



ILO -EVALUATION

- **Titre du Projet:** **Projet d'appui à l'amélioration de l'employabilité des jeunes ruraux dans des circuits productifs**
- **ILO TC/SYMBOL:** **MLI1502LUX**
- **Type d'évaluation :** **Interne à mi-parcours**
- **Pays :** **Mali**
- **Date de l'évaluation:** **Mars 2019**
- **Nom de l'évaluateur(s):** **Clara Ramaromanana**
- **Unité d'administration:** **Bureau de Pays de l'OIT en Abidjan**
- **Unité technique de support:** **ENTERPRISES**
- **Date de fin de projet:** **Septembre 2020**
- **Donateur: pays et budget US\$** **Luxembourg EUR 1,500,000**
- **Gestionnaire de l'évaluation:** **Ricardo Furman**
- **Mots clés:** **Emploi, jeunes, formation, entrepreneuriat, structure d'appui, employabilité, insertion professionnelle. GERME**

Cette évaluation a été réalisée selon les procédures et politiques d'évaluation du BIT. Le rapport n'a pas été révisé, mais a fait l'objet d'un contrôle de qualité effectué par le Fonctionnaire régional de S&E du BIT en Afrique.

Table des matières

Acronymes	3
Résumé	4
1. Introduction	9
2. Aperçu du projet	9
3. Objectif, portée, clienets de l'évaluation	11
4. Méthodologie et limites méthodologiques	12
4.1. Cadre analytique et critères d'évaluation	12
4.2. Outils méthodologiques de collecte et d'analyse	13
4.3. Limites méthodologiques	17
5. Résultats principaux	17
5.1. Pertinence	17
5.2. Efficacité.....	19
5.3. Efficience.....	23
5.4. Impact	24
5.5. Durabilité	25
6. Conclusions	26
7. Recommandations	27
8. Leçons apprises et bonnes pratiques	29
9. Annexes	31
Annexe 1 : Termes de Référence de la mission Error! Bookmark not defined.	
Annexe 2 : Liste des personnes interviewées	
Annexe 3 : Outils de collecte de données : Entretiens/Questionnaire	
Annex 4 : Calendrier d'exécution au terroir	
Annexe 5 : Leçons apprises	
Annexe 6 : Bonnes pratiques	

Acronymes

ACTEMP	Bureau des activités pour les employeurs
ACTRAV	Bureau des Activités pour les Travailleurs
APEJ	Agence Pour l'Emploi des Jeunes
ANPE	Agence Nationale pour l'Emploi
BIT	Bureau International du Travail
CLE	Comprendre L'Entreprise
CNPM	Conseil National du Patronat du Mali
CPO	Country Programme Outcomes: Résultats du programme de pays
MLI	Mali
Cree	Créez votre Entreprise
CSCR	Cadre Stratégique pour la Réduction de la Pauvreté
CSTM	Confédération Syndicale des Travailleurs du Mali
DEVINVEST	Développement et investissement
EFTP	Etablissement de Formation Technique et Professionnelle
ETD	Equipe d'appui Technique au Travail Décent
FAO	Fonds des Nations Unies pour l'Agriculture et l'Alimentation
GERME	Gérez Mieux votre Entreprise - Package des produits de formation qui englobe les produits Trie, Cree et Germe.
Germe	Gérez mieux votre entreprise
HIMO	Haute intensité de Main d'œuvre
LuxDev	Lux Development
MJECC	Ministère de la Jeunesse, de l'Emploi et de la Construction Citoyenne
MPE	Micro et Petites Entreprises
OCDE / CAD	Organisation de Coopération et de Développement Économiques /Comité d'aide au développement
OIT	Organisation Internationale du Travail
PAG	Programme d'actions du Gouvernement
P&B 2018-2019	Programme et budget
PEJ/HIMO	Programme Emploi Jeunes / Haute intensité de Main d'œuvre
PIC	Programme Indicatif de Coopération
PNE	Politique nationale de l'emploi
PNFP	Politique nationale de Formation professionnelle (juillet 2009),
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPTD	Programme Pays du Travail Décent
« SKILLS »	Direction des compétences et de l'employabilité (COMPÉTENCES)
SOS Faim	ONG Luxembourgeoise de microfinance
Trie	Trouver votre Idée d'Entreprise
UNEG	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
WIND	Programme d'amélioration des conditions de vie et de travail des familles agricoles
YOUTH	Jeunes

Résumé

Le marché de l'emploi au Mali est caractérisé par un faible niveau d'offres d'emplois avec un secteur moderne atrophié (6.2%), un chômage urbain élevé notamment chez les jeunes et un sous-emploi chronique en milieu rural, principale source d'un mouvement migratoire massif des populations des zones rurales vers les grands centres urbains. C'est dans ce contexte que la coopération luxembourgeoise en Afrique dont le Mali est un des cinq pays prioritaires s'est matérialisée dans le cadre de Programmes Indicatifs de Coopération (PIC) pluriannuels. Le PIC III (2015 – 2019) s'articule autour de 3 axes : le développement rural et la sécurité alimentaire, la formation et l'insertion professionnelle et la décentralisation et la bonne gouvernance. L'axe « formation et insertion professionnelle » est exécuté sous la responsabilité du Bureau Pays de l'OIT à Abidjan à travers le Projet d'appui à l'amélioration de l'employabilité des jeunes ruraux dans des circuits productifs - MLI/15/02/LUX. L'objectif est de contribuer à l'amélioration de l'employabilité des jeunes et de leurs revenus dans des circuits productifs par un dispositif intégré favorisant la création et la gestion de MPE durables en zones rurales dans la région de Ségou et le cercle de Yorosso. Pour ce faire, trois objectifs spécifiques ont été fixés, à savoir : (i) Pourvoir l'ETFP en outils pour promouvoir l'entrepreneuriat des jeunes à travers la création et gestion de MPE durables, (ii) Contribuer au renforcement des dispositifs et des mécanismes de concertation, de coordination et d'orientation professionnelle pour un meilleur accès des jeunes ruraux à des opportunités d'emplois décents dans la zone d'intervention « sud » du PIC III, (iii) Consolider ou créer des micros, petites et moyennes entreprises rurales durables, créatrices d'emplois décents et bénéficiant d'accès à des services d'appui non-financiers et financiers adaptés et durables.

L'évaluation interne à mi-parcours qui fait l'objet du présent rapport a été menée en mars 2019 afin d'examiner la situation de mise en œuvre du projet et d'identifier les contraintes, de tirer des leçons et émettre des recommandations pertinentes. Ceci permettra d'améliorer la performance du projet jusqu'à sa fin et préparer déjà la prochaine phase. Suite aux échanges préliminaires avec l'équipe du projet permettant d'apprécier la situation actuelle de la mise en œuvre du projet, la méthodologie d'évaluation utilisée est basée sur les critères d'évaluation OCDE/CAD en définissant les séries de questions pour chaque critère. Il s'agit principalement de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience, de la durabilité et de l'impact des interventions. L'approche adoptée est composée de 4 phases, à savoir la collecte de données (revue documentaire, entretiens individuels/de groupe par skype, téléphone, face à face), le traitement de données, l'analyse et l'élaboration du rapport d'évaluation. A travers la visite sur terrain, 34 entretiens de 38 heures (soit une moyenne de 67 minutes par entretien) ont été tenus à Bamako, Sikasso et Ségou avec 97 informateurs clés.

Pertinence et validité de la conception du projet

Le Projet s'aligne aux cadres internationaux et nationaux d'intervention en matière de politiques et de programmes de développement. Les stratégies du projet répondent aux besoins locaux en matière d'appui institutionnel en faveur de l'emploi par le renforcement de capacités entrepreneuriales des structures d'appui selon la méthodologie GERME, de facilitation de l'accompagnement et du suivi des jeunes (formation, plan d'affaires, etc), de constitution de pool d'orienteurs et de formateurs, de complémentarité des actions des intervenants. Elles répondent aussi aux besoins des jeunes dans les domaines d'amélioration de l'employabilité et d'appui à l'auto-emploi.

Cependant, il convient de noter certaines faiblesses comme l'incohérence, la dispersion et la surestimation du cadre logique, l'existence des indicateurs non Mesurable, Spécifique, Acceptable, Réaliste et Temporellement défini (SMART), l'invisibilité des aspects transversaux comme le Genre, la gouvernance, l'environnement, le dialogue

social et les normes internationales du travail, l'absence de plan de Suivi et Evaluation même s'il y a le tableau des indicateurs, l'absence de la stratégie de mitigation face aux risques de retard dans la prise de décision pour le recadrage du projet.

Efficacité

Malgré le retard dans le démarrage et la mise en œuvre, le projet a enregistré des résultats relatifs aux formations avec 91 personnes ressources formées (dont 22% femmes) dont 11 consultants formateurs d'APEJ qui ont par la suite encadré 1000 jeunes ayant produit 994 Plans d'affaires soumis aux IMF, 40 Conseillers (35% femmes) des Directions générales et Directions régionales à Ségou et Sikasso des ANPE formés en TRIE/CREE/GERME, 20 Formateurs du Réseau GERME formés en suivi des formations, 20 conseillers des Chambres consulaires formés en TRIE/CREE (25% femmes) à Ségou, 46 jeunes travailleurs et producteurs ruraux CSTM formés en entrepreneuriat à Dogofri et Seribala

L'efficacité du projet a été démontrée en matière de formation entrepreneuriale et les points forts relevés sont relatifs à la disponibilité et à la pertinence des outils BIT (CLE, TRIE, GERME) et des personnes ressources reconnues par tous les acteurs. Il est aussi important de signaler la satisfaction totale des participants aux formations malgré les problèmes logistiques lors de certaines formations (Note 5 donnée par 98% des participants) qui n'affectent en rien le contenu des formations.

Le projet dispose aussi d'un personnel formé dans leurs domaines respectifs suite aux réunions et ateliers de renforcement de capacités auxquels ils ont pris part. Les différentes missions d'appui technique effectuées par le BP-Abidjan depuis 2017 ont également permis au projet de résoudre les problèmes stratégiques et opérationnels.

Pourtant, l'efficacité du projet a été affectée par un certain nombre de points faibles, notamment : (i) l'attente de la mise en place du comité de pilotage qui a eu lieu seulement en février 2019, (ii) l'absence de stratégie de mitigation face aux risques de non atteinte des objectifs, (iii) l'insuffisance de dispositif de suivi et d'auto-évaluation du projet lié à l'absence d'un plan de suivi et évaluation détaillé, (iv) l'incohérence de la stratégie de mise en œuvre aux objectifs et aux indicateurs fixés initialement, (v) le manque de visibilité dû à l'insuffisance de la communication, (vi) l'insuffisance au niveau du volet "employabilité" et la concentration du projet sur le volet "entreprenariat".

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

Efficiences

Compte tenu des contraintes relatives au retard dans la mise en œuvre et à l'incohérence des stratégies d'intervention, l'efficacité du projet reste à améliorer. Il y a également d'autres facteurs entravant cette efficacité comme : (i) l'insuffisance des ressources financières pour permettre d'atteindre les objectifs du projet surtout pour l'OS3 alors que c'est la plus importante composante pour mesurer les effets et impacts, (ii) la centralisation du système de gestion administrative et financière au sein de l'OIT qui reste en dehors du contrôle du projet, (iii) le retard dans la soumission des rapports

d'avancement au bailleur, (iv) le retard dans la prise de décision pour le recadrage du projet.

Impact

Le Projet a apporté des changements positifs au Mali avec l'introduction et la vulgarisation de la formation GERME qui est actuellement reconnue et appropriée par les acteurs.

Les personnes interviewées ont reconnu à l'unanimité l'utilité, la qualité de la formation dispensée et sont animées d'une forte volonté d'avancer dans l'application et la vulgarisation de cette méthodologie. La création des réseaux de conseillers emploi et de formateurs en entrepreneuriat constitue aussi un effet important enregistré par le projet.

Toutefois, il convient de signaler que le projet n'a pas la main mise sur les actions des formateurs formés et n'est pas en mesure d'identifier les effets et changements au niveau des jeunes qui sont les cibles finales des interventions.

Durabilité

La stratégie d'ancrage institutionnel adoptée par le projet constitue sa principale force. Cela se traduit par la mise en place effective du Comité de pilotage, le renforcement de capacités des structures en charge de l'emploi (ANPE, APEJ, CC, Réseau Germe, CSTM) qui sont déjà des structures nationales pérennes.

L'amélioration de la collaboration avec le Ministère de tutelle permet aussi une meilleure appropriation du projet pour la période restante de sa mise en œuvre.

Cependant, il convient de mentionner la faible implication et appropriation des autres acteurs-clé comme les Directions Nationales et Régionales de l'Emploi, de l'Agriculture, la Chambre d'Agriculture, les incubateurs, le secteur privé, les plateformes des jeunes ruraux. Ce fait est dû entre autres au manque de stratégie claire relative à la participation et à la responsabilité de chaque partie d'où une incompréhension ou une hésitation de part et d'autre.

En conclusion, la conception du projet est pertinente et répond aux besoins des jeunes au Mali mais sa réussite nécessite une réorientation stratégique. Des résultats ont été atteints mais restent mitigés par rapport aux indicateurs initialement fixés. Il est alors fortement recommandé de prendre les mesures correctives suivantes. Les recommandations sont présentées selon la nature, stratégique (S) ou opérationnelle (O). L'entité concernée par une recommandation est indiquée en italique alors que les recommandations opérationnelles s'adressent à l'équipe du projet en particulier:

R1 (S) : Elaborer une proposition de cadre logique actualisé en définissant une théorie de changement, des priorités et des stratégies claires, des indicateurs SMART en considérant les différentes recommandations reçues de l'évaluation du programme PIC3, de la réunion du Comité de pilotage et de la présente évaluation interne pour soumission au bailleur et au Comité de pilotage. (*Equipe du Projet*) ; Priorité élevée, Durée court terme, Faibles ressources.

R2 (S) : Renforcer l'adoption des approches participative et intégrée par le renforcement de la collaboration avec les partenaires concernés (Ministère de tutelle et autres Ministères techniques-Agriculture/Commerce/Industrie et leurs Directions Régionales, Agriculture, ANPE, APEJ, Chambres Consulaires, CSTM, Réseau Germe,

CNPM, INIFORP, etc.) (*Equipe du Projet*) ; Priorité élevée, Durée court terme, Faibles ressources.

R3 (S) : Prendre une décision finale sur le cadre logique à adopter pour 2019-2020 sur la base de la proposition à faire par le projet. (*Bureau de Pays de l'OIT/Abidjan, MJERC, Grand-Duché de Luxembourg*) ; Priorité élevée, Durée court terme, Faibles ressources.

R4 (S) : Dynamiser continuellement le Comité de Pilotage en organisant des réunions régulières suivant les possibilités et de partager systématiquement des informations pertinentes concernant les réalisations et la mise en œuvre du projet. (*Equipe du projet, MJECC*) ; Priorité élevée, Durée court terme, Faibles ressources

R5 (S) : Maintenir voire améliorer le cadre de collaboration avec le projet et faciliter la mise en relation du projet avec d'autres acteurs. (*MJECC*) ; Priorité élevée, Durée court terme, Faibles ressources.

R6 (S) : Renforcer la coordination des actions de tous les partenaires pour la complémentarité et non le chevauchement. (*MJECC*) ; Priorité élevée, Durée court terme, Faible ressources.

R7 (S) : Améliorer la visibilité des partenaires par l'intégration des contributions dans les actions de l'Etat (Loi des Finances, réalisations, etc.) (*MJECC*) ; Priorité moyenne, Durée moyen terme, Faibles ressources.

R8 (S) : Mettre en place un système de coordination pour une meilleure synergie des actions compte tenu de la dispersion des actions malgré l'existence de la lettre d'entente entre les projets de mise en œuvre du PIC3. Concrètement, des outils comme canevas de rapport harmonisé et la mise en place d'un seul comité de pilotage pour tous les projets du PIC3. (*Grand-Duché Luxembourg*) ; (Priorité élevée, Durée moyen terme, Faibles ressources)

R9 (S) : Renforcer les stratégies de promotion de l'égalité genre en analysant les causes de la faiblesse de participation des femmes aux formations GERME et proposer des actions pour y remédier comme la sensibilisation des structures à augmenter le nombre des femmes ayant des responsabilités d'orientation, de formation et d'encadrement des jeunes. (*Equipe du projet, Ministère de la jeunesse et de l'emploi, ANPE, APEJ*) ; (Priorité élevée, Durée moyen/long terme, Faibles ressources)

Si le projet prendra la décision de mener des actions directes d'appui aux jeunes entrepreneurs, il convient d'encourager les candidatures des jeunes filles/femmes porteuses de projet. (Priorité élevée, Durée court terme, Faible ressources)

R10 (S) : Concerter avec les partenaires pour la mise en place d'un système de suivi coordonné des indicateurs. Actuellement, toutes les structures (ANEPE, APEJ, projets, etc.) ont leur système de suivi de manière isolée et pour permettre le partage d'information et éviter aussi les doublons en termes de bénéficiaires, il est recommandé à ces acteurs de se concerter et voir ensemble comment faciliter le partage pour mieux vérifier et exploiter les données. (*Equipe du projet, Ministère de la jeunesse et de l'emploi, ANPE, APEJ*) ; Priorité élevée, Durée court terme, Ressources moyennes.

