



Rapport d'évaluation indépendante

| LIBELLE | DESIGNATION |
|---|--|
| Pays | Bénin et Burkina Faso |
| Titre du projet | Projet CEJEDRAO , Renforcement des compétences pour l'emploi des jeunes et le développement rural en Afrique de l'Ouest |
| Référence / Code | RAF/10/52/M/DAN |
| Thème / domaine technique | Développement des compétences |
| Domaine d'intervention | Formation des jeunes issus de l'économie informelle rurale <u>Bénin</u> : 4 départements sur 12 : Atakora, Atlantique, Donga, Zou - 1 ou plusieurs communes par département, 8 comités villageois de développement au total <u>Burkina Faso</u> : 5 régions sur 13 : Boucle du Mouhoun, Centre-Sud, Est, Nord, Sud-ouest - 1 commune par région, 1 comité local de suivi par commune, 5 comités locaux de suivi au total |
| Objectifs opérationnels | <ol style="list-style-type: none"> 1) Renforcement des capacités des groupes des communautés rurales à l'identification des opportunités économiques locales, à l'élaboration des programmes de formation appropriés à l'emploi et à la fourniture de l'appui post-formation à la communauté et aux petites entreprises privées. 2) Les établissements de formation publics et privés sont en mesure de mieux fournir des services orientés vers la demande du monde rural et de l'économie informelle. 3) Renforcement des systèmes d'apprentissage informel à travers l'amélioration des compétences des maîtres artisans et des apprentis tout en facilitant l'accès aux nouvelles technologies. 4) Renforcement des capacités des acteurs et des institutions au niveau national à appliquer les outils, les méthodologies et les stratégies élaborées dans le cadre du programme pour une plus large dissémination. |
| Durée du projet | 01/01/2010 – 31/12/2014 (5 ans) Phase I : 01/07/2010 – 31/12/2011, extension au 31/05/2012 Phase II : 01/06/2012 – 31/12/2014 pour le Bénin Extension du 01/06/2012 au 31/12/2012 pour le Burkina Faso |
| Unité d'administration | Bureau de l'OIT à Dakar |
| Source de financement | Royaume du Danemark |
| Donateur | Gouvernement du Danemark, Commission danoise pour l'Afrique, initiative de promotion de l'éducation post-primaire |
| Budget du projet | DKK 85 millions de couronnes danoises (environ USD 16,4 millions) pour les trois pays Bénin, Burkina Faso et Zimbabwe (environ 8,4 millions pour Bénin et Burkina Faso et 8 millions pour le Zimbabwe) |
| Partenaires de mise en œuvre | Les gouvernements du Bénin et du Burkina Faso |
| Caractéristiques de l'évaluation | <ul style="list-style-type: none"> • Type d'évaluation • Unité technique • Manager de l'évaluation • Dates de l'évaluation • Date de fin de l'évaluation • Equipe d'évaluation <p>Evaluation indépendante à mi-parcours Département du Développement des compétences EMP/SKILLS, BIT Genève Njiké Njikam, Gilles Bertrand, BIT Yaoundé Du 17 février au 2 mars 2013, mission de terrain Avril 2013 Chef d'équipe : Matthias Risler, Bruxelles et Francfort sur le Main, Dr. phil., TU Berlin Boubakar Savadogo, Ouagadougou, Dr. ès sciences d'ingénieur CNRS et Université de Perpignan Emmanuel David-Gnahoui, Cotonou, Ph.D. Loyola University, Chicago</p> |

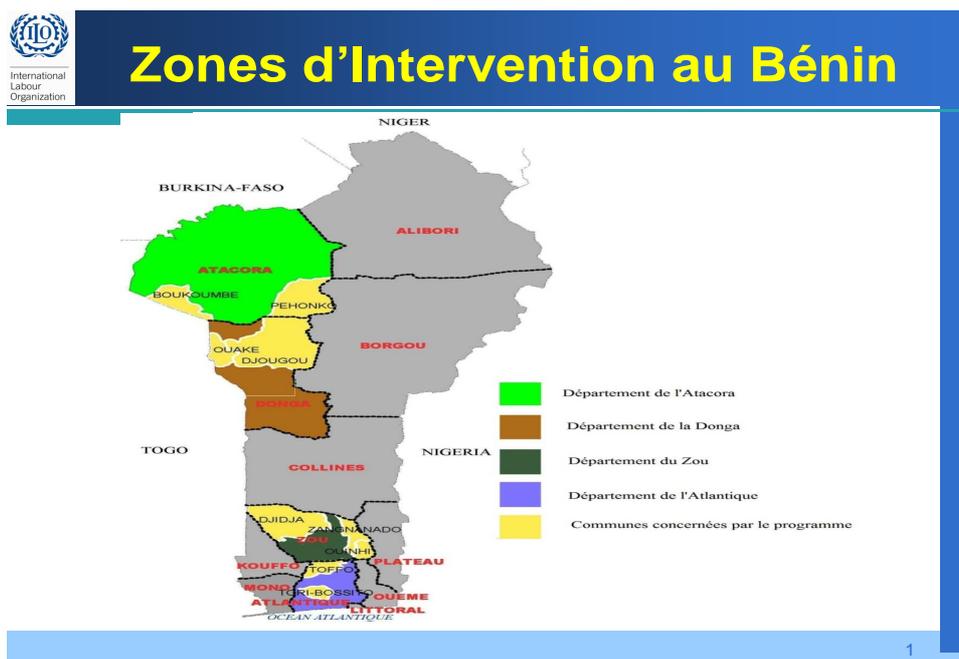
Sommaire

| | |
|--|---|
| Résumé exécutif | 5 |
| 1 Description du projet | 11 |
| 1.1 Cadre et historique de la conception du projet..... | 11 |
| 1.2 Objectif, lignes d'action et résultats du projet..... | 13 |
| 1.3 Indicateurs..... | 15 |
| 1.4 Structure de gestion et organes du projet..... | 15 |
| 2 But, champ et clients de l'évaluation | 17 |
| 3 Méthodologie..... | 18 |
| 4 Appréciation de l'avancement du projet selon les critères d'évaluation | 20 |
| 4.1 L'avancement du projet au moment de l'évaluation..... | 20 |
| 4.2 Analyse selon les critères d'évaluation..... | 25 |
| 4.2.1 Critères d'évaluation standard..... | 25 |
| 4.2.2 Critères harmo | 40 |
| 4.2.3 Thèmes transversaux | 44 |
| 5 Leçons apprises et bonnes pratiques | 47 |
| 6 Conclusions | 49 |
| 7 Recommandations..... | 51 |
| Annexe 1 : Termes de référence..... | 54 |
| Annexe 2 : Calendrier de la mission d'évaluation | 64 |
| Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées..... | 72 |
| Annexe 4 : Liste de littérature et de documents | 74 |
| Annexe 5 | Cadre logique mis à jour pour le Bénin sur fichier Excel séparé |
| Annexe 6 | Cadre logique mis à jour pour le Burkina Faso sur fichier Excel séparé |
| Annexe 7 | Présentation PowerPoint, restitution à la fin de la mission Cotonou, le 1-3-2013 sur fichier PowerPoint séparé |

Acronymes

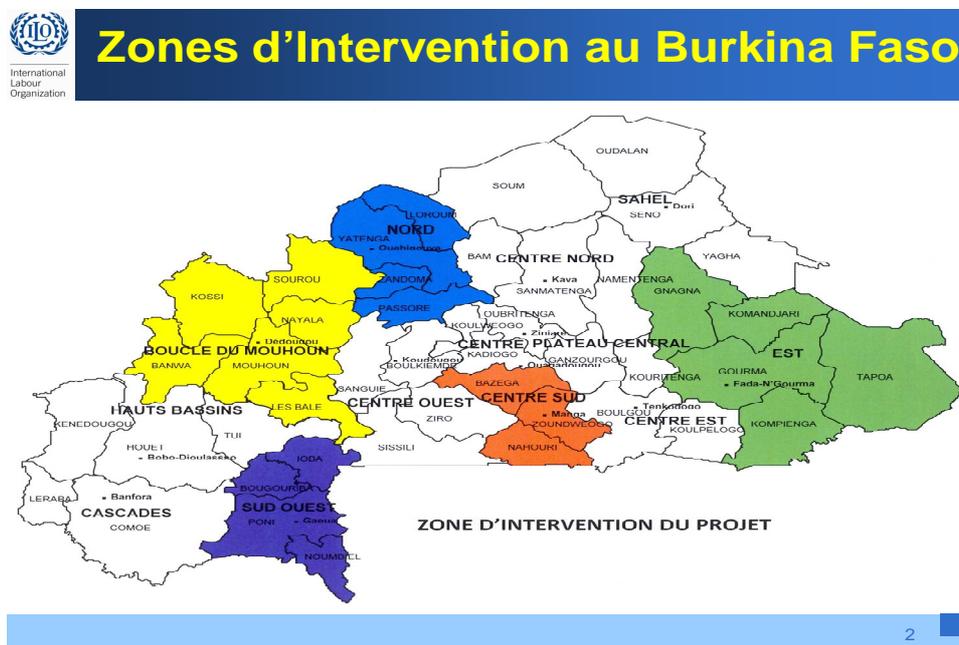
| Abréviation | Terme complet |
|-------------|--|
| ANAPO | Atelier national de planification opérationnelle |
| ANPE | Agence nationale pour l'emploi |
| ATT | Association Tin Tua, Fada N'gourma, Burkina Faso |
| BAA | Bureau d'appui aux artisans, Cotonou |
| BIT | Bureau international du travail |
| CA | Chef d'arrondissement, Bénin |
| CEJEDRAO | Renforcement des compétences pour l'emploi des jeunes et le développement rural en Afrique d'Ouest |
| CESAM | Centre de suivi et d'assistance au management |
| CLS | Comité local de suivi, Burkina Faso |
| CNAB | Confédération nationale des artisans du Bénin |
| CONAP | Comité national de pilotage, Bénin |
| COFIL | Comité national de pilotage, Burkina Faso |
| CQM | Certificat de qualification aux métiers |
| CQP | Certificat de qualification professionnelle |
| CTP | Conseiller technique principal |
| CVD | Comité villageois de développement, Bénin |
| DANIDA | Danish International Development Agency |
| DKK | Danmark Kroner – couronne danoise |
| EFAT | Examen de fin d'apprentissage traditionnel |
| FAFPA | Fond d'appui à la formation professionnelle et à l'apprentissage, Burkina Faso |
| FDC | Fondation pour le développement communautaire, Burkina Faso |
| FENABF | Fédération nationale des artisans du Burkina Faso |
| FODEFCA | Fonds de développement de la formation professionnelle continue et de l'apprentissage, Bénin |
| MJCD | Mutuelle des jeunes chrétiens pour le développement |
| MJFPE | Ministère de la jeunesse, de la formation professionnelle et de l'emploi, Burkina Faso |
| MTFP | Ministère du travail et de la fonction publique, Bénin |
| OIT | Organisation internationale du travail |
| PA | Programme d'action (sous-projet du projet CEJEDRAO) |
| PARPED | Projet d'augmentation de revenu et de promotion des emplois en faveur des jeunes et des femmes |
| PNUD | Programme des Nations-Unies pour le développement |
| PPTD | Programmes pays pour la promotion du travail décent |
| Prodoc | Document de projet |
| PSCE | Programme spécial pour la création d'emploi, Burkina Faso |
| Tdr | Termes de référence |
| TREE | Training for Rural Economic Empowerment |
| UCIMB | Union des chambres interdépartementales de métiers du Bénin |

Cartographie des zones d'intervention du projet CEJEDRAO au Bénin¹



Les 4 départements d'intervention du projet CEJEDRAO au Bénin sont :
 1) Atacora 2) Donga 3) Zou 4) Atlantique

Cartographie des zones d'intervention du projet CEJEDRAO au Burkina Faso



Les 5 régions d'intervention du projet CEJEDRAO au Burkina Faso sont :
 1) Boucle du Mouhoun 2) Nord 3) Est 4) Centre-Sud 5) Sud-ouest

¹ Les deux cartes font partie intégrante du rapport et ne doivent pas figurer dans les annexes. Elles sont essentielles pour la compréhension des conclusions et recommandations.

Résumé exécutif

1 Origine du projet

Le projet CEJEDRAO a son origine dans une initiative du gouvernement danois qui avait mis en place la Commission danoise pour l'Afrique, en 2008. Plusieurs rencontres avec les présidents et premiers ministres africains se sont enchaînées entre 2008 et 2010.² Par ailleurs, le Royaume du Danemark a aussi une présence relativement forte en Afrique de l'Ouest en matière de diplomatie et de coopération (Ambassades et projets de développement au Bénin et au Burkina) ainsi qu'en termes d'échanges commerciaux à travers la compagnie de transport maritime Maersk, numéro 1 mondial dans le transport par conteneur.

La Commission danoise pour l'Afrique mettait en avant la promotion de l'éducation post-primaire, mais aussi la création d'emploi dans les pays marqués par un niveau inquiétant de chômage des jeunes. Deux programmes furent mis en place : l'un ciblant la formation professionnelle des jeunes et l'autre l'entrepreneuriat des jeunes. Pour chacun des deux programmes parallèles, trois pays furent choisis : le Zimbabwe, le Bénin et le Burkina Faso pour le programme d'appui à la formation des jeunes ; le Kenya, la Tanzanie et l'Uganda pour le programme d'appui à l'entrepreneuriat.

Pour des raisons opérationnelles, le programme d'appui à la formation des jeunes fut scindé en deux parties : l'une pour le Zimbabwe (pays anglophone) et l'autre pour le Bénin et le Burkina Faso (pays voisins et francophones).

Le budget global mis à disposition pour le programme de formation des jeunes fut de USD 16,4 millions, dont USD 8,4 millions pour les deux pays d'Afrique de l'Ouest.

Le Bureau International du Travail, agence technique des Nations Unies pour le domaine du travail et des thématiques connexes, avait élaboré le concept du projet qui fut négocié et approuvé en 2010. A l'origine, le projet Bénin-Burkina Faso a été programmé pour une période de 5 ans, divisé en deux phases successives (Phase I 2010-2011, Phase II 2012-2014). La transition de la phase I à la phase II était soumise à l'appréciation par une évaluation externe. Il s'agit bien de la présente évaluation, mais elle n'a pu avoir lieu comme initialement prévu et la Phase II a commencé de commun accord entre le bailleur, les pays bénéficiaires et l'agence d'exécution.

Des contraintes de caractère politique, mais aussi des éléments d'ordre technique, ont motivé le bailleur à opter pour la concentration des ressources sur un seul pays. C'est

² Le premier ministre danois de l'époque, Anders Fogh Rasmussen, était une personnalité influente de la scène politique danoise et européenne, dont le mandat a duré de 2001 à 2009, puis est devenu secrétaire général de l'OTAN, poste qu'il occupe jusqu'à ce jour (avril 2013).

pourquoi le financement du projet se poursuivra au Bénin jusqu'en décembre 2014, tandis qu'au Burkina Faso les activités du projet se poursuivent au-delà de fin 2012, grâce à un financement pont de la coopération allemande. Il s'agit de maintenir, dans ce pays, une structure minimum, assurant la continuité et le suivi des acquis du projet, permettant de motiver un autre bailleur à entrer dans le financement des actions du projet, face à la grande demande sur le terrain et à l'engagement du gouvernement burkinabé pour la résorption du chômage des jeunes.

2 But, champ et destinataires de l'évaluation

Le but de l'évaluation est de :

- 1) donner une appréciation indépendante des progrès vers l'atteinte des 4 résultats, l'appréciation de la performance, des stratégies et des modalités de mise en œuvre choisie ;
- 2) mettre en évidence les leçons apprises au cours de la Phase I et fournir des recommandations pour la Phase II ou pour toute autre initiative similaire en termes de stratégies, des arrangements institutionnels, des accords de partenariat et tout autre domaine.

Le champ de l'évaluation est :

- 1) l'adéquation du projet aux stratégies nationales dans le domaine du développement rural et de la création d'emploi pour les jeunes en milieu rural
- 2) les progrès accomplis vers l'atteinte des résultats du projet
- 3) l'adéquation stratégique du projet avec la stratégie de coopération danoise pour le développement
- 4) la gestion des opérations du projet
- 5) le degré d'implication du gouvernement, des partenaires sociaux et de la société civile
- 6) le partage des connaissances et l'apprentissage des leçons pour la suite du projet et pour d'autres interventions dans le même domaine.

Les destinataires de l'évaluation sont :

- 1) le Danemark comme bailleur
- 2) les Comités Nationaux de Pilotage du Bénin et du Burkina Faso ainsi que les partenaires de l'exécution au niveau régional et local
- 3) les représentants des employeurs et des travailleurs dans les deux pays
- 4) l'OIT et ses mandants (gouvernements, employeurs, travailleurs)
- 5) les partenaires techniques et financiers engagés dans le même secteur dans les deux pays
- 6) l'équipe de projet comme exécutant

3 Stratégie d'intervention et lignes d'action du projet

Le projet CEJEDRAO intervient sur trois lignes d'action :

- La création d'emplois décents et durables pour les jeunes en milieu rural par la méthodologie TREE
- L'amélioration des systèmes d'apprentissage informel

- Le renforcement des compétences des acteurs institutionnels au niveau national dans le domaine de l'enseignement et la formation technique et professionnelle

| Ligne d'action 1 | Ligne d'action 2 | Ligne d'action 3 |
|--|---|--|
| Création d'emplois pour les jeunes en milieu rural via la méthodologie TREE | Amélioration des systèmes d'apprentissage informel | Renforcement des compétences des acteurs institutionnels dans le domaine de l'ETFP et de l'emploi |

L'objectif de développement du projet est formulé comme suit :

Améliorer la formation des jeunes issus de l'économie informelle rurale en leur offrant les compétences qui renforcent leur employabilité pour le travail décent et productif, par le biais d'un renforcement des systèmes de formation professionnelle, l'accès à des opportunités d'emploi en milieu rural et la croissance durable de leurs revenus.

La couverture géographique du projet est relativement vaste tant au Bénin qu'au Burkina Faso, mais le nombre de communes est très restreint :

| Bénin | Burkina Faso |
|---|--|
| Au Bénin, le projet agit sur 4 départements sur 12 : 1) Atacora, 2) Atlantique 3) Donga 4) Zou à raison d'une ou de plusieurs communes par département. | Au Burkina Faso, le projet entreprend ses activités dans 5 régions sur 13 : 1) Boucle du Mouhoun 2) Centre-Sud 3) Est 4) Nord 5) Sud-ouest à raison d'une commune par région. |
| Le projet travaille, conformément au choix de l'atelier de planification stratégique initial (ANAPO), dans 52 villages d'un total national de 3.557 villages au Bénin = 1,5 %. | Le projet travaille, conformément au choix de l'atelier de planification stratégique initial (ANAPO), dans 5 communes rurales bénéficiaires sur un total national de 302 communes rurales = 1,5 % ³ |
| Au Bénin, 6 filières ont été choisies, lors de l'ANAPO, pour le volet 1 « création d'emplois pour les jeunes en milieu rural » : 1) l'aviculture 2) l'apiculture 3) la cuniculture 4) l'aulacodiculture | Au Burkina Faso, 2 filières ont été choisies, lors de l'ANAPO, pour le volet 1 « création d'emplois pour les jeunes en milieu rural » : 1) l'aviculture 2) l'apiculture |

³ L'ANAPO a décidé de choisir 5 régions sur la base de critères élaborés par le Ministère de la jeunesse, de la formation professionnelle et de l'emploi (MJFPE) parmi les 13 que compte le pays et d'une commune par chacune des régions choisies.

| | |
|--|--|
| 5) la transformation du soja 6) le maraîchage. | |
| Les actions de terrain pour le volet 2 « amélioration des systèmes d'apprentissage informel » se réalisent dans les mêmes départements / régions d'intervention. | |

4 Etat d'avancement du projet lors de l'évaluation à mi-parcours en février-mars 2013

Les principales réalisations jusqu'à l'évaluation à mi-parcours en février 2013 sont les suivantes :

| | Bénin | Burkina Faso |
|----------|---|---|
| | Comités villageois créés | |
| 1 | 8 Comités villageois de développement (CVD) ont été créés comme organes de concertation au niveau local. La création de 4 CVD additionnels est prévue dans le cadre des actions de la Phase II. | 5 Comités locaux de suivi (CLS) ont été créés comme organes de concertation au niveau local (commune rurale). |
| | Volet 1 « Création d'emplois pour les jeunes en milieu rural » | |
| 2 | Selon les données du projet (source : les rapports d'exécution), 4.437 emplois jeunes ont été créés dans les 6 filières ciblées, dont 1.406 filles (31,7 %). La seule filière où les femmes constituent la majorité, est la transformation du soja en lait et fromage. | Selon les données du projet (source : les rapports d'exécution), 1.081 emplois jeunes ont été créés dans les 2 filières ciblées, dont 432 filles (40 % pour chacune des deux filières). |
| | Volet 2 « Amélioration des systèmes d'apprentissage informel » | |
| 3 | 588 maîtres-artisans formés 364 apprentis formés, dont 236 filles | 430 maîtres-artisans formés, dont 169 femmes 827 apprentis formés, dont 158 filles |
| | Volet 3 « Renforcement des compétences des acteurs institutionnels dans le domaine de l'ETFP et de l'emploi » | |
| 4 | <ul style="list-style-type: none"> • Formation des formateurs en méthodologie TREE • Formation de cadres à la « Skills Academy » du BIT à Turin • Etudes sur la pérennisation du financement de l'apprentissage • Formation des membres des Comités villageois de développement (Bénin) et des Comités locaux de suivi (Burkina Faso) | |
| | Initiative G 20: Plan National de développement des compétences pour l'emploi | |

5 Conclusions principales

- 1) Les initiatives du projet, soutenues sur le terrain par des prestataires bien intégrés dans les communautés, ont été saluées tant par les autorités locales que par les représentants de la société civile ainsi que par les bénéficiaires.
- 2) Le projet est piloté, dans chacun des deux pays, par une instance tripartite de haut niveau (CONAP / COPIL) qui valide ses plans de travail. Ces Comités de Pilotage au niveau national s'identifient fortement avec le projet.

- 3) Pour certains sites, l'action du projet porte déjà le potentiel de transformer profondément l'économie locale alors qu'ailleurs, elle apporte un appoint précieux qui améliore les conditions de vie des bénéficiaires.
- 4) L'organisation des interventions au niveau local a véritablement renforcé les bénéficiaires et les produits et les technologies introduits sont transférables et adaptés au contexte local.
- 5) L'apprentissage traditionnel (« apprentissage informel » dans la terminologie utilisée par le BIT) est un champ important qui possède un potentiel considérable d'emploi pour les jeunes et d'innovation pour les entreprises. La promotion du CQM (Certificat de qualification aux métiers) peut servir comme une ligne d'action centrale dans ce domaine. Cependant, l'approche à la création d'emploi dans le volet Artisanat a été moins systématique que la création d'emploi pour les jeunes en milieu rural.

6 Recommandations principales

6.1 Aux gouvernements et aux partenaires sociaux du Bénin et du Burkina Faso :

1) *Généraliser l'approche « création d'emploi en milieu rural »*

Une généralisation de l'approche « création d'emploi en milieu rural » est fortement souhaitable. Au cours de la période restante de la phase 2 au Bénin (jusque fin 2014) et durant la phase de transition au Burkina Faso (2013), des actions peuvent être menées afin de fédérer les initiatives semblables à celles qui ont lieu dans le contexte de la méthodologie « TREE ».

Dans cette perspective, une prolongation des activités du projet CEJEDRAO, au-delà de décembre 2014 et sur une plus grande échelle (voir point 7 ci-dessus), serait hautement souhaitable pour assurer un meilleur impact des résultats escomptés.

Cette généralisation pourra faire l'objet d'une « phase 3 » ou d'un nouveau projet ou programme, après la finalisation du projet en cours.

Recommandations particulières

- 2) Les partenaires techniques du projet (FODEFCA au Bénin et ANPE au Burkina Faso) doivent recouvrer leur prérogatives (devenir capables et opérationnels pour financer les formations et l'accompagnement des porteurs de projets) afin d'optimiser les chances de pérennisation des interventions du projet.
- 3) Le Ministère de la Jeunesse, de la Formation Professionnelle et de l'Emploi (MJFPE) au Burkina Faso, qui assure la tutelle du Programme spécial de création d'emploi (PSCE), devrait veiller à ce que le PSCE assure une continuité du projet, tout au moins dans les régions bénéficiaires. Une synergie entre le projet et l'axe 3 du PSCE est possible et souhaitable.

