'évaluation à mi-parcours, ProAgro, a atteint et/ou largement dépassé 9 des 36 cibles qui devraient être atteintes à la fin de la période totale du projet. Bien que cela semble peu, une évaluation du tableau 3 indique que le type de cibles atteintes à ce jour est significatif pour poser une base solide pour atteindre les résultats attendus. Ils comprennent des analyses, le développement de stratégies et la formation. Tous ces éléments devraient contribuer à l'atteinte des cibles restantes.

Voir l'annexe 7 pour un tableau d'avancement détaillé valable au 16 novembre. Huit cibles supplémentaires sont signalées comme étant en cours de réalisation. Cependant, des recherches sont actuellement menées sur 8 de ces 19 cibles afin de déterminer les progrès réalisés en vue de l'obtention des résultats. Les conclusions sur les résultats devraient être publiées en janvier. Dix-neuf cibles n'ont pas encore fait l'objet d'un rapport car elles ont une importance à plus long terme, dans une phase ultérieure de mise en œuvre du projet.

Tableau 3 - Résultats de ProAgro Maroc : Aperçu détaillé des objectifs atteints ou dépassés à l'évaluation à mi-parcours

Objectif immédiat 1 - Un écosystème dans la région RSK et dans le secteur agro-industriel plus propice à la création d'emplois décents
Produit 1.1 Les acteurs institutionnels régionaux ont une meilleure capacité à soutenir et promouvoir l'investissement et l'emploi décent dans le secteur agroalimentaire dans la région RSK
Indicateur : Nombre de personnes formées par les institutions partenaires du projet (dont au moins 30% de femmes).
Cible : 100. Atteint : 156 dont 73 femmes et 3 jeunes (en comptant les doublons, 172 ont participé à la formation).
Détails : Formation sur l'analyse des systèmes de marché
- Deux cours de formateurs GERME
- Formation sur l'analyse sectorielle
- Formation sur la négociation collective

<ul style="list-style-type: none"> - 2 séminaires de formation sur les techniques de négociation collective - 2 cours pour formateurs My.COOP - Formation GET Ahead
<p>Objectif immédiat 2 - Les chaînes de valeur agroalimentaire de la région RSK sont plus compétitives et ont augmenté leur potentiel d'emploi</p>
<p>Produit 2.1 De nouveaux modèles commerciaux pour la création d'emplois et l'amélioration des conditions de travail ont été testés dans les trois sous-secteurs agro-industriels. Indicateur : Analyse des systèmes de marché disponibles Cible : 3 Atteint : 3</p>
<p>Produit 2.2 Les plans d'action de développement des chaînes de valeur sélectionnées sont opérationnels. Indicateur : Plans d'action de développement des chaînes de valeur disponibles. Cible : 3 Atteint : 3</p>
<p>Objectif immédiat 3 - L'anticipation des besoins en compétences, la coordination et les offres de formation professionnelle sont améliorées dans le secteur agroalimentaire.</p>
<p>Indicateur (A) : Nombre de personnes (dont 30% de femmes) qui ont participé ou sont en train de participer à un programme de formation professionnelle et d'enseignement supérieur et à des mesures de qualification professionnelle Cible : 500 Atteint : 648 Détails : Caravane (500) - Formations organisées par les formateurs GERME (130) - Formation de porteurs de projets dans la province de Skhirate Temara (18)</p>
<p>Indicateur (B) : Satisfaction des stagiaires quant à la qualité de la formation reçue Cible : 80 %. Atteint : 90%.</p>
<p>Produit 3.1 Une stratégie sectorielle de compétences est élaborée dans au moins un sous-secteur (fruits à baies, maraîchage, produits laitiers) en mettant l'accent sur les futurs besoins en compétences au niveau régional Indicateur : Expertise institutionnelle formée (formation-action) sur le développement d'une stratégie d'anticipation des compétences Cible : 1. Atteint : 1</p>
<p>Indicateur : Une stratégie d'anticipation des compétences dans au moins un sous-secteur (fruits rouges, maraîchage, produits laitiers) est disponible Cible : 2. Atteint : 2</p>
<p>Objectif immédiat 4 - L'esprit d'entreprise et les capacités de développement des MPME du secteur agro-industriel sont renforcés.</p>
<p>Produit 4.2 L'activité des bénéficiaires dans le secteur agro-industriel est formalisée Indicateur : Nombre de personnes formées et encadrées (au moins 30% de femmes) Cible : 100. Atteint : 1248. Détails : Caravane 500, GERME 730, Formation à Skhirat 18</p>

ProAgro Maroc, comme ProAgro Éthiopie, a mené une série d'évaluations pendant la période de démarrage. Au cours de la période de lancement et de façon continue, le projet tente également d'identifier les personnes au sein des institutions qui sont désireuses et capables d'agir en tant que champions pour atteindre les objectifs de création d'emplois. Une grande attention a été accordée à la prise de contact avec les partenaires potentiels le plus tôt possible et à la demande de leurs contributions à la planification. En cas de résistance initiale, les efforts visant à mieux faire comprendre le projet et son approche en tant que soutien au pays - plutôt que comme un projet de développement indépendant - ont été intensifiés. Diverses personnes interrogées dans le cadre de l'évaluation ont noté que cela a permis de convaincre plusieurs entités de collaborer. Il y a encore un cas où cet objectif n'a pas été atteint mais des alternatives ont été identifiées sur lesquelles les efforts ont porté.⁵⁵

⁵⁵ Étant donné la sensibilité de la question, l'évaluation a décidé de ne pas identifier publiquement cette entité et de préserver son anonymat.

Le succès le plus notable de ProAgro Maroc est le développement de partenariats et de réseaux avec divers acteurs qui sont actifs dans le développement du travail décent et la création d'emplois dans l'Agribusiness. Un nombre important de formations ont été menées jusqu'à présent avec une bonne appréciation des participants.

Un niveau très élevé de remarques positives concernant la mise en réseau efficace de ProAgro Maroc a été identifié de manière constante dans les entretiens d'évaluation. Les communications formelles comme les réunions officielles, un bulletin d'information numérique et les rapports sont appréciés par les parties prenantes marocaines. Les communications informelles et le suivi ont fait l'objet d'un éloge particulier. Les appels téléphoniques réguliers, les rencontres informelles, le passage dans les différents bureaux lorsqu'ils sont à proximité ont tous été appréciés comme contribuant à de bonnes relations interpersonnelles entre les partenaires et le personnel du projet.

Pour renforcer l'ANAPEC et les autres institutions partenaires, ProAgro Maroc a mis l'accent sur la formation et le mentorat afin de combler les lacunes en matière de capacités. Dans le cas de plusieurs entités, le personnel de ces institutions possède des compétences techniques dans des domaines spécifiques comme la vulgarisation agricole, mais il manque de compétences en matière de développement de l'esprit d'entreprise. Une partie prenante a souligné un point typique : « La question de l'entrepreneuriat était nouvelle pour nous car nous n'avions pas vraiment de connaissances à ce sujet auparavant ». Les personnes interrogées dans le cadre de l'évaluation de ces institutions qui ont participé à des cours tels que GERME et GET Ahead FdF, la formation des coopératives ou le dialogue social ont déclaré que ces formations sont très utiles pour combler leurs lacunes.

La Caravane

Une belle opportunité de mettre en œuvre des initiatives est apparue : en effet, un grand camion financé par l'Allemagne⁵⁶, destiné à être utilisé comme véhicule d'enregistrement des participants et de formation pour promouvoir le développement dans des endroits difficiles d'accès, s'est trouvé disponible. Le camion s'ouvre sur les côtés afin de pouvoir fonctionner comme une salle de formation. ProAgro Maroc a donc vu une ouverture pour collaborer à la promotion de l'entrepreneuriat et de l'employabilité dans la région du projet avec le gouvernement local et l'ANAPEC. La collaboration avec l'ANAPEC était très importante car cette agence est en fait destinée à augmenter la création d'emplois. Un représentant d'ANAPEC a déclaré que c'était une correspondance logique avec ProAgro qu'ils avaient reconnue dès le premier contact entre les deux partenaires éventuels. L'ANAPEC travaille à mettre en relation les demandeurs d'emploi et les employeurs et fournit des conseils techniques.

Une partie prenante associée au projet a indiqué que l'un des objectifs de la caravane était de formaliser le travail informel dans les agro-industries. La personne a déclaré : « Si nous n'avions pas bénéficié conjointement de la caravane, nous n'aurions pas pu vraiment lancer cette partie. La formalisation est vraiment un point fort. Nous avons un programme mais il ne fonctionnait pas. Nous avons vraiment été soutenus, notamment par la FdF sur GERME. Cela a vraiment fonctionné pour nous aider à vraiment accomplir la tâche qui nous attendait ».

Comme indiqué dans le tableau 2, les partenaires ont organisé une première Caravane qui a parcouru la région du projet RSK en enregistrant les personnes intéressées – principalement des jeunes. Les jeunes inscrits ont ensuite été encadrés pendant six mois et ont participé à des formations en fonction

⁵⁶ GiZ

de leurs idées commerciales. L'idée est que l'ANAPEC reste en contact avec les personnes inscrites et continue à leur fournir des liens utiles éventuels vers un soutien. Un membre de l'équipe d'évaluation a rencontré un jeune qui a indiqué que la veille même de l'entretien, le gouvernement local l'a contacté au sujet d'une possible formation en compétences techniques à laquelle il pourrait participer. Il a ajouté qu'on le contacte régulièrement pour lui demander comment il va et s'il a pu commencer son activité prévue. Malheureusement, il a rapporté à l'évaluateur qu'il n'a pas encore pu obtenir de financement pour son projet, au motif, selon une agence de financement, que son projet n'était peut-être pas viable. Ce jeune conteste cette position ; il persiste donc et travaille pour économiser des fonds afin de pouvoir autofinancer sa propre start-up.



ProAgro Maroc - Camion-caravane du gouvernement régional RSK

Une deuxième Caravane devrait être lancée au début de l'année 2023, mais l'accord sur sa mise en œuvre était toujours en suspens au moment du travail de terrain de l'évaluation.

Recherche et plan d'action sur les compétences

Dans le cadre du produit 3.1, une étude a été menée, à laquelle plusieurs entretiens d'évaluation ont fait référence comme étant de grande importance.⁵⁷ L'étude ciblait deux sous-secteurs du projet (maraîchage et produits laitiers) et avait une orientation régionale (région de Rabat-Salé-Kenitra). L'étude devait réaliser une analyse de compétitivité et proposer des axes stratégiques de développement des compétences. L'étude devait également déterminer la meilleure façon de renforcer la coordination institutionnelle/le partage d'informations. En outre, elle devait identifier les moyens de faciliter un système de données durable d'informations stratégiques sectorielles afin d'anticiper les futurs besoins en compétences. ProAgro Maroc vise ainsi à contribuer au renforcement des capacités institutionnelles par l'application des recommandations de l'étude. En particulier sur la manière d'informer le développement de politiques sur l'emploi, la formation et l'investissement aux niveaux national et régional.

Une personne interrogée dans le cadre de l'évaluation a exprimé quelques doutes quant à l'investissement financier élevé qui a été nécessaire pour mener l'étude et sa reproductibilité dans d'autres régions/secteurs. Cependant, d'autres personnes interrogées – y compris plusieurs représentants de différentes composantes tripartites – ont souligné l'importance de l'application des recommandations⁵⁸ de l'étude comme une orientation future importante pour ProAgro Maroc.

⁵⁷ ProAgro Morocco (2022), Intelligence Stratégique Sectorielle et Système d'Anticipation des Besoins en Compétences. Rabat : ProAgro Maroc/OIT, Invest for Jobs, Federal Ministry for Economic Cooperation and Development.

⁵⁸ Les recommandations portent sur la production en serre, l'économie circulaire et l'agriculture régénérative (décarbonisation), ainsi que sur la création de pôles de compétences et leur mise en œuvre.

En guise de suivi de l'étude, et également dans le cadre de l'Objectif Immédiat 3, le projet a initié des actions en collaboration avec le centre AgriEdge de l'Université Mohammed VI Polytechnique pour promouvoir les compétences dans le domaine de la décarbonisation. Ici aussi, une personne interrogée dans le cadre de l'évaluation a voulu savoir pourquoi de telles activités supplémentaires ont été ajoutées au projet et si le secteur privé est réellement intéressé par ce sujet. L'évaluation a constaté à travers plusieurs entretiens que c'est réellement un sujet d'intérêt, y compris parmi certains représentants du secteur privé. Dans un de ces exemples, une partie prenante a déclaré : « Nous sommes très enthousiastes et heureux de l'initiative de décarbonisation. Ils (le personnel du projet) jouent vraiment le rôle de médiateur et nous aident à nous connecter avec l'université et les autres. ProAgro est très bon ».

Soutien à l'établissement des Centres Régional des Jeunes Entrepreneurs Agricoles (CRJEA)

Le gouvernement a décidé que le CRJEA devait être créé dans tout le pays. Le rôle du CRJEA est de mener des campagnes de communication et de sensibilisation à l'entrepreneuriat dans l'agriculture et l'agro-industrie et de guider les porteurs de projets dans le démarrage de leurs activités. Cela comprend la sélection et l'évaluation des propositions de projets d'entreprise, l'accompagnement pratique des candidats dans l'élaboration de plans d'affaires et l'aide à la mise en relation avec le secteur bancaire. Cette approche correspond très bien à l'objectif de création d'emplois du projet ProAgro. Par conséquent, ProAgro Maroc s'associe donc à l'ANAPEC et au gouvernement local pour fournir un soutien à l'établissement et au fonctionnement d'un CRJEA dans la région de RSK.⁵⁹ L'appui comprend le renforcement institutionnel, la FdF sur GERME pour le personnel et sur la façon de cascader cette formation aux jeunes qui s'enregistrent auprès du CRJEA. L'évaluateur principal a rencontré deux des personnes qui ont participé à cette FdF par le biais du CRJEA et qui ont fait part d'un haut niveau de satisfaction vis-à-vis de la formation. Certaines personnes de l'ANAPEC ont également participé à la même formation et ont rapporté l'utilité des échanges qu'elles ont pu avoir suite à la participation conjointe à la formation.

Coopératives

En ce qui concerne les formations sur les coopératives, plusieurs d'entre elles étaient actives au moment du travail de terrain de l'évaluation à mi-parcours.⁶⁰ Bien que les efforts sur le développement des coopératives ont été un peu lents au début, il a été dit à l'évaluateur principal que cela s'était accéléré par la suite avec souvent une bonne réactivité des partenaires. Comme l'a noté une personne interrogée, « Ils [l'équipe du projet] sont vraiment très positifs et nous avons eu de très bons échanges avec les partenaires. Je peux vraiment le dire à propos de l'équipe de projet, ils se sont beaucoup investis dans ce projet... L'inclusion des partenaires, la tenue de nombreuses réunions, être patient... ».

L'évaluateur principal a pu rencontrer certains participants à la formation des coopératives ainsi que quelques membres de coopératives qui avaient participé à la formation GERME ou à la formation à l'entrepreneuriat. Tous ont été positifs sur ce qu'ils ont appris et ceux qui avaient participé à GERME étaient toutefois plus enthousiastes encore que ceux ayant participé à une autre formation en entrepreneuriat. Néanmoins, tous les participants membres de coopératives ont déclaré avoir besoin d'un soutien financier pour pouvoir mettre pleinement en œuvre ce qu'ils ont appris. Malgré le défi

⁵⁹ Le Centre Régional des Jeunes Entrepreneurs Agricoles et Agroalimentaires. Disponible auprès de <https://crjea-rsk.org/>. Site web consulté le 06 12 2022.

⁶⁰ Notably Think.COOP, Start.COOP et MYCOOP. See ILO Coops training information available at https://www.ilo.org/global/programmes-and-projects/prospects/countries/uganda/WCMS_861443/lang--en/index.htm. Site web consulté le 01 12 2022.

financier, ils ont déclaré qu'ils s'attendaient à être en mesure d'accroître le nombre de membres de leur coopérative en utilisant le biais des postes en apprentissage.

3.3.7 Défis de mise en œuvre ProAgro Maroc

Lorsqu'il existe des difficultés à atteindre les objectifs, l'évaluation estime que les raisons sont principalement dues à des défis contextuels et non à des défaillances du projet. Les défis externes sont abordés plus en détail dans la section 3.3.10.

Il est particulièrement intéressant de noter les conclusions de l'évaluation selon lesquelles il existe un niveau élevé de sensibilité parmi le personnel du projet au Maroc pour les nouvelles opportunités et pour trouver les moyens de relever les défis. L'évaluation a noté un niveau particulier de flexibilité au sein de l'équipe de projet. Une table centrale dans le bureau est utilisée pour faire du brainstorming sur les solutions aux défis et/ou identifier de nouvelles idées, pour les tester, les abandonner si elles ne sont pas réalisables ou au contraire continuer à les mettre en œuvre si elles s'avèrent utiles.

À un stade précoce, il y a eu quelques discussions sur la justesse de la sélection des chaînes de valeur de l'horticulture, des fruits rouges et des produits laitiers pour atteindre une production plus élevée. Plusieurs personnes interrogées dans le cadre de l'évaluation ont fait remarquer que réfléchir sur le secteur des fruits rouges n'était pas pertinent. Ils ont enchéri en déclarant que le secteur était déjà bien organisé et, qu'à la place, l'accent aurait dû être mis sur d'autres secteurs comme celui des plantes médicinales.

La sélection précoce des chaînes de valeur possible avait été effectuée avec différents représentants tripartites et comprenait une revue documentaire. Cependant, au stade initial du projet, le personnel de l'équipe de projet n'avait pas encore tous été embauchés et tous les partenaires potentiels n'avaient pas non plus été identifiés. Par conséquent, certains problèmes affectant la sélection des chaînes de valeur n'étaient pas suffisamment cernés au départ. Le projet s'est adapté en conséquence et a plutôt mis l'accent sur l'horticulture, avec l'inclusion des plantes médicinales, et les produits laitiers.

Un point délicat, peu clair a été repéré dans les divers renforcements des partenariats dans lesquels ProAgro Maroc a été impliqué. En effet, quelques défis sont apparus concernant le potentiel de réalisation des résultats dans le domaine 1.2 sur le renforcement des capacités avec le Centre Régional d'Investissement (CRI) et l'Agence Marocaine de Développement des Investissements (AMDI). Leur réactivité a été assez limitée jusqu'à présent, un problème rencontré non seulement par ProAgro mais aussi par d'autres projets de développement sont confrontés, comme il a été signalé à l'évaluateur. Les raisons de cette réticence à collaborer restent floues.

Parmi les autres défis à relever, citons les difficultés à trouver des financements pour la création de nouvelles entreprises après la formation et/ou le mentorat fournis avec le soutien du projet. Bien que divers mécanismes de financement gouvernementaux et autres existent, il est à ce jour difficile pour les aspirants entrepreneurs d'obtenir un financement. La création d'emplois dans le cadre de ProAgro Maroc est comparativement⁶¹ fortement liée à l'établissement de nouvelles entreprises par opposition à l'amélioration de la création d'emplois dans les entreprises existantes. Cela signifie que, malgré les réponses positives à la formation et au suivi intensif, il est possible que le nombre d'emplois créés par la suite soit inférieur aux prévisions.

Un commentaire important concernant le rôle de la Caravane est venu d'un participant qui a déclaré dans son entretien que de nombreuses personnes venues s'inscrire pensaient qu'elles obtiendraient

⁶¹ Par rapport à ProAgro Éthiopie

directement un financement pour un projet d'entreprise. Or, le projet et ses partenaires ne peuvent que fournir un soutien à la planification des projets d'entreprise et à la mise en réseau pour favoriser l'accès au financement. Il ne fournit pas directement de financement pour la création d'entreprise. La personne interrogée a ajouté que de nombreux demandeurs ne comprenaient pas que le but premier de la Caravane est l'enregistrement, la formation ultérieure et le mentorat, que l'obtention d'un financement ne peut être *garantie* car les institutions de (micro)financement sont indépendantes.

Certaines personnes interrogées ont mentionné que la formation GERME devrait inclure davantage d'études de cas et de visites sur le terrain chez des entrepreneurs ayant réussi, afin de mieux repérer les atouts pour le succès.

3.3.8 Produits de qualité développés au fil du temps

La qualité des produits des projets développés pour atteindre les objectifs des projets s'améliore dans une direction positive. Certains changements dans la formulation des résultats et des produits, conformément aux conclusions de la période de lancement des projets, ont été discutés dans d'autres sections du rapport d'évaluation. Au fur et à mesure que les projets acquièrent de l'expérience, la qualité des produits s'est améliorée, car les outils et le matériel ont été adaptés plus étroitement à la situation locale. Cependant, il reste encore des adaptations à faire pour s'assurer que les matériaux sont traduits dans les langues locales et mis à la disposition des participants.

Les personnes interrogées en Éthiopie, en particulier, ont souligné la nécessité de disposer de copies papier du matériel de formation, des mises à jour du projet ainsi que d'autres documents en rapport projet. Mais l'équipe d'évaluation n'ignore pas que l'impression est très chère et difficile dans le pays.

3.3.9 Des résultats positifs et négatifs inattendus

Les projets n'ont pas eu de résultats négatifs inattendus, bien qu'il y ait eu quelques défis pour mettre en œuvre les actions, lesquels sont décrits dans diverses sections du rapport. Les résultats positifs inattendus au-delà de la planification initiale du document de projet ont également été décrits dans les sections sur les succès des projets dans les deux pays. Les résultats positifs inattendus étaient principalement centrés sur les résultats des initiatives qui n'avaient pas été planifiées au début du projet. Dans le cas de ProAgro Éthiopie, par exemple, les résultats positifs et la mission conjointe en Inde pour apprendre des mécanismes des Sector Skills Councils ont été appréciés, bien qu'un suivi soit encore nécessaire. Au Maroc, le travail avec l'université sur la décarbonisation a, par exemple, conduit à des résultats positifs inattendus comme l'établissement des bases des compétences et des stratégies futures.

Les résultats positifs ou négatifs inattendus réels qui s'écartent des *actions du projet initialement prévues* n'ont donc pas pu être clairement identifiés. Cependant, au fur et à mesure de l'accélération de la mise en œuvre, il est possible que des résultats inattendus apparaissent encore et donc qu'ils puissent être notifiés lors de l'évaluation finale.

3.3.10 Facteurs externes, évolution de la situation politique et socio-économique et adaptations

Les deux projets procèdent à des évaluations continues et opportunes des besoins pertinents et de la manière dont la situation politique et socio-économique affecte le fonctionnement du projet. Ces évaluations prennent la forme d'évaluations formelles avec les comités de pilotage et techniques des projets, d'enquêtes et de rapports. Elles comprennent en outre des méthodes informelles telles que le suivi des médias, les contacts avec les partenaires et les examens internes. Bien entendu, étant donné que la période de démarrage et sa composante de recherche ont duré la première année du

projet dans les deux cas, les évaluations ultérieures ont été associées à la deuxième année de fonctionnement du projet.

Les questions concernant l'identification et la prise en compte des besoins pertinents émergents ont été abordées dans les sections précédentes. Il s'agit notamment de la nécessité de surmonter certains des défis tels que ceux que la guerre en Éthiopie a provoqués. Le projet s'est adapté en s'appuyant sur une utilisation accrue des communications numériques avec la zone de projet Amhara affectée et en se concentrant plus directement sur la région Sidama.

Cependant, comme l'a indiqué un représentant du secteur privé éthiopien, la guerre a également eu un impact sur les niveaux d'investissement du secteur privé, en particulier à Amhara. Les faibles niveaux d'investissement du secteur privé ont eu, et continuent d'avoir dans une certaine mesure, une influence sur les niveaux de création d'emplois. Les coupures continues d'électricité ont contribué aux faibles taux d'investissement. En outre, les investissements du gouvernement dans le développement des infrastructures ont été retardés. Naturellement, ce ne sont pas des questions sur lesquelles ProAgro Éthiopie a une quelconque influence.

Dans le cas du Maroc, l'adéquation de la Théorie du Changement est revue tous les six mois en tenant compte des informations recueillies sur la situation. Bien que certaines questions diplomatiques aient affecté le projet de manière tangentielle, le personnel a pu s'adapter en détournant une partie de son attention vers des initiatives de projet plus faciles à traiter. Les efforts déployés dans les deux pays ont été jugés appropriés dans les circonstances.

3.3.11 Pandémie de Covid-19 et modèle d'intervention utilisé

Pour ProAgro Éthiopie, l'influence de la pandémie a commencé pendant la période de lancement et s'est notamment combinée à l'impact de la guerre. L'internet instable résultant de la guerre signifiait que les communications numériques ne pouvaient pas être totalement utilisées comme option de repli à la place des réunions en personne. Comme l'a noté une personne interrogée, "c'est un double coup dur qui a affecté le projet". Comme nous l'avons déjà indiqué, ce problème s'est particulièrement posé dans la région d'Amhara. Le projet a donc plutôt décidé de se concentrer davantage sur la région Sidama. Aujourd'hui, la région Amhara fait l'objet d'une plus grande attention et la planification des initiatives dans la région commence à montrer des progrès.

Dans le cas de ProAgro Maroc, le projet a également indiqué que la pandémie a commencé pendant la phase de démarrage, lorsque le projet était encore en train de faire des études/évaluations de recherche. Une étude a dû être reportée de deux mois en raison de la fermeture des frontières du pays. En ce qui concerne les réunions et les formations, des mesures telles que la présentation des certificats de vaccination à l'université et le port du masque lors des sessions de formation ont été mises en œuvre. Le projet a indiqué qu'il y a eu un peu moins de participants que prévu pendant la période de pandémie et quelques légers retards dans les formations. Dans l'ensemble, le projet a déterminé que, combiné aux communications numériques, le défi de la pandémie sur le projet n'était pas aussi grave que ce que l'on craignait initialement. Mais ce n'était pas très significatif.

Le cahier des charges de l'évaluation demande si le modèle d'intervention utilisé pour surmonter l'impact du COVID19 suggère un modèle d'intervention en cas de crise pour des situations similaires. L'évaluation note cependant qu'il est très difficile de suggérer un modèle unique à utiliser dans des situations similaires. Comme le montre la manière dont les deux projets ont abordé la question, chaque situation est différente sur le plan contextuel. Les mêmes modèles/approches peuvent être appliqués dans la mesure où il y aurait des situations similaires.

3.4 Efficience

Les projets sont généralement efficaces dans la mesure où les facteurs contextuels entravant la mise en œuvre le permettent. Certains aspects, tels que la bureaucratie administrative et financière, ralentissent une mise en œuvre rationalisée des actions du projet.

3.4.1 Ressources allouées de manière stratégiques

Les ressources financières, humaines et techniques du projet sont allouées stratégiquement en fonction des besoins du projet. Certaines allocations budgétaires ont été révisées en fonction des réalités, mais aucun aspect majeur n'a dû être ajusté jusqu'à présent. La répartition des tâches entre les membres du personnel du projet est claire et stratégique. Comme nous l'avons déjà mentionné, un membre du personnel chargé de la communication a été ajouté à ProAgro Éthiopie, ce qui, selon l'évaluation, est une décision stratégique que les parties prenantes apprécient.

Le choix des ressources techniques, notamment les apports des spécialistes techniques du BIT, les outils et matériels du BIT et les consultants pour la réalisation des études, a été très stratégique et bien apprécié par les parties prenantes. Cela s'est traduit par le fait que les études sont généralement toujours de bonne qualité. Les parties prenantes apprécient beaucoup la qualité de la formation et des outils utilisés. Le choix spécifique des types de formation identifiés a été considéré comme bien ciblé. La principale demande est simplement d'organiser davantage de formations pour un plus grand nombre de parties prenantes, de traduire les outils dans un plus grand nombre de langues locales, le cas échéant, et de partager autant que possible les copies papier des outils et des documents.

En ce qui concerne la rapidité de la mise en œuvre du plan de travail, celle-ci a été particulièrement lente au cours de la période initiale pour toutes les raisons contextuelles déjà évoquées. En conséquence, l'équipe du projet a ajusté la planification du travail pour refléter les réalités rencontrées. Au Maroc, l'équipe a réussi à rattraper la mise en œuvre planifiée après un démarrage quelque peu lent au départ. L'équipe du Maroc attribue cette rapidité accrue à la solide période allouée lors du démarrage. Les évaluations et autres recherches ainsi que le temps consacré à la mise en place de réseaux et de partenariats associés pendant la période d'Inception se sont avérés utiles à cet égard. En Éthiopie, les retards se sont prolongés, en grande partie à cause des défis contextuels persistants, notamment les hostilités régionales en cours. La planification pour le reste de la période de mise en œuvre du projet ProAgro Éthiopie indique que le rythme de la mise en œuvre devrait s'accélérer.

Les deux projets ont souligné que les retards étaient également causés par les procédures bureaucratiques inefficaces de l'OIT qui nécessitent un traitement administratif excessif.⁶² Le système numérique d'administration/de finance, les règles et règlements sur les achats, l'approbation des missions quotidiennes même dans des endroits proches, enfin le financement de la formation et quelques autres aspects ralentissent la capacité à travailler de manière rationalisée. Tout le traitement des documents administratifs et financiers entraîne un stress pour les équipes. Ce sont les membres de l'équipe de projet qui sont tenus de rendre des comptes à leurs partenaires de projet, aux consultants et, surtout, aux stagiaires/bénéficiaires qui dépendent du versement des fonds pour couvrir leurs frais.

3.4.2 Stratégie Suivi et Évaluation, Rôles et Responsabilités Projet et Partenaires Clés

⁶² Bien que ce paragraphe puisse être placé dans la section " Efficience ", il a été considéré comme un facteur important de retard avant et comme prévu pendant le reste de la mise en œuvre du projet.

La mesure dans laquelle le système de S&E renforce la responsabilité, l'apprentissage et le retour d'information dans la gestion est variable. Cela est dû, en partie, à son niveau inhabituel de complexité en raison du large éventail de types de composantes du projet. De plus, les difficultés à mesurer les résultats et l'impact sur le renforcement des capacités institutionnelles ajoutent d'autres subtilités.

Certains éléments du système de S&E concernant la formulation des objectifs et des indicateurs ont déjà été couverts dans les sections précédentes du rapport. Les questions relatives aux définitions de la mesure des « bons emplois » créés ont également été abordées.

Dans les deux pays, le manque d'informations de base disponibles précocement pour les indicateurs a rendu difficile la mesure des changements tendant vers la réalisation des objectifs. Bien que des recherches aient été menées pendant la phase de démarrage, leur objectif principal était de collecter des informations situationnelles et sectorielles et non de servir d'études de base classiques pour les projets. En Éthiopie, une étude récente a été mise en œuvre pour assurer une base de référence pour les centres de demandeurs d'emploi (satisfaction) en ce qui concerne leur capacité à obtenir un emploi.

Cependant, l'évaluation ne recommande pas qu'une seule étude de base fournissant des informations complètes sur tous les indicateurs soit réalisée dans des projets similaires. Parce que les résultats possibles en un large éventail, même si beaucoup sont complémentaires, sont orientés à l'intention de parties prenantes différentes. Une seule étude de base serait donc difficile à gérer. Néanmoins, une évaluation des indicateurs nécessitant plus d'informations de base est toujours nécessaire peu après le démarrage du projet et devrait être effectuée dès que cela est pertinent et faisable. Comme l'a indiqué le rapport d'évaluabilité pour le Maroc, il peut être judicieux de mener des études de base à différents intervalles lorsqu'une action particulière du projet est prévue.⁶³ Cela consiste, par exemple avant les sessions de formation, à déterminer les niveaux de connaissances et de compétences des participants.

La tâche envers le donateur, l'OIT et les partenaires du projet est compliquée en raison de la complexité du système de suivi et d'évaluation. Les équipes de projet ont partagé que la complexité du projet rend également difficile pour certains partenaires de comprendre la nature intégrée et complémentaire des composantes du projet. Par conséquent, il est difficile de présenter les résultats aux partenaires du projet de manière exhaustive.

Les informations de suivi sont utilisées pour alimenter la gestion du projet dans les deux pays. ProAgro Maroc s'attache particulièrement à le faire avec des contrôles continus des progrès et des réunions informelles entre le personnel du projet. Un suivi plus détaillé avec les anciens participants à la formation et au mentorat et avec les partenaires est nécessaire dans ProAgro Éthiopie. Les parties prenantes ont indiqué à plusieurs reprises que davantage de suivi est nécessaire afin qu'elles puissent partager leurs propres progrès en matière de mise en œuvre et obtenir davantage de soutien de mentorat. Ces informations de suivi peuvent ensuite être utilisées pour améliorer les différentes actions du projet.

Les rôles et les responsabilités du projet et des partenaires clés en matière de S&E sont clairement définis. Les entités soutenant le projet sont naturellement en première ligne. Ensuite, les partenaires clés, notamment les autres membres du personnel de l'OIT et les partenaires nationaux du projet, ont également des rôles importants. Les bureaux de l'OIT basés dans les pays et le siège de l'OIT suivent régulièrement l'évolution du projet et fournissent des contributions pour aider à relever les défis identifiés. Les partenaires nationaux qui sont membres des comités de pilotage et des comités

⁶³DEVLEARN (2021), Evaluability Assessment Report ProAgro (Morocco). Bristol: DEVLEARN.

techniques participent aux réunions et fournissent des contributions sur les résultats partagés. ProAgro Maroc dispose également de comités thématiques qui examinent et fournissent des contributions spécifiques dans leurs domaines respectifs.

3.5 Orientation vers l'impact et la durabilité

À mi-parcours, il est souvent difficile de répondre de manière substantielle aux questions sur la durabilité et ses impacts. Notamment en raison de la complexité et des problèmes contextuels qui ont affecté la mise en œuvre dans les projets ProAgro. Cependant, il existe des signes positifs indiquant que de nombreuses initiatives sont susceptibles d'apporter des résultats durables.

3.5.1 Impacts durables du projet identifiés dans les groupes cibles et autres acteurs

L'évaluation note que, si les projets mettent pleinement en œuvre le reste de leurs actions planifiées, ils conduiront probablement à des contributions durables à long terme aux objectifs du projet. Des contributions aux ODD, notamment l'ODD 8, sont attendues.