R11 (O) : Elaborer et mettre en œuvre le plan de Suivi et Evaluation du projet avec les éléments requis (Base de référence, cible, jalon, source, responsable, budget, etc) dont modèle en annexe. (*Equipe du Projet*) ; Priorité élevée, Durée court terme, Faibles ressources.

R12 (O) : Elaborer une stratégie de communication pour améliorer la visibilité du projet en fixant : (i) des objectifs appropriés comme une meilleure connaissance du projet par les acteurs et le public, (ii) des moyens comme le site web, la page Facebook, le Twitter ; les médias (radio, TV, journaux), (iii) des actions comme la diffusion des articles, des communiqués de presse, des émissions ou les interventions lors des divers ateliers pour informer, sensibiliser et faire des plaidoyers sur le projet. (*Equipe du Projet*) ; Priorité élevée, Durée court terme, Faibles ressources.

R13 (O) : Examiner avec le Bureau Pays et les autres unités concernées de l'OIT comment améliorer l'efficacité du projet par la réduction des délais de traitement des dossiers administratifs et financiers, la possibilité du projet d'avoir une petite caisse pour faire face aux dépenses opérationnelles urgentes. (*Bureau OIT Abidjan*) ; Priorité élevée, Durée court terme, Faibles ressources.

Par rapport aux leçons apprises et bonnes pratiques, dans une optique de développement du projet, il est important de considérer les opportunités qui se présentent telles que : (i) l'existence d'un environnement favorable aux affaires et aux interventions dans le domaine de l'entrepreneuriat. En effet, le pays rassemble une multitude de mesures incitatives comme l'ouverture du marché public, la mise en œuvre des programmes gouvernementaux (ANPE, APEJ) et des programmes des Partenaires Techniques et Financiers (Luxembourg, Suisse, AFD, FIDA, etc.), (ii) Accord d'extension du projet jusqu'en 2020 par le bailleur et possibilité d'une nouvelle phase après la fin de la phase actuelle.

Il faudrait aussi considérer les menaces qui risquent d'entraver l'atteinte des résultats comme l'instabilité institutionnelle l'insécurité dans le pays et le manque de synergie des interventions des projets dans le cadre du PIC3 ainsi que d'autres programmes intervenant dans les mêmes régions pourrait résulter au chevauchement des actions.

Cette évaluation à mi-parcours a permis d'apprendre que les impacts des interventions requièrent une approche intégrée de plusieurs acteurs et l'atteinte des objectifs d'un projet nécessite l'identification des stratégies de mitigation dès la phase de conception du projet pour contourner les différents problèmes stratégiques et opérationnels pouvant surgir au cours de la mise en œuvre. L'exercice a également permis de recenser les bonnes pratiques comme l'ancrage institutionnel du projet par la mise en place du Comité de Pilotage et le renforcement de capacités des structures nationales en charge de la promotion de l'emploi telles que l'ANPE, l'APEJ et la vulgarisation de la formation GERME qui devient actuellement une référence nationale. Le projet a su instaurer une place importante à cette formation dont la méthodologie peut s'adapter au contexte et aux besoins des bénéficiaires.

1. Introduction

Le marché de l'emploi au Mali est caractérisé par un faible niveau d'offres d'emplois avec un secteur moderne atrophie (6.2%), un chômage urbain élevé notamment chez les jeunes et un sous-emploi chronique en milieu rural, principale source d'un mouvement migratoire massif des populations des zones rurales vers les grands centres urbains.

La coopération luxembourgeoise en Afrique dont le Mali est un des cinq pays prioritaires se matérialise dans le cadre de Programmes Indicatifs de Coopération (PIC) pluriannuels. La zone de concentration des interventions du PIC au sud du Mali sont les Cercles de Ségou, San, Tominian et Bla dans la région de Ségou et le Cercle de Yorosso dans la région de Sikasso.

Le PIC III (2015 – 2019) s'articule autour de 3 axes :

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

Le Projet d'appui à l'amélioration de l'employabilité des jeunes ruraux dans des circuits productifs - MLI/15/02/LUX s'inscrit dans l'axe « formation et insertion professionnelle » qui est exécuté par le Bureau Pays de l'OIT à Abidjan.

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

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

2. Aperçu du projet

La formulation du projet a pris en compte les forces et faiblesses du secteur de la Formation Professionnelle et Technique, les leçons apprises des projets du BIT dans le cadre du PIC II afin de favoriser une meilleure insertion des jeunes et une meilleure articulation des activités avec les programmes des partenaires intervenant dans le volet Formation/insertion et Développement rural. La stratégie d'intervention du projet est axée sur:

- Une approche professionnelle pérenne de la quête d'un emploi, notamment de l'auto emploi dans les établissements de la FPT de la zone d'intervention permettant ainsi une consolidation des acquis du PIC II ;
- Une approche systématisant une amélioration de l'offre des services publics de l'emploi, des chambres consulaires et des collectivités locales au bénéfice des jeunes ruraux ;
- Une approche systématisant la prise en compte de l'apprentissage dans le dispositif d'insertion mis en place.

Le projet est sous la tutelle du Ministère de la Jeunesse, de l'Emploi et de la Construction Citoyenne et a été conçu pour renforcer les compétences techniques des

établissements, des cellules d'appui à l'insertion et des cadres des services publics en charge de l'emploi (APEJ, ANPE, FAFPA) et du travail en vue d'améliorer la coordination générale des mécanismes d'insertion des jeunes. Il vise également une meilleure implication du secteur privé, des organisations de travailleurs et des collectivités locales pour une prise en compte de la dimension insertion dans leurs priorités, budgets et programmes.

Objectif de développement

Contribuer à l'amélioration de l'employabilité des jeunes et de leurs revenus dans des circuits productifs par un dispositif intégré favorisant la création et la gestion de MPE durables en zones rurales dans la région de Ségou et le cercle de Yorosso.

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

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

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

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

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

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

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

- Résultat 3.4 : L'accès à de nouveaux marchés et à la promotion commerciale par la mise à disposition d'informations est facilité

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

3. Objectif, portée et clients de l'évaluation

3.1. Objectif

La présente évaluation à mi-parcours a pour objectif d'apprécier la pertinence de la conception du projet eu égard aux cadres d'intervention aux niveaux national et international, l'efficacité, l'efficacé et la durabilité des réalisations. Elle permet de faire d'état d'avancement du projet, de mesurer les résultats atteints jusqu'à présent par rapport aux indicateurs fixés initialement (cibles, jalons) suivant les principes de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) conformément aux directives du BIT, d'identifier les contraintes afin de proposer des recommandations pertinentes pour améliorer la mise en œuvre et assurer l'atteindre les résultats escomptés lors de la phase restante.

Concrètement, l'évaluation devra permettre d'apprécier :

- La pertinence et l'alignement stratégique du projet
- La validité du concept
- L'avancement du projet
- L'efficacité du projet
- L'efficacité de l'utilisation des ressources du projet
- L'efficacité du management du projet
- L'orientation du projet sur l'impact
- La durabilité et la pérennité du projet
- La qualité de l'assistance du Bureau Pays Abidjan et de l'Equipe d'appui technique au Travail Décent (ETD) Dakar
- La qualité du partenariat entre les agences impliquées dans le PICIII
- L'implication des mandants
- Les forces et les faiblesses du projet
- Les leçons à tirer et les recommandations nécessaires pour la suite.

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

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

3.2. Portée

L'évaluation couvre la période de 2016 à février 2019 et l'ensemble des zones d'intervention couvertes, à savoir Sikasso et Ségou.

Les principales questions d'évaluation prennent en considération les réalisations du Projet, les contraintes et les difficultés rencontrées dans l'atteinte des résultats.

3.3. Clients de l'évaluation

Les clients des résultats de cette évaluation sont, notamment le Ministère en charge de l'emploi, les partenaires sociaux, les acteurs intervenant dans le domaine, les bénéficiaires et les communautés, dans les différentes régions couvertes, l'équipe du BIT (Projet, BP-Abidjan et les différentes unités impliqués et concernés par l'emploi des jeunes dans l'économie rurale), le bailleur.,.

4. Méthodologie et limitations méthodologiques

4.1. Cadre analytique et critères d'évaluation

Suite aux échanges préliminaires avec l'équipe du projet permettant d'apprécier la situation actuelle de la mise en œuvre du projet, la méthodologie d'évaluation à utiliser sera basée sur les critères d'évaluation OCDE/CAD en définissant les séries de questions pour chaque critère.

- La *pertinence* décrit la mesure dans laquelle le projet (i) permet d'identifier et de résoudre un problème (ii) à travers l'implication directe des bénéficiaires, des partenaires et la satisfaction de leurs attentes. La pertinence se rapporte également à (iv) l'adéquation du projet aux objectifs stratégiques des politiques mises en œuvre par le gouvernement ou en perspective de l'être.
- L'*efficacité* se rapporte (i) à la capacité des activités menées à produire les effets désirés ou escomptés et (ii) à contribuer de la sorte à la réalisation des objectifs du projet.
- L'*efficience* traduit la qualité avec laquelle les ressources, humaines et financières, sont transformées en produits et effets directs.
- L'*impact* mesure la contribution potentielle, direct ou indirect, propre au projet dans la réalisation des objectifs spécifiques et global du projet.
- La *pérennité* ou la viabilité projette les effets du projet dans l'avenir et se rapporte aux chances d'un maintien des effets induits par le projet, une fois l'appui extérieur à ce dernier ait cessé.

A ce titre, les questions principales suivantes seront utilisées mais pourraient être complétées par des sous-questions que l'évaluatrice développera en fonction de la spécificité des cibles et du déroulement des entretiens.

- ***La pertinence et l'alignement stratégique du projet***

Le projet est-il en cohérence avec le PPTD du Mali, les priorités nationales et les besoins des bénéficiaires ? Le projet intègre-t-il les questions transversales de genre, de gouvernance et d'environnement ? Les objectifs et les résultats du projet sont-ils

pertinents et réalistes par rapport aux réalités du terrain ?

- **La validité du concept du projet**

Le concept du projet est-il en adéquation avec les besoins des institutions et groupes cibles ? Les produits sont-ils en mesure de produire des résultats favorisant la réalisation de l'objectif de développement du projet ? Les avantages comparatifs du BIT ont-ils été bien intégrés dans la stratégie du projet ? Le degré d'implication et de consultation des mandants tripartites dans la phase de planification garantit-il la durabilité du projet ?

- **La structure de gestion du projet**

L'équipe de gestion du projet a-t-elle le profil et les capacités adéquats pour faciliter la réalisation des résultats escomptés ? Les méthodes et outils de gestion utilisés par l'équipe de gestion du projet concourent-ils à l'atteinte des résultats ? Les rôles et responsabilités sont-ils clairement compris par toutes les parties prenantes ? La coordination du projet reçoit-elle tous les soutiens nécessaires de la part du BIT et des autres partenaires ?

- **L'efficacité du projet**

Des produits et des résultats ont-ils été obtenus ? Les résultats obtenus sont-ils des jalons de l'objectif de développement du projet ? Les obstacles et contraintes ont-ils été aplanis ? Les menaces et opportunités sont-elles identifiées et gérées ?

- **L'efficience du projet**

Les ressources humaines, financières, techniques disponibles sont-elles suffisantes ? Sont-elles utilisées efficacement pour aboutir aux résultats escomptés ? La stratégie de mise en œuvre du projet permet-elle d'accroître l'efficacité des activités du projet ? Les résultats obtenus sont-ils en adéquation avec les coûts ?

- **L'impact et la durabilité du projet**

Les impacts du projet sont-ils déjà visibles sur le terrain ? Les bénéficiaires ont-ils entamé le processus de changement recherché ? Les partenaires sont-ils impliqués dans la mise en œuvre du projet ? Les cibles se sont-elles en cours d'appropriation des produits et résultats du projet ?

Ces critères seront complétés par certains critères normatifs et transversaux de l'OIT comme le genre et le dialogue social.

4.2 Outils méthodologiques

La présente évaluation à mi-parcours utilise un mélange de méthodes afin d'obtenir une évidence crédible qui servira à l'analyse et à l'interprétation. Pour ce faire, l'évaluatrice a entrepris une approche par phase, selon les détails ci-dessous :

Phase 1

Analyse documentaire des documents reçus et préparation du rapport de démarrage contenant la compréhension du mandat d'évaluation, le cadre de l'évaluation, les questions clés ainsi que les outils et la méthodologie qui sera utilisée ;

Phase 2

Collecte d'informations sur terrain qui a été effectuée :

- a) Soit suivant le format d'entretien individuel semi-structuré avec les informateurs clés en utilisant un protocole d'entretien afin d'assurer la constance et la

comparabilité des données au niveau national et local pour une durée maximale de 60 minutes par entretien.

- b) Soit par des entretiens en groupes compte tenu de la contrainte temps avec un nombre maximum de douze personnes et une durée maximale de 90 minutes à faciliter par l'évaluatrice.

Dans les deux cas, les entretiens ont eu lieu à Bamako, Ségou et Sikasso avec les informateurs clés cités dans le programme, notamment l'équipe du projet, le MJERC, le CNPM, le CSTM, l'ANPE, l'APEJ, le réseau GERME, les Chambres consulaires ainsi que les partenaires potentiels du projet.

- c) Les entretiens de groupe ont été complétés par le remplissage de questionnaire auto-administré envoyé par mail ou par des entretiens individuels selon les besoins. Le choix de l'effectif de l'échantillon ne relève pas d'un procédé statistique dans la mesure où les activités du projet sont surtout limitées aux formations.
- d) Un suivi téléphonique (post-survey follow-up) a été également réalisé afin de s'assurer des réponses fournies et éventuellement d'approfondir certains aspects évoqués par le questionnaire ou lors des entretiens.

Des entretiens préliminaires ont eu lieu avec l'équipe du projet et le Chargé de Programme du Bureau de Pays d'Abidjan afin de mieux cerner le projet et d'identifier les parties prenantes à rencontrer pendant la mission sur terrain. L'évaluatrice a ainsi suivi le calendrier prévu.

L'étude d'évaluation est basée sur une approche qualitative. Par conséquent, elle fera appel à des modes de collecte d'informations basés sur des entretiens. Toutefois, la recherche documentaire à ce stade et les discussions eues avec l'équipe de projet à Mali ont permis un meilleur cadrage de cette phase et font émerger quelques éléments dont il faut tenir compte pour la collecte des données.

C'est ainsi que la collecte des données s'est faite à trois niveaux qui reflètent les résultats attendus du projet mais renvoient aussi à de différents publics cible du projet.

- Le premier niveau de collecte de données est un niveau institutionnel. Le degré d'engagement institutionnel des différentes parties prenantes (stakeholders) est déterminant pour la réussite du projet et sa soutenabilité dans le futur.
- Un 2^{ème} niveau se rapporte à l'aspect du renforcement des capacités des différents acteurs (ANPE, APEJ, Conseils Régionaux, Réseau GERME, etc.). A ce niveau, la formation sur les approches du BIT (GERME, etc) des « points focaux » institutionnels est une étape-clé en vue de l'appropriation institutionnelle du projet. De plus, les bénéficiaires de ces formations qui sont appelés à mettre en pratique les connaissances acquises dans leur travail quotidien seront considérés pour la collecte des données.
- Un troisième niveau se rapporte aux bénéficiaires finaux prévus dans le projet : Même si le projet n'intervient pas directement au niveau des bénéficiaires finaux selon sa mise en œuvre actuellement, il convient de recenser leurs besoins pour sonder si les interventions permettent de répondre à ces besoins et d'identifier les actions à mener.

Les différentes questions mentionnées dans les TdRs ont été couvertes à travers ces trois niveaux d'analyse ainsi que par l'utilisation du cadre d'évaluation qui est structuré en fonction des critères d'évaluation et des thèmes transversaux.

Lors des entretiens, l'évaluatrice a présenté le calendrier de l'évaluation ainsi que les objectifs, la méthodologie, les outils de recueil de données afin de considérer les attentes de différentes parties.

Au terme de la mission au Mali, l'évaluatrice a tenu une séance de restitution et de validation d'une demi-journée auprès des partenaires du projet sur les constats, conclusions préliminaires, bonnes pratiques et leçons apprises.

Au total, 34 entretiens de 38 heures (soit une moyenne de 67 minutes) avec 97 informateurs clés ont été tenus à Bamako, Sikasso et Ségou.

Des outils de collecte de données comme des guides d'entretien pour chaque catégorie de personne ou de groupe à interviewer ont été élaborés et utilisés comme base des entretiens tenus. Bien évidemment, l'évaluatrice s'est adaptée aux situations dans l'utilisation de ces guides en tenant compte du temps et du déroulement des discussions. Suite à la dispersion des bénéficiaires des formations organisées par le projet, un questionnaire leur a été également envoyé par mail pour avoir un retour de leur part et compléter les résultats des entretiens. La moitié d'entre eux ont répondu au questionnaire.

Le cadre de l'évaluation qui figure ci-après a été développé en tenant compte de ces parties prenantes et les questions clés qui ont été posées. Le cadre identifie les différentes sources d'information et le type d'entretien requis pour chacune des parties prenantes.