6.2 Aux agences des Nations-Unies

4) *Une concertation accrue*

Une concertation inter-agences plus soutenue au niveau technique est souhaitable, pour rendre effectif le principe « Unies dans l'action ». Cette concertation pourra être nourrie par le potentiel d'apprentissage des bonnes pratiques dans le même domaine d'intervention, ici

la création d'emploi en milieu rural / la diversification de l'économie rurale. Ceci permettrait de s'approcher au principe « Unies dans l'action » (« Delivering as one » ; agences concernées : PNUD, FIDA, BIT)

6.3 A l'équipe de gestion du projet et au Bureau international du Travail :

Stratégie

- 5) Dans l'intérêt d'un gain d'économie d'échelle, le projet doit persévérer dans ses efforts pour fédérer les initiatives à la base qui promeuvent la création d'emploi pour les jeunes en milieu rural, par ses propres actions et par ses parties prenantes tant au niveau national (directement concernés, les membres des deux Comités de Pilotage) qu'au niveau régional (Burkina Faso) / départemental (Bénin) et local.
- 6) L'apprentissage traditionnel (« apprentissage informel » dans la terminologie utilisée par le BIT) possède un potentiel considérable d'emploi pour les jeunes et d'innovation pour les entreprises. La promotion du CQM (Certificat de qualification aux métiers) peut servir comme une ligne d'action centrale dans ce domaine, couplé avec un appui post-formation à l'intention des sortants et lauréats du CQM.
- 7) Au Bénin, où le processus de mise en œuvre du CQM est à l'arrêt, il est recommandé que le projet relance ce processus et qu'il prenne le lead des PTF pour la finalisation et la validation des matrices de compétences. La mise en place du CQM pourrait démarrer dans les zones où l'EFAT est déjà organisé et dans les métiers où les matrices de compétences sont formalisées.

Gestion, suivi

- 8) Le projet doit aider à mettre en place un mécanisme d'appui-conseil afin d'assurer la transition après-projet. Mais il est sûrement trop tôt pour transférer les actions réalisées par le projet aux Ministères et agences concernés (ex. FODEFCA et ANPE).
- 9) Les rôles et responsabilités des différents organes de gestion du projet devraient être revus afin d'éviter les conflits d'attribution (problématique FODEFCA / ANPE).
- 10) Pour une lisibilité accrue, l'équipe de projet devrait améliorer et compléter les outils de monitoring (tableau de bord) et les utiliser effectivement pour un meilleur suivi des actions sur le terrain.

1 Description du projet

1.1 Cadre et historique de la conception du projet

Le projet CEJEDRAO⁴ - Renforcement des compétences pour l'emploi des jeunes et le développement rural en Afrique d'Ouest - est un projet lancé avec l'appui financier de la Commission danoise pour l'Afrique, dans le cadre d'une initiative de promotion de l'éducation post-primaire. Cette initiative qui s'étale sur 5 ans, est financée par le gouvernement du Royaume du Danemark avec une enveloppe globale de 85 millions DKK (environ USD 16,4 millions) pour trois pays : le Bénin, le Burkina Faso et le Zimbabwe.

Le Gouvernement danois a instauré, le 8 avril 2008, sur l'initiative du premier ministre Anders Fogh Rasmussen, aujourd'hui Secrétaire général de l'OTAN, une Commission pour l'Afrique, composée de chefs d'Etat de certains pays d'Afrique d'Ouest, Centrale et Australe, les représentants du secteur privé, du milieu universitaire et des agences de développement internationales et les banques de développement, notamment la Banque mondiale et la Banque Africaine de Développement.

Dans la période 2008-2010, 8 rencontres sous-régionales ont été convoquées, ayant pour thème principal l'emploi des jeunes ainsi que l'enseignement et la formation technique et professionnelle comme voie d'accès à des emplois durables, générant des revenus et dynamisant les économies. Une conférence internationale a eu lieu à Copenhague, durant laquelle un grand programme formation-emploi et entrepreneuriat a été proclamé.

Deux grands programmes parallèles furent confiés au Bureau International du Travail comme partenaire de la coopération multilatérale danoise. i) Le programme pour la promotion de l'entrepreneuriat ciblait trois pays est-africains, le Kenya, la Tanzanie et l'Uganda, tandis que ii) le programme de promotion de la formation et l'emploi ciblait le Zimbabwe, le Bénin et le Burkina Faso. Pour des raisons opérationnelles, le deuxième programme fut divisé en deux parties, une se référant au Zimbabwe, l'autre au Bénin et au Burkina Faso.

Conformément à la convention entre le Danemark et l'OIT, le projet Bénin-Burkina Faso est articulé en deux phases : La Phase I s'étalait sur deux ans 2010 et 2011 avec une enveloppe budgétaire d'environ USD 3.092 millions pour le Bénin et le Burkina Faso et la Phase II se déroule sur trois ans 2012 – 2014 avec un financement d'environ USD 5.330 millions. Cette seconde phase était conditionnée par les résultats d'une évaluation indépendante pour apprécier les progrès accomplis dans la Phase I et pour formuler des recommandations pour la Phase II.

Il faut noter que la Phase I a été prolongée jusqu'au 31 mai 2012, et que contrairement à ce qui était envisagé au départ, le bailleur a décidé de ne pas approuver la Phase II pour le Burkina Faso, tout en fournissant des ressources pour la poursuite des activités en vue d'une sortie adéquate du projet au 31 décembre 2012. Le BIT a réussi à mobiliser des

⁴ Les deux premiers paragraphes proviennent du texte des termes de référence, pour éviter des écarts dans la description des données de base. TdR évaluation à mi-parcours du projet CEJEDRAO Bénin-Burkina Faso, version finale, février 2013

ressources alternatives, afin de mener au Burkina Faso certaines activités à terme. C'est ainsi qu'une gamme réduite des activités continuera dans ce pays jusqu'au 31 décembre 2013.⁵

Le projet CEJEDRAO s'intègre dans trois cadres différents :

- 1) Pour les deux pays partenaires, il s'intègre dans leurs politiques et stratégies de création d'emploi pour les jeunes, et plus largement, dans leurs stratégies de croissance et de réduction de la pauvreté qui ciblent le milieu rural.
- 2) Pour le bailleur financier, le Royaume du Danemark, le projet s'intègre dans l'initiative de la Commission danoise pour l'Afrique, lancée par le Premier Ministre Anders Fogh Rasmussen, de contribuer au déploiement du potentiel de la jeunesse africaine par le développement de l'entrepreneuriat et l'emploi des jeunes en milieu rural.
- 3) Pour le Bureau International du Travail, l'agence d'exécution internationale, le projet CEJEDRAO s'intègre dans le cadre du « PPTD » (Programme de pays pour la promotion du travail décent) et constitue une première tentative d'expérimentation de la méthodologie TREE (« Training for Rural Economic Empowerment ») en Afrique d'Ouest, après des expériences encourageantes en Asie du Sud-Est.

« La méthodologie TREE (Training for Rural Economic Empowerment) qui signifie « Formation pour le Renforcement de l'Autonomie Economique des Populations rurales » consiste en un ensemble de processus, qui sont distincts mais liés d'une manière cohérente, pour guider l'articulation des initiatives en matière de développement local ainsi que l'identification et la mise en œuvre de possibilités de création de revenus. Commençant par les dispositions institutionnelles et la planification entre les organisations partenaires aux niveaux national et local, ces processus visent à identifier systématiquement les possibilités de création d'emplois et de revenus au niveau communautaire et local; à concevoir et mettre en œuvre des programmes de formation appropriés; et à fournir le soutien nécessaire après la formation. » (Source : Méthodologie TREE : Présentation et Caractéristiques essentielles, projet CEJEDRAO, 2010)

La présente évaluation était initialement prévue pour l'été 2012. Elle devait apprécier les progrès accomplis dans la Phase I et formuler des recommandations pour la Phase II. Il faut noter que la Phase I a été prolongée jusqu'au 31 mai 2012 et le document de projet correspondant à la deuxième phase du projet a été approuvé par le bailleur avant même la clôture de la mission d'évaluation.

Le bailleur – le gouvernement du Royaume de Danemark, par son agence DANIDA - a entrepris deux missions de supervision, sur la base desquelles la décision a été prise de concentrer les moyens financiers pour la Phase II sur un seul pays. Dû au démarrage tardif, à la complexité du terrain, à l'existence d'initiatives similaires au Burkina Faso ainsi que pour des raisons logistiques, le bailleur a donné la préférence au Bénin (voir le document « Appraisal », draft, Copenhague, décembre 2011). Selon les informations disponibles, le gouvernement burkinabé a communiqué son désaccord au Directeur exécutif du BIT à Genève, à travers une correspondance du ministre de la jeunesse, de la formation

⁵ Termes de référence p. 6 : Question d'évaluation 3.3

professionnelle et de l'emploi (MJFPE). Cependant, cette correspondance, pour qu'elle puisse inverser la décision, aurait dû être adressée au bailleur qui a pris cette décision, en l'occurrence, le gouvernement danois à Copenhague.

1.2 Objectif, lignes d'action et résultats du projet

Selon les deux documents de projet (n° 1 pour toute la durée 2010 à 2014, n° 2 pour la Phase II, 2012 à 2014), l'objectif de développement ou objectif spécifique du projet est défini comme suit dans l'encadré ci-dessous :

Objectif de développement

Améliorer la formation des jeunes issus de l'économie informelle rurale en leur offrant les compétences qui renforcent leur employabilité pour le travail décent et productif, par le biais d'un renforcement des systèmes de formation professionnelle, l'accès à des opportunités d'emploi en milieu rural et la croissance durable de leurs revenus.

Le projet intervient sur trois lignes d'action :

- La création d'emplois décents et durables pour les jeunes en milieu rural par la méthodologie TREE
- L'amélioration des systèmes d'apprentissage informel
- Le renforcement des compétences des acteurs institutionnels au niveau national

| Ligne d'action 1 | Ligne d'action 2 | Ligne d'action 3 |
|--|---|--|
| Création d'emplois pour les jeunes en milieu rural via la méthodologie TREE | Amélioration des systèmes d'apprentissage informel | Renforcement des compétences des acteurs institutionnels dans le domaine de l'ETFP et de l'emploi |

Selon le Cadre logique, le projet doit atteindre, au terme de son exécution (fin 2014) les quatre résultats suivants :

Résultat 1: Renforcement des capacités des groupes des communautés rurales à l'identification des opportunités économiques locales, à l'élaboration des programmes de formation appropriés à l'emploi et à la fourniture de l'appui post-formation à la communauté et aux petites entreprises privées.

Résultat 2: Les établissements de formation publics et privés sont en mesure de mieux fournir des services orientés vers la demande du monde rural et de l'économie informelle.

Résultat 3: Renforcement des systèmes d'apprentissage informel à travers l'amélioration des compétences des maîtres artisans et des apprentis tout en facilitant l'accès aux nouvelles technologies.

Résultat 4: Renforcement des capacités des acteurs et des institutions au niveau national à appliquer les outils, les méthodologies et les stratégies élaborées dans le cadre du programme pour une plus large dissémination.

1.3 Indicateurs

Les indicateurs étaient formulés dans le Document de Projet 2011 (version du 7 février 2011, en anglais). Ils contiennent les paramètres suivants :⁶

- Le nombre d'emplois créés, le nombre total des jeunes formés et le degré d'augmentation des revenus familiaux ;
- Les institutions de formation et d'autres prestataires de formation auront amélioré leur capacité de mettre en place de programmes de formation qui répondent à la demande et aux besoins des communautés rurales ;
- Les agences gouvernementales auront renforcé leur capacité de gérer et de mettre en œuvre des initiatives de formation en milieu rural ;
- Environ 10.000 personnes devraient bénéficier des activités dans le cadre de TREE ;
- Les interventions en appui des systèmes améliorés d'apprentissage formel et informel produiront les résultats suivants :
 - 3.000 maîtres-artisans formés en compétences techniques, transversales, de gestion, et pédagogiques;
 - 6.000 apprentis bénéficieront d'une meilleure capacité de formation de la part de leur maîtres-artisans.

En outre, le projet doit répondre à une série d'indicateurs concernant les normes du travail décent, tels que :

- *Le progrès vers l'égalité du genre* (taux de participation féminine dans les programmes de formation « TREE » et « apprentissage informel ») ;
- *L'amélioration des conditions de travail*, y compris le respect des normes pour la sécurité et la santé au travail, le nombre d'apprentis couverts par un contrat d'apprentissage et bénéficiant d'un apprentissage amélioré ;
- *Le renforcement de la capacité des partenaires sociaux pour mener le dialogue social entre travailleurs et employeurs dans l'économie informelle* (nombre d'affiliés des organisations de l'économie informelle) ;
- *La contribution pour affronter la problématique du VIH/SIDA dans le monde du travail* (nombre de personnes ayant accru leur sensibilité vis-à-vis du VIH/SIDA).

Il est clairement indiqué que la majorité des objectifs quantitatifs seront seulement atteints au cours de la deuxième phase, c'est-à-dire dans la phase qui est actuellement en cours. L'évaluation ne devait alors pas formuler des jugements quant à l'atteinte des indicateurs quantitatifs.

1.4 Structure de gestion et organes du projet

Le projet agit sur deux niveaux :

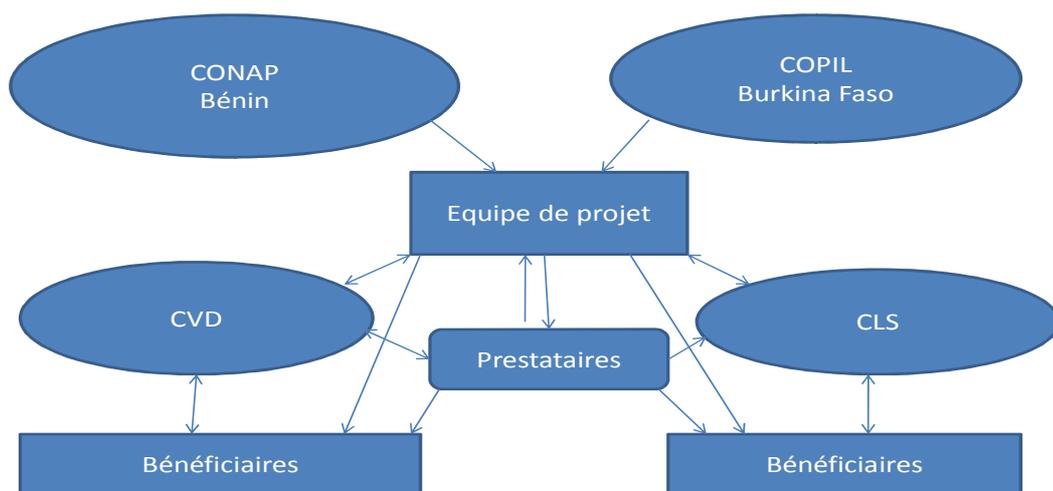
- le niveau national : le ministère de tutelle, autres ministères, agences publiques telles que l'Agence nationale pour l'emploi (ANPE) et le Fonds de développement de la formation professionnelle continue et de l'apprentissage (FODEFCA), le fonds d'appui

⁶ Document de projet: "Skills for Youth Employment and Rural Development in Western and Southern Africa", Bureau international du Travail, Genève. Version du 7 février 2011

à la formation professionnelle et à l'apprentissage (FAFPA), le patronat, les associations des artisans, les syndicats, les organes de la société civile

- le niveau local : communes, villages ou chefferies
- le niveau intermédiaire du département au Bénin et de la région au Burkina Faso, est impliqué dans une partie des activités.

STRUCTURE DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET



Source : schéma conçu par les auteurs

La structure de gestion du projet est verticale sur deux niveaux :

- 1) Les Comités de pilotage au niveau national assurent l'orientation stratégique du projet : approbation des plans d'opérations annuels, approbation des rapports d'exécution, prise de décision pour une éventuelle réorientation du projet.

Ces comités sont composés par : le ministère de tutelle (le ministère en charge du travail au Bénin et le ministère en charge de l'emploi au Burkina Faso), ainsi que les autres ministères concernés, par exemple les ministères en charge de l'agriculture, de la jeunesse, de la micro-finance, et de la formation professionnelle, le représentant du patronat, le représentant des syndicats, un représentant du bailleur et du BIT comme observateurs. L'unité de gestion du projet se charge du secrétariat.⁷

- 2) Les Comités locaux assurent le suivi des actions du projet sur le terrain. Ils informent la population, résolvent des éventuels conflits, assurent le cofinancement et organisent l'action volontaire de la population.

Ces comités sont composés par : le Chef d'Arrondissement (CA) ou maire de la commune, des membres du Conseil communal, les représentants des femmes et des jeunes, les représentants des organisations religieuses, un représentant des artisans ou des organisations des métiers, un représentant du service déconcentré de l'état en charge de l'agriculture, de l'élevage et de l'environnement.

⁷ Termes de référence p. 6 : Question d'évaluation 2.7

Le projet lui-même intervient sur initiative de l'équipe de gestion. Le Conseiller technique principal, le seul expert international, est responsable vis-à-vis des deux Comités de Pilotage et vis-à-vis de sa hiérarchie au sein du BIT. L'équipe de projet a deux bureaux, un principal à Cotonou, lieu de résidence du CTP, et l'autre à Ouagadougou qui était dirigé par un coordonnateur national de projet (CNP).

Le CTP et l'assistant financier travaillent pour l'ensemble du projet, tandis que pour le Bénin, il y a deux experts nationaux (un expert TREE et un expert en apprentissage informel), 1 assistante administrative, 1 chauffeur. Pour le Burkina Faso, il y avait jusqu'au 31 décembre 2012 un Coordonnateur national de projet (CNP), un expert national TREE, 1 assistant administratif et 1 chauffeur. Dû à l'arrêt du financement danois fin décembre 2012, le personnel a été réduit à l'expert national TREE et 1 chauffeur. Le bureau a été maintenu pour assurer le suivi post formation des bénéficiaires du projet et la recherche de nouveaux partenaires financiers.

Les prestataires de services sont des organisations non-gouvernementales et des bureaux d'études spécialisés dans le domaine du développement rural, de la formation professionnelle dans le secteur informel, de l'entrepreneuriat et du microcrédit. Ces organisations sont choisies sur appel d'offres ou appel à candidatures. Leurs prestations sont incorporées dans des « programmes d'action » qui fonctionnent comme des projets autonomes pourvus d'un cahier des charges complet, ou des contrats de prestation de services (formation, conseil etc.) pour une durée et un contenu plus restreints.

2 But, champ et clients de l'évaluation

Le but de l'évaluation est de :

- 1) donner une appréciation indépendante des progrès vers l'atteinte des 4 résultats, l'appréciation de la performance, des stratégies et des modalités de mise en œuvre choisie ;
- 2) mettre en évidence les leçons apprises au cours de la Phase I et fournir des recommandations pour la Phase II ou pour toute autre initiative similaire en termes de stratégies, des arrangements institutionnels, des accords de partenariat et tout autre domaine.

Selon le texte des termes de références pour l'évaluation (p. 4 des termes de référence), les évaluateurs doivent formuler des constats et des recommandations sur les aspects suivants (l'attribution aux critères d'évaluation est insérée entre parenthèse par les auteurs) :

- 1) « Les progrès accomplis vers l'atteinte des résultats du projet (*critère de l'efficacité*)
- 2) Comment assurer la réalisation de produits de qualité dans la période de mise en œuvre du projet (*critère de l'efficacité*)
- 3) Comment assurer la réalisation de tous les objectifs pendant les 5 années de mise en œuvre du projet (*critère de l'efficience / de l'efficacité, gestion axée sur les résultats*)
- 4) Les facteurs internes et externes qui influencent la vitesse de mise en œuvre (*critère de l'efficacité, gestion des risques*)

- 5) La gestion des opérations du projet, y compris la gestion du personnel (*critère de l'efficacité*)
- 6) Le degré d'implication du gouvernement, son appui et sa participation au projet (*critère de l'appropriation*)
- 7) L'adéquation stratégique du projet dans le contexte des PPTD (*critère de la pertinence*)
- 8) La pertinence du projet par rapport aux priorités/cadres nationaux de développement (*critère de la pertinence*)
- 9) Les synergies avec d'autres programmes et activités pertinents de DANIDA (*critères de l'harmonisation et de l'alignement*)
- 10) L'adéquation stratégique du projet avec la stratégie de coopération danoise pour le développement (*critère de la pertinence, critère de l'alignement*)
- 11) La gestion et le partage des connaissances (*critères de l'impact et de la durabilité*)
- 12) Les systèmes de mesure de performance basés sur les résultats et les systèmes d'évaluation d'impact (*critères de l'efficacité, de l'impact, de la gestion axée sur les résultats*)
- 13) Des systèmes d'analyse et d'évaluation des risques (*critère de l'efficacité*)
- 14) D'autres recommandations spécifiques pour la conception de la phase 2 du projet » (*critère de la pertinence, de l'impact et de la durabilité*)

Les clients de l'évaluation sont:

- 1) le Danemark comme bailleur (Ministère des affaires étrangères et DANIDA)
- 2) les Comités Nationaux de Pilotage du Bénin et du Burkina Faso comme représentants des pays bénéficiaires et les Comités villageois de développement au Bénin et les Comités locaux de suivi au Burkina Faso comme représentants des bénéficiaires directs finaux.
- 3) les représentants des employeurs et des travailleurs dans les deux pays, y compris les associations professionnelles faitières d'artisans (CNAB, UCIMB, FENABF et leurs structures locales dans les régions couvertes par le projet)
- 4) l'OIT et ses mandants (gouvernements, employeurs, travailleurs) : le département EMP/SKILLS au siège du BIT, le bureau sous-régional du BIT pour l'Afrique d'Ouest à Dakar et le bureau régional du BIT pour l'Afrique à Addis Abeba (ROAF), le service d'évaluation au bureau sous-régional du BIT pour l'Afrique centrale à Yaoundé
- 5) les partenaires techniques et financiers engagés dans le même secteur dans les deux pays (le PNUD, la coopération bilatérale du Danemark dans les deux pays, la coopération suisse, la coopération luxembourgeoise ainsi que la coopération allemande et l'Agence Française de Développement (AFD))
- 6) l'équipe de projet comme exécutant
- 7) les partenaires de l'exécution au niveau régional et local comme exécutants des Programmes d'action (PA)

3 Méthodologie

Les évaluateurs ont combiné l'étude documentaire, les interviews basés sur une liste ouverte de questions et de thèmes, des observations des pratiques sur le terrain, des réunions

d'information et de discussion avec les deux Comités de Pilotage et l'équipe de gestion du projet, et finalement, des rencontres avec les représentants de la coopération danoise, du Luxembourg (en tant que chef de file des PFT intervenant dans le secteur de l'EFTP au Burkina Faso) et des agences des Nations-Unies actives dans le même secteur.

L'échantillonnage ciblait plusieurs sites du projet dans tous les quatre départements du Bénin et des sites du projet dans deux des cinq départements au Burkina Faso, dans lesquels le projet est actif.

Une enquête par questionnaire n'a pas eu lieu, dû à la diversité des acteurs et à l'éparpillement des sites du projet. Seulement un accompagnement de plusieurs groupes de producteurs sur le terrain durant plusieurs semaines, aurait apporté des informations supplémentaires (par exemple : s'agit-il ou non d'une vraie « création d'emploi »). Ceci n'était pas prévu et non réalisable dans la durée très brève de l'évaluation (13 jours, dont moins de 10 jours accordés sur le terrain).

Les évaluateurs ont nourri leurs observations et analyses par les actions et travaux suivants :

- 1) Une revue documentaire : documents de politique et stratégie sectorielle, méthodologie TREE, deux documents de projet (le premier document de projet « prodoc » daté du 21 novembre 2011 et le deuxième « prodoc » pour la phase II daté du 1^{er} juin 2012), les rapports DANIDA, les rapports d'exécution 2010 à 2012, les comptes-rendus des réunions et missions de terrain des Comités de pilotage (voir liste de littérature dans l'annexe)
- 2) Une analyse financière des composantes du budget et des dépenses sur la base des rapports et contrats
- 3) Des rencontres avec les deux Comités de pilotage au Bénin et au Burkina Faso
- 4) Des visites de terrain et des rencontres avec :
 - a) les Comités villageois de développement dans tous les quatre départements du projet au Bénin (à Mougnon et Dasso dans le département du Zou, à Toffo dans le département de l'Atlantique, à Kondé et Sérrou dans le département de la Donga, à Koussoukoingou et Gonri dans le département de l'Atacora) et les Comités locaux de suivi dans deux des cinq régions au Burkina Faso (à Tibga dans la région de l'Est et à Nobéré dans la région du Centre-Sud)
 - b) des groupes de bénéficiaires individuels ou collectifs : producteurs ruraux et apprentis : les 6 filières visitées au Bénin, les 2 filières visitées au Burkina Faso, associations d'artisans, maîtres-artisans et apprentis
 - c) les prestataires de service :
 - au Bénin :*
 - CESAM – Centre de suivi et d'assistance au management
 - CIFOR – Cabinet d'ingénierie de la formation
 - SPA – Soutien à la production agricole
 - ASPAIF – Association pour la promotion animale et les initiatives de fermes
 - MJCD - Mutuelle de Jeunes Chrétiens pour le Développement
 - au Burkina Faso :*
 - ATT - Association Tin Tua

- FDC - Fondation pour le développement communautaire
- 5) Des rencontres avec les Fédérations nationales de l'artisanat au Bénin (CNAB et UCIMB) et au Burkina Faso (FENABF)
 - 6) Des rencontres avec les autres autorités et agences nationales : ANPE Bénin et Burkina Faso, FODEFCA⁸ au Bénin et FAFPA au Burkina Faso
 - 7) Des rencontres avec les bailleurs de fonds et les agences de coopération : PNUD et Danemark au Bénin et PNUD, Danemark et Luxembourg au Burkina Faso
 - 8) La formulation de la présentation PowerPoint et du rapport, en comparant les résultats atteints aux objectifs et résultats stipulés dans les deux Documents de projet.