L'approche globale du projet, qui met l'accent sur le renforcement des capacités institutionnelles par le biais de la FdF et du mentorat, le développement du dialogue social et la formation en cascade avec les groupes cibles, est susceptible d'avoir un impact durable. Les représentants des institutions gouvernementales au Maroc ont constamment indiqué qu'ils s'attendent à institutionnaliser les programmes de formation. Comme l'a noté une personne interrogée, « nous avons demandé que le GERME soit dispensé dans tout le pays, et nous voulons également institutionnaliser le GERME au sein de l'ANAPEC et du ministère de l'Agriculture ». De même, les personnes interrogées par ProAgro Éthiopie ont exprimé l'espoir et l'attente que le projet soit en mesure d'institutionnaliser la formation et les outils, les mesures stratégiques, et puisse assurer un meilleur fonctionnement des centres d'emploi. Une attention particulière en Éthiopie est à porter sur le vœu que les échanges avec l'Inde mènent à une meilleure institutionnalisation des efforts sur l'établissement de Sector Skills Councils (conseils sectoriels de compétences éthiopiens).

Le principal défi reste le financement par le gouvernement et d'autres partenaires pour compléter les apports du projet et amplifier la dynamique. Dans les deux pays, cela s'applique au financement de la formation continue en cascade, au développement de conventions collectives, mais aussi à d'autres aspects : ainsi, en Éthiopie, cela recouvre un financement supplémentaire pour les centres d'emploi et le suivi de l'échange d'expériences en Inde alors qu'au Maroc, cela concerne des actions futures comme la réalisation continue de la Caravane.

Assurer la motivation des futurs stagiaires à participer à GERME, GET Ahead, My.COOP dépend en partie de la capacité à avoir la preuve que la participation des bénéficiaires passés a permis à ces derniers un démarrage ou une croissance importante de leur entreprise. Le projet a été en discussion avec l'ODCO au Maroc en vue d'institutionnaliser les outils de développement coopératif de l'OIT au sein de l'institution (après les avoir adaptés au contexte national). Une réunion a eu lieu avec le directeur de l'ODCO qui a confirmé la pertinence des outils et l'intérêt de les intégrer dans les initiatives de l'ODCO.

Les principales mesures mises en place dans les deux pays pour garantir des résultats au niveau des gouvernorats nationaux et locaux sont centrées sur des échanges continus et sont fondées sur les accords conclus avec les partenaires nationaux et locaux. Ces accords visent à garantir que les initiatives entreprises se poursuivront à l'avenir. L'enthousiasme et les commentaires de plusieurs parties prenantes interrogées sur la façon dont ProAgro Maroc est un projet national soutenu par l'OIT sont particulièrement encourageants. Cela peut être, en partie, le résultat des approches de

communication où il est fréquemment rappelé aux partenaires que ProAgro est leur propre projet. En outre, des accords entre certains des partenaires du projet eux-mêmes ont été et continuent d'être conclus au Maroc comme entre FENAGRI et l'université. Sur la base des données d'évaluation, il y a également des signes que les groupes thématiques qui ont été établis continueront indépendamment après le projet.

À l'heure actuelle, les stratégies de sortie formellement écrites ne sont pas encore rédigées ou partagées avec les partenaires, et il est conseillé que cela soit acté un avenir très proche. Les stratégies de sortie formelles qui sont convenues avec les principales parties prenantes contribuent au potentiel de durabilité. Surtout si elles sont élaborées ensemble afin que tous les participants soient d'accord et s'engagent. Ce faisant, on s'assurera que les résultats que les partenaires nationaux reproduisent amplifient les initiatives de ProAgro dans leurs dimensions institutionnelles et financières.

Compte tenu de l'expérience de ProAgro dans les deux pays jusqu'à présent, il semble probable qu'un projet similaire puisse être reproduit efficacement dans certains autres pays. D'autant plus que les projets sont mis en œuvre dans des contextes assez différents.

Étant donné les projections actuelles, le COVID19 ne devrait pas retrouver sa force d'antan avec le même niveau de défis pour mettre en œuvre les actions de développement. L'objectif de durabilité ne sera donc pas affecté par la pandémie si le rythme de mise en œuvre continue de s'accélérer.

3.6 Genre et non-discrimination des groupes vulnérables

Le cahier des charges de l'évaluation comprend des questions sur le genre et les *groupes vulnérables* tels que les jeunes et les personnes handicapées. Les projets ciblent effectivement les jeunes hommes et femmes travaillant de manière formelle ou informelle dans le secteur de l'agrobusiness et constituent donc des groupes clés dans les projets. Bien que les projets accordent une certaine attention aux questions de genre, ils ne sont pas particulièrement axés sur ces questions ni, à l'exception des jeunes, sur d'autres groupes vulnérables. Les jeunes constituent une cible importante, notamment pour ce qui est de leur permettre de lancer des activités économiques ou de trouver un autre emploi.

Les actions spécialement identifiées et ciblées pour répondre aux besoins des femmes ou d'autres groupes sont quelque peu limitées jusqu'à présent. En Éthiopie, une stratégie de genre a été développée pour aider à assurer la participation des femmes, tandis qu'au Maroc, une étude intéressante sur les questions d'emploi des femmes rurales a été mise en œuvre. Les diverses autres évaluations et études ont également porté une attention aux questions de genre. Cependant, la mise en œuvre de la stratégie et des conclusions nécessite encore plus d'attention. En particulier en ce qui concerne les deux objectifs stratégiques d'égalité des sexes en Éthiopie sur le renforcement : 1) de la base de connaissances sur l'égalité des sexes et les droits des travailleuses ; 2) de l'agence des femmes pour accroître leur participation dans le secteur agroalimentaire. Au Maroc, cela implique d'accorder plus d'attention à l'alphabétisation des femmes, aux outils prenant en compte les questions d'entrepreneuriat féminin et au développement des compétences de leadership des femmes.

La plupart des autres efforts se concentrent sur deux aspects principaux : garantir un nombre suffisant de participantes aux initiatives ; s'appuyer sur le fait que les outils et le matériel de l'OIT utilisés sont déjà structurés de manière à prêter attention aux questions de genre et de non-discrimination. Comme l'OIT utilise et adapte ses outils éprouvés dans les projets ProAgro, de nouveaux outils complètement distincts de ceux inspirés par l'OIT n'ont pas été développés. Jusqu'à présent, l'atteinte des objectifs en matière de participation des femmes aux formations et autres actions est relativement bonne mais doit être maintenue.

Les données sur la participation sont désagrégées par sexe dans les rapports. Cependant, comme on peut le voir dans le nombre de parties prenantes interrogées (annexe 2) ventilé par identification de genre, il est évident que beaucoup de décideurs parmi les partenaires des projets sont des hommes. Cela signifie que le point de vue des femmes n'est pas forcément facilement inclus dans les réunions de révision du projet et dans la planification des activités futures. Étant donné que ces personnes ont été embauchées au sein de leurs agences/entreprises respectives, c'est un aspect qu'il est difficile pour les projets de contrôler. La principale solution reste pour le personnel du projet de soulever continuellement le sujet de la participation des femmes.

Il n'y a pas d'accent particulier sur des groupes vulnérables particuliers tels que les personnes handicapées, touchées par le VIH, les veuves et/ou les personnes âgées. Dans les actions futures, il serait souhaitable d'élargir l'attention pour encourager les personnes de ces catégories et d'autres catégories vulnérables à participer aux actions du projet. En particulier, les personnes handicapées et les personnes âgées sont souvent oubliées alors qu'elles peuvent, elles aussi, créer des entreprises, contribuer à l'économie et soutenir leurs proches. L'OIT dispose de spécialistes techniques au siège et, dans une certaine mesure, dans les bureaux régionaux, qui peuvent apporter leur contribution à cette fin.

3.7 Évaluation des Normes Internationales du Travail

Les projets mettent explicitement l'accent sur les normes internationales fondamentales du travail dans le cadre de leur approche globale, ce qui induit des créations d'emplois qui répondent le plus possible aux normes internationales fondamentales du travail. Parallèlement, il existe une orientation vers l'amélioration des emplois existants afin qu'ils correspondent aux normes internationales du travail. Celles-ci comprennent la liberté de ne pas être soumis au travail forcé, l'interdiction du travail des enfants, l'absence de discrimination au travail, le droit de former et d'adhérer à un syndicat, le droit encore de négocier collectivement. Les questions relatives à l'application des normes du travail sont traitées dans plusieurs sections précédentes du rapport.

3.8 Analyse comparative au-delà des contextes des deux pays

La conception de base des projets est reproductible et ne dépend généralement pas de leur contexte de mise en œuvre. Ce n'est que dans les pays très fragiles qu'un projet similaire peut être mis en œuvre. C'est-à-dire là où le niveau de revenu est extrêmement bas, où les structures gouvernementales de base, les organisations de travailleurs et d'employeurs sont non fonctionnelles et/ou se trouvent à un niveau de crise élevé.

Il est important que tout projet comparable soit adapté aux circonstances locales, mais les principaux résultats ou des résultats similaires pourraient être maintenus. Seul le volet sur le dialogue social est particulièrement difficile, car il s'agit d'un sujet très sensible dans de nombreux pays. Toutefois, cela ne signifie pas qu'aucun effort pour promouvoir le dialogue social ne peut être entrepris dans la grande majorité des contextes. La question est de savoir si le dialogue social doit être un Objectif Immédiat autonome comme dans le cas de ProAgro Éthiopie ou intégré dans d'autres rubriques. Un soutien solide de la part des spécialistes techniques du siège de l'OIT pour fournir des conseils sur la mise en œuvre des initiatives de dialogue social est important dans la plupart des cas, ceci afin de s'assurer que l'expérience du BIT sur les processus de soutien et les outils testés dans d'autres pays sont utilisés pour informer la réalisation du dialogue social avec des conventions collectives solides.

4. Conclusions

4.1 Pertinence

L'évaluation détermine que la conception des projets dans les deux pays est très pertinente par rapport aux politiques et stratégies nationales et internationales, aux Programmes par Pays de Travail Décent (PPTD) et autres priorités. Ils sont très bien alignés sur les cadres des politiques et programmes constitutifs de l'OIT.

4.2 Validité

La conception générale des projets est jugée cohérente et la complémentarité interne est adéquate. Les projets présentent un niveau élevé de complexité avec de nombreux objectifs attendus. Leur théorie du changement aurait pu être simplifiée pour plus de clarté. Il existe une logique verticale et horizontale dans les cadres logiques et les réalisations des projets sont clairement liées aux résultats et à l'impact. L'évaluation constate que les risques décrits restent assez généraux, bien que les deux projets examinent périodiquement la validité des risques et procèdent aux ajustements nécessaires.

4.3 Efficacité

L'évaluation note que les projets ProAgro ont travaillé intensément pour essayer d'atteindre les résultats escomptés aussi bien que possible dans des circonstances difficiles. Le niveau et la qualité des résultats obtenus à ce jour diffèrent entre les projets et entre leurs différentes composantes. Des facteurs externes, notamment le COVID19 dans les deux pays, les hostilités en Éthiopie et certains défis diplomatiques au Maroc, ont affecté la vitesse de mise en œuvre.

L'évaluation a révélé que la réussite importante des deux projets est en partie due à la période d'environ dix mois qui a été allouée à la période de démarrage. Bien que longue, l'évaluation constate que les évaluations et les analyses des capacités, ainsi que le réseautage connexe établi au cours de la période de démarrage, ont permis de préparer une bonne base pour le reste de la période de mise en œuvre du projet.

L'évaluation note que la gestion du projet et la structure de gouvernance mises en place ont travaillé de manière stratégique avec les mandants tripartites, les parties prenantes et les partenaires du projet, l'OIT et le donateur pour atteindre les buts et objectifs du projet. Les facteurs internes conduisant à l'obtention de résultats sont en grande partie dus à l'approche intégrée du projet qui sont stratégiques pour les résultats.

En Éthiopie, bien que certains objectifs importants ont été atteints, il est évident qu'il est nécessaire d'intensifier les actions directes et d'augmenter le suivi avec les partenaires pour le reste de la période du projet.

Le Maroc est en passe d'atteindre la plupart de ses objectifs, même si l'évaluation prévoit que certains seront plus difficiles à atteindre que d'autres. Si certains objectifs ont été atteints ou dépassés jusqu'à présent, la plupart des autres sont en bonne voie. Un enthousiasme certain pour le projet ProAgro Maroc a été identifié de manière constante. Le succès le plus notable a été le développement de partenariats et la mise en réseau avec divers acteurs actifs dans le développement du travail décent et la création d'emplois dans l'Agribusiness. Un nombre solide de formations ont été menées jusqu'à présent avec une bonne appréciation des participants. Les défis à relever pour atteindre les objectifs incluent les difficultés d'identification des financements pour la création de nouvelles entreprises par suite de la formation et/ou au mentorat fourni avec le soutien du projet.

La promotion du dialogue social et l'obtention de conventions collectives nécessitent un équilibre délicat pour garantir des résultats efficaces qui répondent aux objectifs des travailleurs et des employeurs. Par conséquent, l'évaluation note que c'est un sujet qui nécessite une attention constante dans les deux projets, plus encore en Éthiopie qu'au Maroc où le travail était déjà en cours au moment du travail de terrain de l'évaluation. En outre, il est nécessaire de travailler davantage sur le changement de mentalité de certaines parties prenantes.

4.4 Efficience

Les ressources financières, humaines et techniques du projet sont allouées stratégiquement en fonction des besoins du projet. Les projets sont généralement efficaces. Cependant, il est évident que la bureaucratie administrative et financière ralentit la mise en œuvre des actions du projet. La mise en œuvre du plan de travail a été identifiée comme particulièrement lente au cours de la période initiale, notamment en raison du COVID19, des troubles internes en Éthiopie et d'autres raisons contextuelles.

La mesure dans laquelle le système de S&E renforce la responsabilité, l'apprentissage et le retour d'information dans la gestion a été jugée variable. Cela est dû, en partie, au niveau inhabituel de complexité en raison du large éventail de types de composantes du projet. De plus, les difficultés à mesurer les résultats et l'impact sur le renforcement des capacités institutionnelles ajoutent d'autres subtilités. Les informations de suivi sont utilisées pour alimenter la gestion des projets dans les deux pays à des degrés différents. Les bureaux de l'OIT dans les pays et le siège de l'OIT effectuent notamment un suivi régulier de l'avancement des projets et fournissent des contributions pour aider à relever les défis identifiés.

4.5 Impact et durabilité prévus

Des signes positifs indiquent que de nombreuses initiatives du projet sont susceptibles d'apporter des résultats durables. L'évaluation note que, si les projets mettent pleinement en œuvre le reste de leurs actions planifiées, ils conduiront probablement à des contributions durables à long terme aux objectifs du projet. Les contributions attendues aux ODD, notamment l'ODD 8, sont anticipées.

Les représentants des institutions gouvernementales au Maroc ont constamment indiqué qu'ils s'attendent à institutionnaliser les programmes de formation.

Les principales mesures mises en place dans les deux pays pour garantir des résultats au niveau des gouvernorats nationaux et locaux sont centrées sur des échanges continus et sont fondées sur les accords passés avec les partenaires nationaux et locaux. De même, les personnes interrogées par ProAgro Éthiopie ont exprimé l'espoir et l'attente que le projet soit en mesure d'institutionnaliser les formations et les outils, les mesures stratégiques, et d'assurer un meilleur fonctionnement des centres d'emploi. Dans l'ensemble, le principal défi reste le financement du gouvernement et d'autres partenaires pour compléter les apports du projet et amplifier la dynamique.

Compte tenu de l'expérience de ProAgro dans les deux pays jusqu'à présent, il semble probable qu'un projet similaire puisse être reproduit efficacement dans certains autres pays, à moins qu'ils ne soient très fragiles. Cette conclusion est d'autant plus remarquable que les projets sont mis en œuvre dans des contextes assez différents.

4.6 Genre et non-discrimination des groupes vulnérables

Bien que les projets accordent tous deux une certaine attention aux questions de genre, ils ne sont pas particulièrement axés sur ces questions ni, à l'exception des jeunes, sur d'autres groupes vulnérables. Les jeunes constituent une cible importante, notamment pour ce qui est de leur permettre de lancer des activités économiques ou de trouver un autre emploi. Aucun accent particulier n'est mis sur des groupes vulnérables particuliers tels que les personnes déplacées à l'intérieur du pays (PDI), les réfugiés, les personnes handicapées, les personnes touchées par le VIH, les personnes handicapées, touchées par le VIH, les veuves et/ou les personnes âgées.

4.7 Évaluation des normes internationales du travail

Les projets mettent explicitement l'accent sur les normes internationales fondamentales du travail dans le cadre de leur approche globale.

4.8 Analyse comparative au-delà des contextes des deux pays

Il est important que tout projet comparable soit adapté aux circonstances locales afin que les principaux résultats ou des résultats similaires soient possibles. Seul le volet sur le dialogue social est particulièrement difficile, car il s'agit d'un sujet très sensible dans de nombreux pays.

5. Recommandations, leçons apprises, bonnes pratiques

5.1 Recommandations applicables aux deux projets ProAgro

1) Affecter un coordinateur régional (personnel de projet) dans les sites de projet en dehors de la capitale.

Ceci est particulièrement important dans le cas de l'Éthiopie en raison de l'emplacement des sites de projet. De toute les façons, s'il y a une deuxième phase pour ProAgro Éthiopie ou si le projet est étendu à des zones plus éloignées au Maroc, alors un coordinateur basé régionalement devrait également être affecté. Cela permettra d'assurer un suivi adéquat des actions du projet pour une mise en œuvre solide par suite des formations, au travail de conseil, au mentorat et aux autres activités.

Responsable : OIT, projets ProAgro.

Priorité : élevée en Éthiopie, faible au Maroc pour la période actuelle du projet, élevée en cas d'extension future à des zones de projet plus éloignées.

Calendrier : Les six prochains mois pour l'Éthiopie.

Estimation des ressources nécessaires : faible.

2) Se concentrer davantage sur le renforcement des méthodes de communication, en utilisant notamment des méthodes de changement de comportement pour modifier les mentalités résistantes à certaines des initiatives visant à garantir un travail décent.

L'accent devrait être mis sur la gestion des attentes des partenaires et des demandeurs d'emploi, sur les attitudes du secteur privé/des entreprises à l'égard du dialogue social/des droits des travailleurs et sur la volonté de collaborer à la création d'emplois. Présentez un argumentaire solide en faveur des conventions collectives, de l'utilité de participer activement aux efforts de création d'emplois des centres d'emploi et d'autres activités du projet (Éthiopie) et du Centre Régional des Jeunes Entrepreneurs Agricoles au Maroc. Il est préférable qu'un consultant spécialisé soit affecté à temps partiel dans les deux projets à cette fin. Il est essentiel de disposer d'un système de communication pertinent qui jette les bases d'un système de communication durable.

Responsable : OIT, projets ProAgro.

Priorité : Haute.

Calendrier : Les six prochains mois.

Estimation des ressources nécessaires : moyenne.

3) S'assurer que tous les Objectifs Immédiats ont des indicateurs mesurables appropriés qui peuvent être mis en œuvre de manière faisable dans le contexte local où le projet doit être mis en œuvre. Cela inclut notamment la création d'emplois et l'amélioration des conditions de travail afin que les cibles soient adaptées à ce qui est faisable. Tenir compte des facteurs externes, tels que le manque de financement disponible, dans l'élaboration des objectifs.

Responsable : OIT.

Priorité : Moyenne.

Calendrier : Long terme, si d'autres phases de ProAgro ou de nouveaux projets similaires sont développés.

Estimation des ressources nécessaires : Faible.

4) Augmenter les échanges entre les deux projets ProAgro

Un grand nombre d'apprentissages entre les projets est possible. Si l'exemple de l'Inde est utile pour l'Éthiopie, le travail très similaire des deux projets peut également servir d'exercice d'apprentissage. Les échanges sur divers éléments tels que la façon de relever les défis, la façon de maximiser l'apport des spécialistes techniques de l'OIT sont autant de sujets propices aux échanges.

Responsable : OIT, projets ProAgro.

Priorité : Moyenne.

Calendrier : Les 6 prochains mois jusqu'à la fin des projets.

Estimation des ressources nécessaires : moyenne.

5) Accroître l'accent mis sur l'inclusion des groupes vulnérables dans les actions des projets dans les futurs projets similaires, en accordant notamment plus d'attention aux personnes déplacées à l'intérieur du pays (PDI), aux réfugiés, aux personnes handicapées, aux personnes touchées par le VIH et à d'autres catégories. Dans les projets existants, accorder plus d'attention à l'inclusion des personnes issues de ces groupes vulnérables dans les activités de formation.

Responsable : OIT, projets ProAgro.

Priorité : Moyenne.

Calendrier : Les six prochains mois, et projets futurs.

Estimation des ressources nécessaires : Faible.

5.2 Recommandations pour ProAgro Éthiopie

6) Accroître la concentration sur les méthodes formelles et informelles pour le renforcement des partenariats et des groupes cibles.

En ce qui concerne les méthodes formelles : se concentrer davantage sur les plateformes de coordination formelles (comité de pilotage & comités techniques) et s'assurer qu'elles fonctionnent correctement. Assurer un suivi solide du partenariat initié avec les conseils sectoriels de compétences indiens. Associer le spécialiste des changements proposés en matière de communication pour accroître la motivation à participer activement. Augmenter les communications informelles (de personne à personne) avec tous les partenaires aux niveaux national et régional. Se concentrer davantage sur le suivi des partenaires et des groupes cibles après les accords et la formation. Par exemple, mettre en œuvre l'accord entre l'OIT et l'Agence fédérale des coopératives pour la formation de dirigeants de coopératives et la facilitation de partenariats entre des coopératives sélectionnées et des entreprises agroalimentaires pour un meilleur accès au marché.

Responsable : ProAgro Éthiopie.

Priorité : Élevée.

Calendrier : Les six prochains mois.

Estimation des ressources nécessaires : Moyenne.

7) Augmenter l'utilisation des données de suivi et d'évaluation (S&E) comme outil de gestion en utilisant une approche systémique.

Promouvoir une planification flexible utilisant le S&E et d'autres données pour tirer parti des opportunités et relever les nouveaux défis. Poursuivre les évaluations rapides de la qualité des progrès. Utiliser activement le feedback pour renforcer les capacités institutionnelles des partenaires dans un cadre de fonctionnement participatif plus intensif tout en discutant des résultats du S&E. Se concentrer davantage, lors de la réunion, sur l'attribution conjointe des rôles et des responsabilités concernant la manière dont les changements seront appliqués.

Responsable : ProAgro Éthiopie, tous les partenaires du projet.

Priorité : Moyenne.

Calendrier : Tout le reste de la période du projet.

Estimation des ressources nécessaires : Moyenne.

8) Augmenter la contribution des experts en conseil technique de l'OIT pour encadrer le projet. En particulier pour renforcer l'attention portée au dialogue social.

Responsable : OIT.

Priorité : Moyenne.

Calendrier : six prochains mois jusqu'à la fin du projet.

Estimation des ressources nécessaires : moyenne.

9) Plaidoyer pour une directive politique afin de garantir un personnel gouvernemental dédié à la gestion du centre de facilitation de l'emploi dans les parcs industriels. Effectuer une analyse du développement de l'organisation et des solutions avec les partenaires locaux pour renforcer le centre de facilitation de l'emploi.

Responsable : ProAgro Éthiopie, Gouvernement de l'Éthiopie.

Priorité : élevée.

Calendrier : Les six prochains mois.

Estimation des ressources nécessaires : Faible

5.3 Recommandations pour ProAgro Maroc

10) Prendre suffisamment de temps pour déterminer les chaînes de valeur possible dans une phase future du projet ProAgro ou si un autre projet similaire est mis en œuvre ailleurs. Étant donné l'importance d'assurer la chaîne de valeur la plus appropriée en termes de potentiel et d'acceptation de la part des partenaires du projet (y compris tous les représentants tripartites), s'assurer que le choix est accepté comme valide.

Responsable : OIT.

Priorité : Faible pour ce projet, élevée pour l'expansion du projet ou des projets similaires.

Calendrier : Futurs projets similaires ou nouvelle phase d'expansion des chaînes de valeur de ProAgro

Estimation des ressources nécessaires : Faible.

11) Se concentrer davantage sur :

- l'identification et la garantie que les agences de ressources financières sont prêtes à soutenir les bénéficiaires de projets viables ;
- la durabilité et la reproduction des bonnes pratiques, en particulier le développement des compétences.

ProAgro et ses partenaires nationaux et locaux approfondissent l'évaluation des goulots d'étranglement qui empêchent le financement de projets viables et déterminent des solutions pour en faciliter l'accès.

Responsable : ProAgro Maroc.

Priorité : Très élevée.

Calendrier : Les six prochains mois.

Estimation des ressources nécessaires : Moyenne.

12) Plaider pour et soutenir la mise en œuvre des recommandations de l'étude sur le genre des femmes rurales soutenue par ProAgro Maroc et de l'étude sur l'analyse des compétences.

Compte tenu de l'importance de ces études et de leur acceptation par les parties prenantes, mettre encore plus l'accent sur l'application pratique des recommandations de ces études. Intégrer des méthodes de communication de plaidoyer participatif pour promouvoir la mise en œuvre des recommandations.

Responsable : Projet ProAgro, gouvernement, autres institutions tripartites et autres parties prenantes.

Priorité : élevée.

Calendrier : Jusqu'à la fin de la période du projet et au-delà

Estimation des ressources nécessaires : Moyenne.

5.4 Bonnes pratiques

5.5 Leçon apprise

L'approche globale des projets et leur orientation sont appropriées pour atteindre leurs objectifs dans les pays du projet et peuvent être reproduites dans d'autres pays, à l'exception des pays très fragiles. L'approche intégrée à travers les différents objectifs et avec le grand nombre de partenaires de différents types, bien que complexe, est faisable sur le plan organisationnel. Les niveaux élevés d'interactions formelles et informelles visant à renforcer les partenariats et à étendre le travail en réseau entre les partenaires eux-mêmes ont été utiles à cet égard.

Références

Note : L'évaluation a consulté un large éventail de documents allant du document de projet aux rapports de démarrage et d'avancement, en passant par les évaluations et les études, les examens, les communications, les outils et la communication de la visibilité, les sites Web et autres matériels.

Nous présentons ci-dessous les documents auxquels le rapport d'évaluation fait référence.

AgriEdge, Home Page, Disponible auprès de <https://www.agriedge.ma/#footer>. Site web consulté le 1 12 2022.

Atlasti, (2022). Available at <https://atlasti.com/>

Burns, D. and Worsley, S. (2016), Navigating Complexity in International Development: Facilitating Sustainable Change at Scale. Warwickshire: Practical Action Publishing Ltd.

Centre for Theory of Change, Setting Standards for Theory of Change. Disponible auprès de <https://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/>. (Site web consulté le 25 10 2022).

Conseil Économique et Social (2012), Avis Conseil Économique et Social : Économie Verte- Opportunités de création de richesses et d'emplois. Auto-saisine AS No 4/2012. Rabat : Conseil Économique et Social.

DEVLEARN (2021), Evaluability Assessment Report ProAgro (Morocco). Bristol: DEVLEARN.

FAO (2019) Agribusiness and value chains Agribusiness, value chains and the rapid transformation of agrifood systems. Disponible auprès de <https://www.fao.org/3/i6811e/i6811e.pdf>. (Site web consulté le 10 11 2022)

Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (2019) Making a Difference, an Overview of German Development Cooperation. Bonn & Berlin, BMZ.

Fund Against Child Labour (2018), Theory of Change Guidelines. Disponible auprès de https://english.rvo.nl/sites/default/files/2018/11/FBK_theory_of_change_guidelines_0.pdf. (Site web consulté le 25 11 2022)

GiZ, Working Together for Growth and Jobs in Africa, Disponible auprès de <https://www.giz.de/en/worldwide/79251.html>

ILO Coopsinformations sur la formation disponibles sur https://www.ilo.org/global/programmes-and-projects/prospects/countries/uganda/WCMS_861443/lang--en/index.htm. Site web consulté le 01 12 2022. . https://www.ilo.org/global/programmes-and-projects/prospects/countries/uganda/WCMS_861443/lang--en/index.htm. Site Internet consulté le 19 01 2023

ILO headquarters (2014), Preparing the Evaluation Report, (Disponible auprès de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_165967.pdf. (Site web consulté le 24, 10 2022)

ILO (2020) Comments on Key Performance Indicator (KPI) specifications for the Special Initiative (SI) on Training and Job Creation. Unpublished document. P. 7. Geneva: ILO.

ILO (2020) Global communications and visibility plan for ProAgro Project. Geneva: ILO.

ILO (2020), ProAgro – Promotion of Decent Work in Agribusiness. Project Document. Geneva: ILO.

ILO ProAgro Ethiopia (2021), ILO ProAgro: ‘Promotion of Decent Work in Agribusiness in Ethiopia’ Project Inception Report. Addis Ababa: ILO.

ILO, Evaluation Guidance. Available at https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_853289.pdf (Site web consulté le 24, 10 2022)

ILO SKILL-UP (2019), Ethiopia organized a technical and Policy Foresight Workshop for the Agro-Processing Sector. Disponible auprès de https://www.ilo.org/skills/events/WCMS_732873/lang--en/index.htm (Site web consulté le 15 11 2022)

ILO Headquarters (2020), Guidance Note 3.3 Strategic clustered evaluations to gather evaluative information more effectively. Disponible auprès de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_746718.pdf (Site web consulté le 24, 10 2022)

ILO (2021), Programme and Budget for the biennium 2022–23 International Labour Organization. Geneva: ILO.

ILO (2021), Decent work country programme for Ethiopia – 2021-2025. Addis Ababa: ILO.

ILO, Skills for Trade and Economic Diversification (STED). Disponible auprès de <https://www.ilo.org/skills/projects/sted/lang--en/index.htm>. (Site web consulté le 24 11 2022).

International Development Ireland (2021), Capacity Development of Investment Promotion Agencies in Ethiopia: Baseline Diagnostic. Summary Report. Addis Ababa: ProAgro Ethiopia.

Jobs Creation Commission (2020), Plan of Action for Jobs Creation 2020-2025. Briefing Document. Addis Ababa: JCA.

Le Centre Régional des Jeunes Entrepreneurs Agricoles et Agroalimentaires. Disponible auprès de <https://crjea-rsk.org/>. Site web consulté le 06 12 2022.

Ministère de l’Inclusion économique, de la Petite entreprise, de l’Emploi et des Compétences (2018-2021), Plan national de promotion de l’Emploi 2021- PNPE 2021 fruit d’une approche participative, globale et intégrée. Disponible auprès de <https://miepeec.gov.ma/mtip-espace-emploi/strategie-nationale-pour-lemploi/plan-national-de-promotion-de-lemploi/?lang=fr>. (Site web consulté le 25 11 2022)

Ministère de l’Inclusion économique, de la Petite entreprise, de l’Emploi et des Compétences. Plan National de Promotion de l’Emploi. Disponible auprès de <https://miepeec.gov.ma/mtip-espace-emploi/strategie-nationale-pour-lemploi/plan-national-de-promotion-de-lemploi/?lang=fr#1575283953374-6418ad6d-de4c>. (Site web consulté le 25 11 2022).

Morrissey, Ty (2021), Evaluability Assessment Report ProAgro Ethiopia. Jakarta : Morrissey Consulting International.

Morocco World News. Morocco, Germany Agree to Give ‘New Breath’ to Bilateral Ties. Disponible auprès de <https://www.moroccoworldnews.com/2022/02/347129/morocco-germany-agree-to-give-new-breath-to-bilateral-ties>. Site web consulté le 25 11 2022)

Nations Unies Maroc (2022), Annexe - Cadre de résultats du Cadre de Coopération pour le Développement Durable 2023-2027. Disponible auprès de https://unsdg.un.org/sites/default/files/2022-06/Morocco_Cooperation_Framework_Results-Framework_2023-2027.pdf (Site web consulté le 28 11 2022).

National Skill Development Corporation (NSDC). Sector Skills Councils. Disponible auprès de <https://nsdcindia.org/sector-skill-councils>. (Site web consulté le 28 11 2022)

OECD (2021), Evaluation Criteria (version updated in 2020), Disponible auprès de <https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>

Partnership for Action on Green Economy (PAGE), About PAGE, Disponible auprès de <https://www.un-page.org/> (Site web consulté le 18 11 2022).

ProAgro Morocco project (undated), M&E Plan reviewed. Rabat : ProAgro Morocco.

ProAgro Morocco (2022), Intelligence Stratégique Sectorielle et Système d’Anticipation des Besoins en Compétences. Rabat : ProAgro Maroc/OIT, Invest for Jobs, Federal Ministry for Economic Cooperation and Development.

Royaume du Maroc (2017), Stratégie Nationale de Développement Durable 2030. Rabat : Royaume du Maroc.

The Federal Democratic Republic of Ethiopia (2016), National Employment Policy and Strategy. Addis Ababa: Government of Ethiopia.

United Nations Evaluation Group (2016), Norms and Standards for Evaluation, New York: United Nations Evaluation Group.

United Nations Ethiopia (2020), United Nations Sustainable Development Cooperation Framework 2020 – 2025. Addis Ababa: United Nations Country Team in Ethiopia.

Williams, B and Hummelbrunner, R (2011), Systems Concepts in Action. Stanford: Stanford Business.

Visionary Evaluation for a Sustainable Equitable Future (2020), Edited by Parsons, B. and Dhillon, J., Charlotte, NC: Information Age Publishing.

Annexe 1 – Termes de référence pour l'évaluation



International
Labour
Organization

Terms of Reference

INDEPENDENT CLUSTER MID-TERM EVALUATION OF THE PROJECTS “PROAGRO – PROMOTION OF DECENT WORK IN AGRIBUSINESS ETHIOPIA AND MOROCCO”

Version 12 September 2022

Projects names	ProAgro – Promotion of Decent Work in Agribusiness in Ethiopia ProAgro – Promotion of Decent Work in Agribusiness in Morocco
Projects DC Code	GLO/20/12/DEU (Umbrella) ETH/20/50/DEU MAR/20/50/DEU
Projects duration	Ethiopia: 15 June 2020 - 14 June 2024 (42 months) Morocco: 15 June 2020 - 14 June 2024 (42 months)
Donor	Germany/BMZ
Administrative Unit in the ILO responsible for administrating the project	CO Addis Ababa CO Algiers
Technical Unit(s) in the ILO responsible for backstopping the project	EMPLOYMENT
P&B outcome (s) under evaluation	Outcomes 3,4,5
SDG(s) under evaluation	SDG 7,8
Budget	Proagro Ethiopia: US\$ 5,464,123 Proagro Maroc: US\$ 5,464,123
Type of evaluation	Independent cluster
Timing of evaluation	Midterm (October-December 2022)
Evaluation manager	Pierre N’Guessan DJE

Background information

Africa has made a lot of commendable progress the last decade. From 2005 to 2015, many African countries had realised high economic growth (around 5% per year. That was accompanied by a decrease of poverty and a creation of jobs before some exogenous crisis came to interrupt the process. However due to the importance of the challenges, that significant advancement did not eradicate all the problems of the continent. Africa still has several challenges among which there are widespread poverty and informal employment, poor working conditions, low education and skills levels and weak institutions, compounded by insufficient growth, stagnating labour productivity and inadequate social and economic development.