Tableau synoptique et cadre de l'évaluation

Acteurs	Equipe projet BP Abidjan	Ministère Emploi	Partenaires nationaux (Comité de pilotage, CSTM ; CNPM, Conseils Régionaux, Directions Régionales Emploi et Agriculture)	Bailleur Luxembourg	PTF LuxDev,	Autres partenaires actuels et potentiels	Entités Bénéficiaires formés - ANPE, APEJ, Réseau GERME, chambres consulaires	Autres (bénéficiaires finaux, potentiels)
Lieu								
Pertinence	P+I	P+I	P+I/G	P+I	P+I	P+I	P+I/G	P+I+G
Appropriation	P+I	P+I	P+I/G	P+I	P+I	P+I	P+I/G	P+I+G
Efficience	P+I	P+I	P+I/G	P+I	P+I	P+I	P+I/G	P+I+G
Efficacité	P+I	P+I	P+I/G	P+I	P+I	P+I	P+I/G	P+I+G
Impact	P+I	P+I	P+I/G	P+I	P+I	P+I	P+I/G	P+I+G
Durabilité	P+I	P+I	P+I/G	P+I	P+I	P+I	P+I/G	P+I+G
SWOT	P+I	P+I	P+I/G	P+I	P+I	P+I	P+I/G	P+I+G
Coordination	P+I	P+I	P+I/G	P+I	P+I	P+I	P+I/G	P+I+G
Genre	P+I	P+I	P+I/G	P+I	P+I	P+I	P+I/G	P+I+G
S&E	P+I	P+I	P+I/G	S+I	N/A	N/A	N/A	N/A

P = prioritaire
 I = individuelle
 N/A = Non applicable
 S = secondaire
 G = groupe

Phase 3

Traitement des données et analyse critique des résultats suivant les différents critères choisis avec la méthode Forces Faiblesses Opportunités Menaces (FFOM) sur la base des réponses reçues aux questions relatives aux différents critères.

La méthode de triangulation sera également utilisée pour assurer la pertinence des résultats de l'évaluation.

Phase 4

Présentation du rapport final d'évaluation avec les résultats de l'évaluation et les conclusions, recommandations pertinentes destinées aux différentes parties prenantes sur la base des analyses. A ce stade, il est également prévu de mettre en exergue les leçons apprises et les meilleures pratiques.

4.3 Limites méthodologiques de l'évaluation

L'indisponibilité de certains partenaires potentiels comme la FAO et les responsables au niveau des institutions de microfinance lors de la mission sur terrain n'ont pas permis d'avoir leur point de vue sur la possibilité de collaboration afin d'atteindre les objectifs du projet. Cependant, les discussions avec les interlocuteurs sur place ont permis de prendre connaissance de la situation et de l'éventualité de collaboration.

Pour des raisons de sécurité, l'évaluatrice n'a pas pu se rendre dans certaines zones comme Dogofri et Seribala pour observer les résultats des interventions sur terrain.

5. Résultats de l'évaluation

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

5.1 Pertinence, alignement et validité de la conception du projet

Le Projet est jugé pertinent à l'unanimité car il s'aligne aux cadres internationaux et nationaux d'intervention en matière de politiques et de programmes de développement, à savoir les ODD 4 et 8, l'Agenda 2063 pour l'Afrique, le CREDD Axe 2/Domaine prioritaire 8 « Développement des compétences »/OS 22: Favoriser les créations d'emplois, Développer et orienter la formation professionnelle vers les filières porteuses, la PNE/OS3, PNFP, le PIC 3/Composante Formation et insertion professionnelle, le PPTD/Réalisation 1.3, le Programme et Budget du BIT/Résultats 1 sur la promotion de l'emploi des jeunes. Plus particulièrement, il convient de noter que le second mandat du Chef d'Etat est sous le signe de la jeunesse et de l'entrepreneuriat à travers le pacte national et le MJECC affirme la pertinence du projet pour donner du contenu à cette volonté politique.

Les stratégies du projet répondent aux besoins locaux en matière d'appui institutionnel en faveur de l'emploi, plus particulièrement en matière de renforcement de capacités entrepreneuriales des structures d'appui selon la méthodologie GERME, de facilitation de l'accompagnement et du suivi des jeunes (formation, plan d'affaires, etc.), de constitution de pool d'orienteurs et de formateurs, de complémentarité des actions des intervenants. Elles répondent aussi aux besoins des jeunes dans les domaines d'amélioration de l'employabilité, de l'orientation vers l'auto-emploi, de l'appui à l'insertion, au lancement et à la gestion des MPME.

L'implication des partenaires est aussi importante à souligner dans la conception du projet car peut entraîner l'élargissement des appuis en faveur de l'insertion professionnelle des jeunes formés. Par exemple, le projet a prévu de travailler en collaboration avec les autres projets financés par le bailleur, les autres agences NU comme la FAO, le PNUD.

Cependant, il convient de noter certaines faiblesses dans la conception du projet, à savoir :

- l'incohérence, la dispersion et la surestimation du cadre logique. Spécifiquement, la dispersion des priorités, des résultats ainsi que le nombre élevé des indicateurs handicapent la conception du projet. A titre d'exemples, il y a 27 indicateurs d'outputs et 97 avec les indicateurs d'activités et leur contenu porte sur des domaines éparpillés de l'emploi comme l'emploi salarié, l'auto-emploi, le renforcement de capacités, les appuis techniques et financiers des projets des jeunes, les services des partenaires sociaux (CSTM, CNPM), etc.
- l'existence des indicateurs non Mesurable Surestimation, Spécifique, Acceptable, Réaliste et Temporellement défini (SMART) qui ne relèvent pas directement des interventions, par exemple : Evolution indicateur socio-économique, qualité de la coordination, nature de décisions, types d'appuis, etc.
- l'invisibilité des aspects transversaux (Genre, gouvernance, environnement) dans la mise en œuvre même s'ils sont mentionnés dans le Document de Projet.
- la limitation de la collaboration du projet à une seule centrale syndicale des travailleurs, alors qu'il y a quatre centrales syndicales des travailleurs au Mali.
- l'absence de la stratégie de mitigation face aux risques de retard dans la prise de décision pour le recadrage du projet.

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

Il y a aussi d'autres aspects du travail décent non spécifiés dans le PRODOC initial comme le dialogue social et les normes internationales du travail. Or, l'OIT a un mandat normatif.

- l'absence de plan de Suivi et Evaluation avec des Base de référence, méthode de collecte de données, budget, responsable ne facilite pas le suivi du projet en interne et l'accès du projet aux données des partenaires qui contribuent à la mise en œuvre en l'occurrence les jeunes formés et appuyés par les formateurs déjà formés.

5.2 Efficacité

Les résultats à mi-parcours enregistrés par le projet par rapport aux indicateurs initialement fixés dans le document de projet sont résumés dans le tableau suivant :

OS	Résultats prévus	Résultats atteints/En cours
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">OS1 Pourvoir l'ETFP en outils pour promouvoir l'entreprenariat des jeunes à travers la création et gestion de MPE durables.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Au moins 15 référentiels de formation intégrant CLE, TRIE et CREE 2. Au moins 3000 élèves formés en CLE. 3. Au moins 3000 élèves renforcés en techniques de recherche d'emplois et en TRIE 4. Au moins 1000 élèves formés en CREE. 5. Au moins 5 formateurs/enseignants TRIE/CLE dans chaque établissement. 6. Au moins 5 formateurs/enseignants CLE dans chaque établissement. 7. 40% du total des élèves formés et des formateurs sont des femmes 8. Un système de suivi & évaluation CLE, TRIE et CREE validé par les inspections d'académie/enseignement fonctionnel dans chaque établissement. 9. Nombre de sessions d'informations organisées par les cellules d'appui à l'insertion pour les chambres consulaires, les conseils régionaux, les parents d'élèves et autres acteurs du programme. 10. Nombre de partenariats signés et nature des décisions prises pour l'accès des jeunes aux opportunités de la région (exemples : stages, emplois salariés, fiscalité, exonération des taxes sur les patentes, etc.). 11. Nombre de sessions CLE, TRIE et CREE planifiées par les enseignants 	<p>2017 3000 Manuels CLE imprimés et qui sont prêts pour être utilisés lors des formations CLE prévues en 2019.</p> <p><u>Prévisions du projet en 2019</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Formation CLE des enseignants des établissements de formation professionnelle et technique programmée. • Formation CLE des 1552 élèves formés techniquement par 30 établissements de formation professionnelle et technique. • Formation TRIE, CREE des enseignants. • Mise en place d'un système de suivi et évaluation des enseignements. • Suivi élaboration textes de création des cellules d'appui à l'insertion par la DNFP.

OS	Résultats prévus	Résultats atteints
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">OS2</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Mécanismes de coordination, concertation, orientation</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les collectivités locales et les services publics pour l'emploi prennent des mesures qui améliorent les conditions et la qualité d'insertion des jeunes ruraux 2. Nombre de jeunes travailleurs ruraux ayant adhéré à des organisations de travailleurs 3. Nombre d'entreprises de jeunes ayant adhéré aux chambres consulaires 4. Nombre de nouveaux adhérents, devenus membres des organes de décision des chambres consulaires et organisations de travailleurs 5. Les chambres consulaires, organisations d'employeurs et de travailleurs offrent des services de qualité aux jeunes entrepreneurs 6. Nombre de réunions tenues avec les partenaires au développement impliqués sur le terrain et nature des décisions prises en faveur des jeunes travailleurs et entrepreneurs ruraux 7. Types d'appuis apportés par le Réseau national GERME aux établissements pilotes et aux chambres consulaires. 8. Nombre de bulletins diffusés auprès des partenaires ou nature du mécanisme de partage d'expérience et de capitalisation des acquis (Site web, base de données actualisées et performante existante Mali) 	<p>91 personnes ressources formées (dont 22% femmes) réparties comme suit :</p> <p>2017</p> <ul style="list-style-type: none"> • 11 consultants formateurs d'APEJ dont 9 fonctionnels formés • 20 Conseillers ANPE Directions générales formés en Trie/Cree/Germe • 20 Formateurs GERME du Réseau formés en suivi des formations. <p>2018</p> <ul style="list-style-type: none"> • 20 cadres ANPE Directions régionales formés en Trie/CreeE/Germe (35% femmes)-Ségou et Sikasso • 20 conseillers des Chambres consulaires formés en Trie/Cree (25% femmes)-Ségou • 46 jeunes travailleurs et producteurs ruraux CSTM formés en entrepreneuriat-Dogofri et Seribala <p>2019</p> <ul style="list-style-type: none"> • 20 cadres en cours de formation APEJ ANPE Trie/CreeE/Germe • Prévision de constitution d'un groupe de formateurs au niveau ANPE et création plateforme entrepreneuriat • Prévision de collaboration avec LuxDev, FAO, ANPE, APEJ.

OS	Résultats prévus	Résultats atteints/En cours
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">OS2</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Mécanismes de coordination, concertation, orientation</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Au moins 50 jeunes ayant participé à la construction d'aménagements hydro-agricoles via l'APEJ, dans les zones d'intervention créent des entreprises annuellement. 2. Au moins 150 plans d'affaires sont élaborés, adaptés finalisés annuellement et déposés pour financement auprès du dispositif financier agréé dans le cadre du PIC III. 3. Au moins 80% du total des plans d'affaires sont financés et les entrepreneurs démarrent leurs entreprises. 4. 80% des entreprises formées améliorent leurs performances, accèdent à des marchés augmentent leurs ventes, bénéfices et investissements. 5. 30% des entrepreneurs prennent des mesures qui améliorent la qualité du travail dans leurs entreprises (prise de mesures par rapport à la santé et sécurité sur le lieu du travail, réduction de la pire forme du travail des enfants, élaboration de contrat...). 6. Au moins 500 entreprises accèdent au crédit 7. Au moins 90% des entrepreneurs formés utilisent les compétences acquises en matière de gestion et de remboursent de leurs crédits 8. Au moins 80 % des entreprises formés et en activité bénéficient des services des chambres consulaires, des collectivités locales et du CNPM (marché, formations, informations, stages, protection sociale, santé et sécurité au travail 	<p>994 Plans d'affaires des jeunes élaborés avec l'appui des formateurs formés d'APEJ et actuellement soumis aux IFM.</p>

Les résultats enregistrés à mi-parcours sont très limités par rapport aux objectifs et indicateurs fixés. En effet, l'efficacité du projet a été affectée par un certain nombre de points faibles ayant engendré des retards et la non adéquation des interventions par rapport aux objectifs définis. On peut notamment citer :

- L'attente de la mise en place du comité de pilotage prévu pour donner les orientations au projet. Ce comité n'a pu être mis en place qu'en février 2019 compte tenu de l'instabilité institutionnelle au niveau du Ministère de l'Emploi qui assure la tutelle du projet. Ceci a entraîné un blocage dans la réorientation des activités dans la mesure où le projet attendait cette mise en place pour soumettre une nouvelle proposition de plan de travail qui est actuellement prévue au mois de juin 2019 au plus tard comme convenu lors de la première réunion du Comité.
- L'absence de stratégie de mitigation face aux risques de non atteinte des objectifs. Dans la conception du projet, il n'existe pas de Plan B de secours au cas où les risques se présentent réellement. A titre d'exemple, l'intégration du module GERME dans les référentiels de formation technique et professionnelle requiert un préalable de disponibilité des enseignants, ce qui n'était pas le cas d'où le blocage des activités y relatives.

- L'insuffisance de dispositif de suivi et d'auto-évaluation du projet qui est lié à l'absence d'un plan de suivi et évaluation détaillé. Comme système de suivi, le projet envoie au besoin des lettres officielles aux partenaires pour demander leurs réalisations mais cela n'est pas systématique d'où le risque de ne pas avoir des données régulières (Annexe 1 : Exemple de lettre). Le suivi en interne nécessite un renforcement afin d'avoir un tableau de bord clair sur la situation du projet pour une décision appropriée et à temps surtout que certains indicateurs du projet sont liés aux réalisations des partenaires de mis en œuvre.
- L'incohérence de la stratégie de mise en œuvre aux objectifs et aux indicateurs fixés initialement d'où la mitigation des résultats. Par exemple, le projet a fixé des indicateurs ciblant directement les entreprises alors que les interventions se sont limitées aux formations des formateurs au niveau de l'ANPE, de l'APEJ et non pas des actions directes visant directement ces entreprises pour atteindre les indicateurs comme: Au moins 80% du total des plans d'affaires financés et les entrepreneurs démarrent leurs entreprises, 80% des entreprises formées améliorent leurs performances, accèdent à des marchés augmentent leurs ventes, bénéfiques et investissements, Au moins 500 entreprises accèdent au crédit.
- L'inexistence de diagnostic de situation initiale qui a été prévu et censé donner une base de référence pour pouvoir ajuster les cibles des indicateurs et mesurer clairement et efficacement les effets et impacts des actions du projet.
- La dépendance sur deux maîtres formateurs qui sont les seuls disponibles à collaborer avec le projet en matière de formation GERME.
- Le Manque de visibilité dû à l'insuffisance de la communication. L'ensemble des personnes interviewées ne connaissent pas les trois objectifs stratégiques du projet. Les partenaires impliqués dans la formation GERME connaissent le projet comme se focalisant seulement sur cet aspect de formation. Par ailleurs, l'existence et les réalisations du projet ne font pas l'objet d'une large communication permettant à tous les acteurs et au public de le connaître davantage.

C'est ainsi que le projet est en train de prendre des mesures correctives avec l'actualisation de son plan de travail dont la version finale sera soumise au Comité de pilotage et au bailleur en juin 2019 au plus tard.

Cependant, l'efficacité du projet a été démontrée en matière de formation entrepreneuriale et les points forts relevés sont relatifs à la disponibilité et à la pertinence des outils BIT (CLE, TRIE, CREE, GERME) et des personnes ressources reconnues par tous les acteurs. Il est aussi important de signaler la satisfaction totale des participants aux formations malgré les problèmes logistiques lors de certaines formations (Note 5 donnée par 98% des participants) qui n'affectent en rien le contenu des formations.

Les formations effectivement enseignés concernent surtout les approches TRIE, CREE, GERME avec comme base les modules comme le Personnel et productivité, Comptabilité, planification financière, calcul des coûts, gestion des stocks, approvisionnement, Marketing. Pour la formation avec la CSTM, un module spécifique « L'Entreprise et la Famille » a été aussi intégré compte tenu de la vulnérabilité des travailleurs ruraux.

Suivant les enquêtes menées auprès des bénéficiaires des formations, la formation a été: (i) de qualité et les formateurs étaient à la hauteur techniquement et ont su faire preuve de grande capacité d'animation en adoptant une pédagogie adaptée aux adultes ; (ii) un véritable cadre d'échanges d'expériences entre les participants et les formateurs ; (iii) a permis de comprendre le concept d'entreprise et les processus de recherche d'idée, d'élaboration de plan d'affaires, de création et de gestion d'entreprises. 95% d'entre eux ont pu pratiquer leurs acquis dans leur fonction habituelle à travers des animations, des formations (plans de sessions, guide de formation, tenue de formation) ou dans la finalisation des plan d'affaires des jeunes.

Les propositions et recommandations reçues de leur part sont liées à la durée des formations qu'ils trouvent un peu courte par rapport au contenu et à la poursuite de la formation à tous les formateurs des structures d'appui comme l'ANPE et l'APEJ.