Les évaluateurs agissent en tant qu'experts indépendants. Ils n'ont pas participé à la mise en œuvre du projet.

4 Appréciation de l'avancement du projet selon les critères d'évaluation

4.1 L'avancement du projet au moment de l'évaluation⁹

L'état d'avancement en termes quantitatifs

Au moment de l'évaluation indépendante et externe, les évaluateurs peuvent constater que le projet a atteint sa vitesse de croisière, après un démarrage retardé et un travail intense de reconnaissance du terrain (exemple : les exercices ANAPO dans les deux pays, ANAPO pour « atelier national de planification opérationnelle »). Cette méthode a servi pour tisser des liens avec les acteurs sur le terrain et aussi, pour saisir quelles organisations se prêtaient, par leurs compétences professionnelles, mais aussi par leur ancrage dans les communautés, pour le travail d'accompagnement et d'assistance technique sur le terrain.¹⁰

Les réalisations sont impressionnantes en termes quantitatifs. Toutefois, une partie des chiffres correspondent plutôt à des « inputs » et des « outputs », mais n'arrive pas encore au niveau d'un « outcome ».¹¹ Les trois tableaux suivants contiennent les résultats quantitatifs (nombres de bénéficiaires atteints par le projet pour les trois volets : i) création d'emploi en milieu rural (le volet TREE), ii) amélioration des systèmes d'apprentissage informel, et iii) renforcement des compétences des acteurs institutionnels en ETFP.

⁸ Il est à noter qu'à la page 3 sur 29 du Rapport périodique n°6, le premier point sur l'insertion de 9 00 jeunes dont 15 % de filles (le nombre plus élevé pour les bénéficiaires mais le plus faible pour le genre) ne mentionne pas le prestataire comme c'est le cas pour les autres PA. Ce prestataire est le point focal au ministère de tutelle et membre du CONAP, le FODEFCA.

⁹ Pour une meilleure lisibilité, la présentation de l'état d'avancement qui est antérieur au travail d'analyse des évaluateurs (chapitre 4.1), a été séparée de la discussion des produits et résultats sous l'angle des divers critères d'évaluation (chapitre 4.2). Le contenu n'a pas été changé.

¹⁰ Termes de référence p. 5 : Question d'évaluation 2.1

¹¹ Termes de référence p. 5 : Questions d'évaluation 3.1 et 3.2

Pour le premier tableau, on peut bien parler d'un « outcome », parce que des jeunes ont été accompagnés pour devenir des producteurs autonomes dans les filières de production au-delà de l'agriculture de subsistance.

Composante 1

REALISATIONS

Composante 1: Création d'emploi en milieu rural

| Filières | Bénin | Burkina Faso |
|-----------------|---------------|--------------|
| Aviculture | 800 (312 f) | 767 (309 f) |
| Apiculture | 1.577 (240 f) | 314 (123 f) |
| Cuniculture | 560 (212 f) | |
| Aulacodiculture | 490 (145 f) | |
| Soja | 500 (350 f) | |
| Maraîchage | 510 (147 f) | |

Le bilan des activités des filières au Bénin

| Départements | Communes | Sites | Bénéficiaires | Comités villageois de développement (CVD) |
|--------------|----------|-------|-----------------------|---|
| 4 | 20 | 72* | 1.167** ¹² | 8 |

* 43 sites pour l'apiculture (23) l'aviculture (20)

** dont 777 bénéficiaires pour l'apiculture et 100 pour l'aviculture

Selon la programmation du projet, 3.250 bénéficiaires additionnels devraient être atteints d'ici décembre 2014, dans le cadre de 6 Programmes d'Action récemment lancés au début de la Phase II (en novembre et décembre 2012 respectivement).¹³

Le plus grand nombre de sites et de bénéficiaires se rapportent aux activités au moindre potentiel de création d'emploi et d'autonomie financière, surtout pour l'apiculture. (Un exemple : que peuvent rapporter les 6 ruches de Sérôu aux 30 membres du groupement ?)

¹² Correction apportée par le projet: 4.427 bénéficiaires au lieu de 1.167, 1.167 pour la phase I et 3.250 pour le temps écoulé de la phase II, en date du 1^{er} mars 2013.

¹³ Information par le CTP, message du 29 avril 2013

Composantes 2 et 3

REALISATIONS

Composante 2: Amélioration des systèmes d'apprentissage informel

| Bénéficiaires | Bénin | Burkina Faso |
|------------------|-------------|--------------|
| Maîtres-artisans | 588 | 430 (169 f) |
| Apprentis | 364 (236 f) | 827 (158 f) |
| | | |

REALISATIONS

Composante 3: Renforcement des compétences des acteurs institutionnels dans le domaine de l'ETFP

| Activité | Bénin | Burkina Faso |
|---|-------|--------------|
| Formation de formateurs en méthodologie TREE | X | X |
| Formation "Skills Academy" du BIT à Turin | X | X |
| Pérennisation du financement de l'apprentissage (TPA et VPS) | X | X |
| Initiative G 20: Plan National de développement des compétences pour l'emploi | X | |
| Formation des CVD / CLS | X | X |
| | | |

Le deuxième et le troisième tableau indiquent les nombres des participants aux:

- formations : formation des maîtres-artisans sur le droit du travail etc., formation de formateurs en méthodologie TREE, formation à la « Skills Academy » du BIT à Turin
- autres activités, telles que l'élaboration et le consensus sur la Plan National de développement des compétences pour l'emploi, Initiative lancée par le G20 et mise en œuvre avec le concours du BIT)
- activités complémentaires, telles que les études sur la pérennisation du financement de l'apprentissage

Le quatrième tableau résume les actions du projet en termes quantitatifs, quant à la création des Comités villageois de développement et Comités locaux de suivi, la « cheville ouvrière » ou simplement la clé du projet pour avoir accès aux communautés locales.

Tableau 1
Création de structures locales pérennes

| | Bénin | Burkina Faso |
|----------|--|---|
| 1 | 8 Comités villageois de développement créés | 5 Comités locaux de suivi créés |
| 2 | 1) Azoahoué-Cada, Atlantique 2) Sey, Atlantique 3) Mougnon, Zou 4) Dasso, Zou 5) Komdé, Donga 6) Bariénou, Donga 7) Kossoukoingou, Atakora 8) Gonri, Atakora | 1) Bondoukuy 2) Dissin 3) Kalsaka 4) Nobéré 5) Tibga |
| 3 | 4 nouveaux CVD seront créés dans la phase II | |
| 4 | Le projet travaille, conformément au choix de l'atelier de planification stratégique initial (ANAPO), dans 52 villages d'un total national de 3.557 villages au Bénin = 1,5 %. Le projet a appuyé la création de 8 CVD sur 52 villages = 15 %. Avec les 4 nouveaux CVD, on atteindra 23 % des communes. | Le projet travaille, conformément au choix de l'atelier de planification stratégique initial (ANAPO), dans 5 communes rurales bénéficiaires sur un total national de 302 communes = 1,5 % ¹⁴ 1 commune par région |
| 5 | Les actions dans le domaine de l'Apprentissage informel se situent dans les mêmes 4 départements, sur un total national de 12 départements. Ce choix a été pris lors de l'atelier de planification stratégique initial (ANAPO). | Apprentissage traditionnel : dans les mêmes 5 régions d'un total national de 13 régions |

L'état d'avancement en termes qualitatifs

Les informations suivantes ont été collectées sur la base des archives documentaires et une réunion de travail avec l'équipe du projet par pays : le jeudi 21 février 2013 à Natitingou et le dimanche 24 février à Ouagadougou. Deux tableaux ont servi comme support : l'actualisation du cadre logique par pays sur format Excel. Ces tableaux se trouvent en annexe du rapport.

Composante 1 « Création d'emploi pour les jeunes en milieu rural »

- Le choix des filières était peut-être trop étroit au Burkina Faso, seulement deux filières (aviculture, apiculture), comparé aux six filières au Bénin (aviculture, apiculture, transformation du soja, cuniculture, aulacodiculture, maraîchage).
- Le cycle d'installation des jeunes à leur propre compte comme très petite entreprise ou micro entreprise, est programmé sur une durée de deux ans. Au Burkina Faso, la première formation a terminé en novembre 2011 et la phase d'appui en entrepreneuriat ne commencera qu'en mai 2013, bien au-delà de la fin de l'appui danois.¹⁵

¹⁴ L'ANAPO a décidé de choisir 5 régions sur base de critères élaborés par le Ministère de la jeunesse, de la formation professionnelle et de l'emploi (MJFPE) parmi les 13 que compte le pays et d'une commune par chacune des régions choisies.

¹⁵ Ceci implique qu'en cas de disponibilité de moyens complémentaires, le cycle entier devrait être accompagné par des professionnels pour tous les bénéficiaires identifiés lors des formations initiales en 2011 et en 2012.

Bénin : Des séances de formation sur TREE avec les partenaires locaux ont eu lieu en décembre 2012 et janvier 2013. Il y a des demandes de l'ANPE et du Ministère de l'agriculture pour des formations en TREE. Il reste la question, comment on peut introduire la méthodologie TREE dans la pratique du FODEFCA et du Ministère de l'Agriculture ? Tous les intervenants ont été formés, aussi les agents des CECPA (Centre communal de promotion agricole, service public de l'état) et les Chefs d'arrondissement. Il est aussi important de mentionner que la plateforme de services au Bénin a adopté TREE comme méthodologie d'intervention dans le domaine de la création d'emploi en milieu rural.¹⁶

Burkina Faso : 3 formations sur TREE ont eu lieu pour les institutions publiques et privées, associatives et non gouvernementales, ainsi que pour les prestataires et les institutions techniques du Ministère de l'élevage et du Ministère de l'environnement, par un consultant international TREE.

Formation et accompagnement des jeunes.

767 jeunes aviculteurs ont été formés en vaccination et 15 aviculteurs par village ont accru leur employabilité en devenant des Vaccinateurs Villageois Volontaires (VVV), ce qui constitue une source additionnelle de revenu.

L'évaluation de l'approche pour l'apiculture (différente de la présente évaluation à mi-parcours du projet CEJEDRAO) a proposé de minimiser le coût de la formation : chaque formé devra former un autre. Ainsi, 157 jeunes apiculteurs ont formé 157 autres jeunes.

L'évaluation des pratiques sur le terrain (il ne s'agit pas de la présente évaluation à mi-parcours) a constaté qu'il faut renforcer les compétences des jeunes en entrepreneuriat. Les aspects à renforcer sont :¹⁷

- 1) la dynamique entrepreneuriale des jeunes
- 2) les compétences en marketing et commercialisation
- 3) la recherche des marchés et la participation aux manifestations foraines aux niveaux régional et national
- 4) la gestion des fonds
- 5) éventuellement le renforcement de la diversification de la production, déjà entamée à Tibga (Région de l'Est) et à Kalsaka (Région du Nord) au Burkina Faso.

Des modules sur les emplois verts sont inclus dans les formations en aviculture et apiculture. Les Comités locaux de suivi ont été formés en entrepreneuriat et en gestion, mais les jeunes n'ont pas (encore) formulé leurs plans d'affaires.

Composante 2 « Amélioration des systèmes d'apprentissage traditionnel »

La formation des maîtres-artisans a porté notamment sur la méthodologie d'encadrement des apprentis dans les unités artisanales de production et la gestion des micro-entreprises.

¹⁶ Information obtenue du CTP après la mission et non soulevée au cours de la mission de terrain.

¹⁷ Termes de référence p. 6 : Questions d'évaluation 2.3 et 2.4

Le contenu des formations portait sur les contributions fiscales, l'assurance sociale et la gestion de l'apprentissage (les maîtres-artisans rencontrés lors d'une formation à Natitingou disaient : nous apprenons comment encadrer les apprentis) = plusieurs font l'apprentissage dual en partenariat avec le CFP de Djougou, où il y a un internat.

Les critères de sélection pour la participation aux formations se limitent à: avoir au moins 3 apprentis et être proposé par l'association locale des artisans.

Les instruments de gestion

Au niveau du suivi de la gestion du projet, les outils de monitoring de base méritent être améliorés pour permettre un suivi des actions et des bénéficiaires : ¹⁸

- 1) Project Monitoring Plan (PMP)¹⁹. Les PMP ont été élaborés en début d'exécution opérationnelle du projet CEJEDRAO (2011). Ils ont été conceptualisés pour les 2 pays bénéficiaires et avalisés par les Comités Nationaux Tripartites de Pilotage respectifs.²⁰ Il ne suffit pas que ce plan ait été élaboré au début d'une période, il doit aussi être utilisé et adapté au cours de chaque période. Le projet élabore et fait valider par les Comités nationaux de Pilotage des Plans de Travaux Annuels, qui spécifient la programmation sur des périodes plus courtes, mais ils ne constituent pas un outil de suivi et de monitoring.
- 2) Tableau de bord, un outil qui permet de visualiser l'ensemble des activités sur un seul support, en temps réel, ce qui facilite la création de liens et l'intervention corrective à tout moment, au lieu de devoir attendre jusqu'à la fin d'une période de rapportage.
- 3) Budget éclaté dans les deux grandes parties « activités » et « fonctionnement ». Ce constat a déjà été fait lors de la mission de supervision DANIDA en novembre 2011. Un budget éclaté par résultats (« outcomes » 1 à 4) et fonctionnement se trouve dans le « prodoc » pour la Phase II.²¹

4.2 Analyse selon les critères d'évaluation

4.2.1 Critères d'évaluation standard

- ***Pertinence***

Constats généraux

- 1) Le projet s'insère bien dans les objectifs nationaux de création d'emplois ruraux et de réduction de la pauvreté en milieu rural.
- 2) La même tendance s'observe au niveau des partenaires techniques et financiers.

¹⁸ Termes de référence p. 7 : Question d'évaluation 5.4

¹⁹ Deux tableaux format Excel ont été fournis à l'équipe d'évaluation, tous les deux intitulés PMP, un pour le Bénin, porte la date du 1^{er} avril 2011, l'autre pour le Burkina Faso, ne porte pas de date.

²⁰ En outre, des Plans de Travail Annuels (PTA) sont élaborés annuellement et validés en début de chaque année par les Comités nationaux de Pilotage du Bénin (CONAP) et du Burkina Faso (COPIL).

²¹ Projet CEJEDRAO, PRODOC Phase II, version du 7 février 2011, p. 79

- 3) Les activités ont été déterminées au cours des ateliers nationaux de planification opérationnelle (ANAPO), un exercice participatif qui a fédéré les parties prenantes.
- 4) Le choix des filières correspond aux potentiels économiques. Mais il est trop étroit au Burkina Faso, avec seulement deux filières au choix, contre six filières au Bénin. Ceci limite l'impact économique. Une diversification majeure des filières aurait permis d'atteindre un effet économique plus fort et plus stable.
- 5) Le projet permet aux bénéficiaires d'augmenter leurs revenus, facilitant ainsi leur sortie, à moyen terme, d'une économie de subsistance.

Commentaire

Le projet contient trois volets qui sont articulés entre eux :

- 1) Le volet création d'emploi en milieu rural
- 2) Le volet amélioration de l'apprentissage informel
- 3) Le volet de renforcement institutionnel surtout pour rendre plus opérationnels les fonds de financement de la formation et de l'appui-conseil.

Le projet s'insère dans les objectifs nationaux de création d'emplois ruraux et de réduction de la pauvreté en milieu rural.²² Il s'insère aussi bien dans les priorités stratégiques des partenaires techniques et financiers (objectifs du Millénaire et stratégies sectorielles). Le projet a associé les acteurs nationaux à la détermination des activités au cours des ateliers nationaux de planification opérationnelle (ANAPO), pour le Bénin et le Burkina Faso en octobre 2010). Sa conception a aussi développé pour la première fois en Afrique de l'Ouest l'approche TREE du BIT qui représente une stratégie de durabilité prouvée.²³

Le choix des filières correspond bien aux activités du milieu, mais leur rendement varie entre les filières : au Bénin par exemple, le maraîchage et l'aviculture permettent d'atteindre une autonomie financière, tandis que cette autonomie n'est pas prouvée pour l'apiculture et l'aulacodiculture. Ces dernières filières représentent tout de même une source de revenus complémentaires qui augmentent le revenu familial.

Les bénéficiaires se sont appropriés les activités à l'exception, au Bénin, de l'aulacodiculture et l'aviculture où la faiblesse de la culture coopérative empêche une bonne adhésion de tous aux actions.

La collaboration entre le projet CEJEDRAO et les autres agences du système des Nations Unies a lieu au niveau de l'information mutuelle. Toutefois, ces échanges n'ont pas abouti dans la réalisation d'actions conjointes, même là où une autre agence (le PNUD) gère un projet semblable (par exemple, au Burkina Faso le projet PARPED = Projet d'augmentation de revenu et de promotion des emplois en faveur des jeunes et des femmes – démarré en janvier 2013), ce qui est à regretter. Le même constat est à faire quant aux programmes de la Danida au niveau bilatéral. Danida appuie l'éducation et la formation post-primaire

²² Termes de référence p. 5 : Question d'évaluation 1.1

²³ Termes de référence p. 6 : Question d'évaluation 2.1

formelle et non-formelle, mais il n'y a pas de passerelles entre les deux systèmes et elles ne sont pas prévues.

Néanmoins, grâce à une discussion permanente avec le Système des Nations Unies, notamment au niveau du Comité de Pilotage, il est à noter que le projet PARPED du PNUD au Burkina Faso a pu consolider son approche opérationnelle grâce à l'expérience acquise avec antériorité par le projet CEJEDRAO dans la région de la Boucle du Mouhoun ainsi que par l'échange des documents conceptuels, méthodologiques et programmatiques du BIT.^{24 25} Par ailleurs, l'approche retenue, tant par le bailleur que par le BIT, a été de s'orienter dans une démarche de complémentarité plutôt que dans une perspective de synergies directes.

Au niveau de la conception du projet, des outils de monitoring de base font défaut :²⁶

- 1) Project Monitoring Plan (PMP)²⁷. Les PMP ont été élaborés en début d'exécution opérationnelle du projet CEJEDRAO (2011). Ils ont été conceptualisés pour les 2 pays bénéficiaires et avalisés par les Comités Nationaux Tripartites de Pilotage respectifs.²⁸ Toutefois, il ne suffit pas que ce plan ait été élaboré au début d'une période, il doit aussi être utilisé et adapté au cours de chaque période.
- 2) Tableau de bord, un outil qui permet de visualiser l'ensemble des activités sur un seul support, en temps réel, ce qui facilite la création de liens et l'intervention corrective à tout moment, au lieu de devoir attendre jusqu'à la fin d'une période de rapportage.
- 3) Budget éclaté dans les deux grandes parties « activités » et « fonctionnement ». Ce constat a déjà été fait lors de la mission de supervision DANIDA en novembre 2011. Ce sujet sera discuté ci-dessous au chapitre « efficience ». Un budget éclaté par activités et fonctionnement se trouve dans le « prodoc » pour la Phase II.²⁹

La prise en compte des questions transversales ne ressort pas fortement au premier regard. Pourtant, en ce qui concerne les thèmes transversaux, le projet a essayé de prendre en compte sérieusement le genre, la prévention du VIH, les handicapés, les emplois verts, etc.

L'apiculture est délibérément pratiquée de façon "biologique", des personnes à mobilité réduite (handicapés physiques) sont incorporés dans la cuniculture, des modules de prévention du VIH en milieu du travail ont été élaborés et incorporés dans toutes les formations, etc.

Genre : Bien que cela ne soit pas l'intention, les filières semblent renforcer les lignes de genre. Toutefois, la filière du soja a été choisie pour augmenter la participation des femmes. Pour toutes les autres filières, des efforts ont été entrepris pour augmenter le pourcentage

²⁴ Termes de référence p. 5 : Questions d'évaluation 1.4, 1.6 et 1.7

²⁵ L'existence d'un projet du BIT s'adressant à la prévention de la propagation du HIV/SIDA et à l'organisation d'associations d'infectés a permis de mener des activités de conscientisation sur les risques d'infection (voir le chapitre 4.3 ci-dessous « Thèmes transversaux »). Termes de référence p. 5 + 7 : Questions d'évaluation 1.5 et 5.7

²⁶ Termes de référence p. 7 : Question d'évaluation 5.4

²⁷ Voir le paragraphe correspondant au chapitre à la page 25

Deux tableaux format Excel ont été fournis à l'équipe d'évaluation, tous les deux intitulés PMP, un pour le Bénin, porte la date du 1^{er} avril 2011, l'autre pour le Burkina Faso, ne porte pas de date.

²⁸ En outre, des Plans de Travail Annuels (PTA) sont élaborés annuellement et validés en début de chaque année par les Comités nationaux de Pilotage du Bénin (CONAP) et du Burkina Faso (COPIL).

²⁹ Projet CEJEDRAO, document de projet phase II, version du 7 février 2011, p. 79

des femmes. La participation des femmes est alors active dans les filières de la cuniculture, du soja, de l'aviculture et du maraichage, soit dans 4 filières sur 6.

Quant à l'apprentissage, les hommes constituent la majorité des apprenants, sauf pour coupe-couture où les femmes constituent traditionnellement une large majorité.

VIH-Sida et handicap : La prévention du VIH-Sida en milieu du travail a fait l'objet de modules systématiques dans chacune des formations organisées par le projet et l'insertion des personnes à mobilité réduite (handicapés physiques) est une réalité tangible sur le terrain. En outre, des associations d'infectés participent à la réalisation d'activités de conscientisation sur les risques d'infection.³⁰

Le choix des bénéficiaires correspond à la fois aux besoins et à la représentativité de ces groupes dans la société. Au Burkina Faso, 96 % des emplois relèvent du secteur agricole et urbain informel, 80 % de la population active est employée dans le secteur agricole rural. La tranche d'âge entre 15 et 35 ans, considéré les jeunes, représente plus de 50 % de la population, dans les deux pays.

Les orientations nationales pour l'ETFP vont dans le sens de la création d'emploi, mais elles sont très peu visibles. Le projet rend plus visible ces politiques : fixer les jeunes dans l'économie au niveau de l'espace rural et dans le secteur de l'artisanat.

En conclusion, les évaluateurs constatent que la pertinence du projet CEJEDRAO est bien prouvée et qu'elle est encore valide aujourd'hui.

- **Efficiences**

Constats généraux

- 1) Le projet s'appuie sur des structures et organisations existantes au niveau national comme local (FODEFCA, FAFPA, ANPE, ONG prestataires, CNAB – FENABF, services techniques déconcentrés: agriculture, élevage, environnement) et évite la création de nouvelles structures dont la survie post projet n'est pas assurée.
- 2) Les coûts unitaires de formation et appui post-formation sont modestes (exemple aviculture Burkina Faso: 250 USD pour la formation, l'équipement minimum et l'installation d'un jeune); le coût unitaire de formation du FODEFCA – 132.000 F CFA est du même ordre.
- 3) Les dépenses de fonctionnement sont élevées, comparées aux actions directes en faveur des bénéficiaires (voir ci-dessous dans la partie « Commentaire »)

Commentaire

La gestion du projet fonctionne avec un CTP international et des personnels professionnels nationaux. Pour sa mise en œuvre, le projet s'appuie sur les acteurs publics et privés

³⁰ Voir la note n°11 ci-dessus

nationaux, il n'a pas créé des structures parallèles, sauf l'équipe de gestion. Les organisations sous contrat avec le projet, par le biais des Programmes d'actions, fonctionnent selon les coûts locaux.

Les premiers emplois sont créés avec quelques appuis matériels, avec la formation technique préalable, avec le suivi et le conseil. Une partie de ces prestations font partie des tâches professionnelles des agents publics des services vétérinaires et environnement. Le pilotage au niveau local est sans frais, il inclut des acteurs publics et privés (la mairie, le conseil communal, les responsables coutumiers et religieux, les représentants des artisans, des femmes, des jeunes etc.).

La création et l'animation des comités locaux est un travail et un effort professionnel qui ne se reflète que très partiellement en frais spécifiques, mais qui est en grande partie couvert par les honoraires et les frais de mission du personnel du projet et les sous contrats avec les prestataires de services.