A keyway to address these challenges is job creation. In this context the German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ) launched in 2019⁶⁴ the Special Initiative on Training and Job Creation as part of its Marshall Plan for Africa. This initiative aims to create jobs through a favorable business environment and support private investment, including in infrastructure. It sets a high ambition to create up to 100.000 decent jobs until 2022, improve working conditions and income opportunities, create training opportunities, and increase private investment.

In this regard, ILO designed the projects ProAgro for Ethiopia and Morocco with specific focus on agribusiness to response to the objectives articulated by the named German Initiative. The projects put forward the ILO's approach to decent work, skills development, and enterprise development.

The projects PROAGRO Ethiopia and Maroc

Objectives: ProAgro projects in Ethiopia and Morocco are two a four-year project with an ultimate objective to create decent jobs opportunities for women and young men in the agribusiness sector. Both are based on two interrelated and mutually reinforcing pillars which are (i) Foster a conducive environment for decent job creation and sustainable investment, and (ii) Value chain, skills development, and enterprise development. In operational terms, the two pillars of ProAgro correspond to four key priorities: i) supporting job rich, sustainable private investment and decent work conditions in the target areas (cross-cutting); ii) support better skills governance to provide people with the skills they need to access the labour market (push); iii) nurturing a new generation of enterprises linked to the agribusiness sector (push), iv) supporting a dynamic, employment-rich, private sector (pull).

Outcomes of the projects.

ProAgro Ethiopia:

- Outcome 1: Conducive ecosystem for decent jobs creation and sustainable investment created
- Outcome 2: Social dialogue and inclusive collective bargaining are promoted as key means of achieving decent work and stable industrial relations in the sector
- Outcome 3: Quality and more demand oriented TVETs and trainings that increase employability and job prospects developed
- Outcome 4: Enterprise Development and Entrepreneurship trainings conducted

ProAgro Morocco:

⁶⁴ <https://www.giz.de/en/worldwide/79251.html>

- **Outcome 1:** A more conducive ecosystem in the selected region for decent jobs creation and sustainable investment;
- **Outcome 2:** Selected value chains in the agribusiness sector are more competitive and have boosted their job quality and creation potential;
- **Outcome 3:** Quality and more demand oriented TVET and training that increase employability and job prospects;
- **Outcome 4:** Enterprise development mechanisms in place for the agribusiness sector.

Strategy: ProAgro will contribute to support countries in achieving inclusive structural transformation and decent jobs creation, through strategic integrated interventions, combining both short-term and long-term measures, labour demand and supply side approaches, with a focus on key value chains in the agribusiness sector in Ethiopia and Morocco. The strategy is articulated around the four key priorities of ProAgro, namely i) sustainable investment, ii) dynamic value chain, iii) skills, iv) entrepreneurship

Contribution to ILO Programme and Budget (P&B) 2020-21. The project will contribute to the following Policy Outcomes of the ILO Programme & Budget 2020-2021:

- **Outcome 3:** Economic, social, and environmental transitions for full, productive, and freely chosen employment and decent work for all
- **Outcome 4:** Sustainable enterprises as generators of employment and promoters of innovation and decent work
- **Outcome 5:** Skills and lifelong learning to facilitate access to and transitions in the labour market
- **Outcome 7:** Adequate and effective protection at work for all

Contribution to SDGs. At Global level the project contributes particularly to SDG 8: "Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all" and the following specific targets:

- 8.3: Promote development-oriented policies that support productive activities, decent job creation, entrepreneurship, creativity, and innovation, and encourage the formalization and growth of micro-, small- and medium-sized enterprises, including through access to financial services
- 8.5: By 2030 achieve full and productive employment and decent work for all women and men, including for young people and persons with disabilities, and equal pay for work of equal value
- 8.6: By 2020 substantially reduce the proportion of youth not in employment, education or training
- 8.8 Protect labour rights and promote safe and secure working environments for all workers, including migrant workers, in particular women migrants, and those in precarious employment

Key results as reported by the projects by July 2022:

Ethiopia

- 20 (17 male and 3 female) investment professional from Ethiopian Investment Commission and Regional Investment Bureaus from Amhara, Sidama and Oromia with improved capacity building on investment attraction and retention.
- Establishment of the Employment Services Facilitation Centre (ESFC) within the Yirgalem Integrated Agro-Industrial Park (IAIP) that so far has registered, 394 (140 female and 254 male) job seekers that receive career services, with 8 (4 male and 4 female) matched in decent jobs.. The Park centre provides range of employment services for inside and outside job seekers in the park.
- Handbook for core skills in the Agro-Processing sector was developed and Training of Trainers (ToT) delivered to 30 (5 female and 25 male) Skills experts from TVET colleges, polytechnics and stakeholders working on Agro-processing vocational skills development and employment promotion. Further, the training was cascaded, and 142 trainees (73 male and 69) trained on core skills in the Agro processing in Yirgalem TVET college.
- On-the-job training module for the poultry sector was developed and validated.
- Poultry parent stock and feed business case study to promote investment and interventions in the poultry sector was developed.
- A business case for ensuring investment in better & improved working conditions by medium and large scale enterprises developed.
- 29 individuals (Female= 8, Male=21) trained as trainers (ToT) on the Generate Your Business (GYB) and Start Your Business (SYB) modules of the SIYB programme (from the Amhara Bureau of Labour and Trainings, Sidama Bureau of Jobs, Skills and Enterprise Development, TVETS, Enterprise Development Institute, Entrepreneurship Development Centre). The training is cascade to 234 entrepreneurs (Female=85, Male= 149) from poultry and vegetable and fruits

Morocco

- Entrepreneurs' skills in business development and management strengthened through capacity building in pre-creation, creation, and post-creation
- Existing advisory structures that support entrepreneurship strengthened with innovative approaches and support tools (SIYB)
- Establishment of new public BDS provider (Regional Center for Young Agricultural and Agri-business Entrepreneurs - CRJEEA)
- Moroccan institutions involved in skills needs anticipation and strategic intelligence with strengthened capacities through the implementation a capacity building program, a national forum on "Skills for the Future", and technical assistance for the development of sectoral skills anticipation strategies.

Background, Purpose, objectives, and scope of the evaluation

Background

ILO considers project evaluations as an integral part of the implementation of development cooperation activities. The evaluations are developed for project accountability, management, learning and to support the knowledge base. As per ILO evaluation policy and procedures all programmes and projects with a budget of USD 5 million + must have to go through two independent evaluations, so ProAgro projects will go jointly through two independent evaluations: a mid-term evaluation and a final evaluation. Both evaluations are managed by

an ILO certified evaluation manager not linked with the projects and implemented by independent evaluators.

This evaluation will adopt a “cluster approach”, which means that the evaluation will examine 2 projects in an integral way. This approach will allow full coverage of the two projects with greater opportunities for feedback on the overall strategy in the theme and geographic area, as well as learning from each other and considering that they are funded by the same donor. In addition, the cluster approach is likely to be more cost and time efficient than individual project assessments. It will apply a comparable scope, objective, and methodology. The advantage of clustering project evaluations into a single thematic evaluation, in this case is that it focuses increasingly on the interconnectedness of the achievements and learning of similar projects. The clustering of the evaluations facilitates the provision of evaluative information on the work of ILO to the UN system globally, regionally, and at country-level. Clustered evaluations are likely to be able to increase the focus on systematic changes and comparative analyses of ILO’s range of interventions and policy approaches.

Purpose and objectives of the Mid-term independent evaluation. The main purpose of this mid-term independent evaluation is to provide an independent assessment of the progress to date, through an analysis of relevance, coherence, effectiveness, efficiency, sustainability, and orientation to impact of the project. The specific objectives of the evaluation are the following:

- Assess the relevance and coherence of project’s design regarding country needs and how the project is perceived and valued by project beneficiaries and partners.
- Identify the contributions of the project to the SDGs, the countries’ UNSDCFs and DWCPs, the ILO objectives and Country Programme Outcomes and its synergy with other projects and programs in both countries.
- Analyse the implementation strategies of the project with regard to their potential effectiveness in achieving the project outcomes and impacts; including unexpected results and factors affecting project implementation (positively and negatively);
- Review the institutional set-up, capacity for project implementation and coordination mechanisms.
- Assess the implementation efficiency of the project.
- Review the strategies for outcomes’ sustainability and orientation to impact.
- Identify lessons and potential good practices for the tripartite constituents, stakeholders, and partners, the donor, and ILO; and
- Provide strategic recommendations for the tripartite constituents, stakeholders and partners, the donor, and ILO to improve the attainment of project results (Outcomes and impacts).

Scope of the evaluation: This evaluation will analyse the implementation of the project in its entirety. It will examine the entire project intervention from August 2020 to July 2022. It will consider all the documents linked to the project. This includes the project document, periodic reports as well as documents produced as outputs of the project (e.g. knowledge products, policy strategies). The geographical analysis of the assessment should cover Ethiopia and Morocco at the national level and the regions or states through a desk review, interviews with stakeholders, field visits, etc.

The evaluation will integrate gender equality and non-discrimination, international labour standards, social dialogue and tripartism, and a just transition to environmental sustainability as crosscutting themes throughout its deliverables and process. It should be addressed in line with EVAL guidance notes 3.1 Integrating gender equality in monitoring & evaluation of

projects, 3.2 Adapating evaluation methods to the ILO's normative and tripartite mandate, and 3.3 Strategic cluster evaluation to gather evaluative information more effectively⁶⁵ among other.

Evaluation criteria and questions (including Cross-cutting issues/ issues of special interest to the ILO)

The evaluation will be based on the following evaluation criteria: strategic relevance and coherence, validity of project design, effectiveness, efficiency, impact, and sustainability, gender, and non-discrimination. Relevant data should be sex-disaggregated and different needs of women and men should be considered throughout the evaluation process.

The following questions, while not an exhaustive list, are intended to guide and facilitate the evaluation. The crosscutting themes should be integrated in the evaluation questions. Other aspects can be added as identified by the evaluator in accordance with the given purpose and in consultation with the evaluation manager. Any fundamental changes to the evaluation criteria and questions should be agreed between the evaluation manager and the evaluator and reflected in the inception report.

1.1. Relevance, coherence, and strategic fit:

- 1.1.1. Are the projects objectives and strategies consistent with the ILO constituent policy and programme frameworks (i.e. National development plans and the DWCPs) and other national key partners' needs and the country needs, in particular the final beneficiaries (i.e. men and women)?
- 1.1.2. How did the project contribute to the relevant ILO Programme & Budget Outcomes and development priorities in Ethiopia/Morocco, the UNSDCFs and the SDGs?
- 1.1.3. To what extent did the project build on previous experience of the ILO, UN agencies and the donor in Ethiopia and Morocco, and relevant experience of other local and international organizations? Are the projects relevant for the national policies and priorities in Ethiopia and Morocco?

1.2. Validity of project design:

- 1.2.1. Has the project developed and follows a comprehensive, Theory of change integrating external factors, and based on a systemic analysis? Do outputs causally link to the intended outcomes and impact? Have external factors (assumptions and risks) taken realistically into account?>
- 1.2.2. To what extent was the project design adequate and effective in the coherence and complementarity between the different project components?
- 1.2.3. To what extent did the project build on the comparative advantage of the ILO in the field of youth employment?

1.3. Effectiveness of the project in relation to the expected results:

- 1.3.1. To what extent are the project objectives and outputs being achieved?
- 1.3.2. Have unexpected positive and negative results taken place?

⁶⁵ Available at https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_853289.pdf

- 1.3.3. What were the main internal and external factors that influenced the achievement or non-achievement of results?
- 1.3.4. Given the evolving political and socio-economic situation in the countries, has the project carried out timely needs assessments to address emerging relevant needs and were the answers appropriate to address the projects objectives?
- 1.3.5. How is the quality of the projects' outputs developed to achieve the project objectives?
- 1.3.6. Has the partnership strategy of the project been effective towards the expected results?
- 1.3.7. To what extent has the project management and governance structure put in place worked strategically with tripartite constituents, stakeholders and partners in the project, ILO and the donor - to achieve project goals and objectives?
- 1.3.8. To what extent is the impact of the Covid-19 pandemic influencing project results and effectiveness and how has the project addressed this influence?
- 1.3.9. Does the (adapted) intervention model used/to be used in the project suggest an intervention model for similar crisis response?

1.4. Efficiency of the resources used:

- 1.4.1. Have resources (financial, human, technical support, etc.) been allocated strategically to achieve the project outputs and specially outcomes? If not, why and which measures taken to work towards achievement of project outcomes and impact?
- 1.4.2. Are the project's activities/operations in line with the schedule of activities as defined by the project team, work plans and budgets?
- 1.4.3. Have the project developed an M&E strategy that enhance accountability, learning and feed into management
- 1.4.4. How have the roles and responsibilities between the project and key partners at the national and regional levels regarding planning M&E of the project worked?

1.5. Impact orientation and sustainability

- 1.5.1. What can be identified as project sustainable impacts in the target groups and other actors as relevant? Are the results integrated or likely to be integrated into national institutions, target populations, and will partners be able to sustain them beyond the project (institutionalisation of project components)?
- 1.5.2. To what extent are the results of the intervention likely to have a long term, sustainable positive contribution to the relevant SDGs and targets (explicitly or implicitly)?
- 1.5.3. What measures and actions have been put in place to ensure ownership of the project's results at national level and within governorates? Are the project implementing exit strategies as necessary?
- 1.5.4. Can the project's approach or parts of it, and results be replicated or amplified by national partners or other actors considering institutional and financial dimensions?
- 1.5.5. How has the sustainability approach of the project been affected by the Covid-19 situation in the context of the national responses?

1.6. Gender and non-discrimination of vulnerable groups (such as youth and people with disabilities):

- 1.6.1. To what extent has the project identified and integrated into its actions the operational and strategic needs and priorities for men, women, and other vulnerable groups?
- 1.6.2. How has the project been able to meet the specific needs of men, women, and vulnerable groups?
- 1.6.3. Do the tools developed by the project integrate gender and non-discrimination issues?

1.7. General evaluation questions (Learning and others)

- 1.7.1. What can we learn in a comparative perspective from the two projects in the context of their national settings and beyond the two countries contexts (for similar contexts)?

Methodology

A The methodology will be participatory and use mix-methods and Theory of change appr. Quantitative data is captured to analyze mainly, but not exclusively, the efficiency and effectiveness of projects, both at the level of desk review and field data collection, while qualitative data is captured to analyze mainly, but not only, the relevance and orientation towards the impact and sustainability of the projects. Data triangulation was required through the combination of various sources of information and various data collection techniques (documentary review, focus group and interviews, field observation, electronic surveys, etc.).

The evaluation should be carried out in adherence with the relevant parts of the ILO Evaluation Framework and Strategy⁶⁶; ILO Policy Guidelines for Evaluation: Principles, Rationale, Planning and Managing for Evaluations⁶⁷ and UNEG Principles.

The evaluation team will ensure that crosscutting themes (gender and non-discrimination such as women, youth, people with disabilities, etc.; International labour standards, social dialogue and fair transition in environmental issues are integrated in the evaluation questions and data collection tools, as well in the evaluation report. Special consideration should be made to capture women's views and perceptions

The evaluation will comprise the following key steps:

Step 1: Inception phase: desk review of all project documents and progress reports, preliminary interviews with projects CTA and the donor focus on logistics and evaluation expectations, and preparation of inception report (following EVAL Checklist 3) for clearance by the evaluation manager before moving to step 2.

Step 2: Fieldwork and both physical and virtual interviews considering the following techniques of data collection.

Desk review of project technical and financial documents, databases, and all products created by the project, followed by discussions with project team, ILO at different levels (Country Office, DWT, HQ), and national stakeholders and the donor. On-site interviews with stakeholders and focus group discussions with project beneficiaries in Ethiopia and Morocco.

⁶⁶ <https://www.ilo.org/eval/Evaluationreports/Strategyandpolicyevaluations/lang--en/index.htm>

⁶⁷ https://www.ilo.org/eval/WCMS_168289/lang--en/index.htm

Step 3: Presentation of preliminary results of the evaluation. A presentation of preliminary findings, conclusions and recommendations will be presented to all project stakeholders including the national key stakeholders, project partners, ILO DWT and HQ, and the donor. This will allow addressing factual errors, clarifying ambiguities or issues of misunderstanding or misinterpretation. The workshop will virtual and bilingual (English-French with interpretation).

Step 4: Development of the draft evaluation report: based on step 1-3 the evaluation team will develop a draft report in English following Checklists 5 and 6 of EVAL. The report is submitted to the evaluation manager, who will do a methodological review. After his approval he will share this with key stakeholders. The comments received by the evaluation manager will be provided to the evaluator for consideration around 2 weeks after reception of the first draft. Then the evaluator will develop the final version of the evaluation report and will present clearly (a separate comments log or using track-changes mode on MS Word) how the comments have been addressed in the revised draft. The final draft will be reviewed by the Regional Evaluation Officer for Africa. After approval by the evaluation manager and the regional evaluation officer, It will be submitted to EVAL for final review and approval.

Step 5: Report dissemination and management response ILO/EVAL will submit the report to the Country Offices for dissemination among take-overs and developing the management response to the evaluation report recommendations. Moreover, ILO/EVAL will upload it in the e-discovery repository.

Key stakeholders to be interviewed include the following categories:

The key national stakeholders are listed in the following table:

Countries	Key Partners
Ethiopia	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ministry of Labour and Skills (MoLS)</i> • <i>Regional Bureau of Labour, and Training, Amhara (BOLT)</i> • <i>Regional Bureau of Jobs, Skills and Enterprises, Sidama (BOJSE)</i> • <i>Ministry of Agriculture (MoA)</i> • <i>Ministry of Industry (Mol)</i> • <i>Ethiopia Investment Commission (EIC)</i> • <i>Confederation of Ethiopian Trade Unions</i> • <i>Ethiopia Employers' Federation and</i> • <i>Ethiopian Employers' Confederation</i>
Morocco	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ministry of Labour (both national and regional levels)</i> • <i>Ministry of Agriculture (both national and regional levels)</i> • <i>Ministry of Industry (both national and regional levels)</i> • <i>ANAPEC – Agence nationale de promotion des emplois et compétences (mostly regional level)</i> • <i>ONCA - Office National du Conseil Agricole (mostly regional level)</i> • <i>ADA - Agence de Développement Agricole</i> • <i>OFPPT – Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail</i>

	<ul style="list-style-type: none"> • <i>FENAGRI – Fédération nationale de l'agroalimentaire</i> • <i>COMADER – Confédération marocaine de l'agriculture et du développement rural</i> • <i>FNSA - Fédération nationale du secteur agricole</i>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Source : ProDoc

Deliverables

The following products will be delivered by the evaluation team:

- **By 25 October 2022, Inception report in English (incl. methodological note)** (refer to Checklist 3 “Writing the Inception Report”⁶⁸)
- **By 20 November 2022, a first draft of the evaluation report** in English and French (30-40 pages plus executive summary and annexes), answers the questions related to the evaluation criteria, including the recommendations, lessons learned, good practices. The report will address for guidance on the structure and content Checklists 5 and 6: “Preparing the evaluation report”⁶⁹ and “Rating the quality of evaluation report”.

The report will be developed under the following outline:

- Cover page with key project and evaluation data
- Executive Summary
- Acronyms
- Context and description of the project including reported results
- Purpose, scope, and clients of the evaluation
- Methodology and limitations
- Findings (this section’s content should be organized around evaluation criterion), including a table showing output and outcome level results through indicators and targets planned and achieved and comments on each one.
- Conclusions
- Recommendations (i.e., for the different key stakeholders), indicating per each one priority, timeframe and level of resources required
- Lessons learned and good practices
- Annexes:
 - TORs
 - Evaluation matrix
 - List of people interviewed
 - Schedule of work
 - Documents examined
 - Data collection tools
 - Lessons learned and good practices (under EVAL formats)

- Others **By 03 December 2022, the final evaluation report**, will follow the structure of the draft report, addressing comments from the stakeholders.

⁶⁸ Available at https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_746817.pdf

⁶⁹ Available at: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_165967.pdf

- **By 03 December 2022, a summary of the final evaluation report (ILO/EVAL template)** in English and French.

Management arrangements and work plan (including timeframe)

Evaluation Manager : The evaluation will be managed by **DJE N’Guessan Pierre** (dje@ilo.org), ILO officer in process of certification by EVAL as evaluation manager, who has no prior involvement in the project, and oversight by Ricardo Furman, Senior Monitoring & Evaluation Officer, ILO Regional Office for Africa.

The evaluation manager is responsible for completing the following specific tasks:

- Draft and finalize the evaluation TOR with inputs from key stakeholders.
- Develop the Call for expression of interest and select the independent evaluator in coordination with EVAL.
- Brief the evaluator on ILO evaluation policies and procedures.
- Initial coordination with the project team on the development of the data collection process and the preliminary results workshop.
- Circulate the first draft of the evaluation report to the key stakeholders requesting written comments within 10 working days.
- Consolidate the received written comments received into a master evaluation report to send the evaluation team; and
- Ensure the final version of the evaluation report addresses the stakeholders’ comments (or an explanation why any has not been addressed) and meets ILO requirements.

All intellectual property rights arising from the execution of this mandate are attributed to the ILO. The contents of the written documents obtained and used in connection with this assignment may not be disclosed to third parties without the prior written consent of the ILO.

Phase	Responsible Person	Tasks	No of days team leader	No of days cons Ethiopia	No of days cons Morocco	Tentative dates
Development of ToRs	Eval manger Project teams	<ul style="list-style-type: none"> ○ Draft the ToRs ○ Contact and discuss with Projects teams to improve the ToRs 	0	0	0	05 August – 01 September
Circulation of the ToRs	Evaluation Manager	<ul style="list-style-type: none"> ○ Share the ToRs with stakeholder s 	0	0	0	12 - 25 September
Selection of the consultant	Evaluation Manager (EM)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Call of interest ○ Assessment of applications 	0	0	0	15 September – 05 October

I	Evaluators and EM	<ul style="list-style-type: none"> ○ Briefing with the evaluation manager, the project team, and the donor ○ Desk Review of programme related documents ○ Telephone briefing with ILO stakeholders ○ Inception report 	4	3	3	20-28 October-
II	Evaluator with organizational support from ILO COs-Algiers and Addis Ababa	<ul style="list-style-type: none"> ○ In-country for consultations with programme staff ○ Field visits ○ Interviews with projects staff, partners, and beneficiaries ○ Stakeholders workshop for sharing of preliminary findings ○ Debriefing with the CO-Addis Ababa and Algiers 	15	10	10	31 October to 18 November
III	Evaluators	<ul style="list-style-type: none"> ○ Draft report based on consultations from field visits and desk review and the stakeholders' workshop ○ (English and French version) 	9	7	7	21 - November - 7 December

		<ul style="list-style-type: none"> ○ Quality check and initial review by Evaluation Manager 				
IV	Evaluation Manager	<ul style="list-style-type: none"> ○ Circulate draft report to stakeholders ○ Consolidate comments of stakeholders and send to the evaluator 	0	0	0	10 December – 20 January 2023
V	Evaluator	<ul style="list-style-type: none"> ○ Finalize the report (English and French versions) including explanations on why comments were not included 	2			22-23 January
TOTAL			23	20	20	

1.8. Main duties of the evaluation team

The evaluation will be carried out by an evaluation team composed of three consultants

- ❖ Team Leader
- ❖ National Evaluator (Team Member) for ProEthio in Ethiopia
- ❖ National Evaluator (Team Member) for ProMar in Morocco.

The duties for each member are specified as following:

Team leader

- Responsible for supervising the evaluation in Ethiopia and Morocco.
- Coordinate with evaluation manager, project team and stakeholders to conduct the entire evaluation process.
- Proceed to a desk review of all relevant documents and conduct a field mission to meet main stakeholders.
- Elaborate the inception report (incl. methodological elaborations), the first version and final report in deadlines and in conformity with ILO and international standards.
- Conduct the field work jointly with the national consultants, and stakeholders' workshop at the end of the data collection phase.
- Develop the draft and final versions of the evaluation report in English and French

Team members (one for Ethiopia and one for Maroc)

- Responsible for conducting the evaluation respectively in Ethiopia or in Morocco under requests from the team leader.
- Coordinate with the team leader, project team and stakeholders to conduct the entire evaluation process.
- Support the desk review and participate actively in the data collection at country level conduct a field mission to meet main stakeholders.
- Provide inputs, upon request of the team leader, in the draft and final evaluation reports

Profile of the evaluation team

While the ToRs present the following profiles, alternative approaches can be considered during the selection process.

. The main qualifications are presented in this section.

1.9. Main qualifications

Team leader

Education and Experience

- Advanced university degree preferably in economics, business management or related qualifications;
- A minimum of 7 years of professional experience specifically in evaluating international development initiatives and programmes, preferable in North and Eastern Africa as team leader or sole evaluator; including gender and vulnerable groups inclusion, human rights-based approach programming and results-based management;
- Evaluation and work experience in employment in agricultural sector, institutional settings and capacity building in Ethiopia and/or Morocco will be an asset;
- Knowledge of ILO's roles and mandate and its tripartite structure as well as knowledge and experience with the UN system are desirable;
- Proven experience with logical framework and theory of change approaches and other strategic planning approaches, M&E methods and approaches, information analysis and report writing;
- Extensive knowledge of, and experience in applying, qualitative and quantitative research methodologies;
- Excellent analytical skills and communication skills;
- Demonstrated excellent report writing and oral skills in English and French
- Demonstrated ability to work in group to deliver quality results within strict deadlines.
- No previous work with the project or related assignments

Team members (one for Ethiopia and one for Morocco)

Education and Experience

- University degree preferably in economics, business management or related qualifications;
- A minimum of 5 years of professional experience in evaluating international development initiatives and programmes, in Ethiopia/Morocco as sole evaluator or

team member for data collection; including gender and vulnerable groups inclusion, human rights-based approach programming and results-based management;

- Evaluation and work experience in employment in agricultural sector, institutional settings and capacity building in Ethiopia/Morocco will be an asset;
- Knowledge of ILO's roles and mandate and its tripartite structure as well as knowledge and experience with the UN system are desirable;
- Proven experience on the logical framework and theory of change approaches and other strategic planning approaches, M&E methods and approaches, information analysis and report writing;
- Extensive knowledge of, and experience in applying, qualitative and quantitative research methodologies;
- Excellent analytical skills and communication skills;
- Demonstrated writing and oral skills in English (Ethiopia) or French (Morocco)
- Demonstrated ability to work in group to deliver quality results within strict deadlines.
- No previous work with the project or related assignment

Legal and ethical matters

- The evaluators are required to sign and abide to the Code of Conduct Agreement together with the contract document.
- All data and information received from the ILO or other stakeholders for the purposes of this assignment shall be treated as confidential and shall be used only for the purpose of executing this mandate. All intellectual property rights arising from the execution of this mandate are attributed to the ILO. The contents of the written documents obtained and used in connection with this assignment may not be disclosed to third parties without the prior written consent of the ILO or the relevant stakeholders.
- The evaluators are required to fully comply with the advisories issued by the national and local governments and the UN and ILO regarding domestic travels and social distancing.

Evaluation Budget

Estimated resource requirements at this point will cover:

- **For the evaluation team:**
 - Fees for the consultancy for 23 working days for the team leader and 20 working days for each team member
 - DSA and flights as per ILO travel policy (subjected to COVID 19 situation)
- **For the ILO Office:**
 - Stakeholders' workshop
 - Logistic support for field visits
 - Any other miscellaneous cost

Annexe 2 - Questions d'évaluation et matrice d'évaluation

Note : Pour faciliter l'analyse, les questions ont été subdivisées en leurs parties constitutives. Chaque question et sous-question sera traduite en codes du logiciel qualitatif Atlasti qui seront utilisés pour l'analyse.

De légères modifications ont été apportées aux sous-parties de quelques questions afin de garantir la cohérence interne et d'éviter les redondances.

1. Pertinence, cohérence et adéquation stratégique :

- 1.10.** Les objectifs et les stratégies des projets sont-ils cohérents avec :
 - 1.10.1. Cadres des politiques et programmes des mandants de l'OIT
 - 1.10.2. Maroc : Les projets sont-ils pertinents pour les politiques et les priorités nationales ?
 - Plans de développement nationaux
 - Programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD)
 - 1.10.3. Maroc : Les besoins des autres partenaires clés nationaux et les besoins du pays, en particulier les bénéficiaires finaux (c'est-à-dire les hommes et les femmes) ?
 - 1.10.4. Éthiopie : Les projets sont-ils pertinents pour les politiques et les priorités nationales ?
 - Plans de développement nationaux
 - PPTDs
 - 1.10.5. Éthiopie : Les besoins des autres partenaires clés nationaux et les besoins du pays, en particulier les bénéficiaires finaux (c'est-à-dire les hommes et les femmes) ?

- 1.11.** Comment le projet a-t-il contribué aux résultats pertinents du Programme & Budget de l'OIT et aux priorités de développement en :
 - 1.11.1. L'Éthiopie/le Maroc, les CCNUDPs et les ODDs ?
 - 1.11.2. Dans quelle mesure le projet s'est-il appuyé sur des expériences antérieures dans le pays de l'UE ?
 - OIT
 - Agences de l'ONU
 - Donateur
 - Expérience pertinente d'autres organisations locales et internationales dans le pays.

2. Validité de la conception du projet :

- 2.1.** Le projet a-t-il développé et suivi une théorie du changement complète et intégrée ?
 - 2.1.1. Facteurs externes
 - 2.1.2. Sur la base d'une analyse systémique
- 2.2.** Les sorties ont-elles un lien de causalité avec l'objectif
 - 2.2.1. Résultats
 - 2.2.2. Impact
- 2.3.** Les facteurs externes (hypothèses et risques) ont-ils été pris en compte de manière réaliste ?
- 2.4.** Dans quelle mesure la conception du projet était-elle adéquate et efficace entre les différentes composantes du projet en ce qui concerne :
 - 2.4.1. Cohérence

2.4.2. Complémentarité ?

2.5. Dans quelle mesure le projet s'est-il appuyé sur l'avantage comparatif de l'OIT dans le domaine de l'emploi des jeunes ?

3. Efficacité du projet par rapport aux résultats attendus

3.1. Dans quelle mesure le projet est-il réalisé ?

3.1.1. Objectifs atteints

3.1.2. Résultats en cours de réalisation

3.2. Comment la qualité des résultats des projets s'est-elle développée pour atteindre les objectifs du projet ?

(Cette question a été reformulée car si elle est formulée comme dans les TdR, elle pourrait être interprétée comme faisant référence à la pertinence, la cohérence et la validité. En particulier en ce qui concerne la sous-question 2.2)

3.3. Des résultats positifs inattendus ont-ils eu lieu ?

3.4. Des résultats négatifs inattendus ont-ils eu lieu ?

3.5. Quels ont été les principaux facteurs qui ont influencé l'atteinte ou non des résultats ?

3.5.1. Facteurs internes

3.5.2. Facteurs externes

3.6. Compte tenu de l'évolution de la situation politique et socio-économique dans les pays, le projet a-t-il :

3.6.1. Réalisation d'évaluations des besoins en temps utile pour répondre aux nouveaux besoins pertinents.

3.6.2. Les réponses étaient-elles appropriées pour répondre aux objectifs du projet ?

3.7. La stratégie de partenariat du projet a-t-elle été efficace pour atteindre les résultats escomptés ?

3.8. Dans quelle mesure la structure de gestion et de gouvernance du projet mise en place a-t-elle fonctionné de manière stratégique pour atteindre les buts et objectifs du projet avec :

3.8.1. Constituants tripartites

3.8.2. Partenaires du projet

3.8.3. Autres parties prenantes

3.8.4. OIT

3.8.5. Donateur

3.9. Dans quelle mesure l'impact de la pandémie de Covid-19 :

3.9.1. Influencer les résultats et l'efficacité des projets

3.9.2. Comment le projet a-t-il abordé cette influence ?

3.10. Le modèle d'intervention (adapté) utilisé/à utiliser dans le projet suggère-t-il un modèle d'intervention pour une réponse à une crise similaire ?

4. Efficacité des ressources utilisées :

4.1. Les ressources (financières, humaines, soutien technique, etc.) ont-elles été allouées de manière stratégique pour atteindre les réalisations du projet et ses résultats spécifiques ?

4.1.1. Si ce n'est pas le cas, pourquoi et quelles sont les mesures prises pour travailler à la réalisation des résultats et de l'impact du projet ?

4.2. Les activités/opérations du projet sont-elles conformes au calendrier des activités tel que défini par :

4.2.1. L'équipe de projet

4.2.2. Plans de travail

4.2.3. Budgets

4.3. Les projets ont-ils développé une stratégie de S&E qui améliore :

4.3.1. Responsabilité

4.3.2. Apprendre

4.3.3. Alimentation de la direction

4.4. Comment les rôles et les responsabilités entre le projet et les partenaires clés ont-ils fonctionné en ce qui concerne la planification du suivi et de l'évaluation du projet ?

4.4.1. National

4.4.2. Niveaux régionaux

5. Orientation vers l'impact et la durabilité

5.1. Qu'est-ce qui peut être identifié comme des impacts durables du projet dans les groupes cibles et les autres acteurs, le cas échéant ?

5.1.1. Les résultats sont-ils intégrés ou susceptibles d'être intégrés à

- Institutions nationales

- Populations cibles

5.1.2. Les partenaires sont-ils en mesure de les maintenir au-delà du projet (institutionnalisation des composantes du projet) ?

5.2. Dans quelle mesure les résultats de l'intervention sont-ils susceptibles d'apporter une contribution positive durable et à long terme à la population concernée ?

