



Résumé d'évaluation



Bureau
Internationale
du Travail

Bureau
d'évaluation

Évaluation finale indépendante du d'appui à l'amélioration de l'employabilité des Jeunes ruraux dans des circuits productifs

Informations rapides

Pays : Mali

Évaluation finale: Novembre 2020-Janvier 2021

Mode d'évaluation : Finale indépendante

Bureau administratif : Bureau de l'OIT Abidjan

Bureau technique : Equipe d'appui Technique au travail décent (ETD) de Dakar

Gestionnaire d'évaluation : Pacome DESSERO

Nom(s) de l'évaluateur : KAM Oleh

Code du projet : MLI/15/02/LUX

Donateur(s) & budget : Luxembourg ;
EUR 1 500 000

Mots-clés : Emplois, jeunes, formation,
entreprenariat ; employabilité

Contexte

Résumé exécutif

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

zones rurales vers les grands centres urbains. Le projet MLI/15/02/LUX s'inscrit dans la mise en œuvre des politiques nationales qui mettent l'accent sur la formation et la création d'emplois décents pour les jeunes notamment du secteur rural. La formulation du présent projet a pris en compte les forces et faiblesses du secteur de la Formation Professionnelle et Technique, les leçons apprises des projets du BIT dans le cadre du PIC II afin de favoriser une meilleure insertion des jeunes et une meilleure articulation des activités avec les programmes des partenaires intervenant dans le volet Formation/insertion et Développement rural. La stratégie d'intervention du projet est axée sur: (i) Une approche professionnelle pérenne de la quête d'un emploi, notamment de l'auto emploi dans les établissements de la FPT de la zone d'intervention permettant ainsi une consolidation des acquis du PIC II; (ii) Une approche systématisant une amélioration de l'offre des services publics de l'emploi, des chambres consulaires et des collectivités locales au bénéfice des jeunes ruraux; (iii) Une approche systématisant la prise en compte de l'apprentissage dans le dispositif d'insertion mis en place.

Le projet est sous la tutelle du Ministère de l'Emploi, de la Formation Professionnelle, de la Jeunesse et de la Construction Citoyenne, il renforcera les compétences techniques des établissements, des cellules d'appui à l'insertion et des cadres des services publics en charge de l'emploi (APEJ, ANPE, FAFPA) et du travail en vue

d'améliorer la coordination générale des mécanismes d'insertion des jeunes. Il s'investira par ailleurs dans une meilleure implication du secteur privé, des organisations de travailleurs et des collectivités locales pour une prise en compte de la dimension insertion dans leurs priorités, budgets et programmes.

Objectif général du projet

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

Résultats du projet

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

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

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

La stratégie du projet

La stratégie d'intervention du projet est axée sur: (i) Une approche professionnelle pérenne de la quête d'un emploi, notamment de l'auto emploi dans les établissements de la FPT de la zone d'intervention permettant ainsi une consolidation des acquis du PIC II ; (ii) Une approche systématisant une amélioration de l'offre des services publics de l'emploi, des chambres consulaires et des collectivités locales au bénéfice des

jeunes ruraux ; (iii) Une approche systématisant la prise en compte de l'apprentissage dans le dispositif d'insertion mis en place

Les principaux bénéficiaires du projet

- **Des établissements de formation professionnelle (prestataires de services) ;**
- **Des élèves desdits établissements**, pendant leur formation, pour qu'ils acquièrent des connaissances sur le monde de l'entreprise et se préparent à intégrer le secteur productif ;
- **Des sortants desdits établissements et d'entrepreneurs en activité des filières sélectionnées**, pour les aider à créer des MPE et renforcer leurs compétences en vue de leur gestion ;
- **Des chambres consulaires,**
- **Des acteurs du Réseau GERME Mali ;**
- **Des agents et responsables des structures régionales** en charge de l'emploi, du travail, et de la formation professionnelle, avec lesquelles le Programme collaborera.

But, destinataire et portée de l'évaluation

Objectif général de l'évaluation

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

Méthodologie de l'évaluation

L'approche adoptée est composée de 3 phases, à savoir la collecte de données (revue documentaire, entretiens individuels), le traitement de données, l'analyse et l'élaboration du rapport d'évaluation. Dans le cadre de la revue documentaire, l'évaluation a capitalisé sur les résultats de l'évaluation à mi-parcours qui ont contribué au changement au niveau des priorités du projet.

La méthodologie adoptée pour cette évaluation est une approche participative impliquant toutes les parties prenantes, utilisant les techniques de collecte de données quantitatives et qualitatives basées sur la triangulation des données primaires et secondaires. Pour la collecte des informations, les méthodes utilisées ont été : i) la revue documentaire, ii) les entretiens semi-directifs. Les données collectées des différents entretiens ont fait l'objet d'une analyse de contenu pour dégager les principales tendances et idées « plus récurrentes », mais aussi pour mettre en exergue d'autres idées/nuances par rapport à une même question. L'analyse globale s'est faite sur la base des constats obtenus après triangulation des informations recueillies, ou par un recoupement auprès de diverses sources.