Les actions qui impliquent les bénéficiaires ne constituent que 39 % du budget (année de référence 2012, engagements financiers), si on fait l'addition des lignes budgétaires 021 Sous-contrats, 032 Séminaires et 033 Formation continue. Les frais de personnels, de mission, de gestion et de fonctionnement constituent 56 % du budget pour 2012 (engagements financiers).

Toutefois, le pourcentage devient plus favorable, si on inclut une partie des missions, des consultants internationaux ainsi que le suivi par le personnel professionnel national. En outre, l'équipement revient en grande partie aux bénéficiaires. Apparemment, le bailleur a eu la même préoccupation lors de la négociation du budget.

D'autre part, on peut concéder que tout projet « expérimental » et tout projet « régional » qui couvre plusieurs pays, engendre des coûts de coordination, de gestion et de promotion accrus. Pour cela, une stratégie de dissémination et d'effet d'échelle est nécessaire. Il est donc recommandé au projet de formuler une telle stratégie, notamment dans une perspective de la prolongation de ses activités au-delà de 2014.

Tant les Comités de pilotage au niveau national que les Comités au niveau local (Comité villageois de développement au Bénin, Comité local de suivi au Burkina Faso) ont clairement souligné cette perspective de dissémination et d'effet d'échelle. Un effet de démonstration et d'émulation se montre déjà même de façon « naturelle » : les bonnes pratiques sont copiées immédiatement par des membres des Comités locaux et par des jeunes actifs dans les villages environnants (voir le critère « impact » ci-dessous).

Tableau 2
Tableau d'analyse budgétaire (année de référence : 2012)

| | | Engagements financiers | en USD | en USD |
|----------|------------|---|---------------|---------------------------------|
| 1 | 011 | Personnels et consultants internationaux | 275 629 | 642 665 30,2 % |
| 2 | 013 | Personnel d'administration | 107 704 | |
| 3 | 015 | Voyages | 64 681 | |
| 4 | 016 | Missions | 39 935 | |

| | | | | |
|----|-----|---|------------------|--------------------------|
| 5 | 017 | Personnel professionnel national | 154 716 | |
| 5 | 021 | Sous-contrats | 390 098 | |
| 6 | 032 | Séminaires | 279 680 | 830 631 39 % |
| 7 | 033 | Formation continue | 160 853 | |
| 8 | 041 | Équipement | 230 233 | |
| 9 | 051 | Fonctionnement et maintenance de l'équipement | 38 326 | 268 559 12,6 % |
| 10 | 052 | Rapportage | 6 000 | |
| 11 | 053 | Fonctionnement bureau etc. | 143 174 | 281 546 13,2 % |
| 12 | 062 | Coût de gestion BIT 7 % | 132 372 | |
| 13 | 071 | Imprévus | 107 707 | 107 707 5,1 % |
| | | Total engagement financiers 2012 | 2 131 108 | 2 131 108 |

Note : il s'agit d'une analyse des engagements financiers et non des dépenses. Pour faire cette analyse, il n'était pas nécessaire de recourir à l'état des comptes en date de l'évaluation à mi-parcours. L'analyse s'est faite sur la base de la programmation budgétaire pour l'année 2012.

Tableau 3
Tableau comparatif : les grands groupes du budget

| | Grandes catégories du budget | Allocation budgétaire pour l'année 2012 | Budget global sur 5 ans |
|---|--|---|----------------------------|
| 1 | Personnels et consultants, voyages et missions | 642 665 30,2 % | 3 301 226 39,2 % |
| 2 | Sous-contrats, séminaires, formation continue | 830 631 39 % | 3 105 043 36,9 % |
| 3 | Équipement, fonctionnement et maintenance d'équipement | 268 559 12,6 % | 736.084 8,7 % |
| 4 | Rapportage, fonctionnement bureaux et frais de gestion BIT (7 %) | 281 546 13,2 % | 1 007 102 12 % |
| 5 | Imprévus | 107 707 5,1 % | 273 273 3,2 % |
| | Total | 2 131 108 100 % | 8 422 728 100 % |

On peut considérer que la catégorie 2 « Sous-contrats, séminaires et formation continue » est consacré entièrement aux bénéficiaires, donc aux jeunes qui créent leur emploi. Une grande partie de l'équipement est aussi allouée aux bénéficiaires, exception faite des véhicules utilisés par le projet et les frais de fonctionnement et de maintenance.

Les deux catégories ensemble dépassent les 50 % de l'allocation budgétaire pour 2012, mais elles restent en deçà des 50 % si on considère le budget sur 5 ans.

Quant aux salaires du personnel professionnel et aux honoraires des consultants et aux frais de voyage et de mission, on peut assumer qu'une partie est directement utile pour les

bénéficiaires, par exemple, quand il s'agit de la planification et du suivi sur le terrain, ainsi que des rencontres avec les Comités villageois et avec des groupes de bénéficiaires.

Etant donné que tout projet doit fonctionner, on doit allouer une quote-part des frais de personnels et de fonctionnement à chaque activité qui est menée avec les groupes de bénéficiaires. Chaque entreprise procède de la même façon en allouant une quote-part de ses frais généraux à chaque produit ou service, sinon, elle tomberait en faillite.

La question de savoir si le coût de l'ensemble de la gestion, y compris les frais de fonctionnement, est disproportionné et trop élevé, a été discutée en profondeur lors des négociations sur le budget de la Phase II, entre le BIT et le bailleur. Après certaines modifications, le bailleur a approuvé la répartition des grandes rubriques du budget, tel que visualisé dans le tableau ci-dessous., attribuant 53 % du budget aux activités opérationnelles et 42 % au fonctionnement du projet, ce qui reste cependant trop élevé selon les appréciations des évaluateurs.

Tableau 4
Répartition du budget selon PRODOC Phase II
Version du 7 février 2011 (p. 79)

| | Catégorie de dépenses | % |
|----------|---|----------|
| 1 | Activités, partie du budget allouée aux bénéficiaires Cette partie inclut le renforcement des capacités, les sous-contrats, les publications et les missions d'évaluation | 53 % |
| 2 | Personnel du projet Note : le personnel administratif est « caché » dans la catégorie suivante : « Divers » | 23 % |
| 3 | Divers : équipement, loyers de bureaux, fournitures de bureau et télécommunications, sécurité et gardiennage, assistants administratifs | 12 % |
| 4 | Frais de gestion siège du BIT « overhead, project management fee » | 7 % |

La répartition budgétaire paraît, de première vue, défavorable pour les bénéficiaires à la base. Les évaluateurs considèrent que le budget constitue un investissement de départ. Sa répartition peut ainsi être tolérée, si le projet entreprend des efforts soutenus, au cours de la deuxième phase, pour généraliser l'approche choisie et pour rentabiliser l'investissement fait dans la phase pilote, afin d'atteindre une vraie « économie d'échelle ». Des actions concrètes sont proposées au chapitre Recommandations.

En conclusion, les évaluateurs constatent que l'efficacité de la gestion du projet CEJEDRAO est bien prouvée dans l'ensemble. Toutefois, la situation d'instabilité dans la phase de transition au Burkina Faso, après l'arrêt du financement danois, risque d'entraver l'efficacité de la gestion dans ce pays.

- **Efficacité**

Constats généraux

- 1) Des emplois réels ont été créés.
- 2) Quelques-uns des jeunes atteignent le niveau d'une micro entreprise autonome dans un délai de quelques mois.
- 3) Des jeunes s'installent à leur propre compte plus tôt que le cycle de formation et d'appui le prévoit (2 ans). Ceci démontre leur autonomie et dynamisme.
- 4) Le modèle de création d'emploi est reproductible.
- 5) Parmi les filières choisies, le soja, la cuniculture, l'apiculture et l'aulacodiculture éprouvent des difficultés à émerger en tant qu'activité économique principale.
- 6) Les activités de formation renforcent la compétence des maîtres artisans. Toutefois, l'incidence sur la qualité de la formation et sur l'employabilité des apprentis et sortants de la formation par apprentissage n'est pas prouvée. Pour les sortants, notamment les lauréats du CQP, qui bénéficient d'un appui post-formation, l'installation dans leur métier semble être plus rapide et durable.
- 7) Les CVD / CLS jouent un rôle considérable dans les localités et l'implication des élus locaux à ce niveau facilite et potentialise l'action du projet. (Acquisition de terrain, résolution de conflits, appui conseil)

Beaucoup de centres de formation fonctionnent au sein des associations des métiers, mais leur gestion est souvent en mains privées (d'un membre ou d'un proche de l'association). Deux centres de formation publics (CFP Djougou et CFP Abomey) et plusieurs lycées techniques participent à la formation de type dual (entreprise artisanale - centre de formation ou école technique).³¹ L'Etat béninois a mis en place plusieurs Centres des Métiers, mais aucun n'est encore fonctionnel à plein régime et ne peut jouer à fond le rôle de partenaire pour l'apprentissage dual.³²

« Apprentissage traditionnel » ou « apprentissage informel » ? Tous les deux termes sont d'usage dans le cadre du projet : les acteurs sur le terrain emploient le terme « apprentissage traditionnel », tandis que le Projet CEJEDRAO du BIT utilise le terme « apprentissage informel ». La stratégie pour améliorer l'apprentissage traditionnel ou informel n'est pas connue sur le terrain et elle n'est pas mise en œuvre.

Au Bénin, le projet aurait pu :

- 1) stimuler le processus conduisant à la mise en œuvre du CQM au niveau national. Le document-cadre d'opérationnalisation du CQM existe. Le projet appuie sa mise en place.

³¹ Les lycées techniques de Bohicon dans le Zou, à Cotonou dans le Littoral, à Porto-Novo dans l'Ouémé, à Pobé au Plateau, le Centre d'éducation technique de Natitingou dans l'Atacora.

³² A Cové dans le Zou, à Nikki dans le Borgou, à Sé dans le Mono, à Pahou dans l'Atlantique et à Dogbo dans le Couffo.

- 2) former et accompagner les institutions de formation publiques et privées et les prestataires de services de formation, pour qu'elles fassent des offres de formation qui peuvent être financées par le FODEFCA au Bénin.
- 3) appuyer l'élaboration d'une plus grande quantité de profils professionnels, au-delà des 5 métiers choisis. Par exemple, la coiffure n'est pas au nombre des cinq métiers choisis. La question est comment on peut massifier, gagner en échelle ?

Il y a très peu de filières revisitées et pas de méthodologie pour la généralisation. Les institutions de tutelle ne sont pas impliquées de manière active, ce qui constitue un risque pour la pérennité. Si on continue au rythme présent, il faudra 10, 20 ou même 30 ans pour arriver à une couverture significative. 46 matrices de métier sont prêtes pour être validées sur un total de 210. Bien sûr, ce n'est pas la tâche du projet, mais il devrait montrer le chemin ou participer à sa définition.

Le CTP commente pour information que les cinq métiers retenus, à titre pilote, proviennent des trois branches professionnelles sur les onze que compte la nomenclature des métiers de l'artisanat au Bénin. Le projet a appuyé l'élaboration de ces 5 matrices sur les 210 métiers recensés dans le pays, afin de promouvoir un effet multiplicateur de la coopération technique du BIT, dans le cadre de son partenariat avec les ministères sectoriels clés concernés.³³

Il serait utile de lancer une étude pour analyser la mise en œuvre des EFAT (examen de fin d'apprentissage traditionnel) dans le département de l'Atlantique et de l'Atakora, où les artisans souhaitent mettre en place ce dispositif sans appui extérieur. Dans certaines communes, la faisabilité de l'approche EFAT au niveau local a été prouvée. Les artisans payent les examens et les communes octroient le certificat. Le coût est raisonnable et ne constitue pas de barrière.

Le projet pourrait donner un appui aux lauréats pour qu'ils trouvent un emploi. Toutefois, on doit se poser la question de la durabilité : qui assumera cette tâche après le projet ?

Au Burkina Faso, le projet a réalisé plusieurs types de formation, adressées aux maîtres-artisans. Il s'est agi dans un premier temps d'une formation ayant pour but de leur permettre d'améliorer leur savoir-faire en matière de formation des apprentis. La formation a été dispensée par l'experte du BIT en matière d'apprentissage. Ensuite de nouveaux thèmes ont été développés et les formations suivantes ont porté sur les méthodes de l'apprentissage, les comportements et les attitudes face à l'apprenti, les droits et devoirs des apprentis, les relations entre l'entreprise et l'administration fiscale. Les formateurs qui sont intervenus, étaient des agents de l'administration des impôts, de l'ANPE et de la CNSS. Parmi les participants à ses formations, il y avait aussi les formateurs de la FENABF et des organisations professionnelles d'artisans (OPA).

Des formations de maîtres d'apprentissage ont aussi eu lieu sur les sites du volet TREE, faisant le lien entre les deux volets (TREE et apprentissage traditionnel). Suite à la formation reçue sur la fiscalité, tous les artisans « solvables » de la commune de Tibga, région Est, paient désormais des impôts à la Commune (taxe communale). Ce cas est utilisé comme

³³ Message du 29 avril 2013

exemple, pour convaincre les maires et les conseils municipaux d'appuyer financièrement et matériellement l'emploi des jeunes. Par ailleurs, dans la dynamique du développement local, les acteurs locaux bénéficiaires du projet envisagent l'organisation de foires locales. Il s'agit par exemple, des femmes qui ont programmé une foire pour la journée mondiale de la femme, le 8 mars 2013, les foires du poulet et du miel, dans les 5 communes du projet.

Thèmes transversaux : Bénin : Sensibilisation de 4.049 bénéficiaires au cours des formations et par les supports de visualisation (genre + approche inclusive VIH/SIDA et mobilité réduite + emplois verts + protection de l'environnement et reboisement de plantes mellifères + 1 atelier national en faveur des partenaires sur les 4 thèmes précités prévu pour juillet 2013.

Thèmes transversaux : Burkina Faso : Des modules sur le VIH / SIDA (formation donnée par des médecins), les emplois verts, le genre et l'approche inclusive genre et handicap ont été inclus dans toutes les formations dispensées. Dans le cas de la formation sur les emplois verts : les agents publics du Ministère de l'environnement et du développement durable ont été payés pour leurs frais de transport et l'alimentation, mais sans honoraires.³⁴

Il y a un problème au niveau du Cadre logique, Résultat 2 : A la fin du projet, des services de meilleure qualité exercés par les institutions de formation publiques et privées, orientés sur la demande exprimée par les économies rurales informelles, seront développés. En fait, le projet travaille très peu avec les institutions de formation publiques et privées, à l'exception du Centre de formation professionnelle à Djougou, département de la Donga, au Bénin. Alors on devrait remplacer le terme « institutions de formation publiques et privées » par « prestataires de services ».

Commentaire

Composante 1 : Création d'emploi pour les jeunes en milieu rural

Au Burkina Faso, la dernière phase de l'accompagnement des jeunes créateurs d'emplois, la phase de création d'entreprises économiques, ne commencera qu'en mai 2013 (pour la première promotion des bénéficiaires à Tibga, novembre 2011). Ainsi l'atteinte de ce résultat est mise à risque par la rupture dans le financement.

Le modèle de création d'emploi est reproductible à charge du promoteur, tandis que l'accompagnement pour le développer va nécessiter un investissement en appui-conseil et en matériel etc. pour atteindre une taille économiquement viable (ex. 3 poulaillers au lieu d'un seul, dix ruches au lieu de cinq par bénéficiaire etc.).

La formation des maîtres-artisans a permis à certains de se régulariser avec l'administration fiscale et de souscrire à une assurance sociale (maladie, retraite et accidents de travail). Toutefois, ceci n'a pas d'incidence directe sur l'amélioration de l'apprentissage traditionnel.

Au Bénin, des nouveaux emplois ont été créés avec les titulaires du CQP équipés et installés et au niveau de la filière maraichère qui a créé une véritable révolution, non seulement dans

³⁴ Il en a été de même pour les spécialistes de la Sécurité Sociale, des Impôts et de la Fiscalité.

les méthodes culturelles mais aussi dans l'entrepreneuriat rural. Quelques-uns des jeunes atteignent le niveau d'une micro entreprise autonome très rapidement en générant des emplois pour d'autres jeunes du milieu.

En ce qui concerne l'aviculture, elle porte le potentiel de création d'emploi mais selon l'avis de la responsable du prestataire SPA, il faut un accompagnement de 2 ans avant une autonomisation durable. Au Burkina, le prestataire Association Tin Tua suit un cycle de deux ans pour l'aviculture !

Le projet développe pour la deuxième phase et en faveur de tous les programmes d'action une réponse à une contrainte majeure révélée lors de la première phase : la sécurisation des espaces de travail communs (titres de propriété).³⁵ En fait, les poulaillers installés dans les domiciles de certains bénéficiaires créent des situations de conflit. Une solution sera la création d'espaces de travail publics sécurisés. Le même problème s'est posé pour la cuniculture à Komdé.

L'appropriation, l'assimilation et l'adaptation des interventions du projet est remarquable dans toutes les filières à l'exception de l'aulacodiculture, même si elles ne vont pas spécialement dans le sens prévu par le projet :

- 1) Les moulins à soja servent en plus à moulinier le maïs sans réduire l'activité productrice de dérivés de soja;
- 2) Les activités maraichères individuelles se multiplient, mais elles se focalisent sur les produits du terroir et le choix des plantes cultivées (spécifications) est profondément modifié;
- 3) L'aviculture se pratique dans des formats adaptés au milieu;
- 4) La cuniculture et l'apiculture s'installent comme activité secondaire à fort rendement avec la fabrication locale des outils.

Composante 2 : Amélioration des systèmes d'apprentissage traditionnel

Les activités de formation renforcent les compétences des maîtres artisans et celles assorties d'appui post-formation, notamment aux lauréats du CQP, permettent une installation rapide des bénéficiaires.

Le projet marque un point considérable par sa recherche d'endogénéité³⁶; en effet, les installations de production et les approches techniques sont à la portée des bénéficiaires et portent ainsi le potentiel d'une appropriation et d'une émulation rapides.

Composante 3 : Renforcement des compétences des acteurs institutionnels dans le domaine de l'EFTP

- 1) Formation de formateurs en méthodologie TREE. Cette formation a servi à vulgariser la méthodologie de création d'emploi en milieu rural. Elle a permis aux prestataires de services de s'insérer dans une seule méthodologie qui contient des éléments sociaux, techniques, économiques et de gestion. La deuxième mission conjointe de

³⁵ Termes de référence p. 6 : Question d'évaluation 2.5

³⁶ Endogénéité : le degré d'adaptation aux conditions locales et d'appropriation par la population.

revue DANIDA-BIT (septembre 2011, rapport du 20 décembre 2011) a critiqué ce point. Toutefois, lors des visites sur le terrain, les évaluateurs ont trouvé la preuve de l'utilité de cette démarche : homogénéiser les interventions,

- 2) Formation à la Skills Academy du BIT à Turin, au Centre international de formation du BIT. Cette formation n'a pas apporté des résultats tangibles, malgré son coût élevé, selon plusieurs participants rencontrés. Selon eux, les sujets traités étaient « d'ordre général » et n'avaient pas de signification pour le travail sur le terrain. En outre, les bénéficiaires sont à un niveau hiérarchique élevé où leur action sur le milieu artisanal / rural est minime.
- 3) Etude sur la pérennisation du financement de l'apprentissage, par le biais des deux fonds FODEFCA Bénin et FAFPA Burkina Faso.³⁷ En fait, tous les deux fonds rencontrent des grandes difficultés pour sécuriser un financement permettant de faire face à la demande. Les procédures d'accès au financement sont très encombrantes. Malgré la présence des fonds (bureaux) dans plusieurs chefs-lieux de province, le processus d'approbation et de gestion est fortement centralisé et la dernière décision sur l'allocation des fonds est réservée au siège, seule instance compétente. Au moment de l'évaluation à mi-parcours, l'on constate que l'étude n'a pas réussi à changer les pratiques.
- 4) Formulation d'une stratégie pour l'amélioration de l'apprentissage informel en Afrique de l'Ouest: les cas du Bénin et du Burkina Faso³⁸. Cette stratégie – encore sans application, comme il était dit ci-dessus - est devenue la référence du Projet en matière d'amélioration des systèmes d'apprentissage au Bénin.
- 5) Enquête sur les besoins en formation professionnelle : étude réalisée au Burkina Faso et au Bénin par des consultants internationaux, Haidara Hammou et François Gautho respectivement. Les enquêtes ont servi à la validation des filières de formation dans lesquelles intervient le projet : agriculture, forge, mécanique deux-roues cyclo-moto, transformation alimentaire, produits forestiers non-ligneux = jus de fruits de cerises sauvages, farine de pain de singe, produits cosmétiques (balanitèse) et phytosanitaires (médicaments tels que la Moringa), ainsi que les 6 filières retenues au Bénin (maraîchage, transformation du lait de soja, aulacodiculture, apiculture, aviculture, cuniculture). Ces études ont servi comme référence pour valider le choix des filières de formation proposées par les communautés rurales bénéficiaires, mais les résultats ont été partagés avec les organisations professionnelles des artisans et les prestataires de formation.
- 6) Initiative G20 : Plan national de développement des compétences pour l'emploi. Les parties prenantes du gouvernement, du patronat, des syndicats et de la société civile ont été invités à une réunion pour formuler le plan d'action national pour le développement des compétences pour l'emploi. Ce plan d'action, adopté par les

³⁷ André Kirchberger, étude 1 « *les forces et faiblesses de l'apprentissage au Burkina Faso* », étude 2) « *le versement de la Taxe patronale TPA au FAFPA* » Jusqu'à maintenant, la TPA (Burkina Faso) et la VPS (Bénin) sont versées au Trésor national et entrent dans le budget national. Les Ministères en charge de l'économie et des finances justifient cette pratique en argumentant qu'une partie de la TPA / VPS est utilisée pour les investissements publics.

³⁸ Titre du document : « *Stratégie pour l'amélioration de l'apprentissage informel en Afrique de l'Ouest, cas du Bénin et du Burkina Faso* », élaboré pour le compte du projet CEJEDRAO par Christian Joussein et Michel Grégoire, en collaboration avec Girma Agune et Christine Hofmann, BIT, 28 février 2012.

partenaires concernés à l'issue d'un atelier national de validation, devra servir comme orientation pour l'ETFP et l'emploi pour les prochaines années.

Gestion du projet

Les structures de gestion à la base (les Comités villageois de développement au Bénin et les Comités locaux de suivi au Burkina Faso) sont bien conçues et fonctionnent de manière convenable. Toutefois, une rigueur dans la gestion financière et la traçabilité des dépenses garantirait plus de force aux groupements. L'examen des cahiers de recettes et dépenses lors de l'évaluation a relevé une tenue de compte plutôt relâchée. Les CVD / CLS jouent un rôle considérable dans les localités et l'implication des élus locaux à ce niveau facilite et potentialise l'action du projet (exemples : acquisition de terrain, résolution de conflits, appui conseil).

Au niveau central, les deux Comités de Pilotage, le CONAP au Bénin et le COPIL au Burkina Faso, se réunissent régulièrement. Toutefois, la distribution des rôles et des responsabilités présente des opportunités d'amélioration. Il n'existe pas de structure technique découlant des Comités de Pilotage, ce qui fait que ceux-ci en tant qu'entités politiques se retrouvent chargés d'un rôle exécutif et « technique » en faisant le suivi sur le terrain sans en avoir toutes les compétences requises.³⁹

Au Bénin, le FODEFCA est le point focal du projet et en même temps l'agence d'exécution pour la filière Apiculture (prestataire pour l'exécution d'un Programme d'Action sous contrat du projet). Au Burkina Faso, l'ANPE est l'agence technique qui se retrouve prestataire du projet pour la formation des apprentis en entrepreneuriat. Cet état de choses peu conforme à l'orthodoxie en gestion rend le FODEFCA et l'ANPE juge et partie en même temps.

Le suivi des actions du projet tel qu'il s'opère actuellement, ne survivra pas au projet (suivi par les experts et le CONAP).

En conclusion, les évaluateurs constatent que l'efficacité du projet CEJEDRAO est bien prouvée pour le volet « création d'emploi en milieu rural ».