5.2.1. SDG

5.2.2. Cibles (explicitement ou implicitement)

5.3. Quelles mesures et actions ont été mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau national et dans les gouvernorats ?

5.3.1. Les projets mettent-ils en œuvre les stratégies de sortie nécessaires ?

5.4. L'approche du projet, ou certaines de ses parties, et les résultats peuvent-ils être reproduits ou amplifiés en tenant compte des dimensions institutionnelles et financières ?

5.4.1. Partenaires nationaux

5.4.2. D'autres acteurs ?

5.5. Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée par la situation de Covid-19 dans le contexte des réponses nationales ?

6. Le genre et la non-discrimination des groupes vulnérables (tels que les jeunes et les personnes handicapées) :

6.1. Dans quelle mesure le projet a-t-il *identifié et intégré dans ses actions* les *besoins opérationnels et stratégiques* et les *priorités* de l'UE ?

6.1.1. Hommes

6.1.2. Femmes

6.1.3. D'autres groupes vulnérables ?

6.2. Comment le projet a-t-il pu *répondre aux* besoins spécifiques des hommes, des femmes et des groupes vulnérables ?

6.2.1. Hommes

6.2.2. Femmes

6.2.3. Autres groupes vulnérables

6.3. Les outils développés par le projet intègrent-ils les questions de genre et de non-discrimination ?

7. Questions générales d'évaluation (apprentissage et autres)

7.1. Que pouvons-nous apprendre dans une perspective comparative des deux projets dans le contexte de leurs contextes nationaux et au-delà des contextes des deux pays (pour des contextes similaires) ?

Matrice d'évaluation

Notez sur la feuille de travail du plan de collecte des données en vous référant à la liste de contrôle 3 du rapport de démarrage du kit de ressources de l'évaluation :

Qui collectera les données : Le consultant international collectera toutes les données pour le Maroc tandis que le consultant national apportera son soutien au projet ProAgro en Éthiopie.

Qui analysera : Le consultant international analysera toutes les données pour le Maroc tandis que le consultant national fournira un appui pour le projet ProAgro en Éthiopie. Le consultant national fournira en particulier, mais pas seulement, des notes détaillées et une analyse des entretiens qu'il mène lorsqu'il assiste à des réunions et des événements sans la présence du consultant international.

Questions et sous-questions d'évaluation	Indicateurs d'évaluation	Types de données (documents, observations, entretiens, groupes de discussion)	Parties prenantes concernées
1. Pertinence, cohérence et adéquation stratégique			
1.1. Les objectifs et les stratégies des projets sont-ils cohérents avec :			
1.1.1. Cadres des politiques et programmes des mandants de l'OIT	Citations/exemples clairs de l'utilisation des cadres fondamentaux des politiques et programmes des mandants de l'OIT dans les documents et approuvés par les personnes interrogées concernées.	Cadres de politique et de programme constitutifs de l'OIT, documentation de planification de projet, documents de projet, rapports d'initialisation. Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet dans les deux pays • Autres membres du personnel du BIT - Siège, bureaux régionaux et nationaux • Donateur • Parties prenantes nationales

<p>1.1.2. Maroc : Les projets sont-ils pertinents pour les politiques et les priorités nationales ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plans de développement nationaux, - Programmes par pays de promotion du travail décent (DWCP) 	<p>Citations/exemples clairs d'utilisation de la stratégie et des politiques du gouvernement et des plans du gouvernement, DWCP dans les documents.</p> <p>Les parties prenantes approuvent l'alignement du projet sur la politique nationale et le PPTD.</p>	<p>Stratégies et plans de développement nationaux pertinents, DWCP</p> <p>Interviews</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet dans les deux pays • Autres membres du personnel du BIT - Siège, bureaux régionaux et nationaux • Parties prenantes nationales, notamment du gouvernement
<p>1.1.3. Maroc : Les besoins des autres partenaires clés nationaux et les besoins du pays, en particulier les bénéficiaires finaux (c'est-à-dire les hommes et les femmes) ?</p>	<p>La documentation cite des preuves concrètes et spécifiques de l'alignement sur les besoins des partenaires clés nationaux et les besoins du pays, en particulier les bénéficiaires finaux (c'est-à-dire les hommes et les femmes).</p> <p>Les parties prenantes citent des exemples d'alignement sur leurs besoins.</p>	<p>Documentation relative à la conception du projet et rapports d'avancement</p> <p>Entretiens, groupes de discussion</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Parties prenantes nationales (Gouvernement, représentants des organisations d'employeurs et de travailleurs, partenaires, autres agences institutionnelles pertinentes, participants aux activités du projet) • Personnel du projet
<p>1.1.4. Éthiopie : Les projets sont-ils pertinents pour les politiques et les priorités nationales ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plans de développement nationaux - DWCP 	<p>Citations/exemples clairs d'utilisation de la stratégie et des politiques du gouvernement et des plans du gouvernement, DWCP dans les documents.</p> <p>Les parties prenantes approuvent l'alignement du projet sur la politique nationale et le PPTD.</p>	<p>Stratégies et plans de développement nationaux pertinents, DWCP</p> <p>Interviews</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet dans les deux pays • Autres membres du personnel du BIT - Siège, bureaux régionaux et nationaux • Parties prenantes nationales, notamment du gouvernement

<p>1.1.5. Éthiopie : Les besoins des autres partenaires clés nationaux et les besoins du pays, en particulier les bénéficiaires finaux (c'est-à-dire les hommes et les femmes) ?</p>	<p>La documentation cite des preuves concrètes et spécifiques de l'alignement sur les besoins des partenaires clés nationaux et les besoins du pays, en particulier les bénéficiaires finaux (c'est-à-dire les hommes et les femmes). Les parties prenantes citent des exemples d'alignement sur leurs besoins.</p>	<p>Stratégies et plans de développement nationaux pertinents, DWCP Entretiens, groupes de discussion</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Parties prenantes nationales (Gouvernement, représentants des organisations d'employeurs et de travailleurs, partenaires, autres agences institutionnelles pertinentes, participants aux activités du projet) • Personnel du projet
<p>1.2. Comment le projet a-t-il contribué aux résultats pertinents du Programme & Budget de l'OIT et aux priorités de développement en :</p>			
<p>1.1.6. L'Éthiopie/le Maroc, les UNSDCF et les ODDs ?</p>	<p>Au moment de l'évaluation à mi-parcours, des preuves comprenant des exemples concrets de contribution aux UNSDCF et aux ODD.</p>	<p>Rapports d'avancement du projet, informations sur les données de S&E en cours Interviews</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Parties prenantes nationales • Autres agences concernées dans le pays
<p>1.1.7. Dans quelle mesure le projet s'est-il appuyé sur des expériences antérieures dans le pays de l'UE ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - OIT - Agences de l'ONU - Donateur - Donateur 	<p>Des citations claires de la manière dont le projet s'est appuyé sur l'expérience précédente dans la documentation et les entretiens.</p>	<p>Rapports d'avancement du projet, informations sur les données de S&E en cours Interviews</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Parties prenantes nationales • Personnel du BIT - Siège, bureaux régionaux et nationaux • • Autres agences concernées dans le pays

- Expérience pertinente d'autres organisations locales et internationales au Maroc.			
2. Validité de la conception du projet			
2.1. Le projet a-t-il développé et suit-il une théorie du changement (TdC) complète et intégrée ?			
2.1.1. Facteurs externes	Le cahier des charges fait clairement référence à la prise en compte des facteurs externes dans le graphique et le récit.	Documents relatifs au cahier des charges, y compris les documents conceptuels, graphiques et narratifs.	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du siège de l'OIT • Personnel du projet • Autres parties prenantes impliquées dans le développement des TdC • Donateur
2.1.2. Sur la base d'une analyse systémique	Les TdC font clairement référence au fait qu'ils ont été développés en utilisant une approche d'analyse systémique comme le prescrivent les normes de développement des TdC.	Documents relatifs au cahier des charges, y compris les documents conceptuels, graphiques et narratifs.	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du siège de l'OIT • Personnel du projet • Autres parties prenantes impliquées dans le développement des TdC • Donateur
2.2. Les sorties ont-elles un lien de causalité avec l'objectif	Exemples et références à la causalité entre les réalisations et leur contribution directe attendue aux résultats	Documents de planification, documents de projet, rapport de démarrage, cahier des charges et autres documents pertinents, personnes interrogées.	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Personnel du siège de l'OIT, bureau régional, bureau national • Parties prenantes nationales pertinentes ayant une connaissance du processus et des documents de planification du projet

	d'ordre supérieur et à l'impact final.		
2.2.1. Résultats			
2.2.2. Impact			
2.3. Les facteurs externes (hypothèses et risques) ont-ils été pris en compte de manière réaliste ?	Les hypothèses et les risques cités dans les documents de planification et de projet sont justifiés par une évaluation réaliste de la situation dans le pays et ont été pris en compte dans la planification dans la mesure où ils sont prévisibles.	Document de projet, rapports initiaux, cadres logiques révisés et autres documents de planification, entretiens.	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Personnel du siège de l'OIT, bureau régional, bureau national • Parties prenantes nationales pertinentes ayant une connaissance du processus et des documents de planification du projet
2.4. Dans quelle mesure la conception du projet était-elle adéquate et efficace entre les différentes composantes du projet en ce qui concerne :	La conception du projet montre une <i>logique horizontale et verticale</i> claire dans tous les processus de planification, la documentation des termes de référence, les cadres logiques, les plans de suivi et d'évaluation.	Document de projet, rapports initiaux, cadres logiques révisés et autres documents de planification, entretiens.	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Personnel du siège de l'OIT, bureau régional, bureau national • Parties prenantes nationales pertinentes ayant une connaissance du processus et des documents de planification du projet
2.4.1. Cohérence 2.4.2. Complémentarité ?	Les mécanismes de rapport (S&E) fournissent la preuve de la cohérence et de la complémentarité pendant la mise en œuvre.		
2.5. Dans quelle mesure le projet s'est-il appuyé sur l'avantage comparatif de	Références à l'expérience de l'OIT dans le domaine de	Documentation du projet Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Personnel du siège de l'OIT, bureau régional, bureau national

l'OIT dans le domaine de l'emploi des jeunes ?	l'emploi des jeunes dans les documents et les entretiens		<ul style="list-style-type: none"> • Les parties prenantes nationales concernées qui connaissent les avantages comparatifs de l'OIT.
3. Efficacité des projets par rapport aux résultats attendus			
<p>3.1. Dans quelle mesure le projet est-il réalisé ?</p> <p>3.1.1. Objectifs atteints</p> <p>3.1.2. Résultats en cours de réalisation</p> <p><i>(Analyse séparée pour le Maroc et l'Éthiopie)</i></p>	<p>Mesure dans laquelle le projet atteint les indicateurs officiellement adoptés, cités dans les tableaux 2 et 3.</p> <p>L'analyse des objectifs et des résultats obtenus pour chaque indicateur indique le niveau des réalisations à mi-parcours.</p> <p>Preuves, y compris des exemples cités par les personnes interrogées ou les membres des groupes de discussion.</p>	<p>Documents d'avancement, dernières données de suivi et d'évaluation</p> <p>Entretiens/groupes de discussion</p> <p>Matériaux produits par le projet</p> <p>Observations</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Parties prenantes nationales (Gouvernement, représentants des organisations d'employeurs et de travailleurs, partenaires, autres agences institutionnelles pertinentes, participants aux activités du projet) • Personnel du siège, des bureaux régionaux et nationaux de l'OIT ayant connaissance de l'avancement du projet • Donateur
<p>3.2. Comment la qualité des résultats des projets s'est-elle développée pour atteindre les objectifs du projet ? (Voir la note dans le texte précédent sur la formulation de ce point)</p>	<p>Exemples que la qualité des réalisations conduit effectivement à la réalisation des objectifs dans la mesure du possible à mi-parcours.</p>	<p>Documents d'avancement, dernières données de suivi et d'évaluation</p> <p>Entretiens/groupes de discussion</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Parties prenantes nationales (Gouvernement, représentants des organisations d'employeurs et de travailleurs, partenaires, autres agences institutionnelles pertinentes, participants aux activités du projet) • Personnel du siège, des bureaux régionaux et nationaux de l'OIT ayant connaissance de l'avancement du projet

			<ul style="list-style-type: none"> • Donateur
3.3. Des résultats positifs inattendus ont-ils eu lieu ?	Des études de cas, des récits, des informations sur les médias sociaux, des personnes interrogées et des membres de groupes de discussion témoignent de résultats positifs dans des domaines spécifiques.	<p>Rapports d'avancement du projet, données de S&E, matériel de communication, références dans les médias sociaux.</p> <p>Entretiens/groupes de discussion</p> <p>Observations</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Parties prenantes nationales (Gouvernement, représentants des organisations d'employeurs et de travailleurs, partenaires, autres agences institutionnelles pertinentes, participants aux activités du projet) • Personnel du siège, des bureaux régionaux et nationaux de l'OIT ayant connaissance de l'avancement du projet • Donateur
3.4. Des résultats négatifs inattendus ont-ils eu lieu ?	S'il y a des résultats négatifs à mi-parcours, des études de cas, des histoires, des informations sur les médias sociaux, des personnes interrogées et des membres de groupes de discussion montrent des preuves de résultats négatifs inattendus dans des domaines spécifiques.	<p>Rapports d'avancement du projet, données de S&E, matériel de communication, références dans les médias sociaux.</p> <p>Entretiens/groupes de discussion</p> <p>Observations</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Parties prenantes nationales (Gouvernement, représentants des organisations d'employeurs et de travailleurs, partenaires, autres agences institutionnelles pertinentes, participants aux activités du projet) • Personnel du siège, des bureaux régionaux et nationaux de l'OIT ayant connaissance de l'avancement du projet • Donateur

3.5. Quels ont été les principaux facteurs qui ont influencé l'atteinte ou non des résultats ?	Voir 3.5.1. et 3.5.2. ci-dessous.		
3.5.1. Facteurs internes	Exemples et autres preuves de comment, pourquoi et quand les principaux facteurs internes positifs et/ou difficiles ont influencé l'obtention ou la non-obtention des résultats.	<p>Rapports d'avancement du projet, données de S&E, matériel de communication, références dans les médias sociaux.</p> <p>Entretiens/groupes de discussion</p> <p>Observations</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Parties prenantes nationales (Gouvernement, représentants des organisations d'employeurs et de travailleurs, partenaires, autres agences institutionnelles pertinentes, participants aux activités du projet) • Personnel du siège, des bureaux régionaux et nationaux de l'OIT ayant connaissance de l'avancement du projet • Donateur
3.5.2. Facteurs externes	Exemples et autres preuves de comment, pourquoi et quand les principaux facteurs externes positifs et/ou difficiles ont influencé l'obtention ou la non-obtention des résultats.	<p>Rapports d'avancement du projet, données de S&E, matériel de communication, références dans les médias sociaux.</p> <p>Entretiens/groupes de discussion</p> <p>Observations</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Parties prenantes nationales (Gouvernement, représentants des organisations d'employeurs et de travailleurs, partenaires, autres agences institutionnelles pertinentes, participants aux activités du projet) • Personnel du siège, des bureaux régionaux et nationaux de l'OIT ayant connaissance de l'avancement du projet • Donateur
3.6. Compte tenu de l'évolution de la situation			

politique et socio-économique dans les pays, le projet a-t-il :			
3.6.1. Réalisation d'évaluations des besoins en temps utile pour répondre aux nouveaux besoins pertinents.	Preuve écrite de l'évaluation des besoins en temps opportun pour déterminer les nouveaux besoins pertinents.	Documentation indiquant que ces évaluations ont été effectuées	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet
3.6.2. Les réponses étaient-elles appropriées pour répondre aux objectifs du projet ?	Mesure dans laquelle les parties prenantes jugent les réponses appropriées	Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Parties prenantes nationales (Gouvernement, représentants des organisations d'employeurs et de travailleurs, partenaires, autres agences institutionnelles pertinentes, participants aux activités du projet)
3.7. La stratégie de partenariat du projet a-t-elle été efficace pour atteindre les résultats escomptés ?	<p>Les partenaires fournissent des exemples et donnent librement leur avis (positif, mitigé, critique) sur l'efficacité de l'approche intégrée du partenariat dans le projet.</p> <p>La documentation fournit des preuves supplémentaires.</p>	<p>Documentation</p> <p>Entretiens, groupes de discussion</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Parties prenantes nationales (Gouvernement, représentants des organisations d'employeurs et de travailleurs, partenaires, autres agences institutionnelles pertinentes, participants aux activités du projet)
3.8. Dans quelle mesure la structure de gestion et de gouvernance du projet			

<p>mise en place a-t-elle fonctionné de manière stratégique pour atteindre les buts et objectifs du projet avec :</p>			
<p>3.8.1. Constituants tripartites</p>	<p>Les mandants tripartites déclarent et donnent des exemples que la structure de gestion et de gouvernance mise en place a fonctionné stratégiquement (ou non) pour atteindre les objectifs du projet.</p>	<p>Documentation du projet mais surtout entretiens</p>	<p>Constituants tripartites</p>
<p>3.8.2. Partenaires du projet</p>	<p>Les partenaires de mise en œuvre déclarent et fournissent des exemples que la structure de gestion et de gouvernance mise en place a fonctionné stratégiquement (ou non) pour atteindre les objectifs du projet.</p>	<p>Documentation du projet mais surtout entretiens</p>	<p>Partenaires de mise en œuvre</p>
<p>3.8.3. Autres parties prenantes</p>	<p>D'autres parties prenantes nationales déclarent et fournissent des exemples que la structure de gestion et de gouvernance mise en place a fonctionné stratégiquement (ou non) pour atteindre les objectifs du projet.</p>	<p>Documentation du projet mais surtout entretiens</p>	<p>Autres parties prenantes nationales</p>

3.8.4. OIT	Les représentants du siège de l'OIT, des bureaux régionaux et nationaux déclarent et fournissent des exemples que la structure de gestion et de gouvernance mise en place a fonctionné de manière stratégique (ou non) pour atteindre les objectifs du projet.	Documentation du projet mais surtout entretiens	Représentants du siège de l'OIT, des bureaux régionaux et nationaux
3.8.5. Donateur	Le donateur déclare et fournit des exemples que la structure de gestion et de gouvernance mise en place a fonctionné stratégiquement (ou non) pour atteindre les objectifs du projet.	Documentation du projet mais surtout entretien	Représentant du donateur
3.9. Dans quelle mesure l'impact de la pandémie de Covid-19 :			
3.9.1. Influencer les résultats et l'efficacité des projets	Preuves incluant des exemples de la manière dont la pandémie de Covid-19 a influencé les résultats et l'efficacité du projet	Documentation Entretiens, groupes de discussion	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Parties prenantes nationales (Gouvernement, représentants des organisations d'employeurs et de travailleurs, partenaires, autres agences institutionnelles pertinentes, participants aux activités du projet) • Personnel du siège, des bureaux régionaux et nationaux de l'OIT

			<p>ayant connaissance de l'avancement du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Donateur
3.9.2. Comment le projet a-t-il abordé cette influence ?	Preuve et exemples de la manière dont le projet a abordé cette influence.	<p>Documentation</p> <p>Entretiens, groupes de discussion</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Parties prenantes nationales (Gouvernement, représentants des organisations d'employeurs et de travailleurs, partenaires, autres agences institutionnelles pertinentes, participants aux activités du projet) • Personnel du siège, des bureaux régionaux et nationaux de l'OIT ayant connaissance de l'avancement du projet • Donateur
3.10. Le modèle d'intervention (adapté) utilisé/à utiliser dans le projet suggère-t-il un modèle d'intervention pour une réponse à une crise similaire ?	L'examen du modèle d'intervention et de son application permet d'identifier des exemples et d'autres preuves de la réussite ou de l'échec de la mise en œuvre de la réponse à la crise par les exécutants (OIT, partenaires de mise en œuvre).	<p>Documentation</p> <p>Entretiens, groupes de discussion</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Parties prenantes nationales (Gouvernement, représentants des organisations d'employeurs et de travailleurs, partenaires, autres agences institutionnelles pertinentes, participants aux activités du projet) • Personnel du siège, des bureaux régionaux et nationaux de l'OIT ayant connaissance de l'avancement du projet • Donateur
<p>4. Efficacité des ressources utilisées</p> <p>Documentation, entretiens, groupes de discussion</p>			

4.1. Les ressources (financières, humaines, soutien technique, etc.) ont-elles été allouées de manière stratégique pour atteindre les réalisations du projet et ses résultats spécifiques ?	L'examen de l'affectation des ressources et des dépenses est équilibré entre les domaines prioritaires afin d'atteindre les résultats de la manière la plus efficace et efficiente.	Documentation Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Personnel du siège, des bureaux régionaux et nationaux de l'OIT ayant connaissance de l'avancement du projet • Donateur
4.1.1. Si ce n'est pas le cas, pourquoi et quelles sont les mesures prises pour travailler à la réalisation des résultats et de l'impact du projet ?	Preuve des mesures prises pour remédier à toute insuffisance dans l'allocation des ressources	Documentation Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Personnel du siège, des bureaux régionaux et nationaux de l'OIT ayant connaissance de l'avancement du projet • Donateur
4.2. Les activités/opérations des projets sont-elles conformes au calendrier d'activités défini par :	Preuve de la mise en œuvre opportune du projet dans le respect des délais prévus.	Documentation Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Personnel du siège, des bureaux régionaux et nationaux de l'OIT ayant connaissance de l'avancement du projet
4.2.1. L'équipe de projet			
4.2.2. Plans de travail			
4.2.3. Budgets			
4.3. Les projets ont-ils développé une stratégie de S&E qui améliore :	La stratégie de suivi et d'évaluation est complète, bien organisée et mesure la réalisation des objectifs d'une manière objective et claire.	Documentation Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Personnel du siège, des bureaux régionaux et nationaux de l'OIT ayant connaissance de l'avancement du projet

4.3.1. Responsabilité	Le plan et les rapports de S&E font référence aux mesures de responsabilisation prises.	Documentation Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Personnel du siège, des bureaux régionaux et nationaux de l'OIT ayant connaissance de l'avancement du projet
4.3.2. Apprendre	Le plan et les rapports de S&E font référence au partage des mesures d'apprentissage prises.	Documentation Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Personnel du siège, des bureaux régionaux et nationaux de l'OIT ayant connaissance de l'avancement du projet
4.3.3. Alimentation de la direction	Le plan et les rapports de S&E font référence aux mesures prises pour alimenter les processus de gestion.	Documentation Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Personnel du siège, des bureaux régionaux et nationaux de l'OIT ayant connaissance de l'avancement du projet
4.4. Comment les rôles et les responsabilités entre le projet et les partenaires clés ont-ils fonctionné : en ce qui concerne la planification et le S&E du projet au niveau de l'UE ?	Les rôles et responsabilités entre le projet et les partenaires clés sont clairs et décrits de manière transparente.	Documentation Interviews	
4.4.1. National	Clarté, transparence, connaissance des résultats et compréhension de l'avancement du projet au niveau national	Documentation Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Parties prenantes nationales (Gouvernement, représentants des organisations d'employeurs et de travailleurs, partenaires, autres agences institutionnelles pertinentes, participants aux activités du projet)

4.4.2. Niveaux régionaux	Clarté, transparence, connaissance des résultats et compréhension de l'avancement du projet au niveau national	Documentation Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Parties prenantes nationales (Gouvernement, représentants des organisations d'employeurs et de travailleurs, partenaires, autres agences institutionnelles pertinentes, participants aux activités du projet)
5. Orientation vers l'impact et la durabilité			
5.1. Qu'est-ce qui peut être identifié comme des impacts durables du projet dans les groupes cibles et les autres acteurs, le cas échéant ?	A mi-parcours, les personnes interrogées/membres des groupes de discussion citent des exemples ou des explications spécifiques concernant la durabilité des activités du projet au-delà de sa durée de vie.	Documentation Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Parties prenantes nationales (Gouvernement, représentants des organisations d'employeurs et de travailleurs, partenaires, autres agences institutionnelles pertinentes, participants aux activités du projet) • Personnel du siège, des bureaux régionaux et nationaux de l'OIT ayant connaissance de l'avancement du projet
5.1.1. Les résultats sont-ils intégrés ou susceptibles d'être intégrés dans : - Institutions nationales - Populations cibles	Les personnes interrogées et la documentation indiquent que les résultats obtenus à mi-parcours sont susceptibles d'être intégrés dans les institutions nationales et utilisés par les populations cibles au-delà de la durée du projet.	Documentation Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Parties prenantes nationales (Gouvernement, représentants des organisations d'employeurs et de travailleurs, partenaires, autres agences institutionnelles pertinentes, participants aux activités du projet) • Personnel du siège, des bureaux régionaux et nationaux de l'OIT

			ayant connaissance de l'avancement du projet
5.1.2. Les partenaires sont-ils en mesure de les maintenir au-delà du projet (institutionnalisation des composantes du projet) ?	L'analyse des capacités institutionnelles acquises à mi-parcours indique un potentiel de durabilité au-delà de la durée de vie du projet.	Documentation Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Parties prenantes nationales (Gouvernement, représentants des organisations d'employeurs et de travailleurs, partenaires, autres agences institutionnelles pertinentes, participants aux activités du projet) • Personnel du siège, des bureaux régionaux et nationaux de l'OIT ayant connaissance de l'avancement du projet
5.2. Dans quelle mesure les résultats de l'intervention sont-ils susceptibles d'apporter une contribution positive durable et à long terme à la population concernée ?		Documentation Interviews	
5.2.1. SDG	Des exemples et d'autres preuves sont disponibles à mi-parcours pour montrer qu'il existe probablement des contributions durables à long terme à la réalisation des ODD.	Documentation Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Personnel du projet • Parties prenantes du gouvernement • Personnel du siège, des bureaux régionaux et nationaux de l'OIT ayant connaissance de l'avancement du projet
5.2.2. Cibles (explicitement ou implicitement)	Des exemples et d'autres preuves sont disponibles à mi-parcours que les objectifs explicites ou implicites	Documentation Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Personnel du siège, des bureaux régionaux et nationaux de l'OIT

	apporteront une contribution durable à long terme à l'objectif global du projet.		ayant connaissance de l'avancement du projet
5.3. Quelles mesures et actions ont été mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau national et dans les gouvernorats ?	Documentation, preuves de réunions et de discussions, entretiens indiquant que des mesures ont été mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau national et dans les gouvernorats.	Documentation Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Personnel du projet • Parties prenantes du gouvernement • Personnel du bureau national de l'OIT ayant connaissance de l'avancement du projet
5.3.1. Les projets mettent-ils en œuvre les stratégies de sortie nécessaires ?	Le projet a conçu et met en œuvre une stratégie de sortie à mi-parcours.	Documentation sur la stratégie de sortie Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet
5.4. L'approche du projet, ou certaines de ses parties, et les résultats peuvent-ils être reproduits ou amplifiés en tenant compte des dimensions institutionnelles et financières ?	Déterminer si, à mi-parcours, il existe des preuves permettant d'identifier dans quelle mesure l'approche du projet, ou certaines de ses parties, et ses résultats peuvent être reproduits ou amplifiés en tenant compte des dimensions institutionnelles et financières.	Documentation Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Personnel du siège, des bureaux régionaux et nationaux de l'OIT ayant connaissance de l'avancement du projet
5.4.1. Partenaires nationaux	Preuves, y compris des exemples, indiquant que les partenaires nationaux reproduisent et/ou	Documentation Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • Parties prenantes nationales (Gouvernement, représentants des organisations d'employeurs et de

	amplifient l'approche du projet, y compris sur le plan institutionnel et financier.		travailleurs, partenaires, autres agences institutionnelles pertinentes, participants aux activités du projet)
5.4.2. D'autres acteurs ?	Preuves, y compris des exemples, indiquant que d'autres acteurs reproduisent et/ou amplifient l'approche du projet, y compris sur le plan institutionnel et financier.	Documentation Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • Autres acteurs
5.5. Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée par la situation de Covid-19 dans le contexte des réponses nationales ?	Exemples et détails identifiés qui déterminent dans quelle mesure l'approche de durabilité du projet a été affectée par la situation de Covid-19 dans le contexte des réponses nationales.	Documentation Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Parties prenantes nationales (Gouvernement, représentants des organisations d'employeurs et de travailleurs, partenaires, autres agences institutionnelles pertinentes, participants aux activités du projet) Personnel du siège, des bureaux régionaux et nationaux de l'OIT ayant connaissance de l'avancement du projet
6. Genre et non-discrimination des groupes vulnérables (tels que les jeunes et les personnes handicapées)			
6.1. Dans quelle mesure le projet a-t-il identifié et intégré dans ses actions les besoins et priorités	Pour chacune des catégories, il existe des preuves dans toute la documentation du projet que le projet a	Documentation Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Spécialistes du genre et des droits de l'homme

<i>opérationnels et stratégiques pour :</i>	identifié et intégré dans ses actions les besoins et priorités opérationnels et stratégiques. Les preuves disponibles indiquent une <i>application</i> approfondie des directives de l'OIT sur l'intégration des considérations de genre et de celles d'autres groupes vulnérables dans toutes les actions.		<ul style="list-style-type: none"> Acteurs pertinents inclus en tant que bénéficiaires ou partenaires du projet
6.1.1. Hommes			
6.1.2. Femmes			
6.1.3. Autres groupes vulnérables			
6.2. Comment le projet a-t-il pu répondre aux besoins spécifiques des hommes, des femmes et des groupes vulnérables ?	Preuve, y compris des exemples concrets, pour chacune des autres catégories que le projet est en mesure de répondre à leurs besoins spécifiques.	Documentation	<ul style="list-style-type: none"> Personnel du projet Spécialistes du genre et des droits de l'homme Acteurs pertinents inclus en tant que bénéficiaires ou partenaires du projet
6.2.1. Hommes		Interviews	
6.2.2. Femmes			
6.2.3. Autres groupes vulnérables			
6.3. Les outils développés par le projet intègrent-ils les questions de genre et de non-discrimination ?	Les directives de l'OIT en matière de genre et de non-discrimination sont intégrées dans les outils du projet.	Examen des outils	<ul style="list-style-type: none"> Personnel du projet
7. Questions générales d'évaluation (apprentissage et autres)			

7.1. Que pouvons-nous apprendre dans une perspective comparative des deux projets dans le contexte de leurs contextes nationaux et au-delà des contextes des deux pays (pour des contextes similaires) ?	L'analyse indique les apprentissages qui peuvent être extraits à mi-parcours d'une perspective comparative des deux projets dans le contexte de leurs contextes nationaux et au-delà des contextes des deux pays (pour des contextes similaires) ?	Toutes les données recueillies pendant la période d'évaluation.	<ul style="list-style-type: none"> • Toutes les contributions des parties prenantes
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------

Questions et sous-questions d'évaluation	Indicateurs d'évaluation	Types de données (documents, observations, entretiens, groupes de discussion)	Parties prenantes concernées
8. Pertinence, cohérence et adéquation stratégique			
8.1. Les objectifs et les stratégies des projets sont-ils cohérents avec :			
1.1.8. Cadres des politiques et programmes des mandants de l'OIT	Citations/exemples clairs de l'utilisation des cadres fondamentaux des politiques et programmes des mandants de l'OIT dans les documents et approuvés par les personnes interrogées concernées.	Cadres de politique et de programme constitutifs de l'OIT, documentation de planification de projet, documents de projet, rapports d'initialisation. Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet dans les deux pays • Autres membres du personnel du BIT - Siège, bureaux régionaux et nationaux • Donateur • Parties prenantes nationales

<p>1.1.9. Maroc : Les projets sont-ils pertinents pour les politiques et les priorités nationales ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plans de développement nationaux, - Programmes par pays de promotion du travail décent (DWCP) 	<p>Citations/exemples clairs d'utilisation de la stratégie et des politiques du gouvernement et des plans du gouvernement, DWCP dans les documents.</p> <p>Les parties prenantes approuvent l'alignement du projet sur la politique nationale et le PPTD.</p>	<p>Stratégies et plans de développement nationaux pertinents, DWCP</p> <p>Interviews</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet dans les deux pays • Autres membres du personnel du BIT - Siège, bureaux régionaux et nationaux • Parties prenantes nationales, notamment du gouvernement
<p>1.1.10. Maroc : Les besoins des autres partenaires clés nationaux et les besoins du pays, en particulier les bénéficiaires finaux (c'est-à-dire les hommes et les femmes) ?</p>	<p>La documentation cite des preuves concrètes et spécifiques de l'alignement sur les besoins des partenaires clés nationaux et les besoins du pays, en particulier les bénéficiaires finaux (c'est-à-dire les hommes et les femmes).</p> <p>Les parties prenantes citent des exemples d'alignement sur leurs besoins.</p>	<p>Documentation relative à la conception du projet et rapports d'avancement</p> <p>Entretiens, groupes de discussion</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Parties prenantes nationales (Gouvernement, représentants des organisations d'employeurs et de travailleurs, partenaires, autres agences institutionnelles pertinentes, participants aux activités du projet) • Personnel du projet
<p>1.1.11. Éthiopie : Les projets sont-ils pertinents pour les politiques et les priorités nationales ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plans de développement nationaux - DWCP 	<p>Citations/exemples clairs d'utilisation de la stratégie et des politiques du gouvernement et des plans du gouvernement, DWCP dans les documents.</p> <p>Les parties prenantes approuvent l'alignement du projet sur la politique nationale et le PPTD.</p>	<p>Stratégies et plans de développement nationaux pertinents, DWCP</p> <p>Interviews</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet dans les deux pays • Autres membres du personnel du BIT - Siège, bureaux régionaux et nationaux • Parties prenantes nationales, notamment du gouvernement

<p>1.1.12. Éthiopie : Les besoins des autres partenaires clés nationaux et les besoins du pays, en particulier les bénéficiaires finaux (c'est-à-dire les hommes et les femmes) ?</p>	<p>La documentation cite des preuves concrètes et spécifiques de l'alignement sur les besoins des partenaires clés nationaux et les besoins du pays, en particulier les bénéficiaires finaux (c'est-à-dire les hommes et les femmes). Les parties prenantes citent des exemples d'alignement sur leurs besoins.</p>	<p>Stratégies et plans de développement nationaux pertinents, DWCP Entretiens, groupes de discussion</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Parties prenantes nationales (Gouvernement, représentants des organisations d'employeurs et de travailleurs, partenaires, autres agences institutionnelles pertinentes, participants aux activités du projet) • Personnel du projet
<p>8.2. Comment le projet a-t-il contribué aux résultats pertinents du Programme & Budget de l'OIT et aux priorités de développement en :</p>			
<p>1.1.13. L'Éthiopie/le Maroc, les UNSDCF et les ODDs ?</p>	<p>Au moment de l'évaluation à mi-parcours, des preuves comprenant des exemples concrets de contribution aux UDSCF et aux ODD.</p>	<p>Rapports d'avancement du projet, informations sur les données de S&E en cours Interviews</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Parties prenantes nationales • Autres agences concernées dans le pays
<p>1.1.14. Dans quelle mesure le projet s'est-il appuyé sur des expériences antérieures dans le pays de l'UE ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - OIT - Agences de l'ONU - Donateur - Donateur 	<p>Des citations claires de la manière dont le projet s'est appuyé sur l'expérience précédente dans la documentation et les entretiens.</p>	<p>Rapports d'avancement du projet, informations sur les données de S&E en cours Interviews</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Parties prenantes nationales • Personnel du BIT - Siège, bureaux régionaux et nationaux • • Autres agences concernées dans le pays

- Expérience pertinente d'autres organisations locales et internationales au Maroc.			
9. Validité de la conception du projet			
9.1. Le projet a-t-il développé et suit-il une théorie du changement (TdC) complète et intégrée ?			
9.1.1. Facteurs externes	Le cahier des charges fait clairement référence à la prise en compte des facteurs externes dans le graphique et le récit.	Documents relatifs au cahier des charges, y compris les documents conceptuels, graphiques et narratifs.	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du siège de l'OIT • Personnel du projet • Autres parties prenantes impliquées dans le développement des TdC • Donateur
9.1.2. Sur la base d'une analyse systémique	Les TdC font clairement référence au fait qu'ils ont été développés en utilisant une approche d'analyse systémique comme le prescrivent les normes de développement des TdC.	Documents relatifs au cahier des charges, y compris les documents conceptuels, graphiques et narratifs.	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du siège de l'OIT • Personnel du projet • Autres parties prenantes impliquées dans le développement des TdC • Donateur
9.2. Les sorties ont-elles un lien de causalité avec l'objectif	Exemples et références à la causalité entre les réalisations et leur contribution directe attendue aux résultats	Documents de planification, documents de projet, rapport de démarrage, cahier des charges et autres	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Personnel du siège de l'OIT, bureau régional, bureau national • Parties prenantes nationales pertinentes ayant une connaissance

	d'ordre supérieur et à l'impact final.	documents pertinents, personnes interrogées.	du processus et des documents de planification du projet
9.2.1. Résultats			
9.2.2. Impact			
9.3. Les facteurs externes (hypothèses et risques) ont-ils été pris en compte de manière réaliste ?	Les hypothèses et les risques cités dans les documents de planification et de projet sont justifiés par une évaluation réaliste de la situation dans le pays et ont été pris en compte dans la planification dans la mesure où ils sont prévisibles.	Document de projet, rapports initiaux, cadres logiques révisés et autres documents de planification, entretiens.	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Personnel du siège de l'OIT, bureau régional, bureau national • Parties prenantes nationales pertinentes ayant une connaissance du processus et des documents de planification du projet
9.4. Dans quelle mesure la conception du projet était-elle adéquate et efficace entre les différentes composantes du projet en ce qui concerne :	La conception du projet montre une <i>logique horizontale et verticale</i> claire dans tous les processus de planification, la documentation des termes de référence, les cadres logiques, les plans de suivi et d'évaluation.	Document de projet, rapports initiaux, cadres logiques révisés et autres documents de planification, entretiens.	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Personnel du siège de l'OIT, bureau régional, bureau national • Parties prenantes nationales pertinentes ayant une connaissance du processus et des documents de planification du projet
9.4.1. Cohérence 9.4.2. Complémentarité ?	Les mécanismes de rapport (S&E) fournissent la preuve de la cohérence et de la complémentarité pendant la mise en œuvre.		