A la fin de chaque formation, il est demandé aux participants d'élaborer un plan d'action pour mieux suivre la mise en œuvre des formations qu'ils sont tenus d'organiser et l'orientation des jeunes vers l'entrepreneuriat. Ceci permet de renforcer davantage les résultats du projet afférents au nombre de business plan et au nombre de jeunes ayant pu lancer leurs entreprises.

Le projet s'est éparpillé dans plusieurs priorités mentionnées dans le Document de projet initial et le domaine prioritaire n'est pas cerné: Emploi salarié ou Auto-emploi des jeunes? Mais comme le projet a déjà entamé la formation GERME, il serait plus stratégique de continuer et se concentrer sur l'auto-emploi par l'entrepreneuriat. Il convient alors de choisir les cibles et étant donné qu'un pool de formateurs a été formé, il est opportun de s'orienter vers les bénéficiaires finaux sur lesquels on peut mesurer les changements. Le pays se trouve dans un contexte où les jeunes se trouvent en difficultés en matière d'emploi. Il est alors important d'apporter des réponses adéquates à leurs besoins. Suite aux échanges avec les autres composantes du PIC3 sur une possibilité de collaboration, il a été convenu que le projet vise 800 jeunes ayant reçu des formations techniques de LuxDev, 203 jeunes formés par la FAO, 250 jeunes recensés par l'ANPE et 250 autres recensés par l'APEJ. Si le projet juge nécessaire de viser d'autres jeunes en fonction des possibilités, les jeunes sélectionnés par le projet FIER du FIDA, les centres de formation comme le Saint Jean Bosco à Sikasso et à Ségou peuvent aussi être considérés. Ce genre de collaboration garantit une meilleure complémentarité des actions sur les plans techniques et financiers. La seconde phase du projet doit mettre beaucoup plus d'accent sur la synergie inter-projet.

Comme Stratégie, il serait plus pertinent de mener des actions directes pour les jeunes en collaboration avec les incubateurs performants, entre autres REFOR, IDSAHEL, AgriHub après études comparatives plus approfondies à effectuer par le projet sur les compétences et les coûts des prestations de ces incubateurs. Suivant les discussions avec eux dans le cadre de cette évaluation, le coût unitaire moyen pour appuyer un jeune entrepreneur s'élève à 775,000 FCFA soit 1,550\$ d'où le coût pour 100 jeunes estimé à 155,000\$. Le projet pourrait donc créer des changements avec le peu de moyens à sa disposition en définissant et en mettant en œuvre les stratégies appropriées. Par exemple, il est possible de choisir parmi les jeunes formés, ceux qui ne sont pas pris en charge par les autres structures dans le cadre du montage et lancement de leurs projets et qui répondent aux critères requis (faisables, réalistes, etc.). Les appuis post-formation ne sont pas forcément des appuis financiers élevés mais peuvent également prendre la forme de kits de démarrage, d'encadrement au lancement et à la gestion des projets des jeunes.

Les appuis institutionnels par le renforcement de capacités constituent une bonne stratégie mais le nombre limité des maîtres formateurs et formateurs GERME cause une certaine dépendance entraînant le retard des activités et freine la possibilité de formations parallèles.

5.3 Efficience

L'évaluation a pu constater un manque de théorie de changement claire qui a entraîné une confusion et une surestimation des résultats par rapport aux moyens financiers et au temps restant pour la mise en œuvre.

Concernant les ressources humaines, le projet dispose d'un personnel adéquat et formé dans leurs domaines respectifs suite aux réunions et ateliers de renforcement de leurs capacités. Entre autres, on peut citer la participation du personnel à l'atelier de renforcement des capacités et partage des connaissances en vue d'une meilleure exécution des projets de coopération pour le développement organisé par le BP Abidjan et le CIF Turin en février 2017 et en avril 2018 en Côte d'Ivoire, la formation en Certification pour Gestionnaire d'Evaluation du Chargé du Suivi

Evaluation organisé par le CIF Turin à Johannesburg en juillet 2017, la formation en Finance de l'Assistante Administrative à Yaoundé en décembre 2017.

Quant au milieu de travail, le projet est hébergé dans un local appartenant au Ministère. Ceci a comme avantage l'exonération de loyer mais impacte négativement sur l'ergonomie à cause de la limitation des travaux pouvant être effectués alors que le local est déjà vétuste. Autrement dit, l'environnement de travail du personnel nécessite une amélioration pour renforcer leur efficacité. Des projets de réhabilitation ont été déjà faits depuis la mise en place du projet mais ont été reportés à plusieurs reprises pour des raisons juridiques liées à la propriété du local.

Les différentes missions d'appui technique effectuées par le BP-Abidjan depuis 2017 ont également permis au projet de résoudre les problèmes stratégiques (mise en place du comité de pilotage, réorientation du projet) et opérationnels (traitement plus rapide des dossiers administratifs et financiers) rencontrés qui ont causé les retards dans la mise en œuvre du projet. Le CNP a aussi effectué une mission au CIF Turin en novembre 2018 pour négocier des prestations pour le renforcement des capacités des cadres des services publics de l'emploi et de la formation professionnelle sur les outils d'entrepreneuriat du BIT adaptés au contexte malien. Ces aspects impactent sur l'efficacité du projet.

Compte tenu des contraintes relatives au retard et à l'incohérence des stratégies d'intervention, l'efficacité du projet reste à améliorer. Il y a également d'autres facteurs entravant cette efficacité comme : (i) l'insuffisance des ressources financières pour permettre d'atteindre les objectifs du projet surtout pour l'OS3 alors que c'est la plus importante composante pour mesurer les effets et impacts, (ii) la centralisation du système de gestion administrative et financière au sein de l'OIT qui reste en dehors du contrôle du projet, (iii) le retard dans la soumission des rapports techniques et financiers au bailleur à cause de la lourdeur du processus d'approbation, (iv) le retard dans la prise de décision pour le recadrage du projet.

Dans tous les cas, il appartient au projet de faire un choix optimal par rapport au changement et aux résultats escomptés d'une part et par rapport aux moyens disponibles d'autre part.

5.4 Impact

Le Projet a apporté des changements positifs au Mali avec l'introduction et la vulgarisation de la formation GERME (développée par le BIT) qui est actuellement reconnue et appropriée par les acteurs.

GERME, composée de 4 modules TRIE, CREE, GERME, AVE, est l'un des plus grands programmes mondiaux de formation en gestion. Il aide les entrepreneurs à lancer et développer leurs entreprises, dans le but de créer plus et de meilleurs emplois pour les femmes et les hommes². Les outils y relatifs ont fait leur preuve dans plus de 100 pays dans le monde d'où sa pertinence. Dans le cadre du projet, les 3 modules TRIE, CREE et GERME ont été prioritaires car les cibles sont principalement les jeunes qui veulent développer leurs idées de projet ou démarrer leurs activités.

Les personnes interviewées ont reconnu à l'unanimité l'utilité, la qualité de la formation dispensée et sont animées d'une forte volonté d'avancer dans l'application et la vulgarisation de cette méthodologie. Selon 95% d'entre eux, si la formation GERME était toujours mystifiée, elle devient actuellement accessible et au service de tous afin d'appuyer les jeunes entrepreneurs au Mali.

La création des réseaux de conseillers emploi et de formateurs en entrepreneuriat constitue aussi un effet important enregistré par le projet.

² https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/genericdocument/wcms_553912.pdf

Toutefois, il convient de signaler que le projet n'a pas la main mise sur les actions des formateurs formés et n'est pas en mesure d'identifier les effets et changements au niveau des jeunes qui sont les cibles finales des interventions. Les effets sur le nombre de business plan monté peuvent être connus mais non pas la finalité c'est-à-dire la situation des jeunes financés, ayant effectivement créé et réussi leurs entreprises. Cet effort de suivi des effets imputables aux actions du projet est encore à déployer pour permettre de connaître la situation et de capitaliser les acquis.

Il faut aussi noter l'insuffisance de formateurs qui constituent le réseau national GERME au Mali comme facteur handicapant l'atteinte des résultats et des impacts du projet.

Suivant la CSTM, la vie des travailleurs ruraux formés et appuyés a changé car ils sont passés des activités familiales de survie aux champs entreprises avec de nouvelles capacités dans des domaines techniques (Marketing, gestion de stock, etc.). Mais malheureusement, la visite sur terrain dans les deux zones Dogofri et Serbala n'a pas pu être effectuée pour des questions sécuritaires. Il est pourtant recommandé au projet d'y aller quand ce sera possible et de documenter ces résultats.

5.5 Durabilité

La stratégie d'ancrage institutionnel adoptée par le projet constitue sa principale force. Cela se traduit par la mise en place effective du Comité de pilotage (Décision N° 0018 MJECC-SG du 29 janvier 2019 portant création du COPIL) présidé par le Ministère de l'Emploi et regroupant les représentants des mandants tripartites et des parties prenantes au projet. C'est un organe de coordination, d'orientation et de suivi du projet et lors de sa première réunion le 8 mars 2019, les membres ont fait part de leur volonté à œuvrer ensemble pour la réussite du projet.

L'appui institutionnel des structures en charge de l'emploi (ANPE, APEJ, CC, Réseau Germe, CSTM) garantit aussi la durabilité des acquis du projet car ce sont déjà des structures nationales pérennes qui vont poursuivre leurs actions de formation et d'appui à l'emploi des jeunes au Mali.

Spécifiquement, les appuis du projet à la CSTM à travers la formation des responsables syndicaux et des jeunes ruraux, a permis à cette organisation d'apporter une réponse syndicale à la problématique de la vulnérabilité, de la marginalisation et surtout des contraintes et difficultés auxquelles sont confrontés les jeunes travailleurs ruraux de la filière riz dans le cadre de la lutte contre la pauvreté en zone rurale.

L'amélioration de la collaboration avec le Ministère de tutelle permet aussi une meilleure appropriation du projet pour la période restante de sa mise en œuvre. Les changements fréquents de l'équipe au niveau du Ministère n'ont pas rendu facile la gestion de la collaboration mais l'équipe actuelle a fait preuve de son leadership et sa contribution et a manifesté sa volonté à appuyer les actions du projet.

Toutefois, il convient de mentionner la faible implication et appropriation des autres acteurs-clé comme les Directions Nationales et Régionales de l'Emploi, de l'Agriculture, la Chambre d'Agriculture, les incubateurs, le secteur privé, les plateformes des jeunes ruraux, les agences des Nations Unies. Ce fait est dû entre autres au manque de stratégie claire relative à la participation et à la responsabilité de chaque partie d'où une incompréhension ou une hésitation de part et d'autre. En effet, le projet pense qu'il appartient aux Ministères au niveau central d'informer et de solliciter la collaboration de leurs Directions Régionales et vice-versa. Pour les autres parties, il y a eu des contacts mais pas dans le cadre de négociations orientées vers l'atteinte des résultats escomptés par le projet. Dans tous les cas, toutes les parties prenantes ont manifesté leur volonté de collaborer lors de cet exercice d'évaluation d'où la nécessité d'adopter une stratégie participative et de collaboration orientée vers des résultats.

La collaboration avec d'autres structures aux niveaux national et régional constitue une stratégie importante. Le projet a déjà commencé à l'adopter par rapport à l'identification des jeunes cibles mais il convient d'explorer d'autres domaines de coopération tels que l'accompagnement des jeunes au lancement de leurs projets, à la recherche des marchés, au renforcement de leurs compétences techniques, au financement de leurs projets. A titre d'exemples, (i) l'intégration du module GERME dans les référentiels de formations techniques et professionnelles pourrait aussi être développée en collaboration avec l'INIFORP, (ii) l'encadrement technique des jeunes peut être suivi en collaboration avec les Directions Régionales de l'Emploi, de l'Agriculture et surtout les structures des jeunes comme la coordination des jeunes ruraux et le Conseil Régional des Jeunes, (iii) les chambres consulaires peuvent aider les jeunes entrepreneurs dans la formalisation de leurs projets et dans la recherche de marchés, (iv) l'ANPE et l'APEJ peuvent faciliter l'encadrement, le suivi et l'accès au financement des projets, (v) le CNPM peut mettre en place des systèmes de coaching et de mentoring des jeunes et développer les actions du réseau GERME, (vi) la CSTM peut intensifier ses actions de formations, d'appui aux jeunes travailleurs ruraux de par ses opportunités de disposer 500ha de terre cultivable provenant de l'Etat et ses projets de recruter 700 ruraux à accompagner d'où une grande possibilité de , ces actions permettra aussi d'étendre et renforcer aussi le dialogue social.

6. Conclusions

En conclusion, la conception du projet est pertinente et répond aux besoins des jeunes au Mali mais sa réussite nécessite une réorientation stratégique à travers l'actualisation du plan de travail pour prendre en compte les réalités sur terrain et les différentes contraintes. Des résultats ont été atteints mais restent mitigés par rapport aux indicateurs initialement fixés. Par ailleurs, les actions du projet sont limitées aux actions de formation des structures d'appui à l'emploi des jeunes à cause du retard pris dans le démarrage des activités, la mise en place du comité de pilotage et l'insuffisance des stratégies de mitigation face aux risques identifiés. Dans ce domaine, les bénéficiaires ont fait part de leur satisfaction totale pour la qualité des formations dispensées qui sont dorénavant reconnues comme référence au niveau national. La stratégie d'appui institutionnel garantit aussi la durabilité des acquis du projet.

Dans une optique de développement du projet, il est important de considérer les opportunités qui se présentent telles que : (i) l'existence d'un environnement favorable aux affaires et aux interventions dans le domaine de l'entrepreneuriat. En effet, le pays rassemble une multitude de mesures incitatives comme l'ouverture du marché public, la mise en œuvre des programmes gouvernementaux (ANPE, APEJ) et des programmes des Partenaires (Luxembourg, Suisse, AFD, FIDA, CSTM, etc.), (ii) Accord d'extension du projet jusqu'en 2020 par le bailleur et possibilité d'une nouvelle phase après la fin de la phase actuelle.

Le projet est exposé à certaines menaces qui risquent d'entraver l'atteinte des résultats s'il n'y a pas de stratégie de mitigation pour y faire face. D'abord, l'instabilité institutionnelle constitue une menace avec le risque de dysfonctionnement du comité de pilotage. Ensuite, l'insécurité dans le pays pourrait limiter le choix des zones d'intervention et empêcher le suivi des actions dans les régions jugées dangereuses. Les changements climatiques constituent aussi une menace réelle pour les filières choisies par le projet si on considère la dégradation du sol et les besoins croissants en eau et en irrigation. Enfin, le manque de synergie des interventions des projets dans le cadre du PIC3 et des autres programmes intervenant dans les mêmes régions pourrait résulter au chevauchement des actions. Comme il n'existe pas de base de données centralisées au niveau national et régional, les structures ciblant les jeunes (ANPE, APEJ, projets FIER, AgriHub, etc.) ont leurs propres données et les bénéficiaires pourraient être les mêmes pour deux ou plusieurs interventions différentes.

7. Recommandations

L'analyse des différents documents revus, des réalités sur terrain, les échanges avec les parties prenantes et les bénéficiaires dans le cadre de l'évaluation du projet ont permis de formuler les recommandations³ suivantes :

Stratégiques

R1 : Elaborer une proposition de cadre logique actualisé en définissant une théorie de changement, des priorités et des stratégies claires, des indicateurs SMART en considérant les différentes recommandations reçues de l'évaluation du programme PIC3, de la réunion du Comité de pilotage et de la présente évaluation interne pour soumission au bailleur et au Comité de pilotage. Comme Stratégie, il serait plus pertinent de mener des actions directes pour les jeunes en collaboration avec les incubateurs performants, d'adopter une stratégie de formation multidimensionnelle (citoyenneté et leadership, formations techniques, droit de travail, santé et sécurité au travail) pour compléter les formations en entrepreneuriat GERME, explorer la diversification des filières choisies, d'étendre le nombre de maîtres formateurs et formateurs GERME (*Equipe du Projet*) ; Priorité élevée, Durée court terme, Faibles ressources.

R2 : Renforcer l'adoption des approches participative et intégrée par la collaboration avec les partenaires concernés (Ministère de tutelle et autres Ministères techniques-Agriculture/Commerce/Industrie et leurs Directions Régionales, Agriculture, ANPE, APEJ, Chambres Consulaires, CSTM, Réseau Germe, CNPM, INIFORP, etc.). L'extension de la collaboration avec les autres confédérations syndicales peut aussi être envisagée pour améliorer et intensifier les résultats du projet. La tenue des échanges périodiques serait bénéfique pour informer les parties prenantes sur les réalisations et la collaboration dans le cadre du projet. (*Equipe du Projet*) ; Priorité élevée, Durée court terme, Faibles ressources.

R3 : Prendre une décision finale sur le cadre logique à adopter pour 2019-2020 sur la base de la proposition à faire par le projet. (*Bureau de Pays de l'OIT/Abidjan, MJECC, Grand-Duché de Luxembourg*) ; Priorité élevée, Durée court terme, Faibles ressources.