Pour le volet « renforcement des systèmes d'apprentissage informel », il n'est pas prouvé que les actions de renforcement des compétences des maîtres artisans apportent des améliorations pour les apprentis et les sortants de l'apprentissage, exception faite de celles et ceux qui décrochent un certificat reconnu (le CQP, à la limite aussi l'EFAT dans la même localité).⁴⁰

- **Impact**

Constats généraux

³⁹ Termes de référence p. 5 + 7 : Question d'évaluation 2.7 et 5.3

⁴⁰ Termes de référence p. 6 : Question d'évaluation 3.7

- 1) La formation dans la filière maraîchère a permis un changement de comportement dans les techniques de production et dans la gestion de l'économie familiale (entrepreneuriat rural).
- 2) La formation des maîtres-artisans a permis à certains de se régulariser avec l'administration fiscale locale et de souscrire à une assurance sociale (maladie, retraite et accidents de travail).
- 3) Grâce à l'intervention du projet, la diversification de l'économie familiale se renforce et des groupements associatifs de 10 ou plus personnes se créent au sein du même milieu social. La culture associative se développe.
- 4) Le projet ouvre la perspective d'une couverture plus large des régions rurales par des initiatives de création d'emploi dans le cadre de l'économie familiale et de l'auto emploi individuel ou collectif.
- 5) L'impact du projet est variable en fonction des filières et en fonction des régions, étant donné que les filières ont été prédéfinies lors de l'atelier national de planification opérationnelle (ANAPO).⁴¹
- 6) Un impact à échelle du pays pourra être atteint en mettant en réseau la multitude d'initiatives similaires et complémentaires qui sont mises en œuvre, mais en rangs dispersés.
- 7) Ce même développement a le potentiel de créer d'autres opportunités d'emplois dans le domaine de la commercialisation et des services de conseil et d'appui aux producteurs, qui sont des services rémunérés selon les conditions du marché.

Commentaire

Composante 1 : Création d'emploi pour les jeunes en milieu rural : exemples pour l'impact créé et le potentiel au Bénin

L'impact est positif pour la plupart des filières à l'exception de l'aulacodiculture. Les bénéficiaires ont en général pris à leur propre compte les interventions du projet : poulaillers, clapiers et périmètres maraichers personnels, fabrication locale de ruches et vente de dérivés de soja même par des femmes en dehors du projet.

Un cas insolite : les groupements féminins de Dasso au Bénin

Le CEJEDRAO est devenu « *CEVEDRAO* » sur les sites de Dasso. Les femmes plus âgées, actrices traditionnelles de l'activité commerciale locale, ont perçu le bien-fondé du projet et s'en sont simplement accaparé, repoussant les jeunes à l'arrière-

⁴¹ Les deux Ateliers Nationaux de Planification Opérationnelle (ANAPO), tant au Bénin qu'au Burkina Faso, ont sélectionné les zones d'intervention du projet, à savoir les 4 départements au Bénin et les 5 régions au Burkina Faso. Les 6 filières ont été retenues après consultations des communautés rurales à la base, dans les zones d'intervention du projet, puis validées par les études socio-économiques développées tant au Bénin qu'au Burkina Faso.

plan. Elles animent les groupements (minoterie, cuisine) et ont adopté aussi à titre privé les activités de vente de dérivés du soja initiées par le projet.⁴²

Les activités de maraichage dans la Commune de Ouassa Pehunco montrent l'impact le plus fort en matière de création de richesse et d'emploi. Les jeunes initiés au maraichage et à la culture de la pomme de terre ont retenu les méthodes culturelles avancées. Ils utilisent ces nouvelles techniques pour améliorer le rendement des produits du cru (tomate, piment, oignon et gombo).

Ces cultures rapportent beaucoup plus avec les nouvelles techniques, au point où ces jeunes ont abandonné la culture du coton jugée trop exigeante et d'un apport quasi nul. Certains jeunes des groupements se sont mis ensemble en sous-groupement privé, alors que d'autres font équipe à part et utilisent de la main d'œuvre locale qu'ils forment. Ces mêmes jeunes ont déclaré qu'au niveau où ils en étaient, ils n'avaient plus besoin du projet parce qu'ils en ont tiré le meilleur.

Composante 2 : Amélioration des systèmes d'apprentissage informel

Le renforcement des capacités des artisans à travers le volet Apprentissage informel crée un univers professionnel plus performant, mais l'appui post-formation pourra difficilement se poursuivre en dehors du projet. Le projet a entrepris des efforts louables pour rendre plus flexible et plus accessible le financement des actions de formation par le fonds FODEFCA au Bénin et le FAFPA au Burkina Faso. Toutefois, selon les règles en vigueur, l'accompagnement des sortants de la formation, essentiel pour créer des nouveaux emplois, n'est pas éligible pour être financé.⁴³

Le projet appuie la formation professionnelle à travers les centres de formation (un seul centre public, la plupart privés proches des associations des artisans) et la professionnalisation de cinq filières. Le renforcement institutionnel prendra toute sa force avec les activités de plaidoyer et l'accompagnement dans la mise en œuvre du CQM (Bénin) et de sa dissémination (Burkina Faso).

Il est pensable que, ensemble avec la multitude d'initiatives similaires et complémentaires qui sont mises en œuvre dans d'autres communes des mêmes régions et des régions non couvertes par le projet, la création d'emplois durables pourra atteindre l'échelle nationale. Ces emplois se créent dans le cadre d'une diversification croissante et d'une orientation de l'économie rurale vers les marchés.

⁴² L'équipe de projet commente cette observation comme suit: « *Le projet constate plutôt qu'à Dasso, non seulement les jeunes bénéficiaires sont partie prenante du projet mais qu'à la différence des autres sites, les femmes plus âgées ont observé les méthodes opérationnelles mises en place par CEJEDRAO et s'en sont appropriées progressivement. Ceci a comme conséquence un effet multiplicateur non négligeable au niveau des trois villages concernés et favorise une plus grande autonomisation financière des communautés rurales bénéficiaires.* »

⁴³ L'équipe du projet commente le suivant : « *Le Projet a même prévu en complément plusieurs activités dans ce sens (l'insertion) au nombre desquelles la formation des sortants du système d'apprentissage au montant de plans d'affaire, à la recherche de financement et à la mise en contact avec les institutions de micro-finance, notamment via des formations propres à l'outil GERME du BIT.* » Ce commentaire ne contredit pas ce qui est formulé ci-dessus. Il s'agit d'activités prévues dans les termes de référence des 6 Programmes d'Action (Phase II) en cours d'exécution.

Ce même développement créera d'autres opportunités d'emplois dans le domaine de la commercialisation et des services de conseil et d'appuis aux producteurs qui sont des services rémunérés selon les conditions du marché.

En conclusion, les évaluateurs constatent que l'impact du projet CEJEDRAO sur la création de nouveaux emplois et sur la dynamisation de l'économie rurale est possible et que « des germes » sont déjà à observer.

- **Durabilité**

Constats généraux

- 1) Le modèle d'intervention s'insère partout dans les structures existantes de l'autorité publique et des services techniques publics. Il renforce les structures de l'économie sociale (= familles, chefferies traditionnelles, ONG, projets de coopération internationale) qui, graduellement, pourront « migrer » vers l'économie formelle.⁴⁴
- 2) Le risque d'échec sera toujours présent, mais il s'agit de le gérer à temps et d'autonomiser les « bénéficiaires » pour qu'elles / ils apprennent à maîtriser les risques (à leur niveau).
- 3) De nombreuses initiatives spontanées ont déjà reproduit les unités micro entrepreneuriales promues par le projet dans des communautés rurales voisines (effet d'émulation).
- 4) La pérennisation du financement de l'apprentissage prévu par le projet via un meilleur recouvrement du VPS (versement patronal sur le salaire) au Bénin et de la TPA (taxe patronale pour l'apprentissage) au Burkina Faso devrait pouvoir assurer la durabilité nécessaire à l'appui post-formation.

Commentaire

Le projet ouvre la perspective d'une couverture plus large des régions rurales par des initiatives de création d'emploi dans le cadre de l'économie familiale et d'auto emploi individuel ou collectif. Il est pensable que, ensemble avec la multitude d'initiatives similaires et complémentaires qui sont mises en œuvre dans d'autres communes des mêmes régions et des régions non couvertes par le projet, la création d'emplois durables pourra atteindre l'échelle nationale.⁴⁵ Ces emplois se créent dans le cadre d'une diversification croissante et d'une orientation de l'économie rurale vers les marchés.

Ce même développement créera d'autres opportunités d'emplois dans le domaine de la commercialisation et des services de conseil et d'appuis aux producteurs qui sont des services rémunérés selon les conditions du marché.

4.2.2 Critères harmo

⁴⁴ Termes de référence p. 5 : Question d'évaluation 1.4

⁴⁵ Termes de référence p. 6 : Question d'évaluation 2.6

- **Harmonisation**

Les Ministères en charge du développement rural et de l'emploi ne sont pas, ou pas encore, dans une phase avancée d'harmonisation de la multitude d'appui et d'initiatives. La composition des Comités de Pilotage remédie partiellement à cette insuffisance. Leur composition reflète en effet la diversité des acteurs publics, privés et de la société civile : participation tripartite voire multipartite.

Les principaux partenaires nationaux ont participé, dans les deux pays, à l'exercice « ANAPO » = atelier national de planification opérationnelle, dans la phase de démarrage du projet. Les Comités de Pilotage ont été animés et bien informés par la direction du projet et ils ont réalisé des missions de terrain, pour apprécier eux-mêmes la pertinence du projet et son accueil par les communautés. Les membres des deux Comités de Pilotage s'identifient fortement avec le projet, peut-être même au prix de ne pas vouloir généraliser l'approche choisie (méthodologie TREE etc.) aux autres régions en dehors du rayon d'action du projet.⁴⁶ Ce point ressortira de nouveau aux chapitres Conclusions et Recommandations.

On ne constate pas de différence d'appréciation dans les deux pays. Toutefois, comme il y a, au Burkina Faso, un grand programme de création d'emplois pour les jeunes, la pression est plus forte pour le projet CEJEDRAO, de se positionner vis-à-vis de ce nouveau programme.

Les partenaires réunis dans les deux Comités de Pilotage partagent le concept et l'approche du projet. Ils comprennent le besoin et l'utilité de créer des nouveaux emplois en milieu rural, mais ils ont une certaine difficulté de comprendre que cela peut prendre beaucoup de temps :⁴⁷ Le cycle de création d'une micro-entreprise est estimé à deux ans au Burkina Faso, ce qui peut être beaucoup plus que l'horizon normal d'une personnalité politique.

Les deux pays ont le développement de l'agriculture pour le marché et l'amélioration des conditions de vie de la population rurale au cœur de leurs stratégies de développement et la création d'emploi pour les jeunes en milieu rural est un des objectifs prioritaires.⁴⁸

| Bénin |
|---|
| Le Document de « <i>Stratégie de croissance pour la réduction de la pauvreté (SCRP 2011 – 2015)</i> » ⁴⁹ positionne l'économie locale en milieu rural comme première priorité : « la promotion de l'économie locale en vue de permettre une réduction de la pauvreté en milieu rural ». Cette priorité figure avec deux autres, « la réduction des inégalités de genre » et « le renforcement de la politique de microcrédit en vue de permettre l'accès des pauvres en l'occurrence des femmes au crédit » parmi les six grandes priorités de la politique de croissance nationale. |

| Burkina Faso |
|--|
| Le Document de « <i>Stratégie de croissance accélérée et de développement durable</i> » (SCADD 2011 – 2015) » ⁵⁰ propose un ensemble d'actions séparées pour le secteur économique d'un côté et le secteur social de l'autre. |

⁴⁶ Termes de référence p. 5 : Question d'évaluation 1.2

⁴⁷ Termes de référence p. 5 : Question d'évaluation 1.3

⁴⁸ Termes de référence p. 5 : Question d'évaluation 1.4

⁴⁹ Bénin : Stratégie de croissance pour la réduction de la pauvreté (SCRP 2011 – 2015), Fonds monétaire international, Washington, D.C., Rapport du FMI n° 11/307, septembre 2011. p. 21

Sur le côté économique, la stratégie se focalise sur la promotion des pôles de croissance. Ici, on veut renforcer les filières agricoles et d'élevage qui ont les meilleures chances d'exportation (cultures agricoles : les oléagineux, les céréales et le niébé, fruits et légumes ; produits d'élevage : viande, cuirs et peaux, lait et produits laitiers). La coopération, l'émergence de PME/PMI agricoles et leur organisation en systèmes productifs locaux sont les leviers qui sont sensés porter ce développement, sans mettre à risque la production agricole pour la subsistance de la population.

Sur le côté social, la stratégie prévoit l'atteinte des objectifs du millénaire quant à la scolarisation complète à l'enseignement primaire et l'égalité entre garçons et filles sur tous les niveaux du système éducatif.

En outre, le Burkina Faso mettra en place son programme ambitieux de création d'emploi pour les jeunes, le Programme spécial de création d'emplois⁵¹

- **Alignement**

L'alignement des bailleurs et agences techniques de coopération sur les politiques et stratégies nationales est loin d'être acquis. Ceci n'est même pas acquis entre le Danemark - qui a ses propres projets – et le BIT (coopération bilatérale contre coopération multilatérale).

Le PNUD exécute un projet similaire au Burkina Faso et il appuie les écoles du Millénaire au Bénin qui suivent une approche différente de celle choisie pour le projet CEJEDRAO.⁵²

Le FIDA mène au Bénin un projet d'appui à la diversification de l'économie rurale par le petit élevage et le maraîchage (observations faites près de Naititingou dans le Département Atakora). Selon les informations obtenues, il n'y a pas de concertation entre les deux projets, mais les autorités locales sont bien informées et elles assurent la complémentarité. La question de savoir si des « bonnes pratiques » sont partagées ou non, n'a pas pu être clarifiée.

Les synergies avec les interventions de la coopération bilatérale danoise sont minimales, mais les interventions sont complémentaires : les projets bilatéraux appuient, entre autres, l'enseignement formel.⁵³

- **Gestion axée sur les résultats**

Il s'agit d'un projet « traditionnel » (gestion autonome avec unité de gestion propre), mais qui propose une méthodologie innovante en ce sens qu'elle est basée sur la demande des bénéficiaires et qu'elle assure un suivi post-formation. Le projet est bien implanté dans les structures existantes.

Toutefois, il n'y a pas de « lisibilité » directe des actions et progrès du projet vis-à-vis de la politique sectorielle nationale, parce que, cette dernière n'est pas opérationnalisée directement par les Ministères concernés.⁵⁴

⁵⁰ Burkina Faso : Stratégie de croissance accéléré et de développement durable (2011 – 2015), Ministère de l'économie et des finances, Ouagadougou, septembre 2011. p. 21

⁵¹ Programme spécial de création d'emplois pour les jeunes et les femmes (PSCE/JF) 2012 – 2014, Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle ?, Ouagadougou, 2011

⁵² Termes de référence p. 5 : Question d'évaluation 1.6

⁵³ Termes de référence p. 5 : Question d'évaluation 1.7

⁵⁴ Les Ministères sont représentés aux Comités de Pilotage du projet, au niveau politique, mais il manque un sous-comité technique pour transposer les leçons apprises dans les politiques et stratégies sectorielles.

La logique du Cadre logique entre « input » - « output » - « outcome » jusqu'à l'objectif de développement peut être considérée comme cohérente.⁵⁵

| Objectif de développement |
|---|
| Améliorer la formation des jeunes issus de l'économie informelle rurale en leur offrant les compétences qui renforcent leur employabilité pour le travail décent et productif, par le biais d'un renforcement des systèmes de formation professionnelle, l'accès à des opportunités d'emploi en milieu rural et la croissance durable de leurs revenus. |

| Objectifs opérationnels |
|--|
| Renforcement des capacités des groupes des communautés rurales à l'identification des opportunités économiques locales, à l'élaboration des programmes de formation appropriés à l'emploi et à la fourniture de l'appui post-formation à la communauté et aux petites entreprises privées. |
| Les établissements de formation publics et privés sont en mesure de mieux fournir des services orientés vers la demande du monde rural et de l'économie informelle. |
| Renforcement des systèmes d'apprentissage informel à travers l'amélioration des compétences des maîtres artisans et des apprentis tout en facilitant l'accès aux nouvelles technologies. |
| Renforcement des capacités des acteurs et des institutions au niveau national à appliquer les outils, les méthodologies et les stratégies élaborées dans le cadre du programme pour une plus large dissémination. |

L'objectif de développement ne promet pas l'emploi, mais l'employabilité, alors il est suffisamment « modeste ». Des nouvelles opportunités d'emploi ont été créées tant au Bénin qu'au Burkina Faso. On peut cependant se poser la question si ces emplois sont des emplois « à temps plein ». Le petit élevage et la production de miel sont souvent plutôt des activités qui génèrent des revenus complémentaires pour l'économie familiale. La chaîne logique est moins directe pour l'emploi des jeunes dans les métiers. Ici le projet est un acteur entre autres, et même un acteur marginal, comparé avec les maîtres-artisans, les fédérations artisanales et les autorités de tutelle pour les titres et diplômes (autorité locale pour l'EFAT au Bénin, les ministères en charge de l'emploi et la formation professionnelle pour le CFP dans les deux pays).

- **Responsabilité mutuelle**

Il n'y pas de calcul chiffré de la contribution nationale au projet. Les membres des Comités de pilotage ne transposent pas - ou pas encore - les acquis et les leçons apprises du projet dans leurs propres administrations, ce qui permettrait de former et renforcer le personnel professionnel de ces administrations (cabinets des ministres, directions concernées).

Sur le niveau local on observe une bonne appropriation des actions du projet par les Comités de base (comité villageois de développement au Bénin / comité local de suivi au Burkina Faso) et les jeunes ruraux. Cependant, sur le niveau national, les autorités et les partenaires du secteur économique et de la société civile se voient plutôt dans une logique « projet » que dans une perspective de politique nationale sectorielle (ou plusieurs : formation, emploi, développement rural, agro-élevage) dans laquelle le projet s'insère.

⁵⁵ Termes de référence p. 6 : Question d'évaluation 2.2

Il s'agit sûrement d'un processus à moyen terme, le projet est une action pilote, alors il faut laisser le temps et soutenir les initiatives qui permettront de disséminer les bonnes pratiques et approches et de combler la brèche entre un « îlot de réussite » (ou plusieurs) et une couverture régionale, voire nationale. C'est le défi, la généralisation, le gain d'échelle qui permet aussi de rentabiliser le coût de démarrage et de toute action pilote.

- **Appropriation**

L'appropriation des actions et services du projet est forte au niveau central (les deux comités de pilotage qui sont composés par les acteurs tripartites) et local (commune et communauté locale, Comité local de suivi).⁵⁶ On constate un « bypass » au niveau de la région et une appropriation non institutionnalisée au niveau national sur le côté du secteur public et, par contre, bien intégrée dans le secteur artisanal et associatif (Comité de pilotage). La « Plateforme de Services » (au Bénin) peut éventuellement servir comme outil pour la généralisation de l'approche TREE, même sans utiliser cette étiquette. Les informations obtenues à ce sujet au cours de la mission d'évaluation ne permettent pas une appréciation à fond et solide

4.2.3 Thèmes transversaux

- **Genre**

Le projet n'établit pas de barrières qui excluraient des groupes particuliers, par exemple, par des requis d'enseignement formel trop élevés.⁵⁷ En fait, même des analphabètes ont accès, mais ce sont plutôt les jeunes instruits (à partir de l'enseignement primaire complet) qui bénéficient le plus et qui se montrent plus autonomes. Les formations au profit des maîtres artisans ainsi des jeunes (aviculture et apiculture) se font dans les langues locales pour faciliter l'accessibilité à tous.

Le projet est genre-sensible, parce qu'il cible les bénéficiaires défavorisés dans des communes défavorisées, hommes et femmes. Au Burkina Faso, le projet intervient dans les 5 régions les plus pauvres du pays.

Les prise en compte des questions transversales est peu visible au premier regard. Bien que cela ne soit pas l'intention, le choix des filières renforce les lignes de genre (à l'exception de la filière du soja). Pour les activités en milieu rural, on constate un déséquilibre relatif (mais pas aigu) entre hommes et femmes (environ 60 % garçons et hommes contre 40 % filles et femmes), pour le travail sur l'artisanat et l'apprentissage, les hommes représentent la majorité (entre 60 % et 70 % garçons et hommes contre 40 % à 30 % filles et femmes).

Bénin :

⁵⁶ Termes de référence, p. 6 + 7. Questions d'évaluation 3.4 et 5.6

⁵⁷ Termes de référence p. 6 : Question d'évaluation 2.8 et 3.5

Volet 1 « création d'emploi pour les jeunes en milieu rural » : Selon les données du projet (source : les rapports d'exécution), 4.437 emplois jeunes ont été créés dans les 6 filières ciblées, dont 1.406 filles (31,7 %). La seule filière où les femmes constituent la majorité, est la transformation du soja en lait et fromage.

Volet 2 « renforcement des systèmes d'apprentissage informel » : 588 maîtres-artisans formés (sans différenciation entre hommes et femmes) ; 364 apprentis formés, dont 236 filles (64,8 %).

Burkina Faso :

Volet 1 « création d'emploi pour les jeunes en milieu rural » : Selon les données du projet (source : les rapports d'exécution), 1.081 emplois jeunes ont été créés dans les 2 filières ciblées, dont 432 filles (40 % pour chacune des deux filières).

Volet 2 « renforcement des systèmes d'apprentissage informel » : 430 maîtres-artisans formés, dont 169 femmes (39,3 %) ; 827 apprentis formés, dont 158 filles (19 %).

- **Environnement**

Le projet n'est pas un projet « environnement », mais la diversification de l'économie rurale basée sur l'agriculture et la promotion des métiers ne produisent pas d'impact négatif sur l'environnement. L'apiculture apporte même un impact plutôt positif pour l'environnement, parce qu'elle contribue à la biodiversité.

Le projet promeut les « emplois verts ». Une information sur les emplois verts est donnée dans chaque formation en aviculture et apiculture.

- **VIH/SIDA**

Dans toutes les formations dispensées au Burkina Faso au profit des maîtres-artisans et des jeunes, il y a un module sur le VIH/SIDA donné par un médecin spécialisé.

Au niveau des Comités locaux de suivi, des animations communautaires sont organisées avec l'appui des prestataires.

Dans deux des 5 communes d'intervention au Burkina Faso (Dissin et Kalsaka), des affectés et infectés du VIH/SIDA ont créé leurs associations. Des organisations similaires seront créées dans les trois autres communes. Au Bénin, des « Associations pour la vie et la santé » ont été créées qui regroupent les affectés et infectés du VIH/SIDA.

- **Economie sociale**

On constate le renforcement et la diversification de l'économie familiale, des groupements associatifs de 10 personnes se créent au sein du même milieu social. La culture associative se développe.

- **Droit de l'enfant**

Aucun participant du programme n'a moins de 15 ans, l'âge minimum légal de travailler dans les deux pays.

Les maîtres-artisans ont été sensibilisés, lors de leur formation, sur le code du travail (un module spécifique).

5 Leçons apprises et bonnes pratiques

➤ Les bonnes pratiques du projet

L'on retient de l'observation de ce projet que :

- 1) Le projet ne se substitue pas aux acteurs. Il ne distribue pas de l'argent mais plutôt des approches, un savoir-faire, aussi un message : c'est vous, les jeunes, femmes et hommes, vous créez vos emplois vous-mêmes, par votre propre initiative.

Les jeunes qui prennent l'initiative, mais aussi le risque, de s'installer à leur propre compte, peuvent recourir au conseil et aux services des techniciens du service déconcentré de l'état qui sont présents à proximité (services de l'agriculture, de l'élevage, des eaux et forêts, de l'environnement).

Le projet mise sur l'émulation : ceux qui ont plus d'initiative vont de l'avant et, ceux qui préfèrent d'observer avant de se lancer, suivront = c'est ce processus d'émulation qui peut mener à un effet « boule de neige ».

- 2) Les gestionnaires et experts mobilisés par le projet agissent plutôt en coulisse, ils coordonnent, agissent en réseau, suivant un objectif clair et un chemin balisé.

Ce mode d'action laisse une place importante à l'initiative des acteurs et des Comités locaux qui réunissent les autorités formelles et naturelles, ainsi que les représentants de tous les groupes de la population.

- 3) L'organisation des interventions au niveau local a véritablement renforcé les bénéficiaires, sans les « inonder » de produits et de technologies qu'il leur serait difficile de transférer dans leur contexte local.

Les kits et les technologies complexes seront inaccessibles et non maîtrisables après la clôture du projet. Alors, on doit chercher les solutions adaptées aux besoins et aux capacités techniques et financières des bénéficiaires et de la communauté.

- 4) Le projet appuie la diversification de l'économie rurale par une production accrue pour le marché, surtout pour les consommateurs urbains. Pour certains sites, l'action du projet porte déjà le potentiel de transformer radicalement l'économie locale alors qu'ailleurs, elle apporte un appoint précieux qui améliore les conditions de vie des bénéficiaires.

Il y a des conditions externes pour la réussite : par exemple, l'accès au marché pour écouler les produits, la possibilité de stockage etc. Là où ces conditions n'existent pas, on doit favoriser une approche différente.

➤ Les leçons apprises

- 1) Le projet CEJEDRAO a confirmé sa pertinence en matière de création d'emploi pour les jeunes femmes et hommes en milieu rural.