<p>9.5. Dans quelle mesure le projet s'est-il appuyé sur l'avantage comparatif de l'OIT dans le domaine de l'emploi des jeunes ?</p>	<p>Références à l'expérience de l'OIT dans le domaine de l'emploi des jeunes dans les documents et les entretiens</p>	<p>Documentation du projet Interviews</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Personnel du siège de l'OIT, bureau régional, bureau national • Les parties prenantes nationales concernées qui connaissent les avantages comparatifs de l'OIT.
<p>10. Efficacité des projets par rapport aux résultats attendus</p>			
<p>10.1. Dans quelle mesure le projet est-il réalisé ?</p> <p>10.1.1. Objectifs atteints</p> <p>10.1.2. Résultats en cours de réalisation</p> <p><i>(Analyse séparée pour le Maroc et l'Éthiopie)</i></p>	<p>Mesure dans laquelle le projet atteint les indicateurs officiellement adoptés, cités dans les tableaux 2 et 3.</p> <p>L'analyse des objectifs et des résultats obtenus pour chaque indicateur indique le niveau des réalisations à mi-parcours.</p> <p>Preuves, y compris des exemples cités par les personnes interrogées ou les membres des groupes de discussion.</p>	<p>Documents d'avancement, dernières données de suivi et d'évaluation</p> <p>Entretiens/groupes de discussion</p> <p>Matériaux produits par le projet</p> <p>Observations</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Parties prenantes nationales (Gouvernement, représentants des organisations d'employeurs et de travailleurs, partenaires, autres agences institutionnelles pertinentes, participants aux activités du projet) • Personnel du siège, des bureaux régionaux et nationaux de l'OIT ayant connaissance de l'avancement du projet • Donateur
<p>10.2. Comment la qualité des résultats des projets s'est-elle développée pour atteindre les objectifs du projet ? (voir la note dans le texte précédent sur la formulation de ce point)</p>	<p>Exemples que la qualité des réalisations conduit effectivement à la réalisation des objectifs dans la mesure du possible à mi-parcours.</p>	<p>Documents d'avancement, dernières données de suivi et d'évaluation</p> <p>Entretiens/groupes de discussion</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Parties prenantes nationales (Gouvernement, représentants des organisations d'employeurs et de travailleurs, partenaires, autres agences institutionnelles pertinentes, participants aux activités du projet)

			<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du siège, des bureaux régionaux et nationaux de l'OIT ayant connaissance de l'avancement du projet • Donateur
10.3. Des résultats positifs inattendus ont-ils eu lieu ?	Des études de cas, des récits, des informations sur les médias sociaux, des personnes interrogées et des membres de groupes de discussion témoignent de résultats positifs dans des domaines spécifiques.	<p>Rapports d'avancement du projet, données de S&E, matériel de communication, références dans les médias sociaux.</p> <p>Entretiens/groupes de discussion</p> <p>Observations</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Parties prenantes nationales (Gouvernement, représentants des organisations d'employeurs et de travailleurs, partenaires, autres agences institutionnelles pertinentes, participants aux activités du projet) • Personnel du siège, des bureaux régionaux et nationaux de l'OIT ayant connaissance de l'avancement du projet • Donateur
10.4. Des résultats négatifs inattendus ont-ils eu lieu ?	S'il y en a à mi-parcours, des études de cas, des histoires, des informations sur les médias sociaux, des personnes interrogées et des membres de groupes de discussion montrent des preuves de résultats négatifs inattendus dans des domaines spécifiques.	<p>Rapports d'avancement du projet, données de S&E, matériel de communication, références dans les médias sociaux.</p> <p>Entretiens/groupes de discussion</p> <p>Observations</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Parties prenantes nationales (Gouvernement, représentants des organisations d'employeurs et de travailleurs, partenaires, autres agences institutionnelles pertinentes, participants aux activités du projet) • Personnel du siège, des bureaux régionaux et nationaux de l'OIT ayant connaissance de l'avancement du projet

			<ul style="list-style-type: none"> • Donateur
10.5. Quels ont été les principaux facteurs qui ont influencé l'atteinte ou non des résultats ?	Voir 3.5.1. et 3.5.2. ci-dessous.		
10.5.1. Facteurs internes	Exemples et autres preuves de comment, pourquoi et quand les principaux facteurs internes positifs et/ou difficiles ont influencé l'obtention ou la non-obtention des résultats.	Rapports d'avancement du projet, données de S&E, matériel de communication, références dans les médias sociaux. Entretiens/groupes de discussion Observations	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Parties prenantes nationales (Gouvernement, représentants des organisations d'employeurs et de travailleurs, partenaires, autres agences institutionnelles pertinentes, participants aux activités du projet) • Personnel du siège, des bureaux régionaux et nationaux de l'OIT ayant connaissance de l'avancement du projet • Donateur
10.5.2. Facteurs externes	Exemples et autres preuves de comment, pourquoi et quand les principaux facteurs externes positifs et/ou difficiles ont influencé l'obtention ou la non-obtention des résultats.	Rapports d'avancement du projet, données de S&E, matériel de communication, références dans les médias sociaux. Entretiens/groupes de discussion Observations	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Parties prenantes nationales (Gouvernement, représentants des organisations d'employeurs et de travailleurs, partenaires, autres agences institutionnelles pertinentes, participants aux activités du projet) • Personnel du siège, des bureaux régionaux et nationaux de l'OIT ayant connaissance de l'avancement du projet

			<ul style="list-style-type: none"> • Donateur
10.6. Compte tenu de l'évolution de la situation politique et socio-économique dans les pays, le projet a-t-il :			
10.6.1. Réalisation d'évaluations des besoins en temps utile pour répondre aux nouveaux besoins pertinents.	Preuve écrite de l'évaluation des besoins en temps opportun pour déterminer les nouveaux besoins pertinents.	Documentation indiquant que ces évaluations ont été effectuées	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet
10.6.2. Les réponses étaient-elles appropriées pour répondre aux objectifs du projet ?	Mesure dans laquelle les parties prenantes jugent les réponses appropriées	Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Parties prenantes nationales (Gouvernement, représentants des organisations d'employeurs et de travailleurs, partenaires, autres agences institutionnelles pertinentes, participants aux activités du projet)
10.7. La stratégie de partenariat du projet a-t-elle été efficace pour atteindre les résultats escomptés ?	<p>Les partenaires fournissent des exemples et donnent librement leur avis (positif, mitigé, critique) sur l'efficacité de l'approche intégrée du partenariat dans le projet.</p> <p>La documentation fournit des preuves supplémentaires.</p>	<p>Documentation</p> <p>Entretiens, groupes de discussion</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Parties prenantes nationales (Gouvernement, représentants des organisations d'employeurs et de travailleurs, partenaires, autres agences institutionnelles pertinentes, participants aux activités du projet)

<p>10.8. Dans quelle mesure la structure de gestion et de gouvernance du projet mise en place a-t-elle fonctionné de manière stratégique pour atteindre les buts et objectifs du projet avec :</p>			
<p>10.8.1. Constituants tripartites</p>	<p>Les mandants tripartites déclarent et donnent des exemples que la structure de gestion et de gouvernance mise en place a fonctionné stratégiquement (ou non) pour atteindre les objectifs du projet.</p>	<p>Documentation du projet mais surtout entretiens</p>	<p>Constituants tripartites</p>
<p>10.8.2. Partenaires du projet</p>	<p>Les partenaires de mise en œuvre déclarent et fournissent des exemples que la structure de gestion et de gouvernance mise en place a fonctionné stratégiquement (ou non) pour atteindre les objectifs du projet.</p>	<p>Documentation du projet mais surtout entretiens</p>	<p>Partenaires de mise en œuvre</p>
<p>10.8.3. Autres parties prenantes</p>	<p>D'autres parties prenantes nationales déclarent et fournissent des exemples que la structure de gestion et de gouvernance mise en place a fonctionné</p>	<p>Documentation du projet mais surtout entretiens</p>	<p>Autres parties prenantes nationales</p>

	stratégiquement (ou non) pour atteindre les objectifs du projet.		
10.8.4. OIT	Les représentants du siège de l'OIT, des bureaux régionaux et nationaux déclarent et fournissent des exemples que la structure de gestion et de gouvernance mise en place a fonctionné de manière stratégique (ou non) pour atteindre les objectifs du projet.	Documentation du projet mais surtout entretiens	Représentants du siège de l'OIT, des bureaux régionaux et nationaux
10.8.5. Donateur	Le donateur déclare et fournit des exemples que la structure de gestion et de gouvernance mise en place a fonctionné stratégiquement (ou non) pour atteindre les objectifs du projet.	Documentation du projet mais surtout entretien	Représentant du donateur
10.9. Dans quelle mesure l'impact de la pandémie de Covid-19 :			
10.9.1. Influencer les résultats et l'efficacité des projets	Preuves incluant des exemples de la manière dont la pandémie de Covid-19 a influencé les résultats et l'efficacité du projet	Documentation Entretiens, groupes de discussion	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Parties prenantes nationales (Gouvernement, représentants des organisations d'employeurs et de travailleurs, partenaires, autres agences institutionnelles)

			<p>pertinentes, participants aux activités du projet)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personnel du siège, des bureaux régionaux et nationaux de l'OIT ayant connaissance de l'avancement du projet • Donateur
10.9.2. Comment le projet a-t-il abordé cette influence ?	Preuve et exemples de la manière dont le projet a abordé cette influence.	<p>Documentation</p> <p>Entretiens, groupes de discussion</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Parties prenantes nationales (Gouvernement, représentants des organisations d'employeurs et de travailleurs, partenaires, autres agences institutionnelles pertinentes, participants aux activités du projet) • Personnel du siège, des bureaux régionaux et nationaux de l'OIT ayant connaissance de l'avancement du projet • Donateur
10.10. Le modèle d'intervention (adapté) utilisé/à utiliser dans le projet suggère-t-il un modèle d'intervention pour une réponse à une crise similaire ?	L'examen du modèle d'intervention et de son application permet d'identifier des exemples et d'autres preuves de la réussite ou de l'échec de la mise en œuvre de la réponse à la crise par les exécutants (OIT, partenaires de mise en œuvre).	<p>Documentation</p> <p>Entretiens, groupes de discussion</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Parties prenantes nationales (Gouvernement, représentants des organisations d'employeurs et de travailleurs, partenaires, autres agences institutionnelles pertinentes, participants aux activités du projet) • Personnel du siège, des bureaux régionaux et nationaux de l'OIT ayant connaissance de l'avancement du projet • Donateur

11. Efficacité des ressources utilisées Documentation, entretiens, groupes de discussion			
11.1. Les ressources (financières, humaines, soutien technique, etc.) ont-elles été allouées de manière stratégique pour atteindre les réalisations du projet et ses résultats spécifiques ?	L'examen de l'affectation des ressources et des dépenses est équilibré entre les domaines prioritaires afin d'atteindre les résultats de la manière la plus efficace et efficiente.	Documentation Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Personnel du siège, des bureaux régionaux et nationaux de l'OIT ayant connaissance de l'avancement du projet • Donateur
11.1.1. Si ce n'est pas le cas, pourquoi et quelles sont les mesures prises pour travailler à la réalisation des résultats et de l'impact du projet ?	Preuve des mesures prises pour remédier à toute insuffisance dans l'allocation des ressources	Documentation Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Personnel du siège, des bureaux régionaux et nationaux de l'OIT ayant connaissance de l'avancement du projet • Donateur
11.2. Les activités/opérations des projets sont-elles conformes au calendrier d'activités défini par :	Preuve de la mise en œuvre opportune du projet dans le respect des délais prévus.	Documentation Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Personnel du siège, des bureaux régionaux et nationaux de l'OIT ayant connaissance de l'avancement du projet
11.2.1. L'équipe de projet			
11.2.2. Plans de travail			
11.2.3. Budgets			

11.3. Les projets ont-ils développé une stratégie de S&E qui améliore :	La stratégie de suivi et d'évaluation est complète, bien organisée et mesure la réalisation des objectifs d'une manière objective et claire.	Documentation Interviews	<ul style="list-style-type: none"> Personnel du projet Personnel du siège, des bureaux régionaux et nationaux de l'OIT ayant connaissance de l'avancement du projet
11.3.1. Responsabilité	Le plan et les rapports de S&E font référence aux mesures de responsabilisation prises.	Documentation Interviews	<ul style="list-style-type: none"> Personnel du projet Personnel du siège, des bureaux régionaux et nationaux de l'OIT ayant connaissance de l'avancement du projet
11.3.2. Apprendre	Le plan et les rapports de S&E font référence au partage des mesures d'apprentissage prises.	Documentation Interviews	<ul style="list-style-type: none"> Personnel du projet Personnel du siège, des bureaux régionaux et nationaux de l'OIT ayant connaissance de l'avancement du projet
11.3.3. Alimentation de la direction	Le plan et les rapports de S&E font référence aux mesures prises pour alimenter les processus de gestion.	Documentation Interviews	<ul style="list-style-type: none"> Personnel du projet Personnel du siège, des bureaux régionaux et nationaux de l'OIT ayant connaissance de l'avancement du projet
11.4. Comment les rôles et les responsabilités entre le projet et les partenaires clés ont-ils fonctionné : en ce qui concerne la planification et le S&E du projet au niveau de l'UE ?	Les rôles et responsabilités entre le projet et les partenaires clés sont clairs et décrits de manière transparente.	Documentation Interviews	
11.4.1. National	Clarté, transparence, connaissance des résultats et compréhension de	Documentation Interviews	<ul style="list-style-type: none"> Personnel du projet Parties prenantes nationales (Gouvernement, représentants des

	l'avancement du projet au niveau national		organisations d'employeurs et de travailleurs, partenaires, autres agences institutionnelles pertinentes, participants aux activités du projet)
11.4.2. Niveaux régionaux	Clarté, transparence, connaissance des résultats et compréhension de l'avancement du projet au niveau national	Documentation Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Parties prenantes nationales (Gouvernement, représentants des organisations d'employeurs et de travailleurs, partenaires, autres agences institutionnelles pertinentes, participants aux activités du projet)
12. Orientation vers l'impact et la durabilité			
12.1. Qu'est-ce qui peut être identifié comme des impacts durables du projet dans les groupes cibles et les autres acteurs, le cas échéant ?	A mi-parcours, les personnes interrogées/membres des groupes de discussion citent des exemples ou des explications spécifiques concernant la durabilité des activités du projet au-delà de sa durée de vie.	Documentation Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Parties prenantes nationales (Gouvernement, représentants des organisations d'employeurs et de travailleurs, partenaires, autres agences institutionnelles pertinentes, participants aux activités du projet) • Personnel du siège, des bureaux régionaux et nationaux de l'OIT ayant connaissance de l'avancement du projet
12.1.1. Les résultats sont-ils intégrés ou susceptibles d'être intégrés dans : - institutions nationales	Les personnes interrogées et la documentation indiquent que les résultats obtenus à mi-parcours sont susceptibles d'être intégrés dans les institutions	Documentation Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Parties prenantes nationales (Gouvernement, représentants des organisations d'employeurs et de travailleurs, partenaires, autres agences institutionnelles

- populations cibles	nationales et utilisés par les populations cibles au-delà de la durée du projet.		<p>pertinentes, participants aux activités du projet)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personnel du siège, des bureaux régionaux et nationaux de l'OIT ayant connaissance de l'avancement du projet
12.1.2. Les partenaires sont-ils en mesure de les maintenir au-delà du projet (institutionnalisation des composantes du projet) ?	L'analyse des capacités institutionnelles acquises à mi-parcours indique un potentiel de durabilité au-delà de la durée de vie du projet.	<p>Documentation</p> <p>Interviews</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Parties prenantes nationales (Gouvernement, représentants des organisations d'employeurs et de travailleurs, partenaires, autres agences institutionnelles pertinentes, participants aux activités du projet) • Personnel du siège, des bureaux régionaux et nationaux de l'OIT ayant connaissance de l'avancement du projet
12.2. Dans quelle mesure les résultats de l'intervention sont-ils susceptibles d'apporter une contribution positive durable et à long terme à la population concernée ?		<p>Documentation</p> <p>Interviews</p>	
12.2.1. SDG	Des exemples et d'autres preuves sont disponibles à mi-parcours pour montrer qu'il existe probablement des contributions durables à long terme à la réalisation des ODD.	<p>Documentation</p> <p>Interviews</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Personnel du projet • Parties prenantes du gouvernement • Personnel du siège, des bureaux régionaux et nationaux de l'OIT ayant connaissance de l'avancement du projet

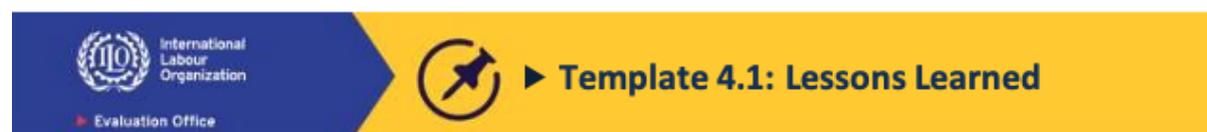
12.2.2. Cibles (explicitement ou implicitement)	Des exemples et d'autres preuves sont disponibles à mi-parcours que les objectifs explicites ou implicites apporteront une contribution durable à long terme à l'objectif global du projet.	Documentation Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Personnel du siège, des bureaux régionaux et nationaux de l'OIT ayant connaissance de l'avancement du projet
12.3. Quelles mesures et actions ont été mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau national et dans les gouvernorats ?	Documentation, preuves de réunions et de discussions, entretiens indiquant que des mesures ont été mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau national et dans les gouvernorats.	Documentation Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Personnel du projet • Parties prenantes du gouvernement • Personnel du bureau national de l'OIT ayant connaissance de l'avancement du projet
12.3.1. Les projets mettent-ils en œuvre les stratégies de sortie nécessaires ?	Le projet a conçu et met en œuvre une stratégie de sortie à mi-parcours.	Documentation sur la stratégie de sortie Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet
12.4. L'approche du projet, ou certaines de ses parties, et les résultats peuvent-ils être reproduits ou amplifiés en tenant compte des dimensions institutionnelles et financières ?	Déterminer si, à mi-parcours, il existe des preuves permettant d'identifier dans quelle mesure l'approche du projet, ou certaines de ses parties, et ses résultats peuvent être reproduits ou amplifiés en tenant compte des dimensions institutionnelles et financières.	Documentation Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel du projet • Personnel du siège, des bureaux régionaux et nationaux de l'OIT ayant connaissance de l'avancement du projet

12.4.1. Partenaires nationaux	Preuves, y compris des exemples, indiquant que les partenaires nationaux reproduisent et/ou amplifient l'approche du projet, y compris sur le plan institutionnel et financier.	Documentation Interviews	<ul style="list-style-type: none"> Parties prenantes nationales (Gouvernement, représentants des organisations d'employeurs et de travailleurs, partenaires, autres agences institutionnelles pertinentes, participants aux activités du projet)
12.4.2. D'autres acteurs ?	Preuves, y compris des exemples, indiquant que d'autres acteurs reproduisent et/ou amplifient l'approche du projet, y compris sur le plan institutionnel et financier.	Documentation Interviews	<ul style="list-style-type: none"> Autres acteurs
12.5. Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée par la situation de Covid-19 dans le contexte des réponses nationales ?	Exemples et détails identifiés qui déterminent dans quelle mesure l'approche de durabilité du projet a été affectée par la situation de Covid-19 dans le contexte des réponses nationales.	Documentation Interviews	<ul style="list-style-type: none"> Personnel du projet Parties prenantes nationales (Gouvernement, représentants des organisations d'employeurs et de travailleurs, partenaires, autres agences institutionnelles pertinentes, participants aux activités du projet) Personnel du siège, des bureaux régionaux et nationaux de l'OIT ayant connaissance de l'avancement du projet
13. Genre et non-discrimination des groupes vulnérables (tels que les jeunes et les personnes handicapées)			
13.1. Dans quelle mesure le projet a-t-il identifié et	Pour chacune des catégories, il existe des preuves dans	Documentation	<ul style="list-style-type: none"> Personnel du projet

intégré dans ses actions les besoins et priorités opérationnels et stratégiques pour :	toute la documentation du projet que le projet a identifié et intégré dans ses actions les besoins et priorités opérationnels et stratégiques.	Interviews	<ul style="list-style-type: none"> Spécialistes du genre et des droits de l'homme Acteurs pertinents inclus en tant que bénéficiaires ou partenaires du projet
13.1.1. Hommes	Les preuves disponibles indiquent une <i>application</i> approfondie des directives de l'OIT sur l'intégration des considérations de genre et de celles d'autres groupes vulnérables dans toutes les actions.		
13.1.2. Femmes			
13.1.3. Autres groupes vulnérables			
13.2. Comment le projet a-t-il pu répondre aux besoins spécifiques des hommes, des femmes et des groupes vulnérables ?	Preuve, y compris des exemples concrets, pour chacune des autres catégories que le projet est en mesure de répondre à leurs besoins spécifiques.	Documentation Interviews	<ul style="list-style-type: none"> Personnel du projet Spécialistes du genre et des droits de l'homme Acteurs pertinents inclus en tant que bénéficiaires ou partenaires du projet
13.2.1. Hommes			
13.2.2. Femmes			
13.2.3. Autres groupes vulnérables			
13.3. Les outils développés par le projet intègrent-ils les questions de genre et de non-discrimination ?	Les directives de l'OIT en matière de genre et de non-discrimination sont intégrées dans les outils du projet.	Examen des outils	<ul style="list-style-type: none"> Personnel du projet
14. Questions générales d'évaluation (apprentissage et autres)			

<p>14.1. Que pouvons-nous apprendre dans une perspective comparative des deux projets dans le contexte de leurs contextes nationaux et au-delà des contextes des deux pays (pour des contextes similaires) ?</p>	<p>L'analyse indique les apprentissages qui peuvent être extraits à mi-parcours d'une perspective comparative des deux projets dans le contexte de leurs contextes nationaux et au-delà des contextes des deux pays (pour des contextes similaires) ?</p>	<p>Toutes les données recueillies pendant la période d'évaluation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Toutes les contributions des parties prenantes
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------

Annexe 3 – Leçon apprise



Project title: PROAGRO – PROMOTION OF DECENT WORK IN AGRIBUSINESS ETHIOPIA AND MOROCCO

Project DC/SYMBOL:

ETH/20/50/DEU;
MAR/20/50/

Name of Evaluator:

Mei Zegers

Date: 25 janvier 2023

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

LESSON LEARNED ELEMENT	L'approche intégrée à travers les projets avec de nombreux partenaires est réalisable bien que la complexité doive être réduite.
Brief description of lessons learned	L'approche globale des projets et leur orientation sont appropriées pour atteindre leurs objectifs dans les pays du projet et peuvent être reproduites dans d'autres pays, à l'exception des pays très fragiles. L'approche intégrée à travers les différents résultats et avec le grand nombre de partenaires de différents types est réalisable sur le plan organisationnel. Les niveaux élevés d'interactions formelles et informelles visant à renforcer les partenariats et à étendre le réseautage entre les partenaires eux-mêmes ont été utiles à cet égard. Il convient toutefois de noter que la complexité des projets était trop élevée et devrait être réduite dans des projets similaires.
Context and any related preconditions	Bien que les projets soient en mesure de mettre en œuvre une approche intégrée et d'impliquer des parties prenantes très différentes à travers des résultats visant à améliorer l'employabilité et le travail décent, ils ne doivent pas être trop complexes. Donc : oui à plusieurs résultats et types de parties prenantes mais : non à une trop grande extension du type et des objectifs des résultats.
Targeted users /Beneficiaries	Les créateurs et les exécutants de projets.
Challenges /negative lessons - Causal factors	S'aventurer dans une complexité trop élevée pour atteindre les résultats escomptés peut être contre-productif. La faisabilité devrait être davantage prise en compte dans la conception des projets, d'autant plus que des risques inattendus peuvent entraver la réalisation des résultats.
Success / Positive Issues - Causal factors	Avec un bon style de communication formelle et informelle intensive avec les parties prenantes de l'environnement favorable (notamment le gouvernement et le secteur privé, les organisations de travailleurs et d'employeurs), beaucoup de choses peuvent être réalisées. La question principale est de trouver un bon équilibre entre des niveaux élevés de communication et une conception de projet qui ne soit pas trop complexe.
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	A prendre particulièrement en compte lors de la conception. Pendant la mise en œuvre, assurer une interaction intensive et un suivi avec les parties prenantes pour garantir l'appropriation et l'adaptation appropriée aux conditions locales.

Annexe 4 – Bonnes pratiques



Project title: PROAGRO – PROMOTION OF DECENT WORK IN AGRIBUSINESS ETHIOPIA AND MOROCCO

Project DC/SYMBOL:
ETH/20/50/DEU;
MAR/20/50/

Name of Evaluator:
Mei Zegers

Date : 25 janvier 2023

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

GOOD PRACTICE ELEMENT	Prévoir une période de démarrage suffisante au début du projet
Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)	Le fait d'accorder suffisamment de temps pour une période de démarrage minutieuse permet aux projets de déterminer éventuellement les bonnes cibles, les bons partenaires et les bonnes localités pour la mise en œuvre du projet.
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	Dans la mesure du possible, pour les projets de plus longue durée, notamment ceux de deux ans ou plus, indiquez une durée spécifique et suffisante pour une période de démarrage afin d'assurer une base solide pour la mise en œuvre du projet. La durée doit être proportionnelle à la durée du projet et suffisamment longue pour être efficace afin d'assurer la participation et l'appropriation du projet par les parties prenantes.
Establish a clear cause- effect relationship	Les projets ont pris suffisamment de temps pour effectuer des recherches et inclure les parties prenantes dans la planification. Bien que cela fût long au démarrage, cela a ensuite permis une mise en œuvre plus rapide, car le travail de base avait été effectué et était donc d'une assise plus solide.
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	D'avantage d'appropriation et des approches appropriées convenant aux parties prenantes.
Potential for replication and by whom	La plupart des projets d'une durée suffisante de deux ans ou plus.
Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)	Augmente la durabilité et l'impact à long terme, contribuant ainsi plus solidement à tous les objectifs supérieurs de l'OIT.
Other documents or relevant comments	Rapports de démarrage des projets ProAgro.



Project title: PROAGRO – PROMOTION OF DECENT WORK IN AGRIBUSINESS ETHIOPIA AND MOROCCO

Project DC/SYMBOL:
ETH/20/50/DEU;
MAR/20/50/

Name of Evaluator:
Mei Zegers

Date: 25 janvier 2023

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

GOOD PRACTICE ELEMENT	Utiliser les contenus, outils et matériels de formation existants en les adaptant si nécessaire
Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)	Au lieu d'essayer de développer des contenus, des outils et du matériel de formation entièrement nouveaux, les projets se sont appuyés sur des contributions testées provenant de divers départements de l'OIT qui sont pertinents pour les projets. Cela a permis de développer rapidement des contenus, des outils et des supports adaptés et de mettre en œuvre la formation en faisant appel à l'expérience et à des maîtres formateurs reconnus. L'évaluation note que trop de projets essaient de réinventer des approches complètement nouvelles pour chaque nouvelle initiative. D'après les éléments d'évaluation, les moyens de formation adoptés dans le cadre du projet ont été bien appréciés et utiles.
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	Cette bonne pratique devrait être appliquée partout où cela est possible. La seule limite est lorsque le contexte local est si différent qu'il est difficile de bien adapter les contenus, outils et matériels. Il y a trop de cas de projets (pas seulement de l'OIT) qui réinventent les contenus, les outils et les matériaux à partir de zéro ou presque.
Establish a clear cause- effect relationship	Les projets utilisent tous deux des matériaux existants avec un bon effet. Il y eut un cas où une autre agence a utilisé un module de formation différent avec le même groupe cible mais que les participants ont jugé bien inférieur à l'outil du BIT (« Gérez mieux votre entreprise »).
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	Les matériels testés ont plus de chances d'être efficaces et, surtout, d'accroître l'efficacité. Les économies de coûts permettent d'utiliser davantage de fonds pour soutenir les bénéficiaires ciblés.
Potential for replication and by whom	La plupart des projets, sauf dans un contexte très différent ou avec des objectifs de projet différents.
Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)	Les liens avec tous les objectifs supérieurs de l'OIT, car l'utilisation de matériel existant (et adapté si nécessaire) contribue à l'efficacité et à l'efficience.
Other documents or relevant comments	Outils et directives de formation et de plaidoyer de l'OIT sur l'entrepreneuriat, la formation coopérative, le dialogue social, le travail décent et autres.