R4 : Dynamiser continuellement le Comité de Pilotage en organisant des réunions régulières suivant les possibilités et de partager systématiquement des informations pertinentes concernant les réalisations et la mise en œuvre du projet. (*Equipe du projet, MJECC*) ; Priorité élevée, Durée court terme, Faibles ressources

R5 : Maintenir voire améliorer le cadre de collaboration avec le projet et faciliter la mise en relation du projet avec d'autres acteurs. Pour ce faire, un système de suivi devrait être mis en place en concertation avec le projet pour que le Ministère puisse connaître en permanence la situation du projet, donne les orientations nécessaires, communique et facilite les relations du projet avec les différents partenaires. De même, le MJECC pourrait faire des propositions concrètes pour l'implication des Directions Nationales et Régionales de l'Emploi et de la Formation Professionnelle dans la mise en œuvre et le suivi du projet pour une meilleure appropriation. (*MJECC*) ; Priorité élevée, Durée court terme, Faibles ressources.

³ Les recommandations sont présentées selon la nature, stratégique (S) ou opérationnelle (O). L'entité concernée par une recommandation est indiquée en italique alors que les recommandations opérationnelles s'adressent à l'équipe du projet en particulier. Pour chaque recommandation, les termes soulignés à la fin renvoient respectivement aux niveaux d'Importance, de Délai de mise en œuvre et de la Mobilisation des ressources.

R6 : Renforcer la coordination des actions de tous les partenaires pour la complémentarité et non le chevauchement. Plus particulièrement, il est recommandé de collaborer étroitement avec le secteur privé dans les appuis au lancement et à l'encadrement des jeunes entrepreneurs bénéficiaires en adoptant des systèmes comme le financement, le coaching, le mentoring. *(MJECC, CNPM, ANPE, APEJ)* ; Priorité élevée, Durée court terme, Faible ressources.

R7 : Améliorer la visibilité des partenaires par l'intégration des contributions dans les actions de l'Etat (Loi des Finances, réalisations, etc.) *(MJECC)* ; Priorité moyenne, Durée moyen terme, Faibles ressources.

R8 : Mettre en place un système de coordination pour une meilleure synergie des actions compte tenu de la dispersion des actions malgré l'existence de la lettre d'entente entre les projets de mise en œuvre du PIC3. Concrètement, des outils comme canevas de rapport harmonisé et la mise en place d'un seul comité de pilotage pour tous les projets du PIC3. *(Grand-Duché Luxembourg)* ; (Priorité élevée, Durée moyen terme, Faibles ressources)

R9 : Renforcer les stratégies de promotion de l'égalité genre en analysant les causes de la faiblesse de participation des femmes aux formations GERME et proposer des actions pour y remédier comme la sensibilisation des structures à augmenter le nombre des femmes ayant des responsabilités d'orientation, de formation et d'encadrement des jeunes. *(Equipe du projet, Ministère de la jeunesse et de l'emploi, ANPE, APEJ)* ; (Priorité élevée, Durée moyen/long terme, Faibles ressources)

Si le projet prendra la décision de mener des actions directes d'appui aux jeunes entrepreneurs, il convient d'encourager les candidatures des jeunes filles/femmes porteuses de projet. (Priorité élevée, Durée court terme, Faible ressources)

R10 : Concerter avec les partenaires pour la mise en place d'un système de suivi coordonné des indicateurs. Actuellement, toutes les structures (ANPE, APEJ, projets, etc.) ont leur système de suivi de manière isolée et pour permettre le partage d'information et éviter aussi les doublons en termes de bénéficiaires, il est recommandé à ces acteurs de se concerter et voir ensemble comment faciliter le partage pour mieux vérifier et exploiter les données. Un accent particulier est mis sur l'ANPE et l'APEJ qui sont des services et fonds publics jouant un rôle capital dans la promotion de l'emploi des jeunes. *(Equipe du projet, MJECC, ANPE, APEJ)* ; Priorité élevée, Durée court terme, Ressources moyennes.

R11 : Elaborer une stratégie de communication pour améliorer la visibilité du projet en fixant : (i) des objectifs appropriés comme une meilleure connaissance du projet par les acteurs et le public et une meilleure communication des résultats, (ii) des moyens comme le site web, la page Facebook, le Twitter ; les médias (radio, TV, journaux), (iii) des actions comme la documentation des résultats et des effets du projet, la diffusion des articles, des communiqués de presse, des émissions ou les interventions lors des divers ateliers pour informer, sensibiliser et faire des plaidoyers sur le projet. *(Equipe du Projet)* ; Priorité élevée, Durée court terme, Faibles ressources.

Opérationnelles

R12 : Elaborer et mettre en œuvre le plan de Suivi et Evaluation du projet avec les éléments requis (Base de référence, cible, jalon, source, responsable, budget, etc.) dont modèle en annexe. *(Equipe du Projet)* ; Priorité élevée, Durée court terme, Faibles ressources.

R13 : Examiner avec le Bureau de Pays et les autres unités concernées de l'OIT comment améliorer l'efficacité du projet par la réduction des délais de traitement des dossiers administratifs et financiers, la possibilité du projet d'avoir une petite caisse pour faire face aux

dépenses opérationnelles urgentes. (*Bureau OIT Abidjan*) ; Priorité élevée, Durée court terme, Faibles ressources.

8. Leçons apprises et bonnes pratiques

Cette évaluation à mi-parcours a permis de considérer les leçons apprises suivantes :

1. **Les impacts des interventions requièrent une approche intégrée de plusieurs acteurs.** Les interventions des structures et projets en charge de l'emploi des jeunes sont complémentaires et une meilleure coordination est requise pour arriver à des résultats tangibles et de qualité. Dans le cadre du programme PIC3 par exemple, les jeunes ayant reçu des formations techniques et professionnelles par le projet LuxDev qui souhaitent devenir des entrepreneurs peuvent être les cibles du projet pour qu'ils aient une employabilité améliorée et un accès facile à l'auto-emploi. Au niveau des régions aussi, il y a un certain nombre d'initiatives en cours qui peuvent renforcer cette complémentarité. Ceci permet de lever les contraintes afférentes à la limitation des moyens techniques et financiers de chaque partie.
2. **L'atteinte des objectifs d'un projet nécessite l'identification des stratégies de mitigation dès la phase de conception du projet pour contourner les différents problèmes stratégiques et opérationnels pouvant surgir au cours de la mise en œuvre.**

Il faut éviter l'erreur de penser que ce qu'on a fait est suffisant mais toujours voir comment améliorer les interventions et examiner en permanence la façon de faire. A titre d'exemple, la formation en langue locale pourrait amener à un meilleur résultat en considérant le niveau des ruraux qui sont les bénéficiaires finaux du projet.

Quelques bonnes pratiques ont été également inventoriées au cours de l'évaluation, notamment :

1. **Ancrage institutionnel du projet par la mise en place du Comité de Pilotage qui voit la participation de toutes les parties prenantes et le renforcement de capacités** des structures nationales en charge de la promotion de l'emploi telles que l'ANPE et l'APEJ qui marquent l'appropriation et la pérennisation des acquis du projet. De cette manière, les acteurs représentés dans ce Comité sont informés et impliqués dans la mise en œuvre du projet.
2. **Vulgarisation de la formation GERME** qui devient actuellement une référence nationale. Le projet a su instaurer une place importante à cette formation dont la méthodologie peut s'adapter au contexte et aux besoins des bénéficiaires.
3. **Collaboration étroite entre le MJECC et le projet d'une part et entre le projet et les autres projets financés par Luxembourg (LuxDev, FAO)** d'autre part même si c'est encore en phase de démarrage. Suite aux concertations entre les parties, il a été convenu que le projet prenne comme cibles celles de LuxDev, FAO, ANPE et APEJ pour une meilleure synergie des actions.

ANNEXE 1 TERMES DE REFERENCE DE L'ÉVALUATION A MI-PAROURS DU PROJET



Termes de référence pour l'évaluation à mi-parcours du projet Version finale 28 Janvier 2019

Titre du projet	Projet d'appui à l'amélioration de l'employabilité des jeunes ruraux dans des circuits productifs -
ILO DC / Symbole	- MLI/15/02/LUX
Pays	Mali
Date de l'évaluation	Février 2019
Bureau administratif du BIT	Bureau de Pays de l'OIT pour la Côte d'Ivoire, le Bénin, le Burkina Faso, le Mali, le Niger et le Togo
Unité d'appui technique	Equipe d'appui Technique au Travail Décent (ETD) Dakar
Unités/bureaux du BIT ayant apporté leur concours	Bureau Régional de l'OIT pour l'Afrique, DEVINVEST, SKILLS, YOUTH, ACTRAV and ACTEMP
Partenaires externes	Ministère de l'Emploi, de la Formation Professionnelle, de la Jeunesse et de la Construction Citoyenne, structures publiques et privées de formation, entreprises individuelles et collectives, collectivités locales, chambres consulaires, FAO, PNUD, SOS Faim, et LuxDev
Date de début du projet et de finalisation	Décembre 2015 - Décembre 2019
Donateur et budget du projet	Ministère des Affaires étrangères et européennes du Grand-Duché de Luxembourg 1, 500,000 euros
Type d'évaluation et date	Mi-parcours Janvier-Mars 2019

Sigles et acronymes

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

1. Contexte du projet

Le projet MLI/15/02/LUX s'inscrit dans le cadre des objectifs prioritaires du BIT dans la région Afrique ainsi que des objectifs du Programme Pays du Travail Décent (PPTD) du Mali à travers la réalisation 1.3 « Des micros, petites et moyennes entreprises durables génèrent davantage de possibilités d'emplois décents pour les jeunes et les femmes en milieu rural et urbain, notamment dans les zones les plus affectées par la crise. »

Il est en lien avec le P&B 2014-15 (résultat 3 : Promotion des entreprises durables), le Programme & Budget 2016-2017 (Résultat 5- Indicateur 5.2. : Etats Membres dans lesquels les mandants ont établi des programmes ciblés qui contribuent au travail décent et à l'emploi productif dans les zones rurales) et le CPO (MLI103 - une meilleure implication du secteur privé dans la promotion des MPE en zone rurale est promue Outcome 3).

Le projet répond à l'objectif 4 de l'agenda de Développement Durable qui est de garantir une éducation de qualité et des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie pour tous et à l'objectif 8 qui consiste à promouvoir une croissance économique soutenue, le plein emploi productif et le travail décent pour tous.

Il contribue également à la mise en œuvre des politiques nationales qui mettent l'accent sur la formation et la création d'emplois décents pour les jeunes notamment du secteur rural. Il s'agit du Cadre Stratégique pour la Réduction de la Pauvreté CSCR (2012-2017), du Programme d'actions du Gouvernement (PAG 2013-2018), de la Politique nationale de Formation professionnelle (PNFP juillet 2009), du document de Politique nationale de développement du secteur de l'artisanat, de la Politique nationale de l'emploi (PNE).

Le projet MLI/15/02/LUX est bâti sur les acquis du PIC II et les bonnes pratiques / expériences développées par le BIT au Mali et au Sénégal, comme :

- **Projet sur l'insertion professionnelle des sortants de la Formation professionnelle** (Sénégal, 2007) : ce projet avait pour objectif de renforcer la qualité de l'offre de service d'appui à l'insertion des jeunes et de pourvoir l'ETFP en outils pour promouvoir l'entrepreneuriat à travers une amélioration des mécanismes d'appui à l'insertion en termes de création et de gestion d'entreprise et d'accès à l'emploi salarié dans les centres de formation professionnelles. Le projet capitalisera au cours du PIC III sur l'expérience développée au Sénégal. Cette Projet a été renforcé (2012-2014) par, la Contribution Thématique du Grand-duché de Luxembourg 2012 pour assurer aux jeunes entrepreneurs (et à leurs employés et familles) issus du dispositif des établissements de la Formation Professionnelle un meilleur accès à un Travail Décent dans 08 régions d'intervention du projet : Matam, Saint-Louis, Louga, Thiès (zone nord du Sénégal) et Kaolack, Kaffrine, Fatick et Diourbel (zone centre du Sénégal).
- **PEJHIMO** (Mali, 2008-2012): Activités de haute intensité de main d'œuvre pour les jeunes ruraux dans la région de Ségou avec le conseil régional, l'office du Niger et l'APEJ. Ce programme est désormais inscrit dans les activités de l'APEJ. Dans le ciblage des jeunes, le projet s'appuiera sur les jeunes ruraux qui ont participé à la réalisation d'aménagements hydro-agricoles dans les zones d'intervention, les aidera à constituer des MPE durables et renforcera leurs capacités managériales.
- **Projet sur la promotion du travail décent dans le secteur rural au Sahel. Contribuer à la stabilité socio-économique et la sécurité alimentaire dans les zones rurales du Sahel occidental à travers la promotion de l'emploi et des moyens de subsistance résilients**, (2014-2016) : Ce projet financé pour la contribution thématique 2013 de la coopération du Grand-Duché de Luxembourg d'appui à l'accès des groupes vulnérables au travail décent en zone rurale a développé un modèle d'intervention validé par les partenaires nationaux maliens. Ce modèle, basé sur la valorisation des ressources locales et une approche de développement local permet la création d'emplois locaux notamment pour les jeunes et les femmes entre autres dans la filière riz et organise l'ensemble des acteurs afin de permettre l'accès des groupes vulnérables à l'information, la formation (technique et en gestion), au crédit, et à la protection sociale.

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

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

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

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

2. Présentation du projet

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

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

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

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

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

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

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

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

Le projet MLI/15/02/LUX intègre les trois thèmes transversaux que sont le genre, la gouvernance et l'environnement et s'inscrit dans la promotion du travail décent pour les groupes vulnérables en zone rurale. Il participe à :

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

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

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

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

Le projet a reporté les suivants résultats principaux jusqu'à décembre 2018 :

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

- 1550 jeunes ont été identifiés pour être formés en entrepreneuriat en 2019, suite à leur formation technique et professionnelle par le Programme MLI 022 de Lux Dev (Synergie recommandée par le PIC III).
- 116 enseignants Dev ont été identifiés pour être formés en entrepreneuriat en 2019, suite à leur formation en APC par le Programme MLI 022 de Lux. (Synergie recommandée par le PIC III).
- 3000 manuels imprimés pour la formation en entrepreneuriat des jeunes des centres de formation professionnelle et technique

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

- La CSTM dispose d'un plan d'action et accompagne 56 jeunes ruraux formés dont 44% de femmes pour développer leur esprit d'entreprise
- 1 cadre chargé de l'emploi et de la formation professionnelle du Conseil Régional de Sikasso a renforcé ses capacités sur les politiques de développement des compétences à l'Académie sur le Développement des Compétences du Centre International de Formation de Turin, pour réviser le schéma directeur de la formation professionnelle et technique pour l'emploi.
- 2 cadres chargés de l'emploi et de la formation professionnelle du Conseil Régional de Ségou ont renforcé leurs capacités sur les politiques de développement des compétences à l'Académie sur le Développement des Compétences du Centre International de Formation de Turin, pour réviser le schéma directeur de la formation professionnelle et technique pour l'emploi.
- 20 Conseiller Emploi de l'ANPE, dont 5 femmes ont renforcé leurs capacités sur la méthodologie GERME
- 20 Conseiller Emploi de l'ANPE, dont 3 femmes ont renforcé leurs capacités sur la méthodologie CREE/TRIE
- 20 cadres des Directions régionales de l'Agence Nationale pour l'Emploi (ANPE) des Régions de Ségou et de Sikasso ont renforcé leurs capacités sur la méthodologie CREE/TRIE.
- 11 formateurs de l'APEJ, 3 femmes, ont renforcé leurs capacités sur la méthodologie CREE/TRIE pour finaliser 500 plans d'affaires.
- 20 conseillers d'entreprises des chambres consulaires de la Région de Ségou (agriculture, métiers, commerce et artisanat) ont renforcé leurs capacités sur la méthodologie CREE/TRIE.
- 20 formateurs et animateurs, dont 5 femmes, du réseau GERME ont renforcé leurs capacités sur les outils GERME du BIT et se sont faits dans la base de données IRIS pour accompagner les jeunes.

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

- 203 jeunes micro-entrepreneurs identifiés et sélectionnés, en partenariat avec la FAO, pour être formés en entrepreneuriat par les membres du Réseau GERME mis à niveau. (Synergie recommandée par le PIC III).
- 250 jeunes identifiés et sélectionnés, en partenariat avec l'ANPE, pour être formés en entrepreneuriat par les membres du Réseau GERME mis à niveau.
- 854 Plans d'affaires élaborés (Confirmation attendue) par les 11 formateurs de l'APEJ mis à niveau.

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

3. Justification de l'évaluation

Cette évaluation est conduite conformément à la politique du BIT en matière d'évaluation. En effet, tout projet doté d'un budget de plus d'1 million de dollars US et de moins de 5 millions de dollars US est sujet à une évaluation à mi-parcours et à une évaluation finale, dont l'une doit être indépendante. La présente évaluation mi-parcours sera conduite par un évaluateur formé par EVAL comme évaluateur interne supervisé par le Senior évaluation officer de le Bureau régional du BIT pour l'Afrique.

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

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

4. Objectifs de la revue

- a) Évaluer la mise en œuvre du projet jusqu'à Février 2019, en identifiant les facteurs affectant la mise en œuvre du projet (de manière positive et négative). Si nécessaire, proposer des révisions du niveau attendu de réalisation des objectifs;
- b) Analyser les stratégies de mise en œuvre du projet en ce qui concerne leur efficacité potentielle pour atteindre les résultats du projet; y compris des résultats inattendus.
- c) Examiner la structure institutionnelle, la capacité d'exécution du projet, les mécanismes de coordination, l'utilisation et l'utilité des outils de gestion, y compris les outils de suivi du projet et les plans de travail;
- d) Examiner les stratégies de durabilité;
- e) Identifier les contributions du projet aux objectifs de développement durable, aux objectifs de l'OIT et à sa synergie avec d'autres projets et programmes;
- f) Identifier les leçons et les bonnes pratiques potentielles pour les principales parties prenantes.
- g) Fournir des recommandations stratégiques aux différentes parties prenantes afin d'améliorer la mise en œuvre des activités du projet et la réalisation des objectifs du projet.