La création de nouveaux emplois pour les jeunes, femmes et hommes, dans l'économie rurale, est à la fois un besoin stratégique et un potentiel économique qui bénéficie de l'adhésion des acteurs au niveau local. Le concept de « création d'emploi » doit être

compris dans le sens large : ce sont soit des nouveaux emplois entiers pour les jeunes, soit des activités génératrices de revenus qui s'ajoutent à l'économie familiale.

Si on accepte cette interprétation plus large, il sera plus facile de fédérer les initiatives similaires dans le même domaine, sous couverture du « TREE » mais sans insister sur le « flagging » de l'une ou de l'autre agence.

- 2) La conception du projet est simple et elle a associé les acteurs principaux de terrain, ce qui facilite la collaboration et la mise en œuvre.

Cette simplicité facilite la dissémination et l'appropriation par les acteurs au-delà des sites d'un seul projet qui reste souvent « pilote » sans mise en œuvre à large échelle.

- 3) Le niveau d'organisation et de concertation de la société favorise la réussite de ce type de projet, les Comités de Pilotage tripartites et les Comités locaux sont l'expression d'une pluralité de besoins et de vues, des organes de concertation et de dissémination ; Alors, des conditions-clé sont présentes pour qu'un projet dépasse le niveau d'un « îlot de réussite » qui satisfait un petit groupe de bénéficiaires. La chance se prête d'initier des mouvements ou des courants qui prennent de l'ampleur, par les bénéficiaires elles et eux-mêmes.

Mais sans une animation intelligente, le risque que les acteurs agissent pour le projet au lieu de que le projet agisse pour eux, n'est pas banni. Alors, un projet souple qui suit la logique d'une « assistance technique » se justifie encore, et surtout pour l'étape suivante, celle de la généralisation de l'approche et son appropriation par la société.

- 4) L'appropriation par les partenaires est forte, au niveau local comme au niveau central, parce que le projet a été conçu avec leur participation (ateliers ANAPO dans les deux pays, accompagnement par les Comités des acteurs au niveau local).

Le projet appuie l'action des personnes les plus dynamiques au niveau local, il appuie leur capacité de travailler en réseau, au lieu de les instrumentaliser pour le projet.

- 5) Les Comités villageois de développement (CVD-Bénin) et Comités locaux de suivi (CLS-Burkina Faso) sont des produits de la décentralisation qui a pris racine dans les deux pays. Ce sont ces acteurs locaux :

- les représentants de l'autorité locale : chef d'arrondissement, maire
- les représentants des fédérations d'artisans, des femmes, des jeunes, des associations ou coopératives de producteurs/productrices agricoles
- les représentants des services techniques de l'état comme les services d'agriculture, d'élevage et d'environnement
- les représentants des communautés religieuses etc.

qui s'informent mutuellement, qui discutent, qui prennent des décisions sur des actions à mener jusqu'aux investissements et qui communiquent avec le niveau central par divers créneaux. Ils s'approprient ce projet comme les autres appuis et sont des partenaires à pied égal.

La présence de cette dynamique démocratique et pluraliste demande des promoteurs d'un projet une modestie d'action, être à l'écoute, proposer des actions qui peuvent être

pris en main par la communauté de façon pérenne et à un coût modeste (un exemple sont les « vaccinateurs villageois volontaires »).

6) Les synergies entre

- l'appui à la création d'emploi dans les filières agricoles, d'élevage et de transformation et
- l'appui à l'artisanat et à l'apprentissage traditionnel

dans la même localité (commune) ne sont pas automatiques. Alors, probablement, il faut une présence et un appui professionnel sur le terrain pour les faire agir.

Cette interaction doit être bien analysée. L'artisanat est une des formes d'emploi et de génération de revenu non agricole en zone rurale.

7) Les Comités de Pilotage (CONAP, COPIL) au niveau national ont la responsabilité de l'orientation et de la supervision politique et stratégique, mais ils s'investissent dans le suivi « technique » des interventions du projet sur le terrain. Il est opportun de préciser l'objectif du suivi : il doit faciliter le rapprochement entre les orientations programmatiques et les réalisations concrètes sur le terrain.

Une présence trop médiatisée et trop encombrante du niveau national risque de nuire au développement local : les acteurs du terrain pourraient se sentir instrumentalisés, par les dirigeants comme par les projets.

8) Un constat lors de la mission d'évaluation était que les personnages du niveau politique siègent dans les Comités de Pilotage des projets, ils passent eux-mêmes par un processus d'apprentissage. Mais les professionnels et administrateurs du ou des service(s) concerné(s) de leur ministère ou agence n'en sont pas présents et ne partagent pas le même processus d'apprentissage et d'identification.

Il serait alors opportun d'impliquer d'avantage aussi le niveau « technique » des institutions participantes, surtout des Ministères de tutelle tant au niveau central qu'aux niveaux déconcentrés et décentralisés, sans pour autant tomber dans le piège d'un alourdissement des procédures. Cette implication des services techniques pourra aider à généraliser l'approche TREE, pour atteindre une couverture nationale sans ajouter des moyens importants ou d'attendre des nouveaux projets similaires.

6 Conclusions

Concernant le projet en général:

- 1) Le projet est ambitieux et sa mise en œuvre se réalise dans un contexte complexe.
- 2) Il est piloté, dans chacun des deux pays, par une instance tripartite de haut niveau (CONAP / COPIL) qui valide ses plans de travail.
- 3) Les Comités de Pilotage tripartites s'identifient fortement avec le Projet CEJEDRAO.
- 4) L'appui politique est palpable, notamment au Bénin, où la Ministre du Travail et de la Fonction Publique préside en personne les différentes sessions de la CONAP.
- 5) Les filières retenues correspondent bien à leurs milieux, ce qui a donné lieu à des cas d'adaptation très originaux et garants de sa durabilité.

- 6) Les initiatives du projet, soutenues sur le terrain par des prestataires bien intégrés dans les communautés, ont été saluées tant par les autorités locales que par les représentants de la société civile ainsi que par les bénéficiaires.

Composante 1 : Création d'emploi pour les jeunes en milieu rural

- 7) Des appuis et conseils professionnels sont disponibles dans le domaine de la diversification de l'économie rurale, mais on constate un manque de conseillers et conseillères en entrepreneuriat qui peuvent accompagner les jeunes travailleurs autonomes et entrepreneurs et les entreprises familiales. Les institutions financières (coopératives mutuelles et banques) n'ont pas le même intérêt et ne peuvent pas combler ce manquement.
- 8) Les liens et les synergies potentielles entre la diversification de la production agricole et la production artisanale et des métiers au sein des mêmes communes ne sont pas analysés suffisamment et méritent d'être mieux mises en valeur.

Composante 2 : Amélioration des systèmes d'apprentissage traditionnel

- 9) Les actions du projet dans le domaine de l'apprentissage se sont inscrites dans la suite des initiatives précédentes et du cadre institutionnel existant, sans apporter des innovations remarquables (par exemple, l'EFAT - Examen de fin d'apprentissage traditionnel - est déjà bien ancré au Bénin).
- 10) L'apprentissage traditionnel (« apprentissage informel » dans la terminologie utilisée par le BIT) est un champ important qui possède un potentiel considérable d'emploi pour les jeunes et d'innovation pour les entreprises. La promotion du CQM (Certificat de qualification aux métiers) peut servir comme une ligne d'action centrale dans ce domaine. Cependant, l'approche à la création d'emploi dans le volet Artisanat a été moins systématique que la création d'emploi pour les jeunes en milieu rural.
- 11) Le projet prévoit des activités, au Bénin, dont le préalable est le CQM, alors que la mise en œuvre du CQM n'ait pas encore commencée.⁵⁸

Composante 3 : Renforcement des compétences des acteurs institutionnels dans le domaine de l'ETFP

- 12) Le développement des actions du volet « renforcement institutionnel » dépend de l'avancement des deux autres volets.
- 13) Le projet a mis l'accent plus sur TREE que sur les 2 autres composantes (amélioration des systèmes d'apprentissage traditionnel, renforcement institutionnel).

Pilotage et gestion

⁵⁸ Information transmise par le CTP : Le projet a inscrit nombre d'activités dans son Plan de Travail Annuel 2013 dans une logique d'accompagnement de la mise en œuvre du CQM dont la décision de mise en œuvre a été validée par l'Etat en 2010 et le processus d'organisation retenu par le Gouvernement en 2012 sous forme de 3 arrêtés ministériels: concernant les comités d'organisation de l'examen du CQM, modalités d'organisation du CQM et financement de l'organisation du CQM. Arrêtés ministériels MSFTRIJ 2012 n° 016, n° 015 et n° 064. Message CTP du 29 avril 2013

- 14) Le rôle des partenaires techniques du projet – le FODEFCA au Bénin et l'ANPE au Burkina – est occulté du fait du chevauchement des attributions (orientation et supervision politique et stratégique au Comité de Pilotage / exécution technique sur le terrain en tant que prestataires).
- 15) Tel qu'évoqué par la mission de suivi de la Danida (septembre 2011), les coûts administratifs et les dépenses salariales sont relativement élevés. Ils représentent, selon l'interprétation, près de 50 % ou plus de 50 % du budget global (voir le calcul détaillé au chapitre 4.2). Un tel coût peut être justifié pour une phase pilote, si la stratégie du projet conduit à une économie d'échelle, par la généralisation des actions-pilotes qu'il a entamé (surtout pour le volet « création d'emploi pour les jeunes en milieu rural ») et en s'associant aux autres initiatives similaires.
- 16) Au Burkina Faso, la transition entre la fin du financement danois et l'entrée d'un autre financement ou bailleur est faiblement conceptualisée, ce qui porte préjudice aux bénéficiaires.

Timing de l'évaluation à mi-parcours

- 17) L'évaluation à mi-parcours aurait dû précéder l'approbation de la Phase II du projet CEJEDRAO, ce qui n'a pas été le cas, pour plusieurs raisons. Alors, le projet se trouve en pleine exécution de la Phase II au Bénin et de la période de transition au Burkina Faso. Les résultats et recommandations issues de la mission d'évaluation peuvent alors servir pour des modifications dans la phase actuelle ainsi que pour préparer la transition vers la phase post-projet, de mieux cerner les bonnes pratiques et les leçons à tirer de l'exécution dans la période écoulée depuis le début des opérations.
- 18) L'évaluation est intervenue dans un temps où le Danemark a décidé, pour des raisons externes, de se retirer à terme (fin 2014) du Bénin, mais de rester présent ou même de renforcer sa présence au Burkina Faso.

7 Recommandations

7.1 Aux gouvernements et aux partenaires sociaux du Bénin et du Burkina Faso :

1) Généraliser l'approche « création d'emploi en milieu rural »

Une généralisation de l'approche « création d'emploi en milieu rural » est fortement souhaitable. Au cours de la période restante de la phase 2 au Bénin (jusque fin 2014) et durant la phase de transition au Burkina Faso (2013), des actions peuvent être menées afin de fédérer les initiatives semblables à celles qui ont lieu dans le contexte de la méthodologie « TREE ».

Dans cette perspective, une prolongation des activités du projet CEJEDRAO, au-delà de décembre 2014 et sur une plus grande échelle (voir point 7 ci-dessus), serait hautement souhaitable pour assurer un meilleur impact des résultats escomptés.

Au Burkina Faso, le projet doit rester en place au moins jusqu'à la fin 2014, pour ne pas mettre à risque les acquis et pour ne pas frustrer les jeunes en milieu rural qui ont pris leurs engagements, en comptant sur l'accompagnement par le projet.

Cette généralisation pourra faire l'objet d'une « phase 3 » ou d'un nouveau projet ou programme, après la finalisation du projet en cours. Il s'agit alors d'une transposition des lignes directrices et des expériences acquises durant la phase « pilote » ou « test » dans d'autres provinces et régions des deux pays pour atteindre, à terme, une couverture nationale, avec l'implication active des Comités de Pilotage nationaux et des Comités locaux qui peuvent agir comme « messagers » et multiplicateurs de l'approche.

Recommandations particulières

- 2) Les partenaires techniques du projet (FODEFCA au Bénin et ANPE au Burkina Faso) doivent recouvrer leur prérogatives (devenir capables et opérationnels pour financer les formations et l'accompagnement des porteurs de projets) afin d'optimiser les chances de pérennisation des interventions du projet.
- 3) Le Ministère de la Jeunesse, de la Formation Professionnelle et de l'Emploi (MJFPE) au Burkina Faso, qui assure la tutelle du Programme spécial de création d'emploi (PSCE), devrait veiller à ce que le PSCE assure une continuité du projet, tout au moins dans les régions bénéficiaires. Une synergie entre le projet et l'axe 3 du PSCE est possible et souhaitable.

7.2 Aux agences des Nations-Unies

4) Une concertation accrue

Une concertation inter-agences plus soutenue au niveau technique est souhaitable, pour rendre effectif le principe « Unies dans l'action ». Cette concertation pourra être nourrie par le potentiel d'apprentissage des bonnes pratiques dans le même domaine d'intervention, ici la création d'emploi en milieu rural / la diversification de l'économie rurale. Ceci permettrait de s'approcher au principe « Unies dans l'action » (« Delivering as one » ; agences concernées : PNUD, FIDA, BIT)

7.3 A l'équipe de gestion du projet et au Bureau international du Travail :

Stratégie

- 5) Dans l'intérêt d'un gain d'économie d'échelle, le projet doit persévérer dans ses efforts pour fédérer les initiatives à la base qui promeuvent la création d'emploi pour les jeunes en milieu rural, par ses propres actions et par ses parties prenantes tant au niveau national (directement concernés, les membres des deux Comités de Pilotage) qu'au niveau régional (Burkina Faso) / départemental (Bénin) et local. Dans ce sens, le projet peut appuyer :
 - les échanges d'expérience
 - les formations par les pairs (Comité villageois de développement / Comité local de suivi)
 - le renforcement des services techniques publics pour l'agriculture, l'élevage et l'environnement
 - la formation des prestataires de service au niveau régional / départemental et local (organisations non gouvernementales, bureaux de services) intervenant dans le domaine.
- 6) L'apprentissage traditionnel (« apprentissage informel » dans la terminologie utilisée par le BIT) possède un potentiel considérable d'emploi pour les jeunes et d'innovation pour les entreprises. La promotion du CQM (Certificat de qualification aux métiers)

peut servir comme une ligne d'action centrale dans ce domaine, couplé avec un appui post-formation à l'intention des sortants et lauréats du CQM.

- 7) Au Bénin, où le processus de mise en œuvre du CQM est à l'arrêt, il est recommandé que le projet relance ce processus et qu'il prenne le lead des PTF pour la finalisation et la validation des matrices de compétences. La mise en place du CQM pourrait démarrer dans les zones où l'EFAT est déjà organisé et dans les métiers où les matrices de compétences sont formalisées.

Gestion, suivi

- 8) Le projet doit aider à mettre en place un mécanisme d'appui-conseil afin d'assurer la transition après-projet. Mais il est sûrement trop tôt pour transférer les actions réalisées par le projet aux Ministères et agences concernés (ex. FODEFCA et ANPE).
- 9) Les rôles et responsabilités des différents organes de gestion du projet devraient être revus afin d'éviter les conflits d'attribution (problématique FODEFCA / ANPE).
- 10) Pour une lisibilité accrue, l'équipe de projet devrait améliorer et compléter les outils de monitoring (tableau de bord) et les utiliser effectivement pour un meilleur suivi des actions sur le terrain.

La structure standard des rapports périodiques d'avancement du projet devrait être simplifiée et clarifiée de manière à éviter toute confusion. Le rapportage doit refléter au mieux, sur quels domaines le projet avance bien ou même mieux que prévu et sur quels autres il rencontre des difficultés objectives qui justifient une adaptation de la stratégie (exemple : bonne implantation et bon rythme de réalisation pour le volet « création d'emploi en milieu rural », mais avancement plus mitigé pour le volet « amélioration des systèmes d'apprentissage informel »).

Miser sur les chiffres peut suggérer un bon niveau d'efficacité (voir les tableaux quantitatifs dans la présentation de l'état d'avancement du projet, au chapitre 4.1). Toutefois, les chiffres doivent être relativisés : il est plus important d'arriver à un niveau de généralisation des bonnes pratiques, en concertation avec d'autres acteurs hors projet, que de doubler les chiffres. La réflexion de fond est : le projet peut servir comme un moteur et par son action, il mobilise autant d'autres qui ne sont pas ses bénéficiaires directs. Ainsi, l'efficacité du projet se transforme (partiellement) en impact.

Annexe 1 : Termes de référence

Termes de Référence
Evaluation indépendante du projet
Skills for Youth Employment and Rural Development in Western and
Southern Africa
(Avec l'appui de la Commission danoise pour l'Afrique dans le cadre d'une Initiative de Promotion de
l'éducation post-primaire)
Bénin et Burkina Faso (Phase I)
Février 2013

1. Introduction et justificatif de l'évaluation

Le projet *Skills for Youth Employment and Rural Development in Western and Southern Africa* (Développement des compétences pour l'emploi des jeunes et le développement rural en Afrique occidentale et australe) est un projet lancé avec l'appui de la Commission danoise pour l'Afrique dans le cadre d'une Initiative de Promotion de l'éducation post-primaire. Cette initiative qui s'étale sur 5 ans est financée par le gouvernement du Danemark avec une enveloppe globale de 85 millions DKK (env. 16,4 millions USD) pour trois pays, le Bénin, le Burkina Faso et le Zimbabwe.

Conformément à la convention entre le Danemark et l'OIT, l'initiative est prévue pour se dérouler en deux phases. La phase I sur deux ans en 2010-11 (env. USD 3.092 millions pour le Bénin et le Burkina Faso) et la phase II sur trois ans 2012- décembre 2014 (env. USD 5.330 millions) sous condition que l'approbation finale de la Phase II soit soumise à une évaluation indépendante pour apprécier les progrès accomplis dans la Phase I et formuler des recommandations pour la phase II. Il faut noter que la Phase I a été prolongée jusqu'au 31 mai 2012, et que contrairement à ce qui était envisagé au départ, le donateur a décidé de ne pas approuver la phase II pour le Burkina Faso tout en fournissant des ressources pour la poursuite des activités en vue d'une sortie adéquate du projet au 31 décembre 2012. Entre temps, le BIT a fait des efforts pour mobiliser des ressources afin de mener certaines activités à terme. C'est ainsi que les activités du projet peuvent continuer jusqu'au 31 décembre 2013.

L'évaluation indépendante du projet est effectuée conformément à la Politique d'évaluation du BIT adoptée par le Conseil d'administration en Novembre 2005, qui prévoit l'évaluation systématique des projets afin d'améliorer la qualité, la responsabilité, la transparence du travail de l'OIT, de renforcer le processus de prise de décision et l'appui aux mandants dans la promotion du travail décent et la justice sociale. La présente évaluation couvre la composante du projet relative au Bénin et au Burkina Faso.

L'objectif global de l'évaluation est d'analyser les progrès accomplis vers la réalisation des résultats établis, afin d'identifier les leçons apprises et de proposer des recommandations pour améliorer la réalisation des produits de qualité et l'atteinte des résultats en phase II au Bénin. L'évaluation donne l'occasion de faire le bilan, de réfléchir, d'apprendre et de partager des connaissances sur la façon dont le projet ou toute autre initiative similaire pourrait améliorer l'efficacité de ses opérations.

2. Bref rappel sur le projet et contexte

| | |
|--------------------------------|---|
| Code du projet | Umbrella code: RAF/10/52/M/DAN TC Symbols: RAF/10/52/M/DAN |
| Durée du projet | 01/01/2010 – 31/12/2014 |
| Couverture géographique | Bénin, Burkina Faso |
| Donateur | Gouvernement du Danemark |
| Budget | DKK 85 millions (env.. USD 16,4 millions) pour Bénin, Burkina Faso et Zimbabwe (env. 8,4 millions pour Bénin et Burkina Faso et 8 millions pour Zimbabwe) |

Le projet a été conçu en réponse à l'appel de la Commission Africaine pour des initiatives qui recentrent l'agenda de développement de l'Afrique et contribuent à la réalisation du potentiel de la jeunesse africaine. La Commission Africaine a été dirigée par le Premier ministre du Danemark et se composait de chefs d'Etat de certains pays d'Afrique - y compris SE Le Président Kikwete de Tanzanie - les représentants du secteur privé, du milieu universitaire et des agences de développement internationales et les banques de développement, notamment la Banque mondiale et la Banque Africaine de Développement.

Le BIT a conçu un document de projet, qui a été approuvé par le Gouvernement du Danemark en Décembre 2009. Un accord a été signé par le Danemark et l'OIT. Depuis Janvier 2010 (en fait, à partir d'Avril 2010) l'OIT est en train d'exécuter le projet au Benin et au Burkina Faso en partenariat avec les gouvernements nationaux et une gamme de partenaires du secteur privé et de la société civile.

Le projet a été conçu pour renforcer les systèmes de développement des compétences qui améliorent l'employabilité, pour favoriser l'accès aux opportunités d'emploi et accroître les revenus en faveur de la croissance inclusive et durable. Les quatre résultats principaux attendus sont :

Résultat 1: Renforcement des capacités des groupes des communautés rurales à l'identification des opportunités économiques locales, à l'élaboration des programmes de formation appropriés à l'emploi et à la fourniture de l'appui post-formation à la communauté et aux petites entreprises privées.

Résultat 2: Les établissements de formation publics et privés sont en mesure de mieux fournir des services orientés vers la demande du monde rural et de l'économie informelle.

Résultat 3: Renforcement des systèmes d'apprentissage informel à travers l'amélioration des compétences des maîtres artisans et des apprentis tout en facilitant l'accès aux nouvelles technologies.

Résultat 4: Renforcement des capacités des acteurs et des institutions au niveau national à appliquer les outils, les méthodologies et les stratégies élaborées dans le cadre du programme pour une plus large dissémination.

Lien avec les Programmes Pays pour le Travail Décent

Le projet appuie la réalisation des quatre résultats suivants des PPTD :

BEN 104 - Le gouvernement élabore et adopte un programme pour l'emploi des jeunes.

BFA 101 - Le gouvernement et les partenaires sociaux prennent des mesures pour la mise en œuvre de la politique nationale de l'emploi.

BFA 102 - L'enseignement professionnel et technique est mieux lié aux besoins du marché du travail.

BFA 103 - La société civile et d'autres acteurs participent à la promotion de l'emploi comme une stratégie de réduction de la pauvreté.

Dispositif de gestion du projet

Le projet est géré par un Conseiller Technique Principal (CTP) international basé au Bureau du projet à Cotonou et qui rend compte au directeur du bureau de l'OIT à Dakar. Le CTP est le principal responsable de la mise en œuvre du programme, la supervision du personnel, l'affectation des budgets du programme, la préparation de rapports d'avancement et l'entretien des relations avec les partenaires institutionnels du programme. Il est également responsable de l'élaboration de la version finale du document du programme, la collecte d'informations nécessaires et le développement des plans de travail préliminaires.

Un coordinateur national du programme a été basé dans le bureau du projet à Ouagadougou. La présence d'un coordonnateur au Burkina Faso était importante pour faciliter la mise en œuvre des activités nationales et pour maintenir un contact régulier avec les partenaires nationaux, en consultation avec le CTP basé à Cotonou.

Dans chaque pays, un comité national tripartite de pilotage est mis en place pour jouer le rôle de structure de gouvernance globale au niveau national. Les communautés cibles sont censées gérer les interventions locales en collaboration avec le Bureau du Programme. Au niveau local, les interventions sont censées être gérées par un comité de mise en œuvre du programme représentant les bénéficiaires et les organisations partenaires locales.

Dû à l'absence d'un spécialiste en développement des compétences au sein du Bureau de l'OIT à Dakar, le backstopping technique de ce projet a été confié au département de développement des compétences et de l'employabilité (EMP/SKILLS) de Genève.

3. Objet, champ et destinataires de l'évaluation

Objet

L'évaluation indépendante poursuit deux objectifs principaux :

- i. Donner une appréciation indépendante des progrès à ce jour du projet vers l'atteinte des quatre résultats, l'appréciation de la performance selon les objectifs prévus et indicateurs de réalisation au niveau des extrants/produits, les stratégies et les modalités de mise en œuvre choisies; accords de partenariat, contraintes et opportunités au Bénin et au Burkina Faso ;
- ii. Mettre en évidence les leçons apprises au cours de la phase I et fournir des recommandations pour la Phase II du projet au Bénin ou pour toute autre initiative similaire en termes de stratégies, des arrangements institutionnels, des accords de partenariat et tout autre domaine pour lequel l'équipe d'évaluation souhaite faire des recommandations.

Champ de l'évaluation

L'évaluation indépendante couvrira tous les résultats planifiés dans le cadre du projet au Bénin et au Burkina Faso, avec une attention particulière aux synergies entre les composantes. L'évaluation portera sur tous les principaux résultats qui ont été produits depuis le début du projet.