Résultats principaux et Conclusions

Pertinence et alignement stratégique du projet

Le projet MLI/15/02/LUX s'inscrit dans la mise en œuvre des politiques nationales qui mettent l'accent sur la formation et la création d'emplois décents pour les jeunes notamment du secteur rural. Le projet s'intègre au cinquième axe du CREDD 2019-2023 qui concerne le développement du capital humain en général et de manière spécifique le secteur de l'éducation. Les objectifs du projet s'inscrivent également dans le Cadre Stratégique pour la Réduction de la Pauvreté CSCR (2012-2017). Il est en lien avec le Programme & Budget 2016-2017 du BIT.

Le projet contribue également aux objectifs du Programme par Pays pour la promotion du Travail Décent (PPTD) du Mali, développé et piloté par le BIT et ses mandants à travers la réalisation 1.3 « *Des micros, petites et moyennes entreprises durables génèrent davantage de possibilités d'emplois décents pour les jeunes et les femmes en milieu rural et urbain, notamment dans les zones les plus affectées par la crise.* »

Le projet répond à l'objectif 4 de l'agenda de Développement Durable qui est de garantir une

éducation de qualité et des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie pour tous et à l'objectif 8 qui consiste à « *promouvoir une croissance économique soutenue, le plein emploi productif et le travail décent pour tous* ». Il contribue au résultat du PNUAD 2015-2019 (Produit 5.3 « *La mise en œuvre des politiques nationales de création d'emplois et d'entrepreneuriat féminin favorise une meilleure insertion socio-économique des jeunes et des femmes* »).

Performance et efficacité du Projet

Les interventions du projet ont permis de renforcer les capacités en gestion de 16 centres de formation professionnelle, de l'ANPE, de l'APEJ et des Conseils Régionaux de Ségou et Sikasso. Les services en charge de l'emploi et du travail, ont amélioré l'impact de leurs actions en faveur de l'insertion des jeunes ruraux. De même, grâce à l'appui du projet, les collectivités locales, des organisations de travailleurs (CSTM) et d'employeurs (CNPM) ont intégré l'insertion des jeunes ruraux dans leurs priorités et des actes réglementaires favorables aux jeunes ruraux sont mis en place et opérationnels. Le réseau national GERME est renforcé et offre des services adaptés en matière d'insertion aux acteurs du programme. Le projet a favorisé le renforcement des capacités entrepreneuriales basées sur TRIE et CREE avec l'accompagnement des formateurs du Réseau GERME. Cela a été possible grâce au projet qui a contribué au renforcement des capacités des cadres de la Direction Nationale de l'Emploi, des Directions régionales de l'Agence Nationale pour l'Emploi (ANPE) des Régions de Ségou et de Sikasso. Les collectivités locales, des organisations de travailleurs (CSTM) et d'employeurs (CNPM) intègrent l'insertion des jeunes ruraux dans leurs priorités et des actes réglementaires favorables aux jeunes ruraux sont mis en place et opérationnels. Le projet a faiblement pris en compte la question du genre dans la conception comme dans la mise en œuvre.

Efficiences du dispositif de gestion

L'on note une disparité entre les dépenses selon les sous-composantes. Ainsi, les montants exécutés pour les activités proprement dites représentent 38% du budget global du projet ; cela signifie que les dépenses liées aux ressources humaines et au fonctionnement (62%) sont largement supérieures aux financements octroyés pour la mise en œuvre des activités du projet. La pandémie COVID-19 a influencé les résultats et l'efficacité du projet. Cependant, le projet a su s'adapter au contexte de la COVID 19 en développant une plateforme numérique entrepreneuriat qui mettra à disposition des outils/ressources électroniques pour les entrepreneurs.

Orientation vers l'impact et la durabilité des acquis du projet

Le projet a amorcé une dynamique de renforcement des capacités des services techniques de l'Etat (APEJ, ANPE, Conseils régionaux) qui bénéficient aux jeunes des différentes localités par des formations ou la revue de leurs plans d'affaires. Cette durabilité pourrait être renforcée par la certification des centres de formations professionnelles car cela leur permettrait de former leurs apprenants.

Dans le cadre de la durabilité des résultats, le projet a mis en place la plateforme électronique d'enseignement à distance de l'entrepreneuriat dénommée « CLE-Mali » (<https://ecampuslemali.itcilo.org/>). Pour que cette durabilité soit assurée, l'intégration officielle de CLE dans le curriculum des CFP publics et des CFP privés est nécessaire. De même, les jeunes doivent être accompagnés dans (i) l'accès des jeunes à l'éducation en entrepreneuriat et à l'éducation financière doivent être facilités.