Annexe 5 - Parties prenantes interrogées et membres des groupes de discussion

ProAgro Maroc

Nom	Intitulé de poste	Bureau et organisation ou type de groupement	Identification du genre
1) Cols, Gilles	Conseiller technique principal	ProAgro Maroc, ILO	H
2) Ben Hammou, Ahmed	Expert en Développement des Entreprises	ProAgro Maroc, ILO	H
3) Ziroili, Mustapha	Expert en Emploi et Formation Professionnelle	ProAgro Maroc, ILO	H
4) Idrissi, Ahmid	Consultant en charge du suivi-évaluation	ProAgro Maroc, ILO	H
5) Hassoun, Mohammed Ayoub	Ex-Directeur régional	Agence National de la Promotion des Emplois et des Compétences (ANAPEC)	H
6) Zahid, Fatima	Consultante	École National Agriculture	F
7) Benryane, Ali	Coordinateur projet PAGE,	ONUDI	H
8) El Idrissi El Ismaili, Zineb	ex Directeur Régional de l'Emploi	Ministère de l'inclusion économique, de la petite entreprise, de l'emploi et des compétence (MIPEEC)	F
9) Felloun, Hamid	Directeur	La Fédération Nationale de l'Agroalimentaire (FINAGRI)	H
10) Safi, Yassir	Participant dans la formation GETAhead	Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétence (ANAPEC)	H
11) Fall, Bamba	Maître Formateur GERME (GERME)	Consultant indépendant	H
12) Amlal, Abdellah	Ingénieur Formateur, GERME	Ita Belksiri	H
13) Niame, Hicham	Ingénieur Formateur, GERME	Ita Belksiri	H
14) Ou Karrou, Fatimzahrae	Participante GERME	Étudiant, Ita Belksiri	F
15) Ou Karrou, Fatimzahrae	Participante GERME	Étudiant, Ita Belksiri	F
16) Dadzi, Yassine	Participant GERME	Étudiant, Ita Belksiri	H
17) El Messaoudi, Kawtar	Participant GERME	Étudiante, Ita Belksiri	F
18) Es-Sahel, Mibarka	Participant GERME	Étudiant, Ita Belksiri	F
19) Ed-Dokaly, Abderrahman	Participant GERME	Étudiant, Ita Belksiri	H
20) Othman, Tazi	Participant GERME	Étudiant, Ita Belksiri	H

21) Usath, Ashraf	Coordinateur pour la région, Responsable center de l'entrepreneuriat	Agence Nationale de Promotion des emplois et des compétences (ANAPEC)	H
22) Comader, Omar Najid	Directeur Général Délégué	Confédération Marocaine de l'agriculture et de développement durable	H
23) Benouna, Kamal	Conseiller	Confédération Marocaine de l'agriculture et de développement durable	H
24) Elkarrouti, Ayoub	Participant Caravane	Projet héliciculture	H
25) Belaid, Amal	Chef de Service, Point Focal pour le Projet ProAgro	Ministère de l'inclusion économique, de la petite entreprise, de l'emploi et des compétences (MIEPEEC)	H
26) Ennadam, Wafae	Chef de Service	Programme Agricole, Office National du Conseil Agricole (ONCA)	H
27) Bouamama, Boubkar	Chef	Centre Régional de Jeunes Entrepreneurs, Direction Régionale du Conseil Agricole	H
28) Filali, Rachid	Formateur	Note : Observation de la formation sur la promotion de la négociation collective dans les entreprises agricoles au niveau de la région de Rabat-Salé-Kénitra RSK (Kenitra)	H
29) Bouharrou, Ssi	Formateur		H
30) Sehbaoui, Faissal	Directeur AgriTech	Center of Excellence de l'Université Mohamed 6 Polytechnique (UM6P)	H
31) Aarab, Badia	Ingénieur Agronome,	Min Agricole et aussi de la Fédération Nationale du Secteur Agricole (FNSEA)	F
32) El Rial, Abbas	Participant formation entrepreneuriat ; Président	Coopérative apicole	H
33) Bouameur, Benshir	Participant formation entrepreneuriat ; membre	Coopérative apicole	H
34) M. Abdeljalil Bassit,	Participant formation entrepreneuriat ; Président	Coopérative apicole	H
35) ANAS Bounouifa	Participant formation GERME	Jeune	H
36) Moustakim Echalhaout, Mohammed	Participant formation GERME	Jeune	H
37) Laarabi, Mohamed	Chef de Division	Partenariat et Appui au Développement, Direction régionale de l'agriculture (DRA)	H
38) Segatti, Aurélia	Point focal OIT au Maroc, Gestionnaire	Programme régional "Towards a Holistic Approach to Labour Migration Governance and Labour Mobility in North Africa" (THAMM)	F
Total			30 H 8 F

Parties prenantes de ProAgro Ethiopia

Nom	Titre du poste	Bureau et Organisation, type de groupe	Identification du genre
1) Musindo, Alexio	Directeur	Bureau de l'OIT pour l'Éthiopie, Djibouti, la Somalie, le Soudan et le Sud-Soudan, et Rep. spéciale UA, EA	M
2) Bhal, Ruchika	Conseiller technique principal	ProAgro Éthiopie	F
3) Admass, Ayalu	Coordinateur national du projet (toute la période du projet)	ProAgro Éthiopie	M
4) Shiferaw, Meseret	Ex-coordinateur national (Entrepreneuriat)	ProAgro Éthiopie	M
5) Yemane, Mintwab	Responsable de la communication	ProAgro Éthiopie	F
6) Mariam, Genet G.	Responsable national du suivi, de l'évaluation et de la gestion des connaissances	ProAgro Éthiopie	F
7) Zewdie, Henok Mohammed	Assistante financière et administrative	ProAgro Éthiopie	M
8) Wondimagegnehu, Yasebework	Agent principal des opérations	OIT	F
9) Ato Kafeyalew	Chef de la région de Sidama	Bureau de l'emploi, des compétences et des entreprises (BoJSE)	M
10) Amsalu, Abere	Chef de service	Collège polytechnique de Hawassa	M
11) Kassa, Adamu	Doyen	Collège Merawi TVET Collège Région Amhara	M
12) Dersolegn, Alemtsehay	Tête	Bureau de développement des idées d'innovation, Commission de création d'emplois, Ministère du travail et des compétences (MoLS)	F
13) Mingso, Aschalew	Personne focale	Centre de facilitation de l'emploi de Yirgalem	M
14) Ato Abebe, Haile	Directeur exécutif	Confédération des employeurs éthiopiens (CEEF), ancien directeur de l'emploi et des marqueurs de travail, ministère du travail et des compétences.	M
15) Bekele, Ato Sileshi	N/A	Ministère de l'agriculture	M
16) Ayalneh, Abawa	Coordinateur et directeur	Projet d'appui intégré au parc agro-industriel (IAIP-SOCIAL PROTECTION)	M
17) Tayachew, Bizualem	Expert senior	Confédération des syndicats éthiopiens (CETU)	M
18) Chemere, Alemu	Chef	Département agroalimentaire Yirgalem TVET	M

19) Moges, Dawit	Président	Fédération des employeurs d'Éthiopie,	M
20) Wendaferaw, Demis	Expert senior	Confédération des syndicats éthiopiens	M
21) Wale Firew,	Doyen du collège	Collège d'EFTP du Bureau de la région d'Amhara	M
22) Derba Bekele	Directeur de la promotion des coopératives	Commission coopérative éthiopienne	M
23) Fekadu Nigussie	Responsable de programme	Investissement financier	M
24) Anemaw Gedefaw	Directeur général	Unique Macaroni Factory Région d'Amhara Bahirdar	M
25) Mengie, Getaswe	Directeur	Bureau du travail et de la formation (BOLT)	M
26) Belete, Yohannes	Expert senior	Bureau de l'emploi, des compétences et de l'entreprise (BoJSE) Région de Sidama	M
27) Shiferaw, Muchie	Directeur de l'agro-transformation	Bureau de l'investissement et de l'industrie (Boll),	M
28) Addamo, Olijra Kuma,	Coordinateur national du projet	Projet de parc agro-industriel intégré/ONUDI,	M
29) Markos, Petros	Directeur	Coopération pour le développement des parcs industriels de la région de Sidama Hawassa	M
30) Wayu, Shimeles	Expert senior	Bureau de l'emploi, des compétences et des entreprises (BoJSE) Hawassa	M
31) Sawager Silabat	Personne de contact pour l'entreprise	Bureau du travail et de la formation (BOLT)	M
32) Ibrahim, Suleiman	Président adjoint	Association des employeurs de la région d'Amhara Bahirdar	M
33) Roba, Tariku	Directeur	Sidama Investment Bureau Hawassa	M
Total			28 M 5 F

Organisation internationale du travail - Parties prenantes des régions, du siège et des donateurs

Nom	Titre du poste	Bureau	Identification du genre
ILO Headquarters and ILO offices			
Jean François Klein	Senior Administrator	Employment Policy Department	M
Sievers, Merten	Value Chain Development and Entrepreneurship coordinator	Small and Medium Enterprises Unit (SME)	M
Tahmina Mahmud	Programme Technical Officer/ILO Focal Point for @PAGE	Partnership for Action on Green Economy, ILO	F
Migliore, Ambra	Technical Officer	Labour Relations team	F

		Social Dialogue and Tripartism Unit (DIALOGUE)/Unité Négociation Collective et Dialogue Social	
Schmid, Laura	Specialist, Skills and Employability	Skills and Employability Branch	F
José Manuel Medina Checa	Enterprise Development & Job Creation Specialist for North African countries	African Regional Office	M
Tchami, Guy	Cooperative policy and research specialist	Cooperatives Unit (COOP), ILO	M
Donor			
Guhr, Alexandra 24 11 2022	Senior Policy Officer	BMZ	F

Annexe 6 - Itinéraires des travaux sur le terrain

Note : la plupart des réunions avec le siège et les bureaux régionaux de l'OIT ont eu lieu pendant la partie ProAgro Maroc du travail de terrain.

Date et heure	Lieu & Activité	Personne de contact
31/10/2022		
9H15 à 12H00	Entretien, locaux du projet ProAgro	Équipe du projet ProAgro-OIT
15H30 à 17H00	Entretien, locaux du projet ProAgro	Gilles Cols, chef du projet ProAgro
01/11/2022		
9H00 – 10H00	Entretien, locaux du projet ProAgro	Gilles Cols, Chef du Projet
10H00 à 11H00	Entretien, locaux du projet ProAgro	Ahmed Ben Hammou, Expert en Développement des Entreprises, ProAgro
11H00 à 12H00	Entretien, virtuel	Tahmina Mahmud, Focal Point PAGE, OIT
13H30 – 14H30	Entretien, locaux du projet ProAgro	Gilles Cols, chef du projet ProAgro.
15H00 à 16H00	Entretien, virtuel	Jose Manuel Medina, Enterprise Development & Job Creation Specialist for North African countries, OIT
02/11/2022		
11H00 à 12H00	Entretien, Bureau du BIT (Hay Riad)	M. Hassoun, Mohammed Ayoub, Ex-Directeur régional de l'Agence National de la Promotion des Emplois et des Compétences (ANAPEC)
15H00 à 16H00	Entretien, Virtuel	Mme Laura Schmid, Specialist, Skills and Employability, OIT schmid@ilo.org
17H10 à 18H30	Entretien, Hotel IBIS	Mme Fatima Zahid, Consultante, Ecole National Agriculture
03/11/2022		
10H00 à 11H00	Entretien, bureaux de l'ONUDI, Rabat	M. Ali Benryane, coordinateur du projet PAGE, ONUDI
12H50 à 13H45	Entretien, locaux du projet ProAgro	Gilles Cols, Chef du Projet
14H00 à 15H00	Entretien, MIPEEC (Hay Raid)	Mme Zineb El Idrissi El Ismaili, ex Directeur : Régional de l'Emploi., Ministère de l'inclusion économique, de la petite entreprise, de l'emploi et des compétence (MIEPEC)
15H30 à 16H30	Entretien, virtuel	M. Hamid Felloun, Directeur : La Fédération Nationale de l'Agroalimentaire (FINAGRI)
17H20 à 18H30	Entretien, Hôtel IBIS, Agdal	M. Safi Yassir, bénéficiaire de la formation GETAHEAD (en fin de la journée de formation), Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétence (ANAPEC),
04/11/2022		
07H00 à 16H00	Entretiens, focus groupe, observation Institut agricole de Belksiri (Sidi Kacem)	Rencontre avec des formateurs GERME et des bénéficiaires de la formation Entretiens : 1. Bamba Fall, Maître Formateur GERME

		<p>2. Fatimzahrae OU Karrou, participante GERME</p> <p>3. Amlal Abdellah, Ingénieur Formateur GERME</p> <p>4. Hicham Niame , Ingénieur Formateur GERME</p> <p>Focus groupe :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yassine Dadzi, participant GERME - Mibarka Es-Sahel, participant GERME - Abderrahman Ed-Dokaly, participant GERME - Othman Tazi, participant GERME - Kawtar El Messaoudi, participant GERME
07/11/2022		
10H00 à 11H00	Entretien, ANAPEC RSK (quartier Hassan, Rabat)	Ashraf Usath, Coordinateur pour la région, Responsable center de l'entrepreneuriat de l'Agence Nationale de Promotion des emplois et des compétences (ANAPEC)
11H30 à 12H30	Entretien, COMADER (Agdal)	COMADER Omar Najid DG Délégué, Benouna Kamal, Conseiller de la Confédération Marocaine de l'agriculture et de développement durable
14H10 à 15H25	Entretien, virtuel	Guy Tchami, Unité Coop, OIT
16h00 à 17h00	Entretien, locaux du projet ProAgro	Gilles Cols, Chef de Projet
08/11/2022		
8H15	Départ de Rabat	
10H00 à 11H30	Entretien avec bénéficiaire de la caravane, Dalia	Ayoub ELKARROUTI, participant Caravane, projet héliciculture
11H30- 12H30	Retour Rabat	
14H15 à 15H15	Entretien, locaux ProAgro	Mustapha Ziroili, Expert en Emploi et Formation Professionnelle
15h00 à 16H30	Entretien, MIEPEC (Hay Raid)	Amal Belaïd, Chef de Service, Point Focal pour le Projet ProAgro du Ministère de l'inclusion économique, de la petite entreprise, de l'emploi et des compétences (MIEPEC)
17H15 à 19h00	Entretien, Hôtel Ibis	Ahmid Idrissi, Consultant en charge du suivi-évaluation du ProAgro.
09/11/2022		
8H00 10H00 à 11H20	Départ pour Kenitra Entretien, Direction régionale de l'ONCA, Kénitra	-Wafae Ennadam, Chef de Service du Programme Agricole, Office National du Conseil Agricole (ONCA) -Boubkar Bouamama, Chef du Centre Régional de Jeunes Entrepreneurs, Direction Régionale du Conseil Agricole
11H30 à 12H15	Observation de la formation sur la promotion de la négociation collective dans les entreprises agricoles au niveau de la région de RSK (Kenitra)	Formateurs Rachid Filali et Ssi Bouharrou
	Retour Rabat	
14H00 à 15H15	Entretien, virtuel	Ambra Migliore, Technical Officer, Labour Relations and Collective Bargaining Unité Négociation Collective et Dialogue Social, INWork, OIT
15H30 à 16H30	Entretien, Bureau ProAgro continuation	Mustapha Ziroili, Expert en Emploi et Formation Professionnelle

18H00 à 19H00	Entretien, virtuel	Faissal SEHBAOUI Director AgriTech Center of Excellence de l'Université Mohamed 6 Polytechnique (UM6P) 09 11 2022
10/11/2022		
11H00 à 12H00	Entretien, virtuelle (lien à envoyer par Mei)	Mme Badia Aarab, Ingénieur Agronome, Min Agricole et aussi de la Fédération Nationale du Secteur Agricole (FNSA)
14H00 -	Observation travail en équipe Proagro, Bureau Proagro	Equipe Proagro
14 :00-15 :00	Entretien	Aurelia Segatti, point focal OIT au Maroc, et Gestionnaire du programme régional "Towards a Holistic Approach to Labour Migration Governance and Labour Mobility in North Africa" (THAMM)
16H00 à 17H00	Départ à 15H30 Focus groupe, Air de report du station Gasoil, 2 km à la sortie de Sidi Yahia Zaeer direction Ain aouda.	Focus group avec 3 bénéficiaires de la formation sur l'entrepreneuriat réalisé à Témara (3 bénéficiaires) & formation GERME (2 bénéficiaires) <ul style="list-style-type: none"> - M. Abbas El Rial, Président de la coopérative apicole, (production de Miel), participant formation entrepreneuriat - M. Benshir Bouameur, membre de la coopérative apicole (Production de Miel), participant formation entrepreneuriat - M. Abdeljalil Bassit, Président de la coopérative apicole (Production de miel), participant formation entrepreneuriat - ANAS Bounouifa (participant GERME) - Mohammed Moustakim Echalhaout (participant GERME)
11/11/2022		
10H00	Départ de Rabat	
11H00 - 12H30	Entretien, DRA Kénitra Retour Rabat	M. Mohamed Laarabi, Chef de Division, Partenariat et Appui au Développement Direction régionale de l'agriculture (DRA)
14H30 – 15H20	Entretien	Gilles Cols, chef du projet ProAgro
15H30 à 17H00	Débriefing de la mission, Locaux du ProAgro	Équipe du projet

Itinéraire ProAgro Éthiopie

Date et heure	Lieu/nom du bureau	Nom de la personne de contact, titre
7 novembre 2022 (7 à 9) pour l'examen de bureau	Réunion virtuelle-Zoom- avec l'équipe ProAgro	-Ruchika Bahl, CTA - Ayalu Admas, coordinateur national du projet (toute la période du projet) - Mintwab Yemane, responsable de la communication - Genet G. Mariam, responsable national du suivi, de l'évaluation et de la gestion des connaissances.
	Examen des documents au bureau	
	Discussion sur les modalités générales du travail sur le terrain	Genet G. Mariam, responsable national du suivi, de l'évaluation et de la gestion des connaissances.

8 et 9 novembre Examen de bureau		
10 novembre 2022 - Départ pour Hawassa.		
9 H 00-10 H 00	Arrivée à Hawassa	
10 H 00-11 H 00	Bureau of Jobs, Skills and Enterprise (BoJSE) Bureau Hawassa Région de Sidama	Ato Kefyalew, chef
11 H 00 - 12 H 00	Coopération pour le développement du parc industriel de Sidama (PIDC)	Petros Marcos, directeur
14 H 00 - 15 H 00	Commission d'investissement de Sidama	Tariku Roba, Directeur
15 H 30 - 16 H 30	Hawassa Poly College	Abere Amsalu, maître formateur en compétences de base
11 novembre 2022		
09H00-10H00	Centre de facilitation de l'emploi de Yirgalem	Ato Aschalew Mingiso Personne focale
13 H 30 - 14 H 30	Représentants du secteur privé dans le parc de Yirgalem (Deux représentants de chaque région)	Employeurs Conduite à distance
15H00- 16H00	Collège Yirgalem TVET	Chemere Alemu Maître-formateur en compétences de base
12 novembre 2022 (vendredi)	Voyage à Addis Abeba	

Évaluation à mi-parcours de ProAgro Éthiopie Collecte de données 14-21 novembre 2022
Consultants principaux et nationaux

Note : Plusieurs réunions ont été menées séparément par l'évaluateur principal et le consultant national.

Date - Heure	Lieu	Méthode	Activité
14/11/2022 - Lundi			
14H00-15H00	Addis Ababa Bureau du CEETU	KII (à distance)	Demis Wendaferew, expert principal, Confédération des syndicats éthiopiens.
4:00-5:00 PM	Addis Abeba	Entretien avec un informateur clé (KII) (à distance)	Adamu Kassa, doyen, Collège polytechnique de Merawi
15/11/2022 - Mardi			
10:00-11:30 AM	Addis Abeba	KII (en personne)	Dawit Moges, Président, Fédération des employeurs d'Éthiopie
1:30- 2:30 PM	Addis Abeba	KII (en personne)	Fekadu Nigussie, directeur de programme, Commission éthiopienne d'investissement, Direction de l'analyse du marché du travail,
3:00-4:00PM	Addis Ababa Bureau du CEETU	KII (à distance)	Suleiman Ibrahim, vice-président de l'Association sectorielle de la Chambre de la région d'Amhara et de la Fédération des employeurs d'Amhara.
16 H 45 À 17 H45	Addis Abeba	KII (en personne)	Alemtsehay Dersolegn Chef du bureau de développement des idées d'innovation, ex-commission pour

			la création d'emplois, ministère du travail et des compétences (MoLS).
De 16 h à 17 h	Addis Abeba	KII (à distance)	Ato Gedefaw, représentant du secteur privé (des entreprises sélectionnées) Usine unique Macarroni
16/11/2022 Mercredi			
9 H 30 - 10 H 30	Addis Abeba Bureau de l'OIT	KII (en personne)	Yasebework Wondimagegnehu, Responsable principal des opérations, OIT
11 H 00 - 12 H 00	Addis Abeba	KII (à distance)	Bizualem Tayachew Confédération des syndicats éthiopiens (CETU)
11 H 30 - 13 H 00	Addis Abeba Bureau de l'OIT	KII (en personne)	L'équipe ProAgro d'Éthiopie -Ruchika Bahl, conseillère technique en chef (CTA) -Ayalu Admas, Coordinateur national de projet - Emploi et développement des compétences -Mintwab Yemane, Responsable de la communication -Genet G.Mariam, Responsable national du suivi et de l'évaluation et de la gestion des connaissances
14H00-15H00	Addis Abeba	KII (en personne)	Ato Abebe Haile, directeur exécutif de l'agro-industrie, Confédération des employeurs éthiopiens (CEEFF), région d'Amhara. Ancien directeur de l'emploi et des marchés du travail, ministère du travail et des compétences.
14H00-15H00	Addis Abeba	KII (à distance)	Dr. Wale Firew, doyen du collège
17/11/2022 Jeudi			
8:30-9:15 AM	Addis Abeba	KII (A distance)	Ato Sileshi Bekele, Ministère de l'agriculture
9:00-10:00 AM	Addis Abeba	KII (A distance)	Olijra Kuma Addamo, coordinateur national de projet, Projet de parc agro-industriel intégré
10:00-11:00 AM	Addis Abeba	KII (à distance)	Muchie Shiferaw, directeur de l'agro-industrie, Bureau of Investment and Industry (BoII), à Amhara.
14 H À 18 H 30	Addis Abeba	KII (en personne)	Équipe du projet ProAgro - Rencontres <i>individuelles</i> avec le personnel -Mintwab Yemane Responsable de la communication -Ayalu Admass

			Coordinateur national de projet - Emploi et développement des compétences -Ruchika Bahl, conseillère technique en chef (CTA)
14H00-15H00	Addis Abeba	KII (A distance)	Mr. Silabat , Entreprise Focal person, Bureau of Labour and Training (BOLT)
5:00-6:00PM	Addis Abeba, Hôtel Hilton	KII (à distance)	Ato Shimeles Wayu- Bureau de l'emploi, des compétences et des entreprises (BoJSE)
4:00-5:00PM	Addis Abeba, Hôtel Hilton	KII (à distance)	Bureau de l'emploi, des compétences et des entreprises (BoJSE) Bureau M. Yohannes Belete- Développement de l'entreprise
7:00-8:00 PM	Addis Abeba, Radisson Blue Hotel	KII (à distance)	M. Getasew Mengie, Région d'Amhara, Burea of Labour and Training (BOLT), Directeur
18/11/2022 vendredi			
1:00-02:00 PM	Addis Ababa- Hôtel Hilton	KII (en personne)	Ayalneh Abawa, coordinateur et directeur, IAIP-SP
14 H 30 À 15 H 30	Addis Ababa- Hôtel Hilton	KII (en personne)	Dereba Bekel, directeur, Commission coopérative éthiopienne.
4:30-6:00 PM	Hôtel Hilton/ Hôtel Elilly	KII (en personne)	-Genet G.Mariam Responsable national du suivi et de l'évaluation et de la gestion des connaissances
21 novembre			
9:20-10:20 AM	Addis Abeba	KII (en personne)	Henok Zewdie Mohammed Assistante financière et administrative de ProAgro
14 H - 14 H 45	Addis Abeba	KII (en personne)	Alexio Musindo, directeur du bureau de l'OIT pour l'Éthiopie, Djibouti, la Somalie, le Soudan et le Sud-Soudan, et représentant spécial auprès de l'UA et de la CAE.
15 H 30 - 17 H 00	Addis Abeba	Débriefing	Débriefing informel avec l'équipe du projet ProAgro
29 novembre			
9:00-10:00 AM	Amsterdam	KII (à distance)	Shiferaw, Meseret, Ex-coordinateur national (Entrepreneuriat)

Annexe 7 - Progrès dans l'atteinte des résultats à mi-parcours sur le terrain

Éthiopie : Détails des progrès des résultats à l'évaluation à mi-parcours

Légende : **atteint ou dépassé**, signalé comme **partiellement atteint**, pas encore évalué ou encore à atteindre.

Zone de résultats	Indicateur	Cible	Niveau de réalisation	Brève description du résultat	Explications et remarques complémentaires
Résultat 1 - Un écosystème plus propice à la création d'emplois décents et à l'investissement durable dans la région sélectionnée.					
	Indicateurs au niveau des résultats : 1.1. Nombre de personnes ayant trouvé un emploi dans les zones cibles.	1250	En cours. 195 (Femmes=150, Hommes=45)	<ul style="list-style-type: none"> Dans la région d'Amhara, un total de 4242 demandeurs d'emploi (1747 femmes et 2505 hommes) ont été enregistrés au centre de services pour l'emploi d'Amhara à Bahir Dar. Parmi eux, 187 (145 femmes et 42 hommes) ont trouvé un emploi décent dans le secteur de l'agroalimentaire. L'OIT a signé un accord de mise en œuvre pour la création d'un centre régional de facilitation des services de l'emploi (ESFC) visant à soutenir les centres de services de l'emploi existants à Bahir Dar et à étendre les services au niveau régional. Le parc industriel de Yirgalem a jumelé 8 demandeurs d'emploi (3 hommes et 5 femmes) à des emplois décents dans les entreprises Jojo milk et YBM Avocado. 	Cet indicateur permet de suivre le nombre de personnes qui ont trouvé un emploi dans les zones cibles ; emplois créés par l'industrie agroalimentaire (par l'intervention directe du projet ProAgro), par les centres de facilitation de l'emploi ou par des appuis institutionnels indirects. Il s'agit principalement d'un défi à relever dans le contexte de l'agroalimentaire où l'emploi saisonnier est très répandu et où l'engagement/la contribution du secteur privé est négligeable.
	Indicateurs au niveau des résultats : 1.2. Taux de satisfaction des demandeurs d'emploi à l'égard des services d'emploi locaux	50%	Selon l'évaluation de base rapide menée dans les deux régions en octobre 2022, le niveau de satisfaction des demandeurs d'emploi est plus faible. Les demandeurs d'emploi sont moins satisfaits des services d'emploi existants. ProAgro devrait améliorer de 50 % le taux de satisfaction des demandeurs d'emploi.	Les prestataires de services d'emploi sont les prestataires locaux de services d'emploi et de formation ainsi que les centres d'emploi publics et privés. Cet indicateur mesure les personnes satisfaites du service qu'elles obtiennent des services locaux de l'emploi.	Pour un demandeur d'emploi, la satisfaction ultime vient du fait d'être placé dans un emploi. Ainsi, selon l'évaluation de base rapide réalisée par Inhouse, il est difficile de créer des emplois adéquats pour les demandeurs d'emploi. Par exemple, les locaux du centre de facilitation des services de l'emploi de Yirgalem étaient auparavant un village où vivaient de nombreuses personnes. Les résidents se sont relogés en espérant que le parc générera finalement suffisamment

					d'emplois décents pour leurs enfants. D'après les personnes interrogées, elles espèrent toujours que d'autres emplois seront créés.
	Indicateurs au niveau des résultats : 1.3. Amélioration de la satisfaction des investisseurs étrangers et locaux à l'égard des services de soutien fournis par les agences de promotion des investissements et l'écosystème local au sens large.	70 % des entreprises interrogées	La satisfaction cumulative / moyenne de base au niveau étranger et local est de 64,83 ; Sidama 51,4, Amhara 60,4 et le fédéral égale 82,7. À la fin de la durée du projet, ce chiffre devrait augmenter de 70 %. Source : Rapports annuels sur la satisfaction des clients.	Cet indicateur est une mesure approximative de l'amélioration du niveau de satisfaction des clients suite aux activités de renforcement des capacités institutionnelles de ProAgro fournies à la Commission éthiopienne d'investissement et aux bureaux régionaux d'investissement. La valeur de référence a été établie au cours de la période de référence.	La base de référence pour cet indicateur est établie pendant le mois de septembre 2022. À la fin de la durée du projet, il est prévu que ce chiffre augmente de 70 %. Ainsi, ces chiffres seront mis à jour annuellement.
Résultat 1.1 : Les agences de promotion des investissements (EIC, JCC, RIBs & MOTI) ont une meilleure capacité à influencer et à suivre l'intensité d'emploi et la durabilité des investissements.	Indicateur de niveau de sortie 1.1 Renforcement des capacités concernés en matière d'attraction, de facilitation et de suivi des investissements.	Renforcement de la promotion des investissements, de la facilitation et du service après-vente, amélioration des mesures d'incitation fiscale pour les investisseurs ; renforcement des capacités des professionnels de l'investissement en matière de ciblage des investisseurs, de conception des indicateurs clés de performance et de sensibilisation individuelle des entreprises ; introduction d'outils de domestication des RH ;	Conformément au plan de suivi et d'évaluation, cette réalisation devait être saisie à partir des rapports des prestataires de services, des dossiers de la Commission éthiopienne des investissements, de la RIB et d'autres API et des ministères concernés. Jusqu'à présent, aucune évaluation n'a été effectuée. Dans la période de rapport suivante, Pro Agro collaborera pour mener des évaluations.	En collaboration avec la Commission éthiopienne d'investissement, un diagnostic de base du système de promotion des investissements en Éthiopie a été entrepris du point de vue de l'emploi. L'étude a révélé la nécessité de soutenir l'Ethiopian Investment Commission (EIC) et les Regional Investment Bureaus (RIB) dans les zones cibles du projet - les régions d'Amhara et de Sidama - en ciblant les investisseurs, en négociant les offres d'incitation, en facilitant la mise en place de projets d'entreprise et en soutenant la rétention/expansion des investisseurs existants. Par conséquent, le BIT a dispensé des cours sur l'attraction, la rétention et la facilitation des investissements à 20 experts et professionnels (17 hommes et 3 femmes) d'EIC et de RIBs d'Amhara, Sidama et Oromia du 9 au 10 juin 2022 à Addis Abeba. La formation a couvert les principes fondamentaux du cycle d'investissement et de la terminologie, et a servi de base à tous les cours ultérieurs, tels que le suivi, la gestion des comptes et la 'vente consultative'. L'OIT a également examiné les stratégies nationales et régionales d'investissement et de suivi et a formulé des observations détaillées en vue de leur modification.	

		renforcement de la coordination des services d'emploi et de formation.			
Résultat 1.2 : L'écosystème local des services d'emploi et de formation est amélioré pour mieux répondre aux différents besoins des employeurs et des demandeurs d'emploi dans le secteur agroalimentaire.	Création/renforcement d'une plateforme composée de bureaux d'investissement et de prestataires de services d'emploi et de formation locaux pour la recherche de ressources humaines et la formation professionnelle.	2	<p>1 Une plateforme est établie, et une autre est en cours d'établissement.</p> <p>1. Le centre de facilitation des services de l'emploi de Yirgalem a été créé dans le parc agro-industriel intégré de Yirgalem. 2. La mise en place d'un Centre régional de facilitation des services de l'emploi (RESFC) à Amhara progresse également. L'accord de mise en œuvre avec le Bureau du travail et de la formation (BoLT) d'Amhara a été signé.</p>	<p>L'OIT, en consultation avec diverses parties prenantes, dont le ministère du Travail et des Compétences, et ses homologues régionaux, a élaboré une stratégie de facilitation des services d'emploi en milieu rural visant à soutenir les efforts déployés pour relier la main-d'œuvre locale et les besoins en ressources humaines du secteur agroalimentaire. Elle a été élaborée et validée avec diverses parties prenantes le 16 septembre 2021. Conformément à la stratégie des services de l'emploi en milieu rural, un centre de facilitation des services de l'emploi a été créé dans le parc agro-industriel intégré de Yirgalem, en accord avec le Bureau de développement des emplois, des compétences et des entreprises de Sidama (BoJSE) et la Coopération pour le développement des parcs industriels (IPDC). Hawassa Yirgalem ESFC Centre de facilitation des services d'emploi (ESFC) L'ESFC de Yirgalem offre divers services d'emploi aux demandeurs d'emploi à l'intérieur et à l'extérieur du parc. À ce jour, 456 demandeurs d'emploi (288 hommes et 168 femmes) se sont inscrits et ont bénéficié de services d'orientation professionnelle, dont 8 (3 hommes et 5 femmes) ont trouvé un emploi décent dans les laiteries JoJo et YBM Avocado. De même, 420 demandeurs d'emploi (166 hommes et 254 femmes) se sont inscrits au centre pour l'emploi de l'administration municipale de Bahir Dar, dont 19 (16 hommes et 3 femmes) ont trouvé un emploi décent. À ce jour, 3 822 demandeurs d'emploi (1 493 femmes et 2 329 hommes) se sont inscrits au RESFC, y compris au centre pour l'emploi de Bahir Dar, dont 167 (141 femmes et 26 hommes) ont trouvé un emploi décent dans le secteur agroalimentaire.</p>	Les plateformes sont créées mais le rythme actuel de placement des demandeurs d'emploi dans des emplois décents est faible. La préoccupation devrait être de faire de ces plateformes des plateformes plus fonctionnelles, capables de générer plus de placements. D'autres consultations de tables rondes d'employeurs sont prévues pour renforcer l'engagement du secteur privé dans ces plateformes.

	Taux de satisfaction des employeurs quant à la satisfaction de leurs demandes	50 % des employeurs interrogés.	Comme les centres sont de création récente, le niveau actuel d'engagement des employeurs dans la sollicitation de la main-d'œuvre auprès des centres d'emploi est très faible. Les centres de facilitation des services de l'emploi existants sont moins intégrés au secteur privé.	Cet indicateur mesure les employeurs interrogés qui sont satisfaits des plateformes créées pour le sourcing RH/la mise en relation de la main-d'œuvre locale.	D'après l'évaluation de la satisfaction interne réalisée pour évaluer le niveau de satisfaction des employeurs, les employeurs interrogés embauchent par le biais de la publication des postes vacants en ligne, des tableaux d'affichage et des recommandations. Aucune de ces entreprises n'a également embauché par le biais des centres de services de facilitation de l'emploi. Cependant, elles ont déclaré qu'elles envisageraient de travailler avec le centre à l'avenir, à condition que les centres de facilitation de l'emploi fournissent une main-d'œuvre formée et de qualité, bien informée, prête à travailler et de qualité pour des placements immédiats. En outre, ils ont suggéré de mettre à disposition des bases de données prêtes et accessibles aux employeurs.
Résultat 2 - Promotion du dialogue social et de la négociation collective inclusive en tant que moyens essentiels pour parvenir à un travail décent et à des relations industrielles stables dans le secteur.					
	Nombre d'accords au niveau de l'entreprise, local ou sectoriel sur les conditions de travail, les salaires et la productivité, entre les entreprises et les travailleurs.	3	15 entreprises identifiées pour l'amélioration de la productivité et des conditions de travail dans les secteurs de l'agro-transformation et de l'agrobusiness. Le projet collaborera avec les partenaires gouvernementaux (Bureaux de l'industrie et de l'investissement) pour sélectionner les entreprises les plus performantes et conclure des accords. La préparation de la formation et du soutien au renforcement des capacités de la direction des entreprises et des travailleurs en matière de dialogue social et de négociation collective inclusive dans le secteur de l'agroalimentaire est en cours.	Une fois l'accord de mise en œuvre signé, la syndicalisation des travailleurs, les activités de renforcement des capacités à différents niveaux, l'organisation des employeurs et l'amélioration de l'adhésion aux fédérations dans les entreprises agroalimentaires et les exploitations agricoles seront mises en œuvre.	