5. Scope

L'évaluation finale portera sur l'ensemble de la période de mise en œuvre du projet, en évaluant tous les résultats obtenus depuis le début du projet. La portée géographique couvrira les deux régions où le projet a mené ses interventions directes.

L'évaluation suivra le cadre et les principes de l'évaluation du CAD de l'OCDE. À toutes fins utiles, le présent mandat et les politiques et directives de l'évaluation du BIT définissent la portée générale de cette évaluation. Les recommandations issues de l'évaluation doivent être étroitement liées aux résultats de l'évaluation et fournir des indications claires aux parties prenantes sur la manière de les traiter.

L'évaluation intégrera l'égalité des sexes en tant que préoccupation transversale dans tous ses produits et processus. Cette question devrait être traitée conformément à la note d'orientation n ° 4 et à la note d'orientation n ° 7 d'ÉVAL afin de garantir la participation des parties prenantes. En outre, il devrait prêter attention aux questions liées au dialogue social, au tripartisme et aux normes internationales du travail.

6. Clients

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

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

7. Résultats attendus

- Rapport initial indiquant la compréhension du projet par l'évaluateur, son cadre logique, son approche et son plan de travail pour l'évaluation à mi-parcours
- Rapport d'évaluation (versions draft et final après les commentaires des parties prenantes), comprenant le résumé, les conclusions, les recommandations, les bonnes pratiques et les enseignements tirés. Le projet de rapport devrait être structuré comme suit :

1. Page de couverture avec les données clés du projet et de l'évaluation
2. Résumé exécutif
3. Les acronymes
4. Description du projet
5. But, portée et clients de l'évaluation
6. Méthodologie et limitations
7. Examen de la mise en œuvre
8. Résultats clairement identifiés pour chaque critère
9. Conclusions

10. Recommandations
11. Leçons apprises et bonnes pratiques
12. Annexes

• Le rapport d'évaluation final, le projet de rapport contenant tous les commentaires, y compris les modèles EVAL (le résumé de l'évaluation, les enseignements tirés et les bonnes pratiques).

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

8. Critères et questions de la revue

L'évaluation devra être guide pour les critères d'évaluation de l'OECD-CAD.

La pertinence et l'alignement stratégique du projet

- Le projet est-il en cohérence avec le PPTD du Mali, les priorités nationales et les besoins des bénéficiaires ?
- Le projet intègre-t-il les questions transversales de genre, de gouvernance, dialogue social, ILS, et d'environnement ?
- Les objectifs et les résultats du projet sont-ils pertinents et réalistes par rapport aux réalités du terrain ?

La validité du concept du projet

- Le concept du projet est-il en adéquation avec les besoins des institutions et groupes cibles les jeunes hommes et femmes?
- Les produits sont-ils en mesure de produire des résultats favorisant la réalisation de l'objectif de développement du projet?
- Les avantages comparatifs du BIT ont-ils été bien intégrés dans la stratégie du projet?
- Le degré d'implication et de consultation des mandants tripartites dans la phase de planification ont contribué effectivement à la durabilité du projet?

La structure de gestion du projet

- L'équipe de gestion du projet a-t-il le profil et les capacités adéquats pour faciliter la réalisation des résultats escomptés?
- Les méthodes et outils de gestion utilisés par l'équipe de gestion du projet concourent-ils à l'atteinte des résultats?
- Les rôles et responsabilités sont-ils clairement compris par toutes les parties prenantes?
- La coordination du projet reçoit-elle tous les soutiens nécessaires de la part du BIT et des autres partenaires ?

L'efficacité du projet

- Des résultats et changements au niveau d'objectives ont-ils ou sont en train d'être obtenus ? Les résultats obtenus sont-ils des jalons de l'objectif de développement du projet ? Les obstacles et contraintes ont-ils été aplanis ? Les menaces et opportunités sont-elles identifiées et gérées ?

L'efficience du projet

- Les ressources humaines, financières, techniques disponibles sont-elles suffisantes?
- Sont-elles utilisées efficacement pour aboutir aux résultats escomptés ?
- La stratégie de mise en œuvre du projet permet-elle d'accroître l'efficacité des activités du projet ?
- Les résultats obtenus sont-ils en adéquation avec les coûts ?
- La stratégie du projet tient en compte les synergies avec les projets du PICIII et autres projets liés à la thématique du projet ?

L'orientation à l'impact et la durabilité du projet

- Il y a déjà des impacts initiaux du projet, sont-ils déjà visibles sur le terrain ?
- Les bénéficiaires ont-ils entamé le processus de changement recherché ?
- Les partenaires sont-ils impliqués dans la mise en œuvre du projet ?
- Les cibles se sont-elles en cours d'appropriation des produits et résultats du projet ?

9. Méthodologie de l'évaluation

La méthodologie sera essentiellement qualitative. Elle consistera à une **revue documentaire**, à des interviews avec les parties prenantes et à l'observation directe des réalisations du projet à travers les visites sur le terrain auprès des bénéficiaires. Une assistance sera apportée par l'équipe du projet pour organiser la collecte des documents, les interviews et les visites de terrain.

La revue documentaire pourra porter sur

- le document de projet
- le contrat de la mission d'assistance du BIT ;
- les rapports de mission d'appui technique ;
- tous les rapports d'avancement du projet ;
- les rapports de missions de suivi sur terrain ;
- Les rapports des activités clés
- les documents de Programme et budget du BIT pour la période couverte par le projet ;
- le Programme Pays pour le Travail Décent (PPTD) Mali ;
- Les documents cadres nationaux ;

Cette revue sera reflétée dans le rapport initial qui traduira les termes de référence dans un plan de travail opérationnel inclus le critère pour sélectionner les villages à visiter. Le rapport initial sera examiné et approuvé par le responsable de l'évaluation avant la phase de travail sur le terrain.

Les interviews pourront se faire avec :

- les mandants de l'OIT (représentants des travailleurs, employeurs et Gouvernement)
- Le Directeur de Bureau de Pays de l'OIT pour la Côte d'Ivoire, le Bénin, le Burkina Faso, le Mali, le Niger et le Togo et les spécialistes du BP Abidjan,
- L'équipe d'assistance pour le travail décent (ETD) Dakar ;
- L'équipe du projet
- Les institutions nationales impliquées dans la mise en œuvre du projet ;
- Les partenaires au développement opérant dans le secteur de l'emploi (Agences des Nations Unies, partenaires techniques et financiers, ...);
- Les bénéficiaires directs et bénéficiaires du projet.
- Le bailleur

Les visites de terrain seront organisées pour permettre de rencontrer les bénéficiaires et autres acteurs locaux apprécier les activités réalisées par le projet.

A la fin de la mission, **l'évaluateur présentera aux parties prenantes** (inclus le bailleur et l'équipe de gestion du projet) **ses résultats préliminaires et recommandations** dans un atelier de demi-journée conduit par l'évaluateur avec l'appui logistique du projet.

10. Livrables

Un rapport écrit sera remis à la fin de la revue. Ce rapport apportera au moins des réponses aux interrogations indiquées dans les critères et questions de l'évaluation. Le rapport se présentera selon le format standard du BIT en matière d'évaluations.

Le rapport final devra suivre le canevas suivant :

- Page de couverture reprenant les données clés du projet (titre du projet, code du projet, donateur, date de début et date de fin, budget, domaine technique du projet, unité de gestion au BIT, couverture géographique) ; et les caractéristiques de l'évaluation (type d'évaluation, unité de gestion au BIT, dates de la mission d'évaluation, noms d'évaluateur, date de soumission du rapport d'évaluation) ;
- Résumé exécutif;
- Contexte de la mise en œuvre du projet et sa logique d'intervention ;
- But, champ et destinataires de l'évaluation ;
- Méthodologie et limitations
- Résultats (le contenu de cette section doit être organisé suivant les questions et les critères d'évaluation liés à chacune d'elles tel que posées dans les TDR) ;
- Leçons apprises et bonnes pratiques ;
- Conclusions ;
- Recommandations : pour chacune des recommandations s'adresse, la priorité ou importance (élevé, moyen, faible), le délai de mise en œuvre (court, moyen, long-terme) et les implications des ressources (élevé, moyen, faible);
- Annexes : TDR, rapport initial, Calendrier de travail et personnes interviewées, liste des documents consultés.

11. Conduite et gestion de l'évaluation, plan de travail et calendrier

Profil de l'évaluateur

L'évaluateur sera un official du BIT certifié ou en processus d'être certifié par EVAL comme évaluateur interne après avec cette évaluation. En plus l'évaluateur devra avoir minimum 5 ans comme official de programmes au BIT avec participation dans la formulation, gérance, suivi et évaluation de projets de thématiques similaires , préférable en la région africaine et maitresse le française oral et écrit au niveau supérieur.

Gestion de l'évaluation

L'évaluateur adressera le rapport au gestionnaire de l'évaluation, Ricardo Furman, ROAF Senior M&E officer qui sera son interface au niveau du BIT. Il discutera avec lui de toutes les questions techniques et méthodologiques en cas de besoin.

L'évaluation se fera avec l'appui logistique et les services du projet a Bamako, et l'appui technique et administratif du Bureau de l'OIT à Abidjan.

Le financement devra couvrir :

- Le voyage international et local de l'évaluateur
- DSA en Mali
- Atelier avec parties prenantes
- Appui local pour les entretiens (interprétation, coordinations, etc.)

12. Calendrier

Phase	Tâches	Responsables	Jours pour l'évaluateur	Deadlines
1	<ul style="list-style-type: none"> • Préparation des TDR, consultation avec les partenaires clés et le staff du BIT impliqué pour arriver à la version finale des TdRs • Sélection d'évaluateur • Liaison du Project et l'évaluateur • Briefing d'évaluateur pour conduire l'évaluation 	Gestionnaire de l'évaluation		Janvier 2019
2	<ul style="list-style-type: none"> • Revue en desk des documents du projet • Préparation du rapport initial, inclus les outils pour la collection et l'analyse de données • Entretiens avec l'équipe du Bureau Pays de l'OIT à Abidjan, l'ETD Dakar et le bailleur (appels) 	Evaluateur	5	4-7 Février 2019
3	<ul style="list-style-type: none"> • Mission sur le terrain à Mali (Bamako et les trois régions) : entretiens, observations, etc. 	Evaluateur	9	13-22 Février 2019
4	<ul style="list-style-type: none"> • Atelier de présentation des résultats préliminaires avec des parties prenantes a Bamako • Débriefing avec l'équipe du Bureau Pays de l'OIT à Abidjan et de l'ETD Dakar (appels) • Débriefing avec le Gestionnaire de l'évaluation 	Evaluateur	1	23 Février 2019
5	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de la version draft du rapport d'évaluation 	Evaluateur	5	25 Février-1 Mars 2019
6	<ul style="list-style-type: none"> • Circulation du draft de rapport d'évaluation auprès des parties prenantes clés du projet pour commentaires • Consolidation des commentaires des parties prenantes et envoi à l'évaluateur 	Gestionnaire de l'évaluation et EVAL		4-15 Mars 2019
7	<ul style="list-style-type: none"> • Finaliser le rapport 	Evaluateur	1	18 Mars 2019

Phase	Tâches	Responsables	Jours pour l'évaluateur	Deadlines
8	<ul style="list-style-type: none"> • Approbation initial par le gestionnaire • Soumission officielle du rapport à EVAL pour révision final 	Gestionnaire de l'évaluation et EVAL		25 Mars 2019
9	<ul style="list-style-type: none"> • Transmission rapport aux parties prenantes et téléchargement dans le Web site e-Discovery pour le domaine publique 	Gestionnaire de l'évaluation et EVAL		26 ars 2019

ANNEXE 2 LISTE DES PERSONNES INTERVIEWEES

Noms et Prénoms	Fonction	Structure	Lieu
Drissa Guindo	Secrétaire Général	MJECC	Bamako
Boucary Togo	Conseiller Technique	MJECC	Bamako
Siaka Diakite	Directeur Général Adjoint	ANPE	Bamako
Sambala Sidibé	Chef du Département Formation Promotion Emploi	ANPE	Bamako
Mariam Diakité	Chef de Service insertion professionnelle	ANPE	Bamako
Djibril Keta	Directeur Régional	ANPE	Ségou
Nanourou Sanogo	Directeur Régional	ANPE	Sikasso
Boukassoum Maïga	Département Formation, Education et Recherchent syndicales	CSTM	Bamako
Moussa Doumbia		CSTM	Bamako
Hammadoun Guindo		CSTM	Bamako
Nassoun Traoré		CSTM	Bamako
Jérôme Diarra		CSTM	Bamako
Djalla Diakité	Coordinateur Régional	CSTM	Ségou
Patrick Fischbach	Chef du Bureau	Ambassade Luxembourg	Bamako
Brahima Djire	Directeur Régional	Direction Régionale Emploi	Ségou
Coudy Dia	ATI	Lux Dev MLI/022	Bamako
Pascal Dembeli	Assistant Technique	Lux Dev MLI/022	Ségou
Aly Kebe	Directeur Général	APEJ	Bamako
Hernan Cordero	Directeur	Centre Saint Jean Bosco	Sikasso
Modibo Tolo	Secrétaire Général	CNPM	Bamako
Abdouramane Poudiougou	Maître Formateur	Réseau GERME	Bamako
Dembele Madina Sissiko	Directrice Générale	INIFORP	Bamako
Jedion Kodio	Coordinateur	APEJ	Ségou
Ousmane Touré	Coordinateur	APEJ	Sikasso
André Dao	Chargé de la Formation Professionnelle	Conseiller Régional	Sikasso
Fatoumata Niangaly	Business Developer	Agri Hub	Sikasso
Celestin Abdoulaye	Coordinateur Régional	Idsahel	Ségou
Justin Djalo	Chef Bureau Statistiques, Sivo-Evaluation	Direction Régionale Agriculture	Ségou
Fousseyni Diakité	Secrétaire Général	Chambre Agriculture	Ségou
Lamine Dao	Secrétaire Administratif	Chambre des Métiers de Ségou (CMS)	Ségou
Bakary Traore	Secrétaire Général	CMS	Ségou
Sanata Traoré		CMS	Ségou
Mohamed Diarra		CRMS	Ségou
Adama Thanô Lô	Promoteur	CMS	Ségou
Demba Traore		CFP/PRIMA	Ségou
Sory I Diaou		CCIM	Ségou
Yacouba Boiré		CRAS	Ségou
Mohamed Sanogo		CRA	Ségou
Oumar Diakra	Représentant Régional	Réseau GERME/REFOR	Ségou
Bakary Sanogo	Coordonnateur Régional	FIER/FIDA	Ségou
Kavunga Kambale	Chargé de Programme	Bureau BIT	Abidjan
Mohamed Fofana	Coordonnateur National	MLI1502LUX	Bamako
Mohamed Traore	Chargé de Suivi-Evaluation	MLI1502LUX	Bamako
Salimata	Assistante Financière	MLI1502LUX	Bamako

ANNEXE 3 OUTILS DE COLLECTE DE DONNEES

Evaluation projet MLI/15/02/LUX – Guide d’entretien avec les bénéficiaires formés

Etape 1 : Introduction de la mission d’évaluation et son objectif, garantie de confidentialité et anonymat des répondants, explication de l’entretien et but

Etape 2 : Demander à l’interlocuteur de présenter le contexte et le contenu de sa formation

Etape 3 : Entretien en utilisant le questionnaire semi-structuré suivant (peut être ajusté en fonction du déroulement de l’entretien):

- **Pertinence**
 1. La formation était-elle nécessaire dans le contexte actuel du pays ? Si oui, pourquoi ?
 2. Le projet est-il en cohérence avec vos besoins?
 3. Les objectifs et les résultats du projet sont-ils pertinents et réalistes par rapport aux réalités du terrain?
 4. Quels sont les autres besoins remplis par le projet ?
 5. Existe-t-il des alternatives similaires au projet ? si oui, lesquelles ?
 6. Quelle est la motivation, au niveau personnel et institutionnel, pour prendre part dans ce projet ? Pourquoi la thématique de formation vous a intéressé ?
 7. D’un point de vue général, quelle est votre appréciation du niveau de collaboration entre les parties prenantes du projet ? Quels en sont les aspects que vous jugez positifs ou très positifs ? D’autres qui le sont moins ? Ou encore d’autres aspects que vous trouvez nouveaux ?
- **Appropriation**
 1. A quel point le projet soutient-il vos activités, et pourquoi ?
 2. Quels sont les acteurs les plus engagés dans le projet et pourquoi ?
 3. Les partenaires sont-ils impliqués dans la mise en œuvre du projet ?
 4. Etes-vous en cours d’appropriation des produits et résultats du projet ?
 5. Si oui, comment les utilisez-vous ?
- **Efficiace**
 1. Quelle était la stratégie de formation utilisée et a-t-elle permis d’accroître l’efficacité des activités du projet ?
 2. Y a-t-il des activités qui auraient mérité la mobilisation de ressources additionnelles pour une meilleure réalisation des objectifs ?
 3. La production des documents de formation a-t-elle été faite en temps voulu ?
 4. Pensez-vous que les budgets et les personnes affectés aux différentes activités avec votre organisme l’ont été de manière adéquate ?
 5. A quel point la gestion du projet a-t-elle été efficace (respect des calendriers d’exécution, des paiements, aspects administratifs et financiers) ? échelle de 1 (minimum) à 5 (maximum) et justification (1= très bas 2= bas 3= moyen 4= bon 5= excellent)
 6. Y a-t-il des bonnes pratiques à pérenniser dans la formation et dans la mise en œuvre du projet ? Si oui, lesquelles ?
 7. Avez-vous des recommandations pour améliorer l’efficacité du projet ?
- **Efficacité**
 8. Quels sont les obstacles et contraintes rencontrés des formations et quelles sont les mesures prises pour y faire face ?
 9. Est-ce que les menaces et opportunités ont été identifiées et gérées ?
 10. Quel est votre niveau de satisfaction globale avec ce projet et la formation (échelle de 1 à 5) et pourquoi ?
- **Impact (effets)**
 11. Les impacts de la formation ou du projet sont-ils déjà visibles sur le terrain ?
Si oui, citez-les
Sinon, pourquoi ?
 12. Les bénéficiaires ont-ils entamé le processus de changement recherché ?
 13. La mise en œuvre du projet a-t-elle changé quelque chose au niveau local ? Si oui, quoi et comment ?
 14. Comment le projet peut-il augmenter ses effets positifs ?
- **Durabilité**
 1. Pourriez-vous continuer à capitaliser les acquis après la fin du projet ? O/N, si oui, comment, sinon, pourquoi ?
 2. Le projet a-t-il créé des éléments pérennes ? Si oui, lesquels ?
- **SWOT**
 1. Quelles sont les forces et les faiblesses de la formation et du projet ?
 2. Quelles sont les menaces et les opportunités qui se présentent au projet ?
 3. Quels sont les leçons apprises et vos recommandations par rapport à ces éléments?