L'évaluation se fondera sur les conclusions de la revue DANIDA/OIT de la phase initiale menée en octobre 2010 et de la première phase en octobre 2011 et en particulier pour apprécier dans quelle mesure l'OIT et les partenaires du projet ont pris en compte les recommandations formulées par ces revues dans l'aide-mémoire.

En particulier, l'évaluation fera des recommandations sur les aspects suivants :

- Les progrès accomplis vers l'atteinte des résultats du projet ;
- Comment assurer la réalisation de produits de qualité dans la période restante de mise en œuvre du projet ;
- Comment assurer la réalisation de tous les objectifs pendant la période restante de mise en œuvre du projet ;
- Les facteurs internes et externes qui influencent la vitesse de mise en œuvre ;
- La gestion des opérations du projet, y compris la gestion du personnel et des ressources financières ;
- Le degré d'implication du gouvernement, son appui et sa participation au projet ;
- L'adéquation stratégique du projet dans le contexte des PPTD ;
- La pertinence du projet par rapport aux priorités/cadres nationaux de développement ;
- Les synergies avec d'autres programmes et activités pertinents dans les deux pays, y compris les activités financées par Danida ;
- L'adéquation stratégique du projet avec la stratégie de coopération danoise pour le développement ;
- La gestion et le partage des connaissances ;
- Les systèmes de mesure de performance basés sur les résultats et les systèmes d'évaluation d'impact ;
- Des systèmes d'analyse et d'évaluation des risques ;
- Eléments qui pourraient augmenter l'efficacité par rapport aux coûts ;
- D'autres recommandations spécifiques pour la phase 2 du projet.

Destinataires de l'évaluation

Les principaux destinataires de l'évaluation sont le Gouvernement du Danemark en tant que donateur, les gouvernements du Bénin et du Burkina Faso comme pays bénéficiaires, l'OIT et ses mandants comme exécuteur du projet ainsi que d'autres parties prenantes concernées. En outre, les bureaux de l'OIT et les personnels impliqués dans le projet (Dakar, Bureau régional pour l'Afrique (ROAF), les départements du BIT au siège, d'abord et avant tout le département du Développement des compétences EMP/SKILLS). Le processus d'évaluation sera participatif. L'OIT, les mandants tripartites et les autres parties impliquées dans l'exécution du projet utiliseront, de façon appropriée, les conclusions de l'évaluation et les leçons apprises.

4. Critères d'évaluation et questions

L'évaluation portera sur les préoccupations de l'OIT en matière d'évaluation telles que i) la pertinence et l'adéquation stratégique, ii) la validité de la conception, iii) l'avancement du projet et son efficacité, iv) l'efficacité de l'utilisation des ressources, v) l'efficacité des mécanismes de gestion et vi) l'orientation vers l'impact et la durabilité tels que définis dans les lignes directrices de l'OIT⁵⁹. Les préoccupations relatives au genre seront basées sur les directives de l'OIT sur la prise en compte du genre dans le suivi et l'évaluation des projets (Septembre, 2007). L'évaluation sera effectuée selon les normes d'évaluation des Nations Unies⁶⁰ et le glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats mis au point par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE. Conformément à l'approche axée sur les résultats appliquée par l'OIT, l'évaluation portera sur l'identification et l'analyse des résultats en abordant des questions clés liées aux préoccupations d'évaluation et à la réalisation des résultats/objectifs immédiats du projet en utilisant les indicateurs du cadre logique.

Questions principales de l'évaluation

L'évaluateur doit examiner les questions clés suivantes :

1. *Pertinence et adaptation stratégique du projet*

- Le projet répond-il à un besoin pertinent et à un manque d'emplois décents ?
- Les mandants nationaux des différents pays concernés par le projet se sont-ils sentis suffisamment associés à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ? Le cas échéant, ces appréciations varient-elles selon les pays ou/et les mandants ?
- Les objectifs, produits et activités correspondent-ils aux besoins des mandants nationaux ? Se sont-ils approprié le concept et l'approche du projet ?
- Le projet est-il pertinent pour la réalisation des résultats du plan de développement national, l'UNDAF/PNUAD et les PPTD des deux pays ?
- Dans quelle mesure le projet est complémentaire et cohérent avec d'autres programmes et projets de l'OIT en cours au Bénin et au Burkina Faso ?
- Quels sont les liens établis jusqu'à présent avec les autres activités des Nations Unies ou des autres organisations internationales d'aide au développement au niveau local ?
- Quelle est l'adéquation stratégique du projet avec la stratégie de coopération danoise pour le développement et les synergies avec les initiatives et programmes pertinents de DANIDA ?

2. *Validité de la conception du projet*

- L'adéquation du processus de conception (La conception du projet est-elle logique et cohérente ?) Quels sont les facteurs internes et externes qui ont influencé la capacité de l'OIT à atteindre les objectifs prévus ?

⁵⁹ Evaluation Guidance – Planning and Implementing Evaluation for Results, Annex 2, ILO Evaluation Unit, June 2009

⁶⁰ ST/SGB/2000 Regulation and Rules Governing Programme Planning, the Programme Aspects of the Budget, the Monitoring of Implementation and the Methods of Evaluation

- Existe-t-il réellement une relation causale entre les produits (outputs) et activités avec les résultats (outcomes) escomptés, et entre ces outcomes et les objectifs de développement visés par le projet ? A-t-on clairement défini des indicateurs de performance avec des niveaux de référence et cibles ?
- La programmation initiale des activités était-elle réaliste ? Était-elle bien adaptée aux objectifs et aux produits visés ?
- Au vu des résultats atteints jusqu'ici, la conception du projet était-elle réaliste ?
- Est-ce que le projet a bien pris en compte les risques de blocage ?
- La conception du projet a-t-elle intégré une stratégie adéquate de durabilité ?
- Le projet a-t-il réalisé une adéquate implication et consultation des mandants tripartites dans les phases de planification, de mise en œuvre et de suivi évaluation ?
- Comment la question de genre a-t-elle été traitée dans le projet ?
- Les deux volets (TREE et apprentissage) du projet sont-ils bien équilibrés ?

3. *Etat d'avancement et efficacité du projet*

- Dans quelle mesure les produits et résultats attendus ont-ils été atteints ou sont susceptibles d'être atteints ?
- Quel est l'état d'avancement du projet par rapport aux activités envisagées ? Cet avancement est-il conforme au chronogramme des activités ?
- Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la mise en œuvre? Quelles sont les adaptations nécessaires afin d'assurer l'atteinte des résultats ?
- Est-ce que les résultats provisoires du projet sont reconnus par les partenaires nationaux et notamment les partenaires sociaux?
- Est-ce que les femmes et les hommes bénéficient de manière égale des résultats du projet?
- Les activités qui ont été menées sont-elles celles qui avaient été prévues ? Y a-t-il des activités autres et dans ce cas sont-elles conformes aux objectifs du projet ?
- Dans quels domaines (aires géographiques, composantes, thématiques) les interventions du projet ont-elles enregistré les meilleures performances ? Dans quels domaines les interventions du projet ont-elles eu peu de succès ? Quels facteurs ont contribué au succès ou ont constitué des contraintes et pourquoi ?
- Y a-t-il des résultats inattendus du projet ?

4. *Efficacité de l'utilisation des ressources*

- Les ressources (financières, humaines, temporelles, expertise, etc.) ont-elles été allouées de manière stratégique pour fournir l'appui nécessaire et assurer l'atteinte des objectifs du projet ?
- Les activités/opérations du projet sont-elles en phase avec le calendrier des activités telles que définies par l'équipe du projet et les plans de travail ?
- Les décaissements et les dépenses du projet sont-elles en phase avec les prévisions budgétaires réalisées? Si non, quels sont les goulots d'étranglement rencontrés? Les ressources sont-elles utilisées de façon efficiente ?
- Quelle appréciation peut-on faire de la relation entre les coûts du projet et les résultats escomptés en comparaison avec d'autres interventions similaires ?
- Quelle est l'efficacité de l'utilisation de l'assistance technique au niveau du projet et au niveau de l'OIT ?

5. *L'efficacité du dispositif de gestion*

- Les ressources techniques et financières disponibles sont-elles adéquates pour réaliser les plans du projet ?
- Le dispositif de gestion et de gouvernance du projet est-il adéquat? Y a-t-il une compréhension claire des rôles et responsabilités par toutes les parties concernées ?
- Les cibles et indicateurs ont-ils été suffisamment définis pour le projet ?
- Dans quelle mesure l'équipe de gestion du projet a-t-elle fait le suivi des performances et résultats du projet ? Un système de suivi et évaluation a-t-il été mis en place et quel est son efficacité? Des

informations pertinentes sont-elles systématiquement rassemblées et traitées? Les données sont-elles ventilées par genre (et par d'autres caractéristiques pertinentes le cas échéant) ?

- Le projet reçoit-il suffisamment l'appui administratif, technique et - si nécessaire - le soutien politique du bureau de l'OIT sur le terrain (Dakar) et les unités techniques responsables du siège de l'OIT à Genève ?
- Le projet reçoit-il suffisamment le soutien politique, l'appui technique et administratif nécessaire de ses partenaires nationaux et partenaires de mise en œuvre ?
- Le projet travaille-t-il en collaboration avec d'autres programmes de l'OIT et d'autres donateurs dans les pays/région en vue d'accroître son efficacité et son impact ?
- Dans quelle mesure les recommandations de la revue conjointe ont-elles été mises en œuvre ?
- Les parties prenantes sont-elles impliquées d'une manière appropriée et suffisante ?

6. Impact et durabilité du projet

- Quel est l'impact prévisible à ce stade du projet, en général, ainsi qu'auprès des groupes cibles visés par ses activités ? Quelle est la durabilité prévisible des actions entreprises par le projet ?
- L'approche et les résultats du projet peuvent-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs ?
- Le projet a-t-il commencé à renforcer les capacités des personnes et des institutions nationales ou renforcer un environnement favorable (législations, politiques, compétences, attitudes, etc.) ?
- Dans quelle mesure les activités du projet sont-elles durables ? Quelles mesures peuvent être prises pour améliorer la durabilité des composantes et résultats du projet ?

7. Leçons apprises

- Quelles bonnes pratiques peuvent être retenues de la phase 1 du projet dans les deux pays pour pouvoir être appliquées dans la phase 2 au Bénin et aux futurs projets similaires ?
- Quelles mauvaises expériences peut-on relever dans la phase 1 du projet au Burkina Faso et qu'il faille éviter dans la conception et la mise en œuvre de futurs projets similaires ?
- Quelles sont les mauvaises expériences à corriger dans la conception et la mise en œuvre de la phase 2 du projet au Bénin ?

5. Méthodologie utilisée

L'évaluation sera réalisée à travers une étude documentaire et des visites de chacun des deux pays (Benin et Burkina Faso) pour des consultations avec la direction et le personnel du BIT, les mandants, les ambassades danoises et les autres bailleurs de fonds bilatéraux, la Mission permanente danoise à Genève, les partenaires d'exécution, les bénéficiaires et les autres parties prenantes clés. Les consultations avec les unités concernées et les fonctionnaires à Genève (notamment EMP/SKILLS, PARDEV, EVAL, etc.), Addis-Abeba et à Dakar seront faites et la méthode pour le faire, si ce n'est par les moyens de communication à distance, sera décidée par l'équipe d'évaluation. L'équipe d'évaluation indépendante examinera les contributions obtenues de tous les acteurs et du personnel de l'OIT impliqués dans le projet, du personnel du projet dans les deux pays, des mandants et de l'ensemble des partenaires du secteur privé et de la société civile.

Le rapport d'évaluation du projet sera partagé avec un groupe restreint des parties prenantes, notamment ceux qui ont été consultés pour apporter des inputs dans les termes de références, et les commentaires seront attendus dans un délai déterminé (pas plus de 10 jours). L'équipe d'évaluation s'attèlera à appliquer une variété de techniques d'évaluation - revue documentaire, des rencontres avec les intervenants, des discussions de groupe, des visites sur le terrain, des jugements éclairés, et les techniques de notation, de classement ou de quotation. Sous réserve de la décision prise par l'équipe d'évaluation, un atelier guidé ouvert peut être organisé dans chaque pays avec des partenaires clés, ou encore un atelier régional de partage des connaissances d'évaluation, où les principaux partenaires de chaque pays seront réunis.

Revue documentaire (desk review)

Une revue documentaire analysera le projet et d'autres documents fournis par la direction du projet et le personnel d'appui sur le terrain et au siège à Genève. La revue documentaire suggérera un certain nombre de constats initiaux qui à leur tour pourront mener à d'autres questions d'évaluation ou à revoir celles qui

existent. Cela aidera à élaborer les outils d'évaluation qui devraient être finalisés en concertation avec le gestionnaire d'évaluation. L'équipe d'évaluation examinera les documents avant de procéder à tout entretien.

Entrevues avec le personnel du BIT

L'équipe d'évaluation procédera à des entretiens de groupe et/ou individuels avec le personnel dans les deux pays. L'équipe d'évaluation va également interviewer le personnel clé des autres projets de l'OIT et le personnel du BIT responsable de l'appui financier, administratif et du backstopping technique du projet à l'équipe d'appui technique au travail décent de l'OIT à Dakar, le bureau régional à Addis-Abeba et du siège à Genève. Une liste indicative des personnes à interroger sera fournie par l'équipe de gestion du projet (CTP) après consultation avec le gestionnaire de l'évaluation.

Entrevues avec les parties prenantes clés au Bénin et au Burkina Faso

Une première réunion aura lieu avec le directeur de l'OIT Dakar et avec l'équipe de gestion du Fonds avant les visites de Cotonou et Ouagadougou. Le voyage dans chacun des deux pays permettra à l'équipe d'évaluation d'entreprendre des examens approfondis des stratégies nationales respectives et des produits et résultats des composantes respectives du projet dans chaque pays. Après les visites à Cotonou et Ouagadougou, l'équipe d'évaluation fera un compte rendu au directeur du Bureau de l'OIT de Dakar ainsi qu'au Conseiller Technique Principal (CTP) du projet.

6. Principaux résultats attendus de l'évaluation

Le résultat attendu de cette évaluation est un rapport d'évaluation concis selon la structure proposée dans les lignes directrices d'évaluation de l'OIT :

- Page de couverture avec les données clé du projet et de l'évaluation
- Résumé exécutif
- Acronymes
- Description du projet
- But, champ et clients de l'évaluation
- Méthodologie
- Résultats clairement identifiés pour chaque critère d'évaluation
- Conclusions
- Recommandations
- Leçons apprises et bonnes pratiques
- Annexes

Un résumé rédigé suivant une maquette qui sera fournie à l'équipe d'évaluation devra être annexé au rapport en vue d'une publication sur le site de l'OIT.

Toutes les versions préliminaires et les résultats finaux, y compris les documents d'appui, les rapports analytiques et les données brutes devraient être fournis en version électronique compatible avec Word pour Windows.

7. Modalités de gestion, plan de travail et calendrier

Composition de l'équipe d'évaluation

L'équipe d'évaluation sera composée d'un consultant international en évaluation et un consultant national indépendant dans chaque pays, qui accompagneront l'équipe d'évaluation dans le pays concerné. Le consultant international indépendant sera en charge de l'équipe et aura la responsabilité du rapport d'évaluation. Il/elle sera un spécialiste senior de l'évaluation hautement qualifié avec une grande expérience des évaluations et, idéalement, des questions relatives au domaine du projet actuel : Développement des compétences pour l'emploi des jeunes et le développement rural. Les consultants nationaux doivent avoir une expérience particulière dans les domaines de l'emploi des jeunes et le développement de l'entrepreneuriat. L'équipe d'évaluation s'accordera sur la répartition du travail et le calendrier pour l'évaluation et la consultation des parties prenantes.

Le gestionnaire de l'évaluation

L'équipe d'évaluation adressera son rapport au gestionnaire de l'évaluation (Mr. Njiké Njikam Gilles Bertrand, njike@ilo.org) et devra discuter de toutes les questions techniques et méthodologiques avec lui en cas de besoin. L'évaluation sera réalisée avec le soutien logistique et des services complets du projet, avec le soutien

administratif du Bureau de l'OIT à Dakar et l'appui technique du spécialiste senior en suivi et évaluation (Gugsa Y. Farice, farice@ilo.org) du Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique à Addis-Abeba.

Plan de travail et calendrier

La durée totale du processus d'évaluation est estimée à 25 jours de travail pour le consultant international indépendant sur une période de 6 semaines à partir du 11 février 2013 et 10 jours de travail pour chacun des consultants nationaux (2 jours avant l'arrivée du consultant international, 5 jours à travailler ensemble sur le terrain et 3 jours après son départ). Le consultant international passera au moins 5 jours au Burkina Faso et 5 jours au Bénin.

Les phases de l'évaluation

Le déroulement prévu de l'évaluation s'effectuera selon les phases suivantes et la période visée pour la soumission du rapport préliminaire le 15 mars et le rapport final d'évaluation pour le donateur au plus tard le 15 avril 2013.

| Phase | Tâches | Personneresponsable | délais |
|-------|--|---|---|
| 1 | <ul style="list-style-type: none"> Préparation des TDR, consultation avec les parties prenantes clés | Gestionnaire de l'évaluation | Novembre 2012 |
| 2 | <ul style="list-style-type: none"> Identification d'un évaluateur international indépendant et des consultants nationaux Préparation du budget et de la logistique | Gestionnaire de l'évaluation | Décembre 2012 à janvier 2013 |
| 3 | <ul style="list-style-type: none"> Elaboration et signature des contrats Préparation des voyages des consultants et autres formalités administratives | Staff administrative et financier du projet Bureau de Dakar | 28 janvier au 07 février 2013 |
| 4 | <ul style="list-style-type: none"> Briefing Téléphonique du consultant international | Gestionnaire de l'évaluation | 08 au 11 février 2013 |
| 5 | <ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire des documents relatifs au projet Conception des outils de l'évaluation sur la base de la revue documentaire | Consultant international, avec l'appui des consultants nationaux | 9 au 15 février 2013 |
| 6 | <ul style="list-style-type: none"> Voyage du consultant international pour le Bénin | Consultant international | 16 au 17 février 2013 |
| 7 | <ul style="list-style-type: none"> Consultations avec l'équipe de gestion du projet au Bénin Consultations avec le ROAF, ILO Dakar, HQ Units Consultations avec le bureau de l'OIT à Dakar Consultations avec les ambassades du Danemark Consultations avec les parties prenantes au Bénin Visites sur le terrain Restitution à l'équipe du projet et aux mandants de l'OIT (atelier) | Equipe d'évaluation avec l'appui logistique de l'équipe du projet | Lundi 18 au jeudi 21 février 2013 Et Mercredi 27 février au vendredi 1 ^{er} mars 2013 (Focus group et atelier restitution) |
| 8 | <ul style="list-style-type: none"> Voyage du consultant international pour le Burkina Faso | Consultant international | Vendredi 22 février 2013 |

| Phase | Tâches | Personneresponsable | délais |
|-------|---|---|--|
| 9 | <ul style="list-style-type: none"> • Consultations avec l'équipe de gestion du projet au Burkina Faso • Consultations avec le ROAF, ILO Dakar, HQ Units • Consultations avec le bureau de l'OIT à Dakar • Consultations avec les ambassades du Danemark • Consultations avec les parties prenantes au Burkina Faso • Visites sur le terrain • Focus group • Restitution à l'équipe du projet et aux mandants de l'OIT | Equipe d'évaluation avec l'appui logistique de l'équipe du projet | Vendredi 22 février au mercredi 27 février 2013 |
| 10 | <ul style="list-style-type: none"> • Retour du consultant international vers son domicile | Consultant international | Samedi 02 mars |
| 11 | <ul style="list-style-type: none"> • Version préliminaire du rapport d'évaluation sur la base de la revue documentaire et des consultations lors des visites de terrain | Chef d'équipe, avec l'appui de l'équipe d'évaluation | Lundi 04 au vendredi 15 mars 2013 |
| 12 | <ul style="list-style-type: none"> • Circulation de la version préliminaire du rapport d'évaluation aux parties prenantes clés • Consolidation des commentaires des parties prenantes et envoi au chef d'équipe d'évaluation | Gestionnaire de l'évaluation | Circulation lundi 18 mars 2013 Date limite pour commentaires lundi 1 ^{er} avril 2013 |
| 13 | <ul style="list-style-type: none"> • Transmission des commentaires au consultant | Gestionnaire de l'évaluation | Mercredi 03 avril 2013 |
| 14 | <ul style="list-style-type: none"> • Finalisation du rapport avec explications au cas où certains commentaires ne seraient pas pris en compte | Chef d'équipe, avec l'appui de l'équipe d'évaluation | 04 au 10 avril 2013 |
| 15 | <ul style="list-style-type: none"> • Approbation du rapport par EVAL | EVAL | 11 au 15 avril 2013 |
| 16 | <ul style="list-style-type: none"> • Soumission officielle du rapport à PARDEV | Gestionnaire de l'évaluation | Lundi 15 avril 2013 |

Pour cette évaluation indépendante, le rapport final et la procédure de soumission suivront le processus suivant :

- Le consultant international (chef d'équipe d'évaluation) soumettra un rapport d'évaluation provisoire au gestionnaire de l'évaluation ;
- Le gestionnaire de l'évaluation fera parvenir une copie aux parties prenantes clés pour commentaires et correction factuelle ;
- Le gestionnaire de l'évaluation consolidera les commentaires et les enverra au chef d'équipe d'évaluation ;
- Le chef d'équipe finalisera le rapport en prenant en compte les observations jugées pertinentes et en fournissant le cas échéant une brève note expliquant pourquoi certains commentaires n'auraient pas été intégrés. Il/elle devra présenter son rapport final au gestionnaire de l'évaluation ;
- Le gestionnaire de l'évaluation transmettra le projet de rapport final au point focal évaluation au bureau régional de l'OIT pour l'Afrique qui le passera en revue et le transmettra ensuite à EVAL pour approbation ;
- Le gestionnaire de l'évaluation transmettra officiellement le rapport d'évaluation aux parties prenantes et à PARDEV ;
- PARDEV transmettra officiellement le rapport au donateur.

Budget

Un budget total de USD 50 000 est alloué sur BL 16.05 des deux sous-budgets pour cette évaluation et est entièrement sous le contrôle du gestionnaire de l'évaluation pour le recrutement de consultants nationaux et international, les voyages internationaux et nationaux et l'organisation d'ateliers et de réunions de consultations avec les parties prenantes.

Pour le consultant international chef d'équipe d'évaluation :

- Les frais du consultant international chef d'équipe pour 25 jours ;
- Les frais de voyage international du domicile du consultant jusqu'à Ouagadougou et Cotonou en conformité avec les règlements et les politiques de l'OIT ;
- Les frais de DSA au cours des visites dans les pays.

Pour les consultants nationaux :

- Les frais pour 2 consultants nationaux pour 10 jours chacun (20 au total) ;
- Les frais de DSA local pour tout déplacement dans le pays jugé nécessaire.

Pour l'exercice d'évaluation dans son ensemble

- Les frais de voyage local dans le pays ;
- Les dépenses des ateliers avec les parties prenantes ;
- Les frais d'interprétation, le cas échéant ;
- Les frais de participation du gestionnaire de l'évaluation à l'atelier de restitution ;
- Tous les autres frais divers.

Un budget détaillé sera préparé par le gestionnaire de l'évaluation avec l'appui de l'équipe du projet.

8. Principales qualifications et expérience requises de l'équipe d'évaluation

Le **consultant international** doit avoir les qualifications suivantes :

- Master en administration des affaires, en économie ou dans un domaine connexe
- Un minimum de 10 années d'expérience professionnelle en particulier dans l'évaluation des initiatives de développement international dans le domaine du développement des compétences, de l'emploi, de l'entrepreneuriat, du développement rural et la gestion des programmes de développement, de préférence dans les pays en voie de développement.
- Une expérience prouvée avec les approches du cadre logique et d'autres approches de planification stratégique, les méthodes et approches de S & E (y compris quantitative, qualitative et participative), l'analyse de l'information et la rédaction de rapports.
- La connaissance et l'expérience du système des Nations Unies.
- La compréhension du contexte de développement des deux pays bénéficiaires du projet concernés par l'évaluation (Benin et Burkina Faso) serait un avantage certain.
- Excellentes compétences en communication et en tactiques d'entrevues.
- Excellentes compétences en rédaction de rapports.
- Aptitude avérée à produire des résultats de qualité dans des délais stricts.

Les **consultants nationaux** doivent avoir les qualifications suivantes :

- Master en administration des affaires, en économie ou dans un domaine connexe
- Un minimum de 7 années d'expérience professionnelle en particulier dans le domaine du suivi et évaluation des initiatives de développement international et des organisations de développement.
- Expérience professionnelle portant sur la conduite de divers types d'évaluations, notamment les évaluations de processus, des résultats et d'impact au Benin et au Burkina Faso et de préférence au niveau de l'Afrique de l'Ouest.
- Bonne connaissance et expérience du système des Nations Unies.
- Excellentes compétences en communication et en tactiques d'entrevues.
- Excellentes compétences en rédaction de rapports.
- Aptitude avérée à produire des résultats de qualité dans des délais stricts.