			L'accord de mise en œuvre avec la CETU sera signé en novembre.		
	Nombre de travailleurs (femmes, hommes et jeunes) ayant bénéficié d'une amélioration de leurs conditions de travail (temps de travail, SST, salaires, harcèlement et autres aspects clés).	750	15 entreprises identifiées pour l'amélioration de la productivité et des conditions de travail dans les secteurs de l'agro-transformation et de l'agrobusiness. Ces entreprises recevront une formation et un soutien technique de la part de formateurs SCORE certifiés pour améliorer leur productivité et leurs conditions de travail. D'autres entreprises seront identifiées pendant la durée du projet.	La formation sera dispensée et l'amélioration des conditions de travail sera évaluée une fois l'accord de mise en œuvre signé.	
Produit 2.1 Défense et promotion des normes de travail décent et des droits des travailleurs	<p>Nombre d'ateliers et de réunions organisés sur les droits au travail et la promotion des normes de travail décent</p> <p>Nombre de participants aux ateliers et aux formations, ventilés par institutions/agences et par sexe</p>	<p>4</p> <p>120</p>	<p>Une session virtuelle est organisée pour 25 participants (17 hommes et 8 femmes).</p> <p>25 participants (17 hommes et 8 femmes)</p>	<p>En consultation avec les constituants régionaux tels que le Sidama Job, Skill and Enterprises Bureau, Amhara Work, Training and Enterprise Bureaus, les chapitres régionaux du CETU, les fédérations d'employeurs et les RIPDC, le besoin d'organiser des formations de renforcement des capacités sur les normes de travail décent et les droits au travail dans le secteur de l'agroalimentaire a été identifié. Ainsi, les 20 et 21 septembre 2021, ProAgro a organisé une formation virtuelle sur " les normes de travail décent et les droits au travail dans le secteur de l'agroalimentaire " pour les agences sœurs des Nations Unies et les partenaires du développement, à l'intention de 25 participants (17 hommes et 8 femmes). De diverses institutions dont BMZ, UNDIO, ONU Femmes, EUD, GIZ, Agence italienne de coopération au développement, Foreign Commonwealth and Development Office (FCDO) Manufacturing Africa Programme, Ambassade du Royaume.</p> <p>Le plan de collaboration avec le CETU visant à renforcer les capacités des travailleurs et des entreprises en matière de négociation collective et de dialogue social a été finalisé et sera exécuté au cours du prochain trimestre.</p> <p>Un accord de mise en œuvre sera signé avec le CETU et devrait être opérationnel dans les prochaines périodes de rapport.</p>	

<p>Résultat 3 Des EFTP et des formations de qualité et davantage orientés vers la demande qui augmentent l'employabilité et les perspectives d'emploi.</p>					
	<p>Nombre de stagiaires employés à la suite des stages/apprentissages/cours de formation à court terme</p>	<p>300</p>		<p>En cours.</p>	<p>L'OIT travaille en étroite collaboration avec l'association éthiopienne des producteurs et transformateurs de volaille (EPPPA) et crée des emplois décents grâce à un programme d'OJT. La note conceptuelle a été élaborée, examinée et finalisée. L'OIT signera un accord de mise en œuvre avec l'EPPPA, qui débutera le 1er janvier 2023 et se terminera le 30 juin 2023^(th). L'OIT assurera le suivi et rendra compte du nombre d'emplois créés grâce à la formation à court terme (compétences de base) et à la formation en cours d'emploi.</p>
	<p>Nombre de jeunes ayant suivi des programmes techniques à court terme et des programmes de compétences de base/de formation professionnelle. Objectif :500</p>	<p>500</p>	<p>Réalisé. 500 (F= 265, Homme=235)</p>	<p>Un manuel sur les compétences de base dans le secteur de l'agroalimentaire a été élaboré et une formation de formateurs a été dispensée à 30 experts (5 femmes et 25 hommes) des collèges d'EFTP, des écoles polytechniques et des parties prenantes travaillant sur le développement des compétences professionnelles et la promotion de l'emploi dans le secteur de l'agroalimentaire. Les compétences de base des maîtres formateurs dans le secteur de l'agroalimentaire sont ensuite transmises en cascade à 500 jeunes garçons et filles (F= 265, Homme=235). Ces formations ont été dispensées par des collègues de l'EFTP à Hawassa poly techniques, Yirgalem, Merawi et Bure.</p>	
	<p>Nombre de diplômés participant à des programmes d'apprentissage en milieu professionnel</p>	<p>200</p>	<p>En cours</p>	<p>Un module de formation en cours d'emploi dans le secteur de la volaille a été élaboré et validé avec diverses parties prenantes. Le module sera testé avec l'association éthiopienne des producteurs et transformateurs de volaille (EPPPA). Une note conceptuelle a été élaborée et un accord de mise en œuvre sera bientôt signé. Au final, 200 personnes en bénéficieront</p>	<p>L'OIT va signer un accord de mise en œuvre avec l'EPPPA, qui débutera le 1er janvier 2023 et se terminera le 30th juin 2023. 200 demandeurs d'emploi sont visés par ce partenariat.</p>
<p>Résultat 3.1 : Amélioration de la collaboration, du plaidoyer et du renforcement des capacités en matière de</p>	<p>Rapport d'évaluation rapide des compétences dans le secteur de l'agroalimentaire disponible et validé</p>	<p>1</p>	<p>Complété</p>	<p>Rapid Skills Assessment (RSA) of the agro-processing sector during the COVID-19 pandemic', Ethiopia (Évaluation rapide des compétences de l'industrie agroalimentaire</p>	

gouvernance des compétences grâce à la création de conseils sectoriels des compétences (SSC) aux niveaux fédéral et régional.				pendant la pandémie de COVID-19 - Éthiopie (ilo.org)) a été réalisée en mai 2021.	
	Lancement d'un CSP dans le secteur de l'agroalimentaire, réunions régulières et recommandations stratégiques pour améliorer la gouvernance des compétences.	1	La mise en place effective du CSP est en cours.	La consultation du Conseil sectoriel des compétences (SSC) au niveau fédéral pour l'agro-transformation est organisée. Les termes de référence du SSC ont été élaborés et examinés avec les membres potentiels. Cependant, selon les besoins et les demandes du Ministère du Travail et des Compétences (MoLS), une mission d'étude de partage des connaissances du SSC a été organisée en Inde en octobre 2022. Au cours de la réunion, il a été discuté et convenu que le Conseil national indien de développement des compétences (NSDC) jouerait un rôle consultatif dans la mise en place et le fonctionnement du SSC en Éthiopie. L'OIT, le ministère du Travail et les partenaires sociaux travaillent en étroite collaboration pour que cela se réalise. Il sera établi et rendu opérationnel.	
	Preuve du renforcement de la présence régionale et du rôle de coordination du SSC	2	Accompli	Lors de la consultation du conseil des compétences sectorielles de la région d'Amhara, qui s'est tenue le 21 juin 2022, il a été proposé d'avoir une représentation régionale au sein du CSP national, au lieu d'établir un CSP régional.	
Résultat 3.2 : Conception et développement de formations à court terme axées sur la demande afin d'améliorer l'employabilité dans le secteur de l'agroalimentaire.	Mise en place d'un manuel de compétences pour l'employabilité dans le secteur de l'agroalimentaire.	1	Accompli		
	Nombre d'employés formés dans l'EFTP et les collèges polytechniques, ventilés par sexe et par institution.	30	Accompli	La formation aux compétences de base vise à améliorer l'employabilité des jeunes hommes et femmes et à accroître la productivité dans le secteur agroalimentaire. Suite au développement du manuel de compétences de base, une formation de formateurs (ToT) pour les experts en compétences des collèges TVET et d'autres parties prenantes a été organisée du 21 au 25 février 2022. Au cours de la formation, 30 experts (5 femmes et 25 hommes) des collèges TVET, des écoles polytechniques et d'autres parties prenantes travaillant sur le développement des compétences professionnelles et la promotion de l'emploi dans le secteur de l'agroalimentaire, y compris des représentants des parcs agro-industriels intégrés (IAIP), ont participé. Des participants ont également été sélectionnés au sein du	

				nouveau ministère du travail et des compétences afin de superviser l'application en cascade de la formation.	
	Élaboration et promotion de directives gouvernementales sur le WBL et l'apprentissage	1	En cours		L'OIT travaille en étroite collaboration avec le MoLS pour finaliser et rendre opérationnelle la directive.
Outocme 4 - Certains secteurs agroalimentaires sont plus compétitifs et ont amélioré la qualité de leurs emplois et leur potentiel de création.					
	Indicateur de résultat Nombre d'entreprises soutenues 300	300	En cours		
	Indicateur de résultat Nombre de personnes ayant bénéficié d'emplois améliorés (revenus plus élevés/) dans les chaînes de valeur cibles. Unité : Nombre d'emplois améliorés en termes de revenus, de conditions de travail, de sécurité sociale.	750	En cours		
Résultat 4.1 : Identification des goulots d'étranglement systémiques qui entravent la performance des sous-secteurs agro-industriels sélectionnés et introduction d'interventions innovantes par le biais de collaborations avec des partenaires locaux.	Indices de sortie Résultats de la sélection des secteurs et des régions disponibles	1	Accompli	Le projet a réalisé trois analyses de systèmes de marché (ASM) dans trois sous-secteurs agricoles - fruits et légumes, huiles comestibles et volaille. Ces analyses ont été réalisées afin de fournir au projet une base solide pour une conception et une mise en œuvre ciblées du projet. Ces analyses ont permis d'identifier les principales contraintes du marché qui entravent la croissance des PME et la création d'emplois plus nombreux et de meilleure qualité pour les femmes. Sur la base de cette analyse, une série d'interventions pratiques, fondées sur des données probantes, ont été identifiées pour résoudre ces contraintes, renforcer la croissance du marché et des PME et créer des emplois plus nombreux et de meilleure qualité.	
	Indicateurs de sortie Analyses des systèmes de marché disponibles	3	Accompli		
	Indicateurs de sortie Modèles d'intervention disponibles	3	Accompli		
Produit 4.2 : Les prestataires de services financiers et de développement des entreprises adaptent mieux leurs services aux besoins des entreprises locales dans les secteurs sélectionnés.	Indicateurs de résultats Évaluation de la cartographie des acteurs du marché disponible	1			
	Gamme de produits et de services techniques, financiers et commerciaux	1	Accompli	Le projet a identifié des entreprises dans les régions d'Amhara et de Sidama (20 entreprises identifiées) engagées dans la production et/ou	

	innovants développés pour répondre aux demandes du secteur.			la transformation des secteurs ciblés : fruits et légumes, volaille et huile comestible pour entreprendre des évaluations de la productivité et des conditions de travail. Suite à l'évaluation et aux lacunes identifiées en matière de productivité et de conditions de travail, le projet renforcera les capacités de ces entreprises par des formations et l'application des outils SCORE.	
Résultat 4.3 : Les parties prenantes ont développé leur capacité à plaider en faveur d'un environnement plus favorable.	Signature d'accords entre les acteurs de la chaîne de valeur et les prestataires de services de développement commercial	6	En cours		
	Dialogues consultatifs d'apprentissage croisé, séminaires et webinaires réalisés	3	Accompli	ProAgro a facilité l'élaboration d'un dossier commercial sur la volaille visant à établir une installation de multiplication des grands-parents et de traitement des aliments pour animaux en Éthiopie. Le business case a été validé le 14 juillet 2022 en présence de diverses parties prenantes, d'entreprises avicoles et de l'Association éthiopienne des producteurs et transformateurs de volaille (EPPPA).	
Résultat 4.4 : Les jeunes femmes et les jeunes hommes ont accès à des opportunités d'entreprenariat dans le secteur de l'agroalimentaire.	Études de faisabilité réalisées	2	Accompli		
	Plans d'action pour la réforme de l'environnement favorable au secteur disponibles et publiés	2	En cours		
	Cours de développement d'entreprise réalisés	2	Accompli	Le projet ProAgro Éthiopie de l'OIT a organisé des formations de formateurs (ToT) afin de combler les principales lacunes en matière de capacités des coopératives, de fournir des services à leurs membres et d'être rentables dans leurs activités afin de créer des emplois décents pour leurs membres. La formation de formateurs a permis de créer une équipe de formateurs qualifiés aux niveaux fédéral et régional dans les régions d'Amhara et de Sidama.	
	225(50%) entrepreneurs ayant amélioré leurs compétences commerciales	225	En cours		
	Nombre de jeunes entrepreneurs individuels et d'entreprises locales liés à des industries à grande échelle	90	En cours	Le projet signera un accord de mise en œuvre avec la Commission fédérale des coopératives pour mettre en œuvre des activités de renforcement des capacités des coopératives et de liaison avec le marché dans les régions d'Amhara et de Sidama.	

Maroc Détails des progrès des résultats à l'évaluation à mi-parcours

Légende : **atteint ou dépassé**, **signalé comme partiellement atteint**, pas encore évalué ou encore à atteindre.

Il convient de noter que même s'ils ne sont pas encore évalués, les objectifs ne sont pas nécessairement censés être atteints à mi-parcours.

Domaine de résultat	Titre de la zone de résultats	Indicateur	Cible	Niveau de réalisation	Brève narration
Objectif Immédiat 1	Un écosystème dans la région RSK et dans le secteur agro-industriel plus propice à la création d'emplois décents	Nombre de personnes (femmes, hommes, jeunes) ayant amélioré leurs conditions de travail	1500	12 dont 5 femmes	Une enquête d'évaluation des effets des activités d'accompagnement et de formation des bénéficiaires sur leurs conditions de travail, les résultats de cette enquête vont alimenter la valeur actuelle de cet indicateur. Ces résultats seront disponibles en janvier 2022.
		Confirmation d'une amélioration du climat des affaires et d'investissement par les investisseurs nationaux et étrangers	50%	Pas encore évalué	
Produit 1.1	Les acteurs institutionnels régionaux ont une meilleure capacité d'appuyer et de promouvoir l'investissement et la création d'emplois décents au niveau du secteur agro-industriel au niveau de la région RSK	Nombre de nouvelles recommandations sur la promotion de l'emploi et de l'investissement intégrées par les institutions responsables sur les investissements directs étrangers (IDE)	5	0	
		Un document annexe de révision et d'adaptation du PRE en lien avec le secteur agro-industriel est disponible	1	0	
		Nombre de services d'appui aux investisseurs améliorés suite aux formations dispensées au CRI et/ou à d'autres institutions responsables des IDE	2	0	
		Nombre personnes formées issues des institutions partenaires du projet (dont au moins 30% des femmes)	100	156 dont 73 femmes et 3 jeunes (en comptant les doublons, 172 participations)	<ul style="list-style-type: none"> - Formation Market System Analysis - Deux formations de formateurs GERME - Formation intelligence sectorielle - Formation sur la négociation collective

				aux formations)	<ul style="list-style-type: none"> - 2 séminaires de formation sur les techniques de négociation collective - 2 formations de formateurs MyCoop - Formation GET Ahead
Produit 1.2	Un système d'information sur le marché de travail et/ou sur l'investissement est élaboré pour le secteur agro-industriel au niveau de la région RSK	Nombre d'indicateurs ou de mesures définis pour l'amélioration de l'observation du marché de travail et de l'anticipation des compétences au niveau local/sectoriel	10	108	
		Un système d'information sur l'observation du marché de travail et/ou d'investissement (LMIS) élaboré et opérationnel au niveau de la région RSK	1	0 Pas encore évalué	
		Nombre d'investisseurs et d'autres utilisateurs ayant bénéficié d'au moins un service du système d'information	200	0 Pas encore évalué	
Produit 1.3	Le dialogue social et la négociation collective sont renforcés afin de promouvoir le travail décent et des relations industrielles durables au niveau sectoriel	Nombre de réunions organisées entre des entreprises et leurs employés pour l'établissement de conventions au niveau local et sectoriel au sujet d'amélioration de conditions de travail, de rémunération et de productivité	10	0 Pas encore évalué	
		Nombre de personnes formés (dont au moins 30% des femmes) sur les bonnes pratiques de négociation collective (inspecteurs, unions, employés, employeurs, associations professionnelles, etc.)	100	71	
		Nombre d'entreprises du secteur agro-industriel accompagnées sur la négociation collective et les relations industrielles	30	3	Les trois entreprises sont accompagnées de manière intensive et sur une durée longue. Les résultats de cette expérience seront capitalisés et serviront aux autres entreprises comme modèle.

Objectif Immédiat 2	Les chaînes de valeur agroalimentaires de la région de RSK sont plus compétitives et ont renforcé leur potentiel de création d'emplois	Nombre de personnes (femmes, hommes et jeunes) qui ont trouvé un emploi au niveau du secteur agro-industriel	700	180	
		Nombre de personnes (femmes, hommes et jeunes) qui ont amélioré leur revenus	500	0 Pas encore évalué	Une enquête d'évaluation des effets des activités d'accompagnement et de formation des bénéficiaires sur leurs revenus est lancé, les résultats de cette enquête vont alimenter la valeur actuelle de cet indicateur. Ces résultats seront disponibles en janvier 2022.
		Amélioration de la perception des entreprises sur la compétitivité (productivité, coût de production, rentabilité)	60%	0 Pas encore évalué	
Produit 2.1	De nouveaux modèles d'affaires permettant la création d'emploi et l'amélioration des conditions de travail ont été testés au niveau des trois sous-secteurs agro-industriel	Analyses des systèmes de marché disponibles	3	3	
		Nombre de nouveaux modèles d'affaires testés permettant la création d'emploi et l'amélioration des conditions de travail	6	0 Pas encore évalué	
Produit 2.2	Les plans d'actions de développement des chaînes de valeurs sélectionnées sont opérationnels	Plans d'action de développement des chaînes de valeurs disponibles	3	3	
		% d'activités clés des plans d'action élaborés ayant été mise en œuvre	50%	0 Pas encore évalué	
Produit 2.3	Les capacités des institutions privées et	Une feuille de route disponible et initiée	1	0	
		Nombre de nouvelles mesures d'amélioration de la performance économique des entreprises	50	Pas encore évalué	Une enquête d'évaluation des effets des activités d'accompagnement et de formation des bénéficiaires sur

	publiques sont renforcées pour l'amélioration de l'environnement des affaires au niveau du secteur agro-industriel	ayant été mise en œuvre suite au renforcement des capacités délivré			l'amélioration la gestion de leurs entreprises est lancée, les résultats de cette enquête vont alimenter la valeur actuelle de cet indicateur. Ces résultats seront disponibles en janvier 2022.
Objectif Immédiat 3	L'anticipation des besoins en compétences, la coordination et les dispositions relatives à la formation professionnelle sont améliorées dans le secteur de l'agroalimentaire	Nombre de personnes (dont 30% des femmes) qui ont participé ou en cours de participation à un programme de formation professionnelle et d'enseignement supérieur ainsi qu'à des mesures de qualification professionnelle	500	648	- Caravane (500) - Formations organisées par les formateurs GERME (130) - Formation des porteurs de projets de la province de Skhirate Temara (18)
		Nombre de personnes formées qui ont trouvé un travail	300	33 dont 30 femmes	Une enquête d'évaluation des effets des activités d'accompagnement et de formation des bénéficiaires l'insertion à l'emploi salarié est lancée, les résultats de cette enquête vont alimenter la valeur actuelle de cet indicateur. Ces résultats seront disponibles en janvier 2022.
		Satisfaction des personnes formées par rapport à la qualité de la formation reçue	80%	90%	
Produit 3.1	Une stratégie sectorielle de compétences est élaborée dans au moins un sous-secteur (fruits rouges, maraîchage, produits laitiers) avec focus sur les besoins futurs en compétences au niveau régional	Une expertise institutionnelle formée (formation-action) sur l'élaboration d'une stratégie d'anticipation des compétences	1	1	Il s'agit d'une formation-action réalisée au profit de X personnes dont Y femmes, étalé sur une période d'environ 6 mois et ayant permis de définir des axes de stratégie d'anticipation des compétences.
		Une stratégie d'anticipation des compétences dans au moins un sous-secteur (fruits rouges, maraîchage, produits laitiers) est disponible	2	2	Les axes de stratégie d'anticipation des compétences sont élaborés et publiés.
		Au moins un format d'échange annuel autour de la thématique d'anticipation des compétences est organisé	3	1	1 ^{ère} édition du forum « Compétence pour le futur »

Produit 3.2	Les capacités des NEETS et d'autres groupes vulnérables sont renforcées pour répondre aux demandes des entreprises	Au moins trois actions issues de la stratégie d'anticipation des compétences sont mises en œuvre	3	0 Pas encore évalué	
		Nombre de programmes d'enseignement et de formation professionnelle avec une meilleure qualité et pertinence pour le marché d'emploi	1	0 Pas encore évalué	
Objectif Immédiat 4	L'esprit entrepreneurial et les capacités de développement des TPME dans le secteur agro-industriel sont renforcés.	Nombre des TPME ayant amélioré au moins un des critères de performance économique suivants : i) Augmentation du chiffre d'affaires ; ii) Accès à des nouveaux marchés; iii) Augmentation de la rentabilité ; vi) Adaptation des produits et/ou des services existants; v) Développement de nouveaux produits et/services	100	0 Pas encore évalué	Une enquête d'évaluation des effets des activités d'accompagnement et de formation des bénéficiaires sur leurs performance économique est lancée, les résultats de cette enquête vont alimenter la valeur actuelle de cet indicateur. Ces résultats seront disponibles en janvier 2022.
		Nombre de TPME créées et/ou accompagnées	100	12	Une enquête d'évaluation des effets des activités d'accompagnement et de formation des bénéficiaires sur la création des nouvelles entreprises est lancée, les résultats de cette enquête vont alimenter la valeur actuelle de cet indicateur. Ces résultats seront disponibles en janvier 2022.
Produit 4.1	Les capacités entrepreneuriales et managériales des acteurs du secteur agroalimentaire sont renforcées	Nombre d'entrepreneurs ayant amélioré leurs compétences d'affaires (dont au moins 30% des femmes)	120	Pas encore évalué	Une enquête d'évaluation des effets des activités d'accompagnement et de formation des bénéficiaires sur leurs compétences en affaires est lancée, les résultats de cette enquête vont alimenter la valeur actuelle de cet indicateur. Ces résultats seront disponibles en janvier 2022.
		Nombre de nouvelles mesures de gestion d'entreprise mises en œuvre par des entrepreneurs formés et/ou accompagnés	50	Pas encore évalué	Une enquête d'évaluation des effets des activités d'accompagnement et de formation des bénéficiaires l'implémentation des nouvelles mesures de gestion d'entreprises est lancée, les résultats de cette enquête

					vont alimenter la valeur actuelle de cet indicateur. Ces résultats seront disponibles en janvier 2022.
Produit 4.2	L'activité des bénéficiaires dans le secteur agro-industriel est formalisée	Nombre de personnes formées et accompagnées (au moins 30% de femmes)	100	1248	<ul style="list-style-type: none"> - Caravane 500 - GERME 730 - Formation Skhirat 18
		Nombre de TPME formalisées (organisées selon un statut juridique approprié)	80	12	
		% de TPME formalisées qui sont viables et actives après un an de création	70%	0 Pas encore évalué	

Annexe 8 - Analyse Tag Cloud : Fréquence des types de commentaires par question et sous-question d'évaluation

Le nuage de tags indique les fréquences des citations à sujet unique des personnes interrogées et des membres des groupes de discussion. Le nuage de tags indique que les personnes interrogées ont fait de nombreux commentaires sur la pertinence des projets par rapport aux besoins spécifiques du pays, au-delà des stratégies et plans nationaux écrits existants. L'accent mis sur les résultats dans les deux pays était élevé. L'importance de la quantité significative d'actions de suivi engagées au Maroc pour assurer la mise en œuvre a reçu beaucoup d'attention. La discussion des questions de gestion était également importante. De nombreuses idées de recommandations ont également été partagées.

atlas.ti XML

XSL Stylesheet: **HU Tag Cloud with Code Colors** - A simple tag cloud viewer browser for HU entities

Description: A tag cloud is a visual depiction of content tags used in your HU. More frequently used tags are depicted in a larger font; display order is alphabetical. This lets you find a tag both by alphabet and by frequency. Codes can also show their assigned colors (both in the code selection and the result box).

HU: ProAgro by Mei Zegers

HU Tag Cloud with Code Colors

[1. Relevance, coherence, and strategic fit:] [1.1. Projects' objectives and strategies consistent with:] [1.1.1. ILO constituent policy and programme frameworks] [1.1.2. Morocco: Projects relevant for the national policies and priorities? - National development plans, - Decent Work Country Programmes (DWCPs)] [1.1.3. Morocco: Other national key partners' needs and country needs] [1.1.4 Ethiopia: projects relevant for the national policies and priorities? - National development plans - DWCPs] [1.1.5. Ethiopia: Other national key partners' needs and country needs] [1.2. Project contribution ILO Programme & Budget Outcomes, development priorities in:] [1.2.1. Ethiopia/Morocco, the UNSDCs and the SDGs?] [1.2.2. Extent project built on previous experience ILO, UN, Donor, other local and international organizations in country] [1.2.3. Good Practices] [2. Validity of project design:] [2.1. TIC - systemic analysis, external factors] [2.2. Outputs causally link outcomes, impact] [2.3. External factors realistic (assumptions and risks)] [2.4. Design coherent, complementarity adequate] [2.5. ILO comparative advantage youth employment] [3. Effectiveness of the project in relation to the expected results] [3.1. Morocco - Achievement objectives] [3.1.1. Objectives achieved] [3.1.2. Outputs achieved] [3.1.3. Follow-up actions Morocco] [3.1.4 Communications specifics] [3.10. Management, governance structure strategic for results] [3.10.1. Tripartite constituents] [3.10.2. Partners in the project] [3.10.3. Other stakeholders] [3.10.4. ILO] [3.11 Innovation] [3.11. Covid-19 pandemic & unrest (Ethiopia)] [3.11.1. Influencing project results] [3.11.2. Project addressed this influence] [3.2. Ethiopia - Achievement objectives] [3.2.1. Objectives achieved] [3.2.2. Outputs achieved] [3.2.3 Follow up of actions Ethiopia] [3.2.4 Communications specifics] [3.3. Quality outputs developed?] [3.4. Unexpected positive results] [3.5. Unexpected negative results taken place?] [3.6. Internal factors achievement results?] [3.7. External factors achievement results?] [3.8. Evolving political and socio-economic situation, project:] [3.8.1. Timely needs assessments emerging relevant needs] [3.9. Effectiveness partnership strategy] [4.0.1 Management] [4.1. Resources allocated strategically (financial, human, technical support, etc.)) [4.2. Schedule implementation timeliness defined by:] [4.2.1. Project team] [4.3. M&E strategy enhances:] [4.3.1. Accountability] [4.3.2. Learning] [4.3.3. Feed into management] [4.4. Roles and responsibilities project & key partners M&E worked at] [4.4.2. Regional levels] [5. Impact orientation and sustainability] [5.1. Project sustainable impacts identified in target groups & other actors] [5.1.1. Integration into national institutions, target populations] [5.1.2. Partners sustain beyond project (institutionalisation)] [5.2.1. SDGs] [5.3. Measures put in place to ensure ownership at national level and within governorates] [5.4. Results be replicated or amplified in institutional and financial dimensions by:] [5.4.1. National partners] [5.4.2. Other actors?] [6. Gender and non-discrimination of vulnerable groups (youth, people with disabilities)] [6.1. Identified and integrated actions] [6.1.2. Women] [6.1.3. Youth] [6.2. Meeting the specific needs of men, women, and vulnerable groups?] [6.2.2. Women] [7. General evaluation questions (Learning and others)] [8.

Recommendations] [8. Lessons Learned]

Annexe 9 - Liste des codes élaborés et utilisés pour analyser les notes des entretiens avec les parties prenantes et des groupes de discussion

▼	◇	1. Relevance, coherence, and strategic fit:
▼	◇	1.1. Projects' objectives and strategies consistent with:
	◇	1.1.1. ILO constituent policy and programme frameworks
	◇	1.1.2. Morocco: Projects relevant for the national policies and priorities? - National development plans, - Decent Work Country Programmes (DWCPs)
	◇	1.1.3. Morocco: Other national key partners' needs and country needs
	◇	1.1.4 Ethiopia: projects relevant for the national policies and priorities? - National development plans - DWCPs
	◇	1.1.5. Ethiopia: Other national key partners' needs and country needs
▼	◇	1.2. Project contribution ILO Programme & Budget Outcomes, development priorities in:
	◇	1.2.1. Ethiopia/Morocco, the UNSDCFs and the SDGs?
	◇	1.2.2. Extent project built on previous experience ILO, UN, Donor, other local and international organizations in country
▼	◇	2. Validity of project design:
	◇	2.1. ToC - systemic analysis, external factors
	◇	2.2. Outputs causally link outcomes, impact
	◇	2.3. External factors realistic (assumptions and risks)
	◇	2.4. Design coherent, complementarity adequate
	◇	2.5. ILO comparative advantage youth employment
▼	◇	3. Effectiveness of the project in relation to the expected results
▼	◇	3.1. Morocco - Achievement objectives
	◇	3.1.1. Objectives achieved
	◇	3.1.2. Outputs achieved
	◇	3.1.3. Follow-up actions Morocco
	◇	3.1.4 Communications specifics
	◇	3.2.3 Follow up of actions Ethiopia
▼	◇	3.2. Ethiopia - Achievement objectives
	◇	3.2.1. Objectives achieved
	◇	3.2.2. Outputs achieved
	◇	3.2.3 Follow up of actions Ethiopia
	◇	3.2.4 Communications specifics
	◇	3.3. Quality outputs developed?
	◇	3.4. Unexpected positive results
	◇	3.5. Unexpected negative results taken place?
	◇	3.6. Internal factors achievement results?
	◇	3.7. External factors achievement results?
▼	◇	3.8. Evolving political and socio-economic situation, project:
	◇	3.8.1. Timely needs assessments emerging relevant needs
	◇	3.8.2. Answers in assessments appropriate
	◇	3.9. Effectiveness partnership strategy
▼	◇	3.10. Management, governance structure strategic for results
	◇	3.10.1. Tripartite constituents
	◇	3.10.2. Partners in the project
	◇	3.10.3. Other stakeholders
	◇	3.10.4. ILO
	◇	3.10.6. Donor
▼	◇	3.11. Covid-19 pandemic & unrest (Ethiopia)
	◇	3.11.1. Influencing project results
	◇	3.11.2. Project addressed this influence
	◇	3.12. Intervention model used/suggests an intervention model similar crisis response (COVID19)
	◇	3.11 Innovation

Annexe 10 – Détails des objectifs et de la méthodologie de l'évaluation

Les objectifs spécifiques de l'évaluation sont les suivants :

- Évaluer la pertinence et la cohérence de la conception du projet par rapport aux besoins du pays et la façon dont le projet est perçu et apprécié par les bénéficiaires et les partenaires du projet.
- Identifier les contributions du projet aux Objectifs de développement durable (ODD), au Cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (CCNUD) et aux Programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD) des pays, aux objectifs de l'OIT et aux objectifs des programmes par pays, ainsi que sa synergie avec d'autres projets et programmes dans les deux pays.
- Analyser les stratégies de mise en œuvre du projet en ce qui concerne leur efficacité potentielle pour atteindre les objectifs et les impacts du projet ; y compris les résultats inattendus et les facteurs affectant la mise en œuvre du projet (positivement et négativement) ;
- Évaluer l'efficacité de la mise en œuvre du projet.
- Examiner l'organisation institutionnelle, la capacité de mise en œuvre du projet et les mécanismes de coordination.
- Examiner les stratégies visant à assurer la durabilité des résultats s'ils sont atteints et l'orientation vers la réalisation de l'impact.
- Identifier les leçons et les bonnes pratiques potentielles pour les mandants tripartites, les parties prenantes et les partenaires, le donateur et l'OIT.
- Fournir des recommandations stratégiques pour les mandants tripartites, les parties prenantes et les partenaires, le donateur et l'OIT afin d'améliorer l'atteinte des résultats du projet (résultats et impacts).

Détails sur l'approche d'analyse des systèmes utilisée dans l'évaluation

Dans ce cas, le recours à une méthodologie d'évaluation qui utilise une approche systémique pour la collecte et l'analyse des données était donc une étape logique. L'évaluation utilise donc une approche systémique de l'enquête évaluative pour collecter, gérer et interpréter les informations recueillies. Il s'agit d'un processus de collecte de données quantitatives et qualitatives, puis de l'application de méthodes d'analyse des informations à partir de perspectives multiples.

L'évaluation a utilisé une combinaison de deux principaux types d'analyse de systèmes - l'analyse des boucles causales et l'analyse de réseau.⁷⁰

L'analyse des boucles causales identifie les principales variables d'intérêt et détermine comment les composantes sont liées et comment elles sont censées s'influencer mutuellement.⁷¹

⁷⁰ Burns, D. and Worsley, S. (2016), Navigating Complexity in International Development: Facilitating Sustainable Change at Scale. Warwickshire: Practical Action Publishing Ltd. Williams, B and Hummelbrunner, R (2011), Systems Concepts in Action. Stanford: Stanford Business.

⁷⁰ Visionary Evaluation for a Sustainable Equitable Future (2020), Edited by Parsons, B. and Dhillon, J., Charlotte, NC: Information Age Publishing

⁷¹ Burns, D. and Worsley, S. (2016), Navigating Complexity in International Development: Facilitating Sustainable Change at Scale. Warwickshire: Practical Action Publishing Ltd. Williams, B and Hummelbrunner, R (2011), Systems Concepts in Action. Stanford: Stanford Business.

⁷¹ Visionary Evaluation for a Sustainable Equitable Future (2020), Edited by Parsons, B. and Dhillon, J., Charlotte, NC: Information Age Publishing

L'analyse de toutes les données collectées au cours de l'évaluation permet d'évaluer dans quelle mesure les résultats attendus de la construction des systèmes sont réussis et/ou difficiles. L'utilisation de boucles de rétroaction pour informer et ajuster la mise en œuvre en cours sur la base de l'expérience du projet est un autre élément à prendre en considération. Cette méthode a été particulièrement utilisée pour répondre aux Questions d'évaluation (QE).