- **Coordination**
 1. Y a-t-il des bonnes pratiques dans la coordination entre acteurs et entre vous, votre entité et le projet ?
Si oui, lesquelles ?
 2. Avez-vous des recommandations pour améliorer la coordination ?
- **Genre et autres aspects du travail décent**
 1. Pensez-vous que la dimension genre était considérée pour les formations et dans le cadre du projet ?
 2. Si oui, donnez des exemples concrets
 3. Quelles ont les lacunes, les contraintes, les bonnes pratiques et suggestions pour améliorer les dimensions du travail décent telles que le genre, le dialogue social, les normes du travail?
- **Suivi et évaluation**
 1. Quels sont les outils de S&E que vous utilisez pour les formations?
 2. A quel point le système de S&E est adéquat pour obtenir les données pertinentes démontrant les résultats de votre activité ?
 3. Quel est votre rôle dans le Suivi des formations ?
 4. Contraintes, Bonnes pratiques de S&E et recommandations pour améliorer le système de suivi et évaluation.

Etape 4 : Remerciements et information sur les étapes de l'évaluation à venir.

QUESTIONNAIRE ENVOYE PAR MAIL AUX BENEFICIAIRES DES FORMATIONS GERME

1. Sexe (Homme ou Femme) :
2. Date et Lieu de votre formation :
3. Etes-vous satisfait de la logistique de formation ? (Très satisfait ou satisfait ou peut satisfait ou non satisfait) :
4. Etes-vous satisfait du contenu de formation ? (Très satisfait ou satisfait ou peut satisfait ou non satisfait) :
5. La formation répondait-elle à vos besoins ? (Oui ou Non ou partiellement) Expliquez pourquoi brièvement :
6. Après la formation, quelle action avez-vous entreprise ? :
7. Quelles sont les problèmes que vous avez rencontrés pendant la formation ? :
8. Quelles sont vos recommandations pour améliorer la qualité de la formation ? :
9. Est-ce que vous pouvez pratiquer vos acquis dans votre fonction habituelle ? (Si oui, comment, sinon, pourquoi ?)
10. Quelles sont vos recommandations à l'endroit du projet du BIT ?

Evaluation projet MLI/15/02/LUX – Guide d’entretien pour l’équipe du projet

Etape 1 ; Introduction de la mission d’évaluation et son objectif, garantie de confidentialité et anonymat des répondants, explication de l’entretien et but

Etape 2 : Entretien en utilisant le questionnaire semi-structuré suivant :

- **Pertinence**

8. Le projet MLI/15/02/LUX demeure-t-il nécessaire dans le contexte actuel du pays ? Si oui, pourquoi ?
9. Le projet est-il en cohérence avec le PPTD du Mali, les priorités nationales et les besoins des bénéficiaires ?
10. Les objectifs et les résultats du projet sont-ils pertinents et réalistes par rapport aux réalités du terrain?
11. Quels sont les autres besoins remplis par le projet ?
12. Existe-t-il des alternatives similaires au projet ? si oui, lesquelles ?
13. Le projet intègre-t-il les questions transversales de genre, de gouvernance et d’environnement ?
14. Est-ce que vous avez participé dans la conception du projet ? Si oui, par quel moyen et à quel niveau ? Si non, pourquoi ?
15. D’un point de vue général, quelle est votre appréciation du niveau de collaboration entre les parties prenantes du projet ? Quels en sont les aspects que vous jugez positifs ou très positifs ? D’autres qui le sont moins ? Ou encore d’autres aspects que vous trouvez nouveaux ?
16. A quel moment et par quel moyens, les parties prenantes ont été impliquées dans le projet ? Sur quels aspects trouvez-vous que leur expérience/connaissance du terrain a été particulièrement bénéfique pour la conception et/ou l’exécution du projet ?
17. Trouvez-vous que les hypothèses du projet et les risques associés ont été envisagés de manière adéquate et gérés convenablement ?
18. Les avantages comparatifs du BIT ont-ils été bien intégrés dans la stratégie du projet ? Le degré d’implication et de consultation des mandants tripartites dans la phase de planification garantit-il la durabilité du projet?
19. Comment les questions liées au genre – ou autres questions transversales du BIT (à préciser) – ont été insérées dans le projet ? Comment s’assure-t-on de leur suivi et de leur appropriation par les bénéficiaires du projet ?
20. Les produits ont-ils ou permettront-ils d’atteindre les objectifs du projet?

- **Appropriation**

6. Quels sont les acteurs les plus engagés dans le projet et pourquoi ?
7. Les partenaires sont-ils impliqués dans la mise en œuvre du projet ?
8. Quels sont leurs rôles en matière d’appropriation ?

- **Efficience**

15. Les ressources humaines, financières, techniques disponibles sont-elles suffisantes pour l’atteinte des objectifs?
16. Sont-elles utilisées efficacement pour aboutir aux résultats escomptés ?
17. La stratégie de mise en œuvre du projet permet-elle d’accroître l’efficacité des activités du projet ? Les résultats obtenus sont-ils en adéquation avec les coûts ?
18. Y a-t-il des activités qui auraient mérité la mobilisation de ressources additionnelles pour une meilleure réalisation des objectifs ? Y a-t-il des activités qui ont été redimensionnées faute de moyens mais qui auraient pu être positives et bénéfiques ?
19. La production des documents du projet (rapport d’activités, rapport d’études, commentaires et réactions des parties prenantes) a-t-elle été à temps voulu ?
20. Pensez-vous que les budgets et les personnes affectés aux différentes activités l’ont été de manière adéquate ?
21. A quel point la gestion du projet a-t-elle été efficiente (respect des calendriers d’exécution, des paiements, aspects administratifs et financiers) ? échelle de 1 (minimum) à 5 (maximum) et justification (1= très bas 2= bas 3= moyen 4= bon 5= excellent)

- **Efficacité**

22. Des produits et des résultats ont-ils été obtenus ?
23. Est-ce que ces résultats sont conformes à ceux prévus dans le document de projet initial ?
24. A quel point le projet a-t-il accompli ses objectifs (échelle de 1 à 5) ? et pourquoi ?
25. Quels sont les obstacles et contraintes dans la mise en œuvre du projet et quelles sont les mesures prises pour y faire face ?
26. Est-ce que les menaces et opportunités ont été identifiées et gérées ?

- **Impact (effets)**

27. Les impacts du projet sont-ils déjà visibles sur le terrain ?

Si oui, citez-les

Sinon, pourquoi ?

28. Les bénéficiaires ont-ils entamé le processus de changement recherché ?

29. La mise en oeuvre du projet a-t-elle changé quelque chose au niveau local ? Si oui, quoi et comment ?

30. Comment le projet peut-il augmenter ses effets positifs ?

- **Durabilité**

3. Les bénéficiaires du projet pourront-ils continuer à capitaliser leurs acquis après la fin de celui-ci ? O/N, si oui, comment, sinon, pourquoi ?

4. Le projet a-t-il créé des éléments pérennes ? Si oui, lesquels ?

- **SWOT**

4. Quelles sont les forces et les faiblesses du projet ?

5. Quelles sont les menaces et les opportunités qui se présentent au projet ?

6. Quels sont les leçons apprises et vos recommandations par rapport à ces éléments ?

- **Coordination**

3. Quel est votre niveau de satisfaction dans la coordination de ce projet, avec les différents acteurs impliqués, et pourquoi (échelle 1 à 5)

4. Y a-t-il des bonnes pratiques dans la coordination entre acteurs ? Si oui, lesquelles ?

5. Avez-vous des recommandations pour améliorer la coordination ?

- **Genre**

4. Avez-vous intégré la dimension genre dans votre plan de travail pour ce projet ?

5. A quel point les questions de genre ont été appliquées dans vos actions concrètes (exemples)

6. Quelles ont les lacunes, les contraintes, les bonnes pratiques et suggestions pour améliorer la dimension genre ?

- **Suivi et évaluation**

5. Quels sont les outils de S&E que vous utilisez ?

6. A quel point le système de S&E est adéquat pour obtenir les données pertinentes démontrant les résultats du projet ?

7. Les partenaires ont-ils un rôle dans le suivi et évaluation du projet ? Si oui, lesquels ?

8. Quel est votre rôle dans le Suivi du projet ?

9. Contraintes, Bonnes pratiques de S&E et recommandations pour améliorer le système de suivi et évaluation.

Evaluation projet MLI/15/02/LUX – Guide d'entretien avec le Bailleur Luxembourg

Etape 1 : Introduction de la mission d'évaluation et son objectif, garantie de confidentialité et anonymat des répondants, explication de l'entretien et but

Etape 2 : Demander à l'interlocuteur de présenter ses relations avec le projet et les domaines d'intervention de son organisation

Etape 3 : Entretien en utilisant le questionnaire semi-structuré suivant (peut être ajusté en fonction du déroulement de l'entretien):

- **Pertinence**
 21. Pensez-vous que le projet MLI/15/02/LUX demeure-t-il nécessaire dans le contexte actuel du pays ? Si oui, pourquoi ?
 22. Les objectifs et les résultats du projet sont-ils pertinents et réalistes par rapport aux réalités du terrain et à vos priorités?
 23. Existe-t-il des alternatives similaires au projet ? si oui, lesquelles ?
 24. Est-ce que votre institution a participé dans la conception du projet ? Si oui, par quel moyen et à quel niveau ? Si non, pourquoi ?
 25. D'un point de vue général, quelle est votre appréciation du niveau de collaboration entre vous et le projet ? Quels en sont les aspects que vous jugez positifs ou très positifs ? D'autres qui le sont moins ? Ou encore d'autres aspects que vous trouvez nouveaux ?
- **Efficiace**
 31. A quel point la gestion du projet a-t-elle été efficiente par rapport aux relations avec vous (respect des calendriers d'exécution, résultats à temps, rapport d'activité, etc) ? échelle de 1 (minimum) à 5 (maximum) et justification (1= très bas 2= bas 3= moyen 4= bon 5= excellent)
 32. Y a-t-il des bonnes pratiques à pérenniser dans la mise en œuvre du projet ? Si oui, lesquelles ?
 33. Avez-vous des recommandations pour améliorer l'efficace du projet ?
- **Efficace**
 1. Quels sont les obstacles et contraintes dans vos relations avec le projet ?
 2. Est-ce que les menaces et opportunités ont été identifiées et gérées ?
 3. Quel est votre niveau de satisfaction globale avec ce projet (échelle de 1 à 5) et pourquoi ?
- **Impact (effets)**
 1. A votre avis, les impacts du projet sont-ils déjà visibles sur le terrain ?
Si oui, citez-les

Sinon, pourquoi ?
 2. Les bénéficiaires ont-ils entamé le processus de changement recherché ?
 3. La mise en oeuvre du projet a-t-elle changé quelque chose au niveau local ? Si oui, quoi et comment ?
 4. Comment le projet peut-il augmenter ses effets positifs ?
- **Durabilité**
 5. Les bénéficiaires du projet pourront-ils continuer à capitaliser leurs acquis après la fin de celui-ci ? O/N, si oui, comment, sinon, pourquoi ?
 6. Le projet a-t-il créé des éléments pérennes ? Si oui, lesquels ?
- **SWOT**
 7. Quelles sont les forces et les faiblesses du projet ?
 8. Quelles sont les menaces et les opportunités qui se présentent au projet ?
 9. Quels sont les leçons apprises et vos recommandations par rapport à ces éléments?
- **Coordination**
 6. Quel est votre rôle et quel est votre niveau de satisfaction dans la coordination de ce projet avec les différents acteurs impliqués, et avec vous et pourquoi (échelle 1 à 5)
 7. Y a-t-il des bonnes pratiques dans la coordination entre acteurs impliqués dans le projet et dans le domaine de manière générale? Si oui, lesquelles ?
 8. Avez-vous des recommandations pour améliorer la coordination ?
- **Genre et autres aspects du travail décent**
 7. Quelle est l'importance du genre et des autres aspects du travail décent dans vos actions ?
 8. Quelles sont les lacunes, les contraintes, les bonnes pratiques et suggestions pour améliorer l'intégration de ces aspects?

- **Suivi et évaluation**

10. Quelles sont les Contraintes, Bonnes pratiques de S&E et recommandations pour améliorer le système de suivi et évaluation des projets dans le domaine de l'emploi au Mali ?

Etape 4 : Remerciements et information sur les étapes de l'évaluation à venir.

Evaluation projet MLI/15/02/LUX – Guide d'entretien avec le Ministère de l'Emploi

Etape 1 ; Introduction de la mission d'évaluation et son objectif, garantie de confidentialité et anonymat des répondants, explication de l'entretien et but

Etape 2 : Demander à l'interlocuteur de présenter ses activités et ses relations avec le projet

Etape 3 : Entretien en utilisant le questionnaire semi-structuré suivant (peut être ajusté en fonction du déroulement de l'entretien):

- **Pertinence**

26. Le projet MLI/15/02/LUX demeure-t-il nécessaire dans le contexte actuel du pays ? Si oui, pourquoi ?
27. Le projet est-il en cohérence avec le PPTD du Mali, les priorités nationales et les besoins des bénéficiaires ?
28. Les objectifs et les résultats du projet sont-ils pertinents et réalistes par rapport aux réalités du terrain?
29. Le concept du projet est-il en adéquation avec vos besoins ?
30. Quels sont les autres besoins remplis par le projet ?
31. Existe-t-il des alternatives similaires au projet ? si oui, lesquelles ?
32. Quelle est la motivation, au niveau personnel et institutionnel, pour prendre part dans ce projet ? Pourquoi la thématique du projet vous a intéressé ?
33. Est-ce que votre institution a participé dans la conception du projet ? Si oui, par quel moyen et à quel niveau ? Si non, pourquoi ?
34. D'un point de vue général, quelle est votre appréciation du niveau de collaboration entre les parties prenantes du projet ? Quels en sont les aspects que vous jugez positifs ou très positifs ? D'autres qui le sont moins ? Ou encore d'autres aspects que vous trouvez nouveaux ?
35. A quel moment et par quel moyens, les parties prenantes ont été impliquées dans le projet ? Sur quels aspects trouvez-vous que leur expérience/connaissance du terrain a été particulièrement bénéfique pour la conception et/ou l'exécution du projet ?
36. Trouvez-vous que les hypothèses du projet et les risques associés ont été envisagés de manière adéquate et gérés convenablement ?

- **Appropriation**

9. A quel point le projet soutient-il vos activités, et pourquoi ?
10. Quels sont les acteurs les plus engagés dans le projet et pourquoi ?
11. Les partenaires sont-ils impliqués dans la mise en œuvre du projet ?
12. Etes-vous en cours d'appropriation des produits et résultats du projet ?
13. Si oui, comment les utilisez-vous ?