L'évaluation finale a permis d'apprendre que les impacts des interventions requièrent une approche intégrée de plusieurs acteurs et l'atteinte des objectifs d'un projet nécessite l'identification des stratégies de mitigation dès la phase de conception

du projet pour contourner les différents problèmes stratégiques et opérationnels pouvant surgir au cours de la mise en œuvre. L'exercice a également permis de recenser les bonnes pratiques comme l'ancrage institutionnel du projet et le renforcement de capacités des structures nationales en charge de la promotion de l'emploi telles que l'ANPE, l'APEJ et la vulgarisation de la formation GERME qui devient actuellement une référence nationale. Le projet a su instaurer une place importante à cette formation dont la méthodologie peut s'adapter au contexte et aux besoins des bénéficiaires.

Conclusion

L'évaluation finale indépendante du projet a fondé son analyse sur les critères d'évaluation appliqués dans le système des Nations Unies : la pertinence stratégique et la cohérence, la validité de la conception, l'efficacité, l'efficience, l'orientation vers l'impact et la durabilité tels que définis dans les ILO policy guidelines for Evaluation, principes, rationale, planning and managing for evaluations 4th edition (voir Annexe 1). L'évaluation a intégré l'égalité des sexes et la non-discrimination en tant que préoccupation transversale dans tous ses produits et résultats.

Le projet MLI/15/02/LUX est pertinent car il s'inscrit dans la mise en œuvre des politiques nationales qui mettent l'accent sur la formation et la création d'emplois décents pour les jeunes notamment du secteur rural. Il est en lien avec le Programme & Budget BIT 2016-2017. Les interventions du projet ont permis de renforcer les capacités des élèves contribuant ainsi à l'amélioration des connaissances des élèves en matière de culture d'entreprise.

Il répond parfaitement aux besoins des jeunes et femmes maliens en matière d'employabilité et d'entrepreneuriat.

Les mandants tripartites, dans leur grande majorité, ont activement participé à la conception, à la mise en œuvre et au suivi du projet, même si pour les projets à venir il est recommandé que l'ensemble

des parties prenantes participent à toutes les étapes du cycle de vie du projet pour garantir l'appropriation et sa durabilité des acquis du projet.

En terme d'efficience, le projet a accusé du retard dans la mise en œuvre. Les dépenses hors activités (62%) sont largement supérieures aux ressources financières affectées à la mise en œuvre des activités du projet. Le projet a su s'adapter au contexte de la COVID 19 en développant une plateforme numérique.

Pour ce qui concerne l'efficacité, l'évaluation note que le projet a globalement atteint son objectif avec un niveau d'atteinte « Satisfaisant ». En effet, l'exécution de la majorité des produits s'est effectuée selon les délais prévus dans le plan de mise en œuvre et la majorité des jalons ont été atteints. Grâce à l'appui du projet, les capacités de l'ETFP ont été renforcées en outils pour promouvoir l'entrepreneuriat des jeunes à travers la création et gestion de MPE durables. Dans cette optique, les cadres des CFP ont renforcé leurs capacités en matière de gestion de centre de formation, de même que les enseignants des CFP ont renforcé leurs capacités en éducation en entrepreneuriat basée sur la méthodologie CLE pour devenir facilitateurs. Les interventions du projet ont permis de renforcer les capacités des élèves contribuant ainsi à l'amélioration des connaissances des élèves en matière de culture d'entreprise.

Par ailleurs, le projet a entrepris avec la DNFP la formation d'enseignants sur les modules CLE en vue d'introduire l'enseignement obligatoire des modules sur l'entrepreneuriat dans le programme de formation des CFP. Cet appui est la phase pilote d'élaboration d'un contenu pédagogique adapté au contexte, qui permettra un plan de déploiement national basé sur un vivier de facilitateurs certifiés, un système de suivi & évaluation validé et mis en œuvre par les parties prenantes (MEFP, DNFP, INIFORP, DNE, Centres de formation...). Le projet a apporté un appui pour l'encadrement des sortants des établissements pour la création

d'entreprises durables. Grâce à l'appui du projet, un système de suivi & évaluation des enseignements CLE a été validé par les parties prenantes (MEFP, DNFP, INIFORP, DNE, Centres de formation).

De même, les services en charge de l'emploi et du travail ont conséquemment amélioré l'impact de leurs actions en faveur de l'insertion des jeunes ruraux. Les collectivités locales, des organisations de travailleurs (CSTM) et d'employeurs (CNPM) intègrent l'insertion des jeunes ruraux dans leurs priorités et des actes réglementaires favorables aux jeunes ruraux sont mis en place et opérationnels. Le réseau national GERME a été renforcé et offre des services adaptés en matière d'insertion aux acteurs du programme.