L'analyse des réseaux interrelationnels permet de cartographier les acteurs clés et leurs relations. Le peu de temps disponible ne permet pas à l'évaluation de mener son propre exercice de cartographie détaillé. Cependant, la documentation déjà examinée indique qu'une telle cartographie des acteurs clés a été réalisée dans les deux projets, même si l'exercice de cartographie n'est pas nécessairement étiqueté et détaillé explicitement comme tel. L'évaluation a utilisé les informations existantes pour évaluer la qualité, la quantité et l'intensité des interrelations (de mise en réseau) comme indiqué dans les sections 3.1.3, 3.3.1, 3.3.2, 3.4.2 et 3.5.

Les résultats de l'analyse des boucles de causalité et des réseaux d'interrelations ont été évalués et interprétés conformément aux preuves. Une analyse comparative des différents résultats à travers les domaines thématiques et, le cas échéant, à travers les deux projets a ensuite été réalisée. Ceci a été fait pour s'assurer que le plus haut niveau d'apprentissage pouvait être obtenu de l'approche d'évaluation groupée.

Séquence opérationnelle de l'évaluation

La période de démarrage de l'évaluation a commencé à la mi-octobre par des examens généraux et quelques appels de démarrage avec le personnel du projet. Le travail formel sur le rapport de démarrage a eu lieu du 24 au 28 octobre 2022.

L'équipe d'évaluation était composée d'un évaluateur principal et d'un consultant national dans le cas de l'Éthiopie. L'évaluateur principal a mis en œuvre le travail de terrain au Maroc du 31 octobre au 11 novembre. En Éthiopie, le consultant national a commencé le travail sur le terrain le 7 novembre et l'évaluateur principal l'a rejoint pour la période du 15 au 21 novembre. L'analyse des données de toutes les notes de terrain et de la documentation a eu lieu du 21 au 26 novembre, suivie de la rédaction du rapport. Une première version est partagée mi-décembre, les commentaires des parties prenantes sont consolidés et fournis à l'évaluateur principal le 20 janvier, la version finale devant être remise le 23 janvier 2023.

Échantillonnage des personnes interrogées et des participants aux groupes de discussion

En ce qui concerne l'échantillonnage, étant donné que les projets se concentrent sur le renforcement des capacités institutionnelles ainsi que sur le soutien en aval aux bénéficiaires directs, une méthode d'échantillonnage en deux étapes a été utilisée. Les projets ont tous deux fourni des listes initiales de leurs principales parties prenantes institutionnelles afin que les évaluateurs puissent les examiner. Ces listes ont ensuite été légèrement révisées avec des ajouts, puis approuvées, et des rendez-vous ont été fixés avec les représentants de ces institutions. Un grand nombre des personnes interrogées avaient également participé à divers types de formations dispensées par les projets à ce jour.

La sélection d'un échantillon représentatif de bénéficiaires directs, c'est-à-dire de personnes souhaitant créer des entreprises ou de travailleurs dans des entreprises/coopératives existantes, s'est avérée plus difficile. En raison de fortes contraintes de temps pour effectuer le travail de terrain, il n'a pas été possible d'extraire un échantillon aléatoire de participants. Étant donné les difficultés à atteindre les bénéficiaires là où ils se trouvent, notamment en Éthiopie, cela a également constitué une sérieuse contrainte. Néanmoins, surtout au Maroc, certains participants au Gérez mieux votre

entreprise (GERME) et à la formation coopérative ont pu être interrogés, tandis qu'en Éthiopie, deux entrepreneurs ont été inclus.

Partage des résultats préliminaires

Les évaluateurs ont mené des séances informelles de débriefing des résultats préliminaires avec le personnel du projet et, dans le cas de l'Éthiopie, avec le directeur du BIT. Au cours de certaines discussions de suivi et de questions concernant les résultats potentiels, un échange a également eu lieu avec le représentant du BMZ, et le personnel du siège de l'OIT.

Annexe 11 – Contribution de la conception du projet aux Objectifs de développement durable (ODD)

8.3 : Promouvoir des politiques axées sur le développement qui soutiennent les activités productives, la création d'emplois décents, l'esprit d'entreprise, la créativité et l'innovation, et encourager la formalisation et la croissance des micros, petites et moyennes entreprises, notamment par l'accès aux services financiers.

8.5 : D'ici 2030, parvenir au plein emploi productif et à un travail décent pour toutes les femmes et tous les hommes, y compris les jeunes et les personnes handicapées, et à l'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale.

8.6 : D'ici à 2020, réduire considérablement la proportion de jeunes qui ne sont pas employés, scolarisés ou en formation.

8.8 Protéger les droits du travail et promouvoir des environnements de travail sûrs et sécurisés pour tous les travailleurs, y compris les travailleurs migrants, en particulier les femmes migrantes, et ceux qui ont un emploi précaire.

Annexe 12 – Programme national pour le travail décent en Éthiopie - Éléments ProAgro pertinents

Objectif Immédiat 1 du programme de pays : Toutes les personnes en Éthiopie jouissent des droits et des capacités nécessaires pour réaliser leur potentiel dans l'égalité et la dignité.
Produit 1.1 : Les jeunes, en particulier ceux qui sont laissés pour compte dans l'éducation et l'emploi, sont dotés des connaissances et des compétences nécessaires pour accéder à des emplois décents et participer à la vie civique
Objectif Immédiat du programme pays 2 : Tous les habitants de l'Éthiopie bénéficient d'une économie inclusive, résiliente et durable.
Produit 2.1 : Politiques, réglementations et institutions renforcées pour créer des emplois décents et promouvoir l'égalité d'accès au financement pour les micros, petites et moyennes entreprises afin d'investir dans leur productivité et leur compétitivité
Produit 2.2 : Amélioration de l'accès à des emplois décents, à des possibilités d'emploi et de moyens de subsistance dans les secteurs formel et informel, en particulier pour les jeunes et les femmes
Produit 2.3 : L'accès à l'innovation, aux nouvelles technologies et au financement est accru, favorisant une économie verte inclusive et diversifiée
Priorité pays 3 : Relations industrielles, dialogue social et tripartisme
Produit 3.1 : Augmentation de la capacité du gouvernement au niveau national et sous national pour améliorer la performance des institutions du dialogue social et promouvoir le tripartisme
Produit 3.2 : Politiques, réglementations et institutions renforcées pour promouvoir et assurer le respect des principes et droits fondamentaux au travail en vue d'une harmonie industrielle pour une productivité et une compétitivité accrue de l'organisation
Objectif Immédiat de pays 4 : Tous les travailleurs, employeurs et leurs organisations représentatives en Éthiopie font progresser la jouissance des principes et droits fondamentaux au travail.
Produit 4.1 : Ratification, intégration et application des normes internationales du travail
Produit 4.2 : Capacités institutionnelles accrues des organisations d'employeurs et de membres d'entreprises (EBMO), et des organisations de travailleurs pour influencer l'élaboration des politiques et s'engager dans un dialogue social inclusif

Annexe 13 – Guides d'entretien et de groupes de discussion

Introduction générale et lignes directrices

Tous les participants à l'évaluation seront invités à remplir un court formulaire papier pour recueillir leurs données personnelles avec le nom, les coordonnées et la fonction.

Les directives générales pour les groupes de discussion et les réunions individuelles ou en petits groupes sont presque les mêmes. Commencez par les questions générales, poursuivez pendant les discussions sur les principaux points pertinents soulevés ; si le temps le permet, posez toutes les autres questions.

A la fin du travail d'évaluation sur le terrain, toutes les questions devraient avoir été clairement couvertes à travers les entretiens et les groupes de discussion. Des réunions de suivi seront organisées en ligne si des clarifications supplémentaires sont nécessaires concernant un point particulier.

En dehors du personnel et des coordinateurs du programme ARCHIPELAGO, les entretiens/groupes de discussion seront ouverts afin de permettre des discussions approfondies sur les résultats importants attendus et inattendus. Les réponses seront ensuite réorganisées en catégories correspondant à la matrice d'évaluation.

Les questions destinées au personnel et aux coordinateurs d'ARCHIPELAGO sont plus spécifiques et détaillées.

Si un traducteur est nécessaire, veuillez identifier une personne sur place et qui n'influencera pas les réponses des personnes interrogées/membres du groupe de discussion. Si possible, s'il y a un groupe de discussion, identifiez une ou plusieurs personnes qui peuvent traduire pour les autres.

Entretiens et groupes de discussion

Remarque : Les personnes interrogées et les membres des groupes de discussion ne devront pas tous répondre à toutes les questions de la liste de contrôle de leur type de groupe d'intervenants.

Dans la mesure où le temps le permet, autant de points seront couverts que possible. Les listes de contrôle et les réponses obtenues seront continuellement recoupées pour s'assurer que suffisamment d'informations ont été recueillies pour trianguler adéquatement les informations entre les parties prenantes et les autres sources de données.

Introduction aux entretiens pour toutes les parties prenantes :

Nous sommes venus pour apprendre de vous votre expérience avec le projet ProAgro.

Veuillez noter que les évaluations sont conçues pour identifier :

- La pertinence du projet.
- Quelles sont les réussites ?
- Quels sont les défis de mise en œuvre ?
- Les raisons de ces succès et de ces défis ?
- Quelles sont les solutions possibles pour améliorer la période restante du projet et pour tirer des leçons pour l'avenir ?
- La durabilité possible des activités entreprises jusqu'à présent au-delà de la période de mise en œuvre du projet.

Nous sommes des évaluateurs indépendants et ne travaillons pas pour l'OIT, ProAgro ou le donateur.

Bien que nous prenions des notes, nous ne vous identifierons pas individuellement et vos réponses seront anonymes.

Demandez à la personne interrogée ou aux membres du groupe de discussion : "Acceptez-vous librement de participer à cette évaluation" ?

Si la réponse est positive (ce qui est généralement le cas), énoncez toutes les questions afin que la personne interrogée/les membres du groupe de discussion connaissent les cinq principales questions qui seront posées :

- Veuillez décrire brièvement votre association avec le projet ? Comment avez-vous été impliqué dans le projet ? (Il ne s'agit pas d'une obligation, mais d'une option préférée. Cette brève description ne devrait pas prendre plus de 10 minutes, plus la traduction si nécessaire. Veuillez noter que ce point est inclus pour donner aux répondants l'occasion d'expliquer leur travail/expérience dans leurs propres mots. En tant que sorte de brise-glace, elle permet également de planter le décor pour les questions du consultant).

- Qu'est-ce que vous trouvez de très bien (réussites) dans le projet ?

- Quels sont les défis que vous avez notés en ce qui concerne le projet ?

- Avez-vous des suggestions pour améliorer le projet pendant la période de mise en œuvre restante ? Ou pour améliorer des projets similaires ?

- Que comptez-vous faire après la fin du projet en ce qui concerne les activités de ProAgro auxquelles vous avez été associé ?

Répétez les questions de base :

Nous allons maintenant vous demander un peu d'histoire sur votre association avec le projet, sur les succès (points forts) et les défis que vous avez notés. Puis vos suggestions pour améliorer le reste du projet (ou des projets similaires) et vos idées concernant la durabilité ? Pouvons-nous continuer ?

Si le temps le permet, ces questions seront suivies de questions sur des sujets qui n'ont pas encore été abordés lors de la première phase semi-structurée de la discussion. Une liste de contrôle correspondant à chaque type de personne interrogée/groupe de discussion sera utilisée pour **vérifier que toutes les questions ont été traitées de manière adéquate à la fin de la période de travail sur le terrain.**

Liste de contrôle des questions par type de partie prenante

L'équipe du projet ProAgro

L'équipe de projet sera interrogée selon une approche plus détaillée que les autres parties prenantes. Les équipes de projet devront répondre à la liste de questions la plus étendue, car il est essentiel d'obtenir l'avis du personnel sur toutes les questions d'évaluation. Après l'introduction générale, nous passerons directement aux questions détaillées de la liste de contrôle. Nous ne poserons pas les questions générales en premier. Bien entendu, le personnel du projet aura tout loisir de détailler les succès, les défis et autres aspects sous la rubrique de chaque question d'évaluation.

Le personnel peut décider d'affecter certains membres de son groupe à la réponse à des questions spécifiques. Certaines questions peuvent également être posées séparément à différents membres du personnel afin d'obtenir plus d'une réponse sur le même sujet de la part de différents membres du personnel.

Questions d'entretien

A votre avis :

1. Pertinence, cohérence et adéquation stratégique :

1.1. Les objectifs et les stratégies des projets sont-ils cohérents avec :

1.2. Cadres des politiques et programmes des mandants de l'OIT Les projets sont-ils pertinents pour les politiques et priorités nationales ?

- Plans de développement nationaux,
- Programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD)

1.3. Les besoins des autres partenaires clés nationaux et les besoins du pays, en particulier les bénéficiaires finaux (c'est-à-dire les hommes et les femmes) ?

1.3.1. Comment le projet a-t-il contribué aux résultats pertinents du Programme & Budget de l'OIT et aux priorités de développement en :

Éthiopie, au Maroc, les UNSDCFs et les ODDs ?

Dans quelle mesure le projet s'est-il appuyé sur des expériences antérieures dans le pays de l'UE ?

- OIT
- Agences de l'ONU
- Donateur
- Expérience pertinente d'autres organisations locales et internationales dans le pays.

2. Validité de la conception du projet :

2.1 Le projet a-t-il développé et suivi une Théorie du Changement (TdC) complète et intégrant :

- Facteurs externes
- Sur la base d'une analyse systémique

2.2 Ne pas établir de lien de causalité entre les sorties et l'intention :

- Résultats
- Impact

2.3 Les facteurs externes (hypothèses et risques) ont-ils été pris en compte ?

2.4 Dans quelle mesure la conception du projet était-elle adéquate et efficace entre les différentes composantes du projet en ce qui concerne :

- Cohérence
- Complémentarité ?

2.5 Dans quelle mesure le projet s'est-il appuyé sur l'avantage comparatif de l'OIT dans le domaine de l'emploi des jeunes ?

3. Efficacité du projet par rapport aux résultats attendus

3.1 Dans quelle mesure le projet est-il réalisé ?

- Objectifs atteints
- Résultats en cours de réalisation

Veillez fournir des mises à jour de l'état d'avancement comme déjà discuté sous forme de tableau.

2.6 Comment la qualité des résultats des projets s'est-elle développée pour atteindre les objectifs du projet ?

2.7 Des résultats positifs inattendus ont-ils eu lieu ?

2.8 Des résultats négatifs inattendus ont-ils eu lieu ?

2.9 Quels ont été les principaux facteurs qui ont influencé l'atteinte ou non des résultats ?

- Facteurs internes
- Facteurs externes

2.10 Compte tenu de l'évolution de la situation politique et socio-économique dans les pays, le projet a-t-il :

- Réalisation d'évaluations des besoins en temps utile pour répondre aux nouveaux besoins pertinents.
- Les réponses étaient-elles appropriées pour répondre aux objectifs du projet ?

2.11 La stratégie de partenariat du projet a-t-elle été efficace pour atteindre les résultats escomptés ?

2.12 Dans quelle mesure la structure de gestion et de gouvernance du projet mise en place a-t-elle fonctionné de manière stratégique pour atteindre les buts et objectifs du projet avec :

- Constituants tripartites
- Partenaires du projet
- Autres parties prenantes
- OIT
- Donateur

2.13 Dans quelle mesure l'impact de la pandémie de Covid-19 :

- Influencer les résultats et l'efficacité des projets
- Comment le projet a-t-il abordé cette influence ?

2.14 Le modèle d'intervention (adapté) utilisé/à utiliser dans le projet suggère-t-il un modèle d'intervention pour une réponse à une crise similaire ?

4. Efficacité des ressources utilisées :

4.1 Les ressources (financières, humaines, soutien technique, etc.) ont-elles été allouées de manière stratégique pour atteindre les réalisations du projet et ses résultats spécifiques ?

Si ce n'est pas le cas, pourquoi et quelles sont les mesures prises pour travailler à la réalisation des résultats et de l'impact du projet ?

2.15 Les activités/opérations du projet sont-elles conformes au calendrier des activités tel que défini par :

- L'équipe de projet
- Plans de travail
- Budgets

- 2.16 Les projets ont-ils développé une stratégie de S&E qui améliore :
- Responsabilité
 - Apprendre
 - Alimentation de la direction
- 2.17 Comment les rôles et les responsabilités entre le projet et les partenaires clés ont-ils fonctionné en ce qui concerne la planification du suivi et de l'évaluation du projet ?
- National
 - Niveaux régionaux

5. Orientation vers l'impact et la durabilité

- 2.18 Qu'est-ce qui peut être identifié comme des impacts durables du projet dans les groupes cibles et les autres acteurs, le cas échéant ?
- Les résultats sont-ils intégrés ou susceptibles d'être intégrés à
 - o Institutions nationales
 - o Populations cibles
 - Les partenaires sont-ils en mesure de les maintenir au-delà du projet (institutionnalisation des composantes du projet) ?
- 2.19 Dans quelle mesure les résultats de l'intervention sont-ils susceptibles d'apporter une contribution positive durable et à long terme à la population concernée ?
- SDG
 - Cibles (explicitement ou implicitement)
- 2.20 Quelles mesures et actions ont été mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau national et dans les gouvernorats ?
- Le projet met-il en œuvre des stratégies de sortie si nécessaire ?
- 2.21 L'approche du projet, ou certaines de ses parties, et ses résultats peuvent-ils être reproduits ou amplifiés en tenant compte des dimensions institutionnelles et financières ?
- Partenaires nationaux
 - D'autres acteurs ?
- 2.22 Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée par la situation de Covid-19 dans le contexte des réponses nationales ?

6. Le genre et la non-discrimination des groupes vulnérables (tels que les jeunes et les personnes handicapées) :

- 2.23 Dans quelle mesure le projet a-t-il **identifié et intégré dans ses actions** les *besoins opérationnels et stratégiques* et les *priorités de l'UE* ?
- Hommes
 - Femmes
 - D'autres groupes vulnérables ?
- 2.24 Comment le projet a-t-il pu **répondre aux** besoins spécifiques des hommes, des femmes et des groupes vulnérables ?
- Hommes
 - Femmes
 - D'autres groupes vulnérables ?

- 2.25 Les outils développés par le projet intègrent-ils les questions de genre et de non-discrimination ?

7. Questions générales d'évaluation (apprentissage et autres)

- a. Que pouvons-nous apprendre dans une perspective comparative des deux projets dans le contexte de leurs contextes nationaux et au-delà des contextes des deux pays (pour des contextes similaires) ?
- b.

Bureau Siège de l'OIT, Bureau régional, Bureau national de l'OIT

La liste de contrôle ci-dessous sera adaptée en fonction des connaissances et du domaine d'expertise du membre du personnel du BIT. Tous les membres du personnel du BIT (hors projet) ne se verront pas poser les mêmes questions ; c'est-à-dire si elles n'ont pas déjà fait l'objet d'une réponse automatique lors de la précédente section de questions-réponses générales de l'entretien.

A votre avis :

1. Pertinence, cohérence et adéquation stratégique :

1.1 Les objectifs et les stratégies des projets sont-ils cohérents avec :

- 1.1.1. Cadres des politiques et programmes des mandants de l'OIT
- 1.1.2. Les projets sont-ils pertinents pour les politiques et les priorités nationales ?
 - Plans de développement nationaux,
 - Programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD)
- 1.1.3. Les besoins des autres partenaires clés nationaux et les besoins du pays, en particulier les bénéficiaires finaux (c'est-à-dire les hommes et les femmes) ?

1.2. Comment le projet a-t-il contribué aux objectifs pertinents ?

Pour le personnel international : Résultats du programme et du budget de l'OIT

Pour le personnel national du BIT : Comment le projet a-t-il contribué aux priorités de développement pertinentes en :

- 1.2.1. L'Éthiopie/le Maroc, les UNSDCFs et les SDGs ?
- 1.2.2. Dans quelle mesure le projet s'est-il appuyé sur des expériences antérieures dans le pays de l'UE ?
 - OIT
 - Agences de l'ONU
 - Donateur
 - Expérience pertinente d'autres organisations locales et internationales dans le pays.

1.3. Si vous en avez connaissance, quelle est votre opinion sur la théorie du changement (TdC) ?

Pensez-vous qu'elle soit basée sur une analyse systématique ou non ? Détails.

Intègre-t-il des facteurs externes ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?

Qu'en est-il des hypothèses et des risques ?

1.4. Dans quelle mesure la conception du projet était-elle adéquate et efficace entre les différentes composantes du projet en ce qui concerne :

- 1.4.1. Cohérence
- 1.4.2. Complémentarité ?

- 1.5. Dans quelle mesure le projet s'est-il appuyé sur l'avantage comparatif de l'OIT dans le domaine de l'emploi des jeunes ? (Il s'agit d'une question importante pour le personnel concerné de l'OIT)

2. Efficacité du projet par rapport aux résultats attendus

- 2.1. Dans quelle mesure êtes-vous conscient de la mesure dans laquelle le projet atteint les résultats escomptés ? Si vous en êtes conscient, veuillez commenter le niveau de réussite dans l'atteinte des objectifs et/ou des résultats selon vos connaissances. Commentez par pays, le cas échéant.
Selon vous, quels sont les facteurs qui ont influencé la réalisation ou la non-réalisation des résultats ?
- 2.2. Connaissez-vous des résultats positifs inattendus ? Si oui, quels sont-ils ?
- 2.3. Connaissez-vous des résultats négatifs inattendus ? Si oui, quels sont-ils ?
- 2.4. D'après ce que vous avez observé (le cas échéant), comment la stratégie de partenariat du projet a-t-elle été efficace pour atteindre les résultats escomptés ?
- 2.5. À votre connaissance, dans quelle mesure la structure de gestion et de gouvernance du projet qui a été mise en place a fonctionné de manière stratégique pour atteindre les buts et objectifs du projet avec :
- 2.5.1. Constituants tripartites
 - 2.5.2. Partenaires du projet
 - 2.5.3. Autres parties prenantes
 - 2.5.4. OIT
 - 2.5.5. Donateur
- 2.6. Avez-vous conscience de l'influence de la situation de COVID19 sur le projet ? Si oui, veuillez expliquer comment.

3. Efficacité des ressources utilisées :

- 3.1. À votre connaissance, les ressources (financières, humaines, soutien technique, etc.) ont-elles été allouées de manière stratégique pour atteindre les réalisations du projet et les résultats escomptés ?
- 3.1.1. Si ce n'est pas le cas, pourquoi et quelles sont les mesures prises pour travailler à la réalisation des résultats et de l'impact du projet ?
- 3.2. Pour le personnel de l'OIT chargé de l'arrêt des projets : Les activités/opérations du projet sont-elles conformes au calendrier des activités tel que défini par :
- 3.2.1. L'équipe de projet
 - 3.2.2. Plans de travail
 - 3.2.3. Budgets
- 3.3. Connaissez-vous la stratégie de suivi et d'évaluation des projets ? Si oui, avez-vous des commentaires sur la manière dont elle améliore les éléments suivants, si tant est qu'elle les améliore ?
- 3.3.1. Responsabilité
 - 3.3.2. Apprendre
 - 3.3.3. Alimentation de la direction

3.4. Comment les rôles et les responsabilités entre le projet et les partenaires clés ont-ils fonctionné en ce qui concerne la planification du suivi et de l'évaluation du projet ?

3.4.1. National

3.4.2. Niveaux régionaux

4. Orientation vers l'impact et la durabilité

4.1. Qu'est-ce qui peut être identifié comme des impacts durables du projet dans les groupes cibles et les autres acteurs, le cas échéant ?

4.1.1. Les résultats sont-ils intégrés ou susceptibles d'être intégrés à

- Institutions nationales
- Populations cibles

4.1.2. Les partenaires sont-ils en mesure de les maintenir au-delà du projet (institutionnalisation des composantes du projet) ?

4.2. Dans quelle mesure les résultats de l'intervention sont-ils susceptibles d'apporter une contribution positive durable et à long terme à la population concernée ?

4.2.1. SDG

4.2.2. Cibles (explicitement ou implicitement)

4.3. Pour le personnel national du BIT :

Quelles mesures et actions ont été mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau national et dans les gouvernorats ?

4.3.1. Les projets mettent-ils en œuvre les stratégies de sortie nécessaires ?

4.4. L'approche du projet, ou certaines de ses parties, et ses résultats peuvent-ils être reproduits ou amplifiés en tenant compte des dimensions institutionnelles et financières ?

4.4.1. Partenaires nationaux

4.4.2. D'autres acteurs ?

4.5. Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée par la situation de Covid-19 dans le contexte des réponses nationales ?

5. En particulier pour les experts en matière de genre et de non-discrimination des groupes vulnérables (tels que les jeunes et les personnes handicapées) :

A votre connaissance

5.1. Dans quelle mesure le projet a-t-il **identifié et intégré dans ses actions** les *besoins opérationnels* et *stratégiques* et les *priorités* de l'UE ?

5.1.1. Hommes

5.1.2. Femmes

5.1.3. Autres groupes vulnérables ?

5.2. Comment le projet a-t-il pu **répondre aux** besoins spécifiques des hommes, des femmes et des groupes vulnérables ?

5.2.1. Hommes

5.2.2. Femmes

5.2.3. D'autres groupes vulnérables ?

5.3. Les outils développés par le projet intègrent-ils les questions de genre et de non-discrimination ?

6. **Questions générales d'évaluation** (apprentissage et autres)
- 6.1. Que pouvons-nous apprendre dans une perspective comparative des deux projets dans le contexte de leurs contextes nationaux et au-delà des contextes des deux pays (pour des contextes similaires) ?
- 6.2.

Représentants du gouvernement, représentants des travailleurs et des employeurs, autres groupes de la société civile

1. Pertinence, cohérence et adéquation stratégique :

- 1.1. Les projets sont-ils pertinents pour les politiques et les priorités nationales ?
- Plans de développement nationaux,
 - Programmes par pays de travail décent (PPTD) (Ministère du travail)
- 1.2. Les besoins des autres partenaires clés nationaux et les besoins du pays, en particulier les bénéficiaires finaux (c'est-à-dire les hommes et les femmes) ?
- 1.3. Êtes-vous au courant de la conception du projet ? Si oui, avez-vous contribué au processus de conception ? À votre avis, dans quelle mesure la conception du projet est-elle claire et bien conçue ?

2. Efficacité du projet par rapport aux résultats attendus

- 2.1. Dans quelle mesure êtes-vous conscient de la mesure dans laquelle le projet atteint les résultats escomptés ? Si vous en êtes conscient, veuillez commenter le niveau de réussite dans l'atteinte des objectifs et/ou des résultats selon vos connaissances. Quels sont les facteurs qui ont influencé l'obtention ou la non-obtention des résultats ?
- 2.2. Connaissez-vous des résultats positifs inattendus ? Si oui, quels sont-ils ?
- 2.3. Connaissez-vous des résultats négatifs inattendus ? Si oui, quels sont-ils ?
- 2.4. D'après ce que vous avez observé (le cas échéant), comment la stratégie de partenariat du projet a-t-elle été efficace ?
- 2.5. Avez-vous conscience de l'influence de la situation de COVID19 sur le projet ? Si oui, veuillez expliquer comment.

3. Efficacité des ressources utilisées :

- 3.1. A votre connaissance, les ressources (financières, humaines, support technique, etc.) ont-elles été bien allouées ?
- 3.1.1. Si ce n'est pas le cas, pourquoi et quelles sont les mesures prises pour travailler à la réalisation des résultats et de l'impact du projet ?
- 3.2. Le projet discute-t-il avec vous des résultats en cours (M&E) ? A quelle fréquence ? Quelle est votre opinion à ce sujet ?

4. Orientation vers l'impact et la durabilité

- 4.1. Qu'est-ce qui peut être identifié comme des impacts durables du projet dans les groupes cibles et les autres acteurs, le cas échéant ?

4.1.1. Les résultats obtenus jusqu'à présent ont-ils été intégrés ou sont-ils susceptibles de l'être à

- Institutions nationales
- Populations cibles

4.1.2. Votre bureau sera-t-il en mesure de les maintenir au-delà du projet (institutionnalisation des composantes du projet) ? Si non, pourquoi ?

4.2. Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée par la situation de Covid-19 dans le contexte des réponses nationales ?

A votre connaissance

4.3. Dans quelle mesure le projet a-t-il **identifié et intégré dans ses actions** les *besoins opérationnels* et *stratégiques* et les *priorités de l'UE* ?

4.3.1. Hommes

4.3.2. Femmes

4.3.3. Autres groupes vulnérables ?

4.4. Comment le projet a-t-il pu **répondre aux** besoins spécifiques des hommes, des femmes et des groupes vulnérables ?

4.4.1. Hommes

4.4.2. Femmes

4.4.3. Autres groupes vulnérables ?

4.4.4.

Institutions de recherche et de formation (y compris les universités)

1. Pertinence, cohérence et adéquation stratégique :

1.1. Selon vous, le projet est-il pertinent par rapport aux besoins des participants au projet ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?

1.2. Les activités du projet de renforcement institutionnel sont-elles pertinentes pour vos propres besoins en tant qu'institution ? Avez-vous apporté votre contribution pour déterminer les types d'actions de renforcement des capacités que le projet vous apporterait ? Si oui, veuillez donner des détails, y compris votre opinion sur le processus. Si non, veuillez commenter.

2. Efficacité du projet par rapport aux résultats attendus

2.1. Dans quelle mesure êtes-vous conscient de la mesure dans laquelle le projet atteint les résultats escomptés ?

Si oui, comment avez-vous appris son efficacité ?

Si vous le savez, veuillez commenter le niveau de réussite dans la réalisation des objectifs et/ou des résultats selon vos connaissances.

2.2. Connaissez-vous des résultats positifs inattendus ? Si oui, quels sont-ils ?

2.3. Connaissez-vous des résultats négatifs inattendus ? Si oui, quels sont-ils ?

- 2.4. D'après ce que vous avez observé (le cas échéant), la stratégie de partenariat du projet avec votre institution a-t-elle été efficace ?
- 2.5. Avez-vous conscience de l'influence de la situation de COVID19 sur le projet ? Si oui, veuillez expliquer comment.

3. Orientation vers l'impact et la durabilité

3.1.1. Les résultats du projet qui ont été atteints jusqu'à présent ont-ils été intégrés ou sont-ils susceptibles d'être intégrés à

- Votre institution
- Parmi les populations cibles finales (participants à l'apprentissage)

3.1.2. Votre bureau sera-t-il en mesure de les maintenir au-delà du projet (institutionnalisation des composantes du projet) ? Si non, pourquoi ?

3.2. Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée par la situation de Covid-19 dans le contexte des réponses nationales ?

A votre connaissance

3.3. Dans quelle mesure le projet a-t-il **identifié et intégré dans ses actions** les *besoins opérationnels* et *stratégiques* et les *priorités* de l'UE ?

3.3.1. Hommes

3.3.2. Femmes

3.3.3. D'autres groupes vulnérables ?

3.4. Comment le projet a-t-il pu **répondre aux** besoins spécifiques des hommes, des femmes et des groupes vulnérables ?

3.4.1. Hommes

3.4.2. Femmes

3.4.3. Autres groupes vulnérables ?

3.4.4.

Partenaires de développement internationaux et nationaux

Note : La première question générale doit donner une bonne idée de la manière dont le partenaire a été associé au projet. Si la personne interrogée semble avoir une connaissance suffisante du projet, des questions supplémentaires peuvent être ajoutées.

1. Pertinence, cohérence et adéquation stratégique :

1.1. Selon vous, le projet est-il pertinent par rapport aux besoins des participants au projet ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?

1.2. Les activités du projet de renforcement institutionnel sont-elles pertinentes pour vos propres besoins en tant qu'institution ? Avez-vous apporté votre contribution pour déterminer les types d'actions de renforcement des capacités que le projet vous apporterait ? Si oui, veuillez donner des détails, y compris votre opinion sur le processus. Si non, veuillez commenter.

2. Efficacité du projet par rapport aux résultats attendus

- 2.1. Dans quelle mesure êtes-vous conscient de la mesure dans laquelle le projet atteint les résultats escomptés ?
Si oui, comment avez-vous appris son efficacité ?
Si vous le savez, veuillez commenter le niveau de réussite dans la réalisation des objectifs et/ou des résultats selon vos connaissances.
- 2.2. Connaissez-vous des résultats positifs inattendus ? Si oui, quels sont-ils ?
- 2.3. Connaissez-vous des résultats négatifs inattendus ? Si oui, quels sont-ils ?
- 2.4. D'après ce que vous avez observé (le cas échéant), la stratégie de partenariat du projet avec votre institution a-t-elle été efficace ?
- 2.5. Avez-vous conscience de l'influence de la situation de COVID19 sur le projet ? Si oui, veuillez expliquer comment.

3. Orientation vers l'impact et la durabilité

- 3.1.1. Les résultats du projet qui ont été atteints jusqu'à présent ont-ils été intégrés ou sont-ils susceptibles d'être intégrés à
- Votre institution
 - Parmi les populations cibles finales (participants à l'apprentissage)

- 3.1.2. Votre bureau sera-t-il en mesure de les maintenir au-delà du projet (institutionnalisation des composantes du projet) ? Si non, pourquoi ?

- 3.2. Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée par la situation de Covid-19 dans le contexte des réponses nationales ?

A votre connaissance

- 3.3. Dans quelle mesure le projet a-t-il **identifié et intégré dans ses actions** les *besoins opérationnels* et *stratégiques* et les *priorités de l'UE* ?

3.3.1. Hommes

3.3.2. Femmes

3.3.3. D'autres groupes vulnérables ?

- 3.4. Comment le projet a-t-il pu **répondre aux** besoins spécifiques des hommes, des femmes et des groupes vulnérables ?

3.4.1. Hommes

3.4.2. Femmes

3.4.3. Autres groupes vulnérables ?

3.4.4.

Participants à la formation

En général, les principales questions générales suffisent, mais les questions ci-dessous peuvent être ajoutées. Toute autre question permettant de comprendre comment ils perçoivent les activités du projet peut être ajoutée.

1. Pertinence, cohérence et adéquation stratégique :

1.1. Selon vous, le projet répond-il à vos besoins ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?

2. Efficacité, impact et durabilité

Dans quelle mesure les activités soutenues par le projet auxquelles vous avez participé vous ont-elles été utiles jusqu'à présent ?

Pensez-vous être en mesure d'appliquer ce que vous avez appris à l'avenir ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ? Si c'est le cas, veuillez préciser. Indiquez ce qui est nécessaire pour être en mesure d'appliquer ce que vous avez appris.

3. Pensez-vous que le projet répond aux besoins des femmes, des autres groupes vulnérables ? des hommes ? Veuillez détailler votre opinion