- **Efficience**

34. La stratégie de mise en œuvre du projet permet-elle d'accroître l'efficacité des activités du projet ? Les résultats obtenus sont-ils en adéquation avec les coûts ?
35. Y a-t-il des activités qui auraient mérité la mobilisation de ressources additionnelles pour une meilleure réalisation des objectifs ? Y a-t-il des activités qui ont été redimensionnées faute de moyens mais qui auraient pu être positives et bénéfiques ?
36. La production des documents du projet (rapport d'activités, rapport d'études, commentaires et réactions des parties prenantes) a-t-elle été à temps voulu ?
37. Pensez-vous que les budgets et les personnes affectés aux différentes activités l'ont été de manière adéquate ?
38. A quel point la gestion du projet a-t-elle été efficace (respect des calendriers d'exécution, des paiements, aspects administratifs et financiers) ? échelle de 1 (minimum) à 5 (maximum) et justification (1= très bas 2= bas 3= moyen 4= bon 5= excellent)
39. Y a-t-il des bonnes pratiques à pérenniser dans la mise en œuvre du projet ? Si oui, lesquelles ?
40. Avez-vous des recommandations pour améliorer l'efficacité du projet ?

- **Efficacité**

41. Quels sont les obstacles et contraintes dans la mise en œuvre du projet et quelles sont les mesures prises pour y faire face ?
42. Est-ce que les menaces et opportunités ont été identifiées et gérées ?
43. Quel est votre niveau de satisfaction globale avec ce projet (échelle de 1 à 5) et pourquoi ?

- **Impact (effets)**

44. Les impacts du projet sont-ils déjà visibles sur le terrain ?
Si oui, citez-les

Sinon, pourquoi ?

45. Les bénéficiaires ont-ils entamé le processus de changement recherché ?
 46. La mise en oeuvre du projet a-t-elle changé quelque chose au niveau local ? Si oui, quoi et comment ?
 47. Comment le projet peut-il augmenter ses effets positifs ?
- **Durabilité**
 7. Les bénéficiaires du projet pourront-ils continuer à capitaliser leurs acquis après la fin de celui-ci ? O/N, si oui, comment, sinon, pourquoi ?
 8. Le projet a-t-il créé des éléments pérennes ? Si oui, lesquels ?
 - **SWOT**
 10. Quelles sont les forces et les faiblesses du projet ?
 11. Quelles sont les menaces et les opportunités qui se présentent au projet ?
 12. Quels sont les leçons apprises et vos recommandations par rapport à ces éléments ?
 - **Coordination**
 9. Quel est votre rôle et quel est votre niveau de satisfaction dans la coordination de ce projet, avec les différents acteurs impliqués, et pourquoi (échelle 1 à 5)
 10. Y a-t-il des bonnes pratiques dans la coordination entre acteurs ? Si oui, lesquelles ?
 11. Avez-vous des recommandations pour améliorer la coordination ?
 - **Genre et autres aspects du travail décent**
 9. Avez-vous intégré la dimension genre dans votre plan de travail pour ce projet ?
 10. A quel point les questions de genre ont été appliquées dans vos actions concrètes (exemples)
 11. Quelles ont les lacunes, les contraintes, les bonnes pratiques et suggestions pour améliorer les autres dimensions du travail décent telles que le genre, le dialogue social, les normes du travail ?
 - **Suivi et évaluation**
 11. Quels sont les outils de S&E que vous utilisez ?
 12. A quel point le système de S&E est adéquat pour obtenir les données pertinentes démontrant les résultats du projet ?
 13. Les partenaires ont-ils un rôle dans le suivi et évaluation du projet ? Si oui, lesquels ?
 14. Quel est votre rôle dans le Suivi du projet ?
 15. Contraintes, Bonnes pratiques de S&E et recommandations pour améliorer le système de suivi et évaluation.

Evaluation projet MLI/15/02/LUX – Guide d'entretien avec les partenaires

Etape 1 : Introduction de la mission d'évaluation et son objectif, garantie de confidentialité et anonymat des répondants, explication de l'entretien et but

Etape 2 : Demander à l'interlocuteur de présenter ses relations avec le projet et les domaines d'intervention de son organisation

Etape 3 : Entretien en utilisant le questionnaire semi-structuré suivant (peut être ajusté en fonction du déroulement de l'entretien):

- **Pertinence**
 37. Pensez-vous que le projet MLI/15/02/LUX demeure-t-il nécessaire dans le contexte actuel du pays ? Si oui, pourquoi ?
 38. Les objectifs et les résultats du projet sont-ils pertinents et réalistes par rapport aux réalités du terrain et à vos priorités?
 39. Existe-t-il des alternatives similaires au projet ? si oui, lesquelles ?
 40. Est-ce que votre institution a participé dans la conception du projet ? Si oui, par quel moyen et à quel niveau ? Si non, pourquoi ?
 41. D'un point de vue général, quelle est votre appréciation du niveau de collaboration entre vous et le projet ? Quels en sont les aspects que vous jugez positifs ou très positifs ? D'autres qui le sont moins ? Ou encore d'autres aspects que vous trouvez nouveaux ?
- **Efficiace**
 48. A quel point la gestion du projet a-t-elle été efficiente par rapport aux relations avec vous (respect des calendriers d'exécution, résultats à temps, rapport d'activité, etc) ? échelle de 1 (minimum) à 5 (maximum) et justification (1= très bas 2= bas 3= moyen 4= bon 5= excellent)
 49. Y a-t-il des bonnes pratiques à pérenniser dans la mise en œuvre du projet ? Si oui, lesquelles ?
 50. Avez-vous des recommandations pour améliorer l'efficace du projet ?
- **Efficace**
 4. Des produits et des résultats de votre collaboration avec le projet ont-ils été obtenus ?
 5. Quels sont les obstacles et contraintes dans vos relations avec le projet ?
 6. Est-ce que les menaces et opportunités ont été identifiées et gérées ?
 7. Quel est votre niveau de satisfaction globale avec ce projet (échelle de 1 à 5) et pourquoi ?
- **Impact (effets)**
 5. A votre avis, les impacts du projet sont-ils déjà visibles sur le terrain ?
Si oui, citez-les

Sinon, pourquoi ?
 6. Les bénéficiaires ont-ils entamé le processus de changement recherché ?
 7. La mise en oeuvre du projet a-t-elle changé quelque chose au niveau local ? Si oui, quoi et comment ?
 8. Comment le projet peut-il augmenter ses effets positifs ?
- **Durabilité**
 9. Les bénéficiaires du projet pourront-ils continuer à capitaliser leurs acquis après la fin de celui-ci ? O/N, si oui, comment, sinon, pourquoi ?
 10. Le projet a-t-il créé des éléments pérennes ? Si oui, lesquels ?
- **SWOT**
 13. Quelles sont les forces et les faiblesses du projet ?
 14. Quelles sont les menaces et les opportunités qui se présentent au projet ?
 15. Quels sont les leçons apprises et vos recommandations par rapport à ces éléments?
- **Coordination**
 12. Quel est votre rôle et quel est votre niveau de satisfaction dans la coordination de ce projet avec les différents acteurs impliqués, et avec vous et pourquoi (échelle 1 à 5)
 13. Y a-t-il des bonnes pratiques dans la coordination entre acteurs impliqués dans le projet et dans le domaine de manière générale? Si oui, lesquelles ?
 14. Avez-vous des recommandations pour améliorer la coordination ?
- **Genre et autres aspects du travail décent**
 12. Quelle est l'importance du genre et des autres aspects du travail décent dans vos actions ?

13. Quelles sont les lacunes, les contraintes, les bonnes pratiques et suggestions pour améliorer l'intégration de ces aspects?

- **Suivi et évaluation**

16. Quelles sont les Contraintes, Bonnes pratiques de S&E et recommandations pour améliorer le système de suivi et évaluation des projets dans le domaine de l'emploi au Mali ?

Etape 4 : Remerciements et information sur les étapes de l'évaluation à venir.

Annex 4 Calendrier d'exécution au terroir

Phase	Tâches	Dates
1	<ul style="list-style-type: none">• Entretiens avec l'équipe du projet et Bureau Pays de l'OIT à Abidjan• Débriefing avec le Gestionnaire de l'évaluation	01-3/03/2019
2	<ul style="list-style-type: none">• Mission sur le terrain à Bamako, Ségou et Sikasso et entretiens avec : (i) l'équipe de gestion du projet, (ii) les parties prenantes, (iii) le bailleur.	05 au 13/03/2019
3	<ul style="list-style-type: none">• Débriefing avec l'équipe du Bureau Pays de l'OIT à Abidjan et de l'ETD Dakar (appels)• Débriefing avec le Gestionnaire de l'évaluation	14 au 15/03/2019

BIT Leçons apprises (1)

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

Project TC/SYMBOL: MLI1502LUX

Name of Evaluator: Clara Ramaromanana

Date: Mars 2019

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

LL Element	Text
Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	<p>Les impacts des interventions requièrent une approche intégrée de plusieurs acteurs.</p> <p>Les interventions des structures et projets en charge de l'emploi des jeunes sont complémentaires et une meilleure coordination est requise pour arriver à des résultats tangibles et de qualité. Dans le cadre du programme PIC3 par exemple, les jeunes ayant reçu des formations techniques et professionnelles par le projet LuxDev qui souhaitent devenir des entrepreneurs peuvent être les cibles du projet pour qu'ils aient une employabilité améliorée et un accès facile à l'auto-emploi. Au niveau des régions aussi, il y a un certain nombre d'initiatives en cours qui peuvent renforcer cette complémentarité. Ceci permet de lever les contraintes afférentes à la limitation des moyens techniques et financiers de chaque partie.</p>
Context and any related preconditions	<p>Cette leçon est apprise dans un contexte où quelques projets interviennent pour la mise en œuvre du programme PIC III au Mali. L'existence de la lettre d'entente entre eux constitue un guide de collaboration mais cela reste un cadre théorique s'il n'y a pas de volonté de concertation pour identifier la complémentarité et la synergie des différentes actions.</p>
Targeted users / Beneficiaries	<p>Les trois projets du programme PIC III mis en œuvre respectivement par le BIT, LUXDEV et la FAO.</p> <p>Les jeunes bénéficiaires de ces 3 trois projets qui pourraient tirer profit de l'approche intégrée de formation technique et professionnelle, entrepreneuriale et des appuis au lancement de leurs projets.</p>
Challenges /negative lessons - Causal factors	<p>Au début des interventions, les intervenants avaient tendance à mettre en œuvre individuellement leurs projets et cela a amené à une limitation de la qualité des interventions et à un éparpillement des résultats.</p>

Success / Positive Issues - Causal factors	Suite aux contacts établis entre les équipes de ces projets et la conviction de créer un plus grand impact, un consensus a été trouvé pour favoriser une approche intégrée. C'est ainsi que le projet MLI1502LUX du BIT dispose de la liste des jeunes bénéficiaires des actions des autres projets pour renforcer davantage leurs capacités en entrepreneuriat.
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	L'actualisation du plan de travail du projet et la reprogrammation des activités pourraient engendrer des charges de travail supplémentaires pour l'équipe du projet.

BIT Leçons apprises (2)

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

Project TC/SYMBOL: MLI1502LUX

Name of Evaluator: Clara Ramaromanana

Date: Mars 2019

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

LL Element	Text
Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	<p>L'atteinte des objectifs d'un projet nécessite l'identification des stratégies de mitigation dès la phase de conception du projet pour contourner les différents problèmes stratégiques et opérationnels pouvant surgir au cours de la mise en œuvre.</p> <p>Il faut éviter l'erreur de penser que ce qu'on a fait est suffisant mais toujours voir comment améliorer les interventions et examiner en permanence la façon de faire. A titre d'exemple, la formation en langue locale pourrait amener à un meilleur résultat en considérant le niveau des ruraux qui sont les bénéficiaires finaux du projet.</p>
Context and any related preconditions	<p>Lors de la conception du projet, il est nécessaire de recenser et d'analyser les différents risques auxquels le projet pourrait faire face en concertation avec toutes les parties prenantes et de déterminer les stratégies d'intervention possibles pour y faire face.</p>
Targeted users / Beneficiaries	<p>Equipe du projet et d'autres projets similaires au niveau du BIT, dans les organisations nationales et internationales.</p>
Challenges /negative lessons - Causal factors	<p>L'inexistence de la stratégie de mitigation des risques dans le document de projet initial a retardé le recadrage des activités du projet. Il fallait encore attendre la mise en place du Comité de pilotage pour discuter de la situation du projet et de la nécessité de réorientation.</p>
Success / Positive Issues - Causal factors	<p>Puisque le projet est encore à mi-parcours, cette leçon apprise permet de considérer dorénavant cette analyse de risques dans le recadrage des interventions pour trouver rapidement les solutions appropriés en cas de problème de mise en œuvre.</p>
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	<p>Les stratégies de mitigation pourraient aller au-delà des facultés de décision ou d'intervention de l'équipe du projet ou nécessitent du temps pour leur mise en œuvre.</p>

ILO Caneva de Bonne pratique émergente (1)

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

Projet TC/SYMBOL : MLI1502LUX

Nom de l'évaluateur: Clara Ramaromanana

Date: Mars 2019

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

BP Élément	Texte
Résumé de la bonne pratique (lien avec le but du projet ou résultat spécifique, context,objectif, etc.)	Ancrage institutionnel du projet par la mise en place du Comité de Pilotage qui voit la participation de toutes les parties prenantes et le renforcement de capacités des structures nationales en charge de la promotion de l'emploi telles que l'ANPE et l'APEJ qui marquent l'appropriation et la pérennisation des acquis du projet. De cette manière, les acteurs représentés dans ce Comité sont informés et impliqués dans la mise en œuvre du projet.
Conditions pertinentes et Contexte : limites ou conseil en termes d'application et de répliquabilité)	En effet, il est important d'associer les mandants tripartites (Ministère en charge de l'emploi et les partenaires sociaux) et les structures nationales en charge de la thématique qui est dans ce cas, la promotion de l'emploi des jeunes, à la conception, la programmation et à la mise en œuvre du projet. Pour ce faire, leurs capacités devraient être fortement renforcées car à la fin du projet, ce sont ces acteurs qui vont poursuivre les actions et capitaliser les acquis.
Etablir une relation cause-effet claire	L'implication de la partie nationale a déclenché la mise en place du Comité de Pilotage et la considération de la méthodologie GERME comme étant une référence. Cela va aboutir à l'appropriation des actions du projet MLI1502LUX par les acteurs nationaux et garantit aussi la pérennisation des acquis par la poursuite de la formation et l'appui des jeunes en entrepreneuriat.
Indiquer des impacts mesurables et des bénéficiaires cibles	Comme résultat de leur implication dans le Comité de pilotage, le Ministère en charge de l'Emploi appuie actuellement et fortement le projet à dynamiser les différents acteurs et à promouvoir une approche intégrée des interventions en matière de promotion de l'emploi des jeunes. Les structures comme l'ANPE, l'APEJ, la CSTM, les Chambres consulaires, enregistrent également des résultats tangibles en matière de jeunes formés et appuyés suite à la formation des formateurs et des responsables en approche GERME.
Réplication potentielle et par qui	Ce genre de pratique pourrait être répliqué au niveau de la mise en œuvre des projets de développement au Mali ou dans d'autres pays.

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

ILO Caneva de Bonne pratique émergente (2)

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

Projet TC/SYMBOL : MLI1502LUX

Nom de l'évaluateur: Clara Ramaromanana

Date: Mars 2019

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

BP Elément	Texte
Résumé de la bonne pratique (lien avec le but du projet ou résultat spécifique, context,objectif, etc.)	Vulgarisation de la formation GERME qui devient actuellement une référence nationale. Le projet a su instaurer une place importante à cette formation dont la méthodologie peut s'adapter au contexte et aux besoins des bénéficiaires.
Conditions pertinentes et Contexte : limites ou conseil en termes d'application et de répliquabilité)	Il a fallu démontrer la pertinence de cette méthodologie à travers la mobilisation du réseau GERME, la formation des formateurs et des responsables au niveau de l'ANPE, l'APEJ, la CSTM et les chambres consulaires. Pour la répliquabilité, il faudrait toujours respecter les conditions requises pour sélectionner les bénéficiaires et mener les formations afin de garder l'image de bonne qualité de cette approche.
Etablir une relation cause-effet claire	La sensibilisation et la communication autour de la pertinence de la méthodologie GERME ainsi que le respect des règles et conditions requises pour les formations, ont abouti à la réussite des différentes séances de formation tenues à la satisfaction totale des personnes formées. A l'issue des formations, les capacités des formateurs et des responsables étaient renforcées.
Indiquer des impacts mesurables et des bénéficiaires cibles	Comme impacts, on peut citer la considération de la méthodologie GERME comme référence nationale, la tenue des formations des jeunes par les différentes structures et la disponibilité des plans d'affaires des jeunes.
Répliquabilité potentielle et par qui	Une répliquabilité au niveau des autres régions de Mali serait possible après cette preuve de réussite à Bamako, Ségou, Sikasso. Le projet MLI 1502LUX, le réseau GERME, l'ANPE, l'APEJ, la CSTM, les Chambres consulaires peuvent répliquer la bonne pratique.
Liens avec les Objectifs à haut niveau du BIT (PPTDs, CPOs, Cadre stratégique du programme de l'OIT)	Programme et Budget 2016-2017/2018-2019/Résultats 1 sur la promotion de l'emploi des jeunes, PPTD/Réalisation 1.3, le Programme et Budget du BIT
Autres documents ou commentaires pertinents	ODD 4 et 8, Agenda 2063 pour l'Afrique, CREDD Axe 2/Domaine prioritaire 8 « Développement des compétences »/OS 22: Favoriser les créations d'emplois, Développer et orienter la formation professionnelle vers les filières porteuses, PNE/OS3, PNFP, PIC 3/Composante Formation et insertion professionnelle.