Au titre de la durabilité, le projet a amorcé une dynamique de renforcement des capacités des services techniques de l'Etat (APEJ, ANPE, Conseils régionaux) qui bénéficient aux jeunes des différentes localités par des formations ou la revue de leurs plans d'affaires. Il a initié la conception d'une plateforme électronique d'enseignement à distance de l'entrepreneuriat dénommée « CLE-Mali » (<https://ecampuslemali.itcilo.org/>).

L'exercice a également permis de recenser les bonnes pratiques comme l'ancrage institutionnel du projet par la mise en place du Comité de Pilotage et le renforcement de capacités des structures nationales en charge de la promotion de l'emploi telles que l'ANPE, l'APEJ et la vulgarisation de la formation GERME qui devient actuellement une référence nationale. Le projet a su instaurer une place importante à cette formation dont la méthodologie peut s'adapter au contexte et aux besoins des bénéficiaires.

Recommandations

R1 : Pour des projets similaires, élaborer un cadre logique avec des indicateurs SMART et une théorie de changement. Une théorie du changement du projet devrait être élaborée en fonction d'un modèle d'intervention adapté aux

réalités du terrain. Ce qui permettra d'élaborer des indicateurs réalistes. Pour ce faire, l'approche de gestion axée sur les résultats devrait être adoptée dans la conception des projets. (Partenaires et BIT) ; Priorité élevée, Durée long terme, Faibles ressources.

R2 : Renforcer l'approche inclusive dans l'élaboration et la mise en œuvre des projets similaires.

Les acteurs institutionnels ont été impliqués dans la conception et la mise en œuvre du projet. Cependant, certaines parties prenantes telles que la Direction Nationale de l'Enseignement Professionnel et la Direction Nationale de l'Emploi, n'ont pas été impliquées au titre des parties prenantes dans le processus de conception. Néanmoins, elles ont été impliquées que dans la phase de mise en œuvre du projet. Or ces services centraux constituent la porte d'entrée en matière d'employabilité des jeunes. La DNFP est détentrice de la politique nationale en matière d'employabilité des jeunes ; elle est chargée de la conception des éléments de la politique nationale et le suivi de la mise en œuvre de cette politique.

Leur implication renforcerait la définition des besoins en matière d'employabilité en vue de définir les axes d'intervention pertinents du projet. La participation des confédérations syndicales permettrait également d'atteindre des résultats significatifs. L'aspect de l'employabilité pourrait être développé en impliquant la Direction nationale de la formation professionnelle dans le dispositif de mise en œuvre du projet (Partenaires et BIT) ; Priorité élevée, Durée long terme, Faibles ressources.

R3 : Renforcer le cadre de collaboration avec la FAO

Le BIT et ses mandants doivent être en mesure de suivre l'intégration professionnelle des jeunes formés par les structures de formation. Dans ce cadre, la collaboration avec la FAO doit être renforcée par la mise en place d'un mécanisme de suivi des jeunes formés (Partenaires et BIT);

Priorité élevée, Durée court terme, Faibles ressources.

R4: Sensibiliser les parents et proches des promoteurs et les amener à soutenir et accompagner également les jeunes promoteurs dans le processus de gestion de leurs projets, ceci serait un gage de réussite pour eux et pour leurs projets. (Partenaires et BIT) ; Priorité élevée, Durée court terme, Faibles ressources.

R5 : Un mécanisme de décentralisation du budget pourrait être envisagé pour les nouveaux projets. Pour les nouveaux projets, des dispositions pourraient être prises afin d'éviter les retards dans la mise à disposition du financement pour la conduite des activités. Pour cela, un mécanisme de décentralisation du budget pourrait être envisagé. (Partenaires et BIT) ; Priorité moins élevée, Durée long terme, Faibles ressources.

R6 : Pérennisation des acquis dans le domaine de l'enseignement technique professionnel.

Afin de pérenniser les acquis dans le domaine de l'enseignement technique professionnel, pour les projets similaires initier des activités de plaidoyer et ou intégrer des actions pour l'insertion des modules (GERME, CREE) dans le curricula des écoles de formation. La formation des enseignants pourrait ne pas être suffisant pour la continuité de l'offre de formation si l'enseignant formé venait à quitter le centre par exemple. (Partenaires et BIT); Priorité élevée, Durée long terme, Faibles ressources.

R7 : Efficacité de l'appui aux jeunes

Le modèle du projet est orienté vers le secteur primaire notamment la production agricole. Ce secteur dit « vert » a certes des potentialités importantes selon certains informateurs clés. Cependant, dans des projets similaires, il faut considérer les autres opportunités au-delà de l'aspect production. Ces opportunités incluent celles liées à la transformation et autres services dans le secteur primaire. (Partenaires et BIT) ; Priorité élevée, Durée long terme, Faibles ressources.