Annexe 2 : Calendrier de la mission d'évaluation



Bureau International du Travail

Département des Compétences et de l'Employabilité

« Renforcement des Compétences pour l'Emploi des Jeunes et le Développement Rural en Afrique de l'Ouest »

EVALUATION A MI PARCOURS, EXTERNE & INDEPENDANTE, DU PROJET CEJEDRAO

Proposition de Programme de Mission de l'Equipe d'Evaluation (Draft 9)

| Dimanche 17 Février 2013 | | | | |
|--------------------------|---|---|--|---|
| 20h05 AF 804 | Accueil et installation de M. Matthias Risler | - Aéroport International - Installation à l'Hôtel IBIS | Franck DAGBA, Chauffeur Abibaldrissou, Assistante | 00.229.97 09 07 69 00.22994.21.19.91 |
| Lundi 18 Février 2013 | | | | |
| Horaires | Activité | Lieu | Personnerencontrée | Contact / Obs. |
| 08h00 | Séance de travail avec le Consultant National/BJ | Hôtel IBIS | Equipe de l'Evaluation à Mi Parcours (EMP) | 00.229.95.62.08.75 |
| 09h00 | Rencontre avec Mme Mèmouna KORA ZAKI | MTFP ⁶¹ | Ministre | 00.229.21.31.50.44 (SP) |
| 10h00 | Session introductive avec M. Jean TOSSAVI | FODEFCA ⁶² | SecrétaireExécutif | 21.33.96.51 - 97.58.38.30 |
| 11h00 | Briefing avec Michel GREGOIRE | CEJEDRAO | CTP ⁶³ /CEJEDRAO | 00.229.95.62.08.75 |
| 12h00 | Réunion de travail avec l'équipe technique / Projet CEJEDRAO au Bénin | CEJEDRAO | Staff/CEJEDRAO | 00.229.21 30 86 48 |

⁶¹ MTFP : Ministère du Travail et de la Fonction Publique

⁶² FODEFCA : Fond pour le Développement de la Formation Continue et l'Apprentissage

⁶³ CTP : Conseiller technique Principal

| Horaires | Activité | Lieu | Personnerencontrée | Contact / Obs. |
|--------------------------------------|---|------------------------------|---|--|
| Lundi 18 Février 2013 | | | | |
| <i>Pause Déjeuner /Cotonou</i> | | | | |
| 15h00 | Rencontre avec le Chargé d’Affaire de l’Ambassade du Danemark | Ambassade Royale du Danemark | M. KristianKiekegaard | 21.30.38.62/63/64 |
| 16h00 | Rencontre avec la CR du SNU/Bénin | PNUD – Cotonou | MmeNardoBekele-Thomas CR/SNU + REP-RES/PNUD | 96.18.44.96 |
| 17h00 | Consultations avec ILO-Genève, ILO-Addis-Abeba, ILO-Dakar, ILO-Cameroun | CEJEDRAO | HQ/Skills : M. GirmaAgune ROAF ⁶⁴ : M. GugsFarice ILO/Dakar: M. FrançoisMurangira ILO/Cameroun : M. GillesNjike | 00.41.22.799.72.95 00.251.11.55.17.200 00.221.33.869.92.00 00.237.22.50.52.05 |
| Mardi 19 Février 2013 | | | | |
| 08h00 | Session de travail avec M. Maxime SOGBOSSI | CEJEDRAO | Expert TREE | 95.53.58.13 |
| 09h00 | Session de travail avec M. Roger ADANHOUNZO | CEJEDRAO | Expert ApprentissageInformel | 97.40.38.58 |
| 10h00 | Rencontre conjointe avec Benoit SAKOU et Emile ADJIGBE | Siège de la CNAB | Président CNAB ⁶⁵ Vice-président de l’UCIMB ⁶⁶ | 90.02.15.37 97.20.53.24 |
| 11h00 | Session de travail avec M. Moustapha MOUSSILIOU | DFQP ⁶⁷ | Directeur | 96.96.25.28 21.30.60.74 |
| <i>Déjeuner de travail CONAP/BIT</i> | | | | |
| 15h00 | Session Extraordinaire du CONAP ⁶⁸ | CEJEDRAO | Membres du CONAP | 21.30.86.48 |

⁶⁴ ROAF : Bureau régional pour l’Afrique

⁶⁵ CNAB : Confédération Nationale des Artisans du Bénin

⁶⁶ UCIMB : Union des Chambres Interdépartementales des Métiers du Bénin

⁶⁷ DFQP : Direction de la Formation et de la Qualification

⁶⁸ CONAP : Comité National de Pilotage

| Horaires | Activité | Lieu | Personnerencontrée | Contact / Obs. |
|---|---|---------|---|--|
| Mercredi 20 Février 2013 | | | | |
| 08h00 | Départ pour les visites de terrain au Bénin (Team Leader + Consultant/BJ) | Cotonou | MaximeSogbossi (Expert TREE/BJ) + FD | Prestataires de services, CVD, partenaires + bénéficiaires |
| Matinée | Département de l'Atlantique : Création d'emploi / filière Aulacodiculture | Toffo | CVD ⁶⁹ et Bénéficiaires + Prestataire | CESALM / ASPAIF |
| <i>Arrivée et pause/déjeuner à Abomey</i> | | | | |
| Après-midi | Département du Zou : Création d'emploi / filière Transformation du Soja | Mougnon | CVD et Bénéficiaires + Prestataire | CESAM / MJCD |
| 18h00 | Installation à l'Hôtel « Auberge d'Abomey » | Abomey | MaximeSogbossi (Expert TREE/BJ) | |
| Jeudi 21 Février 2013 | | | | |
| 07h30 | Départ pour Djougou | Abomey | | |
| 12h30 | Arrivée (Département de la Donga) | Djougou | | |
| <i>Pause DéjeunerDjougou</i> | | | | |
| 14h30 | Visite du Centre de Formation Professionnelle | Djougou | Directeur du CFP + Roger Adanhounzo, Expert/AI/CEJEDRAO + Team Leader | |
| 15h00 | Visite des Jeunes lauréats du CQP installés dans leur nouveau métiers d'artisans (mécanique 2 roue, menuiserie, maçonnerie) | Djougou | Chef des Travaux + Roger Adanhounzo, Expert/AI/CEJEDRAO + Team Leader | |

⁶⁹ CVD : Comité Villageois de Développement

| Horaires | Activité | Lieu | Personnerencontrée | Contact / Obs. |
|-----------------------------------|---|--|--|---|
| Jeudi 21 Février 2013 | | | | |
| 16h00 | Département de la Donga : Création d'emploi / filière Cuniculture | Kondé | MaximeSogbossi (Expert TREE/BJ) +Consultant National/BJ | CESAM / CIFOR |
| 18h00 | Départ pour Natitingou | | Franck DAGBA, Chauffeur | 97 09 07 69 - 94 17 50 77 |
| 19h00 | Installation dans l'hôtelTattaSomba | Natitingou | | |
| Vendredi 22 Février 2013 | | | | |
| 08h00 | Département de l'Atacora: Création d'emploi / filière Maraîchage | Koussou / Gonri | | CESAM |
| <i>Pause déjeuner / Tanguiéta</i> | | | | |
| 14h00 | Départ pour le Burkina Faso et rencontre avec l'Expert TREE/BF | Département de l'Atacora Ville frontière de Porga RégionEst du Burkina | ClotaireOuedraogo- Expert TREE/BF SanfoMohamadi - Chauffeur | 76.17.04.05 78.83.42.64 70.26.69.69 |
| 17h00 | Arrivée dans la Région de l'Est et Installation dans l'Hôtel Panache | FadaN'Gourma | Hôtel Panache | 40.77.03.73 |
| 18h00 | Rencontre avec le Consultant National burkinabé M. SAVADOGO Boubacar | FadaN'Gourma | Hôtel Panache | 40.77.03.73 70.23.16.73 / 78.45.83.89 |

| Horaires | Activité | Lieu | Personnerencontrée | Contact / Obs. |
|--------------------------------------|---|---|-----------------------------------|---|
| Samedi 23 Février 2013 | | | | |
| 09h00 | Réunion de travail avec le prestataire ATT ⁷⁰ | FadaN'Gourma | Dr.AnselmeYaro | Bureau: 40.77.01.26 Cell: 70.17.57.03 77.72.49.74 - |
| <i>Pause déjeuner / FadaN'Gourma</i> | | | | |
| 15h00 | Départ pour Tibga : Création d'emploi / Filière Aviculture | Commune Rurale de Tibga / Région de l'Est/BF | Dr.AnselmeYaro | |
| 18h00 | Nuitée : Hôtel Panache | FadaN'Gourma | ClotaireOuedraogo | 00.226.76.17.04.05 |
| Dimanche 24 Février 2013 | | | | |
| Matinée | Départ de Fada pour Ouagadougou | Fada – Ouaga | SanfoMohamadi | 70.26.69.69 |
| | Installation HôtelIndépendance | Ouagadougou | | |
| <i>Pause déjeuner / Ouagadougou</i> | | | | |
| Après-midi | Repos / Révision de la documentation Révision de la documentation | Ouagadougou | HôtelPacifique | |
| 16h30 | Arrivée du CTP (en provenance de Cotonou) | Aéroport de Ouagadougou (Hôtel Pacifique) | SanfoMohamadi | 70.26.69.69 |
| 17h30 | Briefing à l'HôtelPacifique | | ClotaireOuedraogo | |
| Lundi 25 Février 2013 | | | | |
| 09h30 | Rencontre avec le Ministre | MJFPE ⁷¹ | M. Emile Diala | |
| 10h00 | Session de Travail avec le président du COPIL ⁷² + Introduction du SG sortant | SecrétaireGénéral du MJFPE | M. Tinrmegfon M. Michel Oubda. | 50.31.61.11 |
| <i>Pause Déjeuner / Ouagadougou</i> | | | | |
| 15h00 | Session de travail avec l'ANPE ⁷³ | ANPE -SecrétaireGénéral | M. Bello | 00.226.50.30.77.40 |
| Horaires | Activité | Lieu | Personnerencontrée | Contact / Obs. |
| Lundi 25 Février 2013 | | | | |

⁷⁰ ATT : Association TIN TUA

⁷¹ MJFPE : de la Jeunesse, de la Formation Professionnelle et l'Emploi

⁷² COPIL : Comite de Pilotage du Projet CEJEDRAO au Burkina Faso

⁷³ ANPE : Agence Nationale pour l'Emploi

| | | | | |
|-------------------------------------|---|---|--|---|
| 16h30 | Session de Travail avec le FAFPA ⁷⁴ | FAFPA | Mme.Honorinella | 00.226.50.36.70.20 |
| 17h30 | Session de travail avec la FENABF ⁷⁵ | FENABF | M. Cyr Prosper Bary | 00.226.70.42.24.70 |
| | Rencontre à l'Ambassade Royale du Danemark (Chargés Education & Programmes) | AmbassadeDanemark à Ouagadougou | M. AbdoulayeOuédraogo | 00.226.50.32.85.40 |
| Mardi 26 Février 2013 | | | | |
| 07h30 | Départ pour Nobéré Création d'Emploi / Filière Apiculture | Région du Centre-Sud | FDC ⁷⁶ | |
| 12h00 | Retour à Ouagadougou | | | |
| 13h30 | Session de travail avec FDC | Ouagadougou | FDC Directrice Exécutive : Maria Keré | Bureau :50.37.52.91 Cell : 70.20.34.33 |
| <i>Pause Déjeuner / Ouagadougou</i> | | | | |
| 15h00 | Entretien avec le Coordonnateur Résident du Système des NU au Burkina Faso | CR/SNU-BF &Rep-Res du PNUD/BF | AlizattaTamboula : Assist. PNUD | +226/50.30.67.62-64 |
| 16h00 | Réunion avec le Groupe Technique des PTF en charge de l'EFTP | Chargé d'Affaires Chargée de Programme | Ambassade du Luxembourg | +226/50.30.13.38 76.45.45.20 +226/76.45.43.45 |
| 17h00 | Débriefing de l'équipe de l'EMP ⁷⁷ aux parties prenantes du Projet au Burkina Faso | Président du COPIL Directeur ANPE Partenaires sociaux Prestataire de service (ATT + FDC) Staff du projet (CTP + CNP +Expert TREE) | MJFTE | |

| Horaires | Activité | Lieu | Personnerencontrée | Contact / Obs. |
|---------------------------------|------------------------------------|---|--------------------|----------------|
| Mercredi 27 Février 2013 | | | | |
| 08h00 | Départ de Ouagadougou pour Cotonou | Team Leader + Consultant national/BF + CTP + Expert TREE/BF | SanfoMohamadi | 70.26.69.69 |

⁷⁴ FAFPA : Fond d'Appui à la Formation Professionnelle et l'Apprentissage

⁷⁵ FENABF : Fédération Nationale des Artisans du Burkina Faso

⁷⁶ FDC : Fondation pour le Développement et la Coopération

⁷⁷ EMP : Evaluation à Mi Parcours

| | | | | |
|---------------------------------|---|---|--|---|
| 10h30 | Arrivée à Cotonou | | Franck DAGBA, Chauffeur | 97 09 07 69 |
| 11h30 | Installation Hôtels : Maison Rouge + Hôtel Cocotiers | | Abibaldrissou, Assistante | 94.21.19.91 |
| <i>Pause Déjeuner / Cotonou</i> | | | | |
| 15h00 | Session de travail du Team Leader + 2 Consultants nationaux = débriefing mission de terrain | Salle de réunion CEJEDRAO | CTP | 21.30.86.48 |
| | Arrivée du Gestionnaire de l'Evaluation NJIKE NJIKAM Gilles Bertrand (BIT/Cameroun) | Installation Hôtel Acropole + Session de travail / CEJEDRAO | Michel GREGOIRE, CTP Franck DAGBA, Chauffeur Abibaldrissou, Assistante | 95.62.08.75 97.09 07 69 94.21.19.91 selonhorairevolsaériens |
| Jeudi 28 Février 2013 | | | | |
| Journée | Préparation de l'Atelier de Restitution : Team Leader + 2 Consultants Nationaux. Matthias Risler + Emmanuel David-Gnahoui + BoubakarSavadogo | CEJEDRAO | Michel GREGOIRE, CTP + Experts TREE/BJ + BF & Expert AI | Franck DAGBA, Chauffeur Abibaldrissou, Assistante |
| | Sessions de travail Experts TREE & AI + CTP | CEJEDRAO | Michel GREGOIRE, CTP + Experts TREE/BJ + BF & Expert AI | |
| Vendredi 1 Mars 2013 | | | | |
| Journée | Atelier de Restitution (Focus Group) aux parties prenantes du Projet, aux mandants de l'OIT et à l'équipe du projet. | HôtelAzalaï | | |
| <i>Dîner / Cotonou</i> | | | | |
| 23h45 AF 805 | Départ de M. Risler pour Paris et Bruxelles | Aéroport International | Franck DAGBA, Chauffeur Abibaldrissou, Assistante | 97 09 07 69 94.21.19.91 |

| Horaires | Activité | Lieu | Personnerencontrée | Contact / Obs. |
|------------------------------|--|------------------------|--|----------------------------|
| Samedi 2 Mars 2013 | | | | |
| Sujet aux horaires de vols | Départ du Gestionnaire de l'Evaluation NJIKE NJIKAM Gilles Bertrand Départ du Consultant National Burkinabé SAVADOGO Boubacar | Aéroport International | Franck DAGBA, Chauffeur | 97 09 07 69 |
| Dimanche 03 Mars 2013 | | | | |
| 16h05 Air Burkina | + Clotaire Ouédraogo pour Ouagadougou | Aéroport International | Franck DAGBA, Chauffeur Abibaldrissou, Assistante | 97 09 07 69 94.21.19.91 |

Total de jours de la mission Bénin + Burkina : 12 jours (du 18.02.13 au 01.03.13)

Total de jours pour CEJEDRAO / Bénin : 5. jours

Total de jours pour CEJEDRAO / Burkina : 5 jours

Total de jours pour CEJEDRAO / Bénin + Burkina : 2 jours (Focus Group + Restitution de l'EMP)

Total de jours entrevues et audiences officielles : 5 jours

Total de jours de visite sur le terrain : 5 jours

Total de jours pour l'atelier de restitution : 2 jours

Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées

Au Bénin :

1) Autorités gouvernementales et membres du Comité de Pilotage

- Mme Mémouna KORA ZAKILEADI, Ministre du Travail et de la Formation Professionnelle, MTFP
- M. Jean TOSSAVI, Directeur général, FODEFCA
- M. Moustapha MOUSSILIOU, Directeur, Direction de la formation et de la Qualification Professionnelle, DFQP, MTFP
- Tous les membres du Comité national de Pilotage, CONAP

2) Personnalités du secteur économique

- Pierre A. ZANOOU, Directeur exécutif, Conseil national du Patronat du Bénin
- M. Benoit SAKOU, Président Confédération nationale des artisans du Bénin, CNAB
- M. Emile ADJIGBE, Vice-président de l'Union des Chambres Interdépartementales des Métiers du Bénin, UCIMB

3) Comités villageois et producteurs ruraux

- Membres du CVD à Mougnon, Zou
- Femmes transformatrices de soja, hommes et femmes travailleurs au moulin de maïs et de soja, Mougnon, Zou
- Membres du CVD à Toffo, département Atlantique
- M. Roger ADANHOUNZO, Directeur, Centre de Formation Professionnelle, Djougou, département Donga
- 3 jeunes artisans, lauréats CQP de l'apprentissage formel, CFP Djougou, métiers 2 roues, menuiserie, maçonnerie, Djougou, Donga
- Producteurs apiculture, Djougou, Donga
- Membres du CVD à Kondé, Donga
- Producteurs cuniculture, Kondé, Donga
- Responsable maraîchage, Kossou, Atakora

4) Représentants de la coopération internationale

- M. Krisian KIERKEGAARD EDINGER, Chargé d'Affaires, Ambassade Royale du Danemark
- Mme Nardos BEKELE-THOMAS, Coordinatrice Régionale, Système des Nations-Unies, Représentante résidente du PNUD

5) Prestataires de service

- ASPAIF
- CESAM
- CIFOR
- MJCD

6) Autres

- M. Cyr Davodoun, Fondateur du Bureau d'Appui aux Artisans

Au Burkina Faso :

1) Autorités gouvernementales et membres du Comité de Pilotage

- Dr. Basga Emile DIALLA, Ministre, Ministre de la Jeunesse, de la Formation Professionnelle et de l'Emploi, MJFPE
- M. Mounirou FARTA, Directeur Général de la Formation Professionnelle, MJFPE
- M. Michel OUBDA, Secrétaire Général sortant, MJFPE

- M.Bello, Secrétaire Général, Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi
- M. Cyr Prosper BARY, Président, Fédération Nationale des Artisans du Burkina Faso, FENABF

Rencontre ratée : avec Mme Honorine ILLA, Directrice, Fond d'Appui à la Formation Professionnelle et l'Apprentissage, FAFPA

2) Comités locaux et producteurs ruraux

- Comité local de suivi Tibga, région Est
- Producteurs agricoles aviculture, Tibga, région Est
- Représentant des artisans, Nobéré, région Centre-Sud
- Responsable municipal, Nobéré, région Centre-Sud
- Producteurs apiculture, Nobéré, région Centre-Sud

3) Représentants de la coopération internationale

- M. Abdoulaye OUEDRAOGO, chargé de projets éducation, Ambassade du Danemark
- Mme xxx, chargée de programme, Ambassade du Luxembourg, présidente du Groupe Technique des PTF en charge de l'EFTP
- M. Maleye DIOP, Directeur pays adjoint / programme, PNUD
- Mme Alizatta TAMBOULA, Assistante, PNUD

4) Prestataires de service

- Dr. Anselme YARO, chargé de programme, Association Tin Tua, ATT
- M. Tilado Emile BERE, chargé de suivi projet CEJEDRAO, Fondation pour le Développement et la Coopération FDC

Equipe de projet

- Michel GREGOIRE, Conseiller technique principal CTP
- M. Maxime SOGBOSSI, Expert TREE, Bénin
- M. Roger ADANHOUNZO, Expert Apprentissage Informel
- Clotaire OUEDAOGO, Expert TREE, Burkina Faso

Personnels OIT

- Siège du BIT/Département Skills : M. GirmaAgune
- Bureau régional pour l'Afrique ILO/ROAF/AddisAbbeba: M. GugsFarice
- Bureau sous-régional pour l'Afrique d'Ouest ILO/Dakar: M. François Murangira
- Bureau sous-régional pour l'Afrique Centrale ILO/Yaoundé : M. Gilles-Bertrand NJIKE NJIKAM

Annexe 4 : Liste de littérature et de documents

1 Documents officiels du Bénin et du Burkina Faso

- 1.1 Bénin : Stratégie de croissance pour la réduction de la pauvreté (SCRP 2011 – 2015), Fonds monétaire international, Washington, D.C., Rapport du FMI n°11/307, septembre 2011. p. 21
- 1.2 Burkina Faso : Stratégie de croissance accéléré et de développement durable (2011 – 2015), Ministère de l'économie et des finances, Ouagadougou, septembre 2011. p. 21
- 1.3 Burkina Faso : Programme spécial de création d'emplois pour les jeunes et les femmes (PSCE/JF) 2012 – 2014, Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle ?, Ouagadougou, 2011

2 Documents du projet CEJEDRAO

- 2.1 CEJEDRAO – Skills for Youth Employment and Rural Development in Western and Southern Africa. Countries: Benin, Burkina Faso and Zimbabwe. Phases 1 & 2. ILO Project Number: RAF/10/52M/DAN & ZIM/10/01M/DAN. Countries: Zimbabwe, Benin, Burkina Faso. Phase 1 2010 - 2011, Phase II 2012 - 2014
- 2.2 CEJEDRAO – Skills for Youth Employment and Rural Development in Western Africa (Phase II), Project Document, Phase II. Multi-bilateral Programme of Technical Cooperation. Skills and Employability Department (EMP/SKILLS), ILO Project Number: RAF/10/52M/DAN. Geographical Coverage: Benin: 2012- 2014, Burkina Faso: 2012
- 2.3 Les forces et faiblesses de l'apprentissage au Burkina Faso, Le versement de la taxe patronale TPA au FAFPA André Kirchberger
- 2.4 Stratégie pour l'amélioration de l'apprentissage informel en Afrique de l'Ouest, cas du Bénin et du Burkina Faso, élaborée pour le compte du projet CEJEDRAO par Christian Joussein et Michel Grégoire, en collaboration avec Girma Agune et Christine Hofmann, BIT, 28 février 2012.
- 2.5 Project CEJEDRAO, Benin and Burkina Faso, Technical Cooperation Progress Report TCPR, 1 January – 31 August 2010
- 2.6 Project CEJEDRAO, Benin and Burkina Faso. Overall progress within the context of the project, September – December 2010
- 2.7 Projet CEJEDRAO Burkina Faso. Rapport d'avancement pour la coopération technique RACT. Du 1 janvier au 30 juin 2012
- 2.8 Projet CEJEDRAO Burkina Faso. Rapport d'avancement pour la coopération technique RACT. Du 1 juillet au 31 décembre 2012
- 2.9 Projet CEJEDRAO Bénin. Rapport d'avancement pour la coopération technique RACT. Du 1 juillet 2012 au 31 décembre 2012
- 2.10 Projet CEJEDRAO, Bénin. Project Management Plan, 1er avril 2011
- 2.11 Projet CEJEDRAO, Burkina Faso. Project Management Plan, sans date
- 2.12 Projet CEJEDRAO, Cadre logique Bénin. Mis à jour et complété, février 2013
- 2.13 Projet CEJEDRAO, Cadre logique Burkina Faso, Mis à jour et complété, février 2013

3 Documents de la coopération danoise DANIDA

- 3.1 Ministry of Foreign Affairs / Danida and International Labour Organisation : Review Aid Memoire, draft, Skills for Youth Employment and Rural Development in Western and Southern Africa (An Africa Commission Initiative), Reference Number 104.Africa.34-5, 30 November 2010
- 3.2 Ministry of Foreign Affairs / Danida. Appraisal, draft, Skills for Youth Employment and Rural Development in Western and Southern Africa, Phase II, Reference Number 104.Africa 34-5. 2012 – 2014. 20 December 2011

4 Documents du BIT

- 4.1 Méthodologie TREE : Présentation et caractéristiques. Document synthétique à l'usage des partenaires et bénéficiaires
- 4.2 Méthodologie TREE : document de formation. Bureau international du Travail, Genève. Année de publication ?