



EVALUATION FINALE DU PROJET TOKTEN MALI
2012 - 2016
Rapport final
Décembre 2016

Table des matières

Liste des tableaux.....	3
Liste des acronymes et abréviations	4
Remerciements	6
Informations de base du projet	7
Résumé du rapport.....	8
Rapport d'évaluation.....	15
I. Introduction.....	16
II. Objectifs et champ d'application de l'évaluation	17
II.1 Champs d'application de l'évaluation	17
II.2 Objectifs de l'évaluation.....	20
III. Approche méthodologique	21
III.1 Processus de l'évaluation et outils utilisés	21
III.2 Livrables	24
IV. Critères	27
V. Résultats de l'évaluation	29
V.1 Pertinence.....	29
V.2 : Efficacité.....	36
V.3: Efficience.....	42
V.4 Effets /Impacts.....	44
V.5 Durabilité et pérennité	47
VI. Evaluation de la mise en œuvre du projet	49
VI.1 Cohérence	49
VI.2 Effectivité et qualité de la mise en œuvre	50
VII. Conclusion et Recommandations.	51
VII.1 Conclusion.....	51
VII.2 Recommandations.....	52
VII.3 Plan de mise en œuvre.....	55
Annexes du rapport.....	58
Annexe 1 : Termes de référence pour l'évaluation.....	59
Annexe 2 : Guides d'entretien	73
Annexe 3 : Questionnaire destiné aux antennes TOKTEN.....	79
Annexe 4 : Listes des entités et personnes rencontrés ou consultés.....	80
Annexe 5 : Extraits des réponses de quelques antennes relais	83
Annexe 6 : Composition du Comité de gestion	89
Annexe 7 : Liste des documents.....	90
Annexe 8 : Biographies succinctes des évaluateurs	91

Liste des tableaux

Tableaux	Pages
Tableau 1 : Conformité entre le Cadre stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable (CREDD) et le TOKTEN	30
Tableau 2 : Conformité entre la politique nationale migratoire et le TOKTEN	30
Tableau 3 : Conformité entre la Stratégie de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (ESR) et le TOKTEN	31
Tableau 4 : Conformité entre les stratégies et politiques en matière de santé et le TOKTEN	32
Tableau 5 : Conformité entre les stratégies et politiques en matière d'Agriculture et le TOKTEN	33
Tableau 6 : Conformité entre les stratégies et politiques en matière de promotion des PME/PMI et le TOKTEN	34
Tableau 7 : d'appréciation des formations et autres apports du TOKTEN par les bénéficiaires	36
Tableau 8 : Résultats et indicateurs de résultat	37
Tableau 9 : Taux de réalisation des missions prévues : Source : Coordination TOKTEN	38
Tableau n° 10 : Experts enregistrés dans le répertoire et genre (depuis le début du TOKTEN)	41
Tableau n° 11 : missions effectuées et genre	41
Tableau 12 : Exécution physique et financière (Efficience)	43
Tableau 13 : Plan de mise en oeuvre des recommandations	55

Liste des acronymes et abréviations

AMAGRH :	Association Malienne des Gestionnaires des Ressources Humaines
ANPE :	Agence Nationale pour l'Emploi
APCMM :	Assemblée Permanente des Chambres de Métiers du Mali
APEM :	l'Association pour la Promotion de l'Evaluation au Mali
CFTP-GBT :	Centre de Formation Technique et Professionnelle Guy Bert de Titibougou
CICF :	Centre International pour le Conseil et la Formation
CIGEM :	Centre d'Information et de Gestion des Migrants
CIRA:	Ingénieurs Conseils
CNPV :	Centre National de Promotion et Volontariat au Mali/ Jeunesse et construction citoyenne
CREDD :	Cadre Stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable (2016- 2018)
CSCRP :	Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté (2012-2017)
CPS/CI :	Cellule de Planification et de Statistique du secteur Coopération/Intégration
CSP :	Centre du Secteur Privé
DELTA-C :	Centre de Formation et d'Appui Conseil pour le Développement Local
ECICA :	Ecole Centrale pour l'Industrie, le Commerce et l'Administration
ENETP :	École Normale d'Enseignement Technique et Professionnel
ENI-ABT :	Ecole Nationale d'Ingénieurs Abderhamane Baba Touré
ENSUP :	Ecole Normale supérieure
FAMA :	Faculté d'Agronomie et de Médecine Animale (université de Ségou)
FAPH :	Faculté de Pharmacie
FST :	Faculté des Sciences et Techniques.
FDPri :	Faculté de Droit Privé
FDPu :	Faculté de Droit Public
FHG :	Faculté d'Histoire et Géographie
FSEG :	Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
FSHSE :	Faculté des Sciences Humaines et des Sciences de l'Education
IER :	Institut D'Economie Rurale
IPR/IFRA :	Institut Polytechnique Rural/Institut de Formation et de Recherche Appliquée
ISFRA :	Institut Supérieur de Formation et Recherche Appliquée
IUDT :	Institut Universitaire de Développement Territorial
IUG :	Institut Universitaire de Gestion
LCV : .	Laboratoire Central vétérinaire
MAECI :	Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale
MESRS :	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
MMCO/ISAD E :	Mali Management Conseil / Institut Supérieur pour le développement de l'entreprise

MME :	Ministère des maliens de l'Extérieur
NEX :	Exécution National
PME/PMI :	Petite Moyenne Entreprise / Petite Moyenne Industrie
PNUD :	Programme des Nations Unies pour le Développement
PONAM :	Politique Nationale de Migration
PRODOC :	Document de Projet
SMIG :	Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti
TOKTEN :	Transfer Of Knowledge Through Expatriate Nationals
UCAO-UUBA :	Université Catholique de l'Afrique de l'Ouest- Unité universitaire de Bamako
UEMOA :	Union Economique et Monétaire de Ouest-Africaine
USJPB :	Université des Sciences Juridiques et Politiques de Bamako

Remerciements

La conduite de cette évaluation n'a été possible, dans un temps aussi court, que grâce à la disponibilité de tous ceux, qui ont d'une façon ou une autre appuyé les consultants dans la réalisation de leur mission.

Les consultants tiennent donc à exprimer leurs vifs remerciements à Messieurs Boubou Dramane CAMARA, Directeur Pays PNUD Mali, Maleye DIOP, Directeur Adjoint Pays PNUD Mali, chargé du Programme et à Madame Fatimata Ossade TRAORE, Conseillère au Programme au Bureau du PNUD Mali. Ces remerciements vont également à Mamadou DIABY, Secrétaire Général du Ministère des Maliens de l'Extérieur, Président du Comité de Gestion du TOKTEN, au Pr Drissa DIALLO, Secrétaire Général du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, à Monsieur Salia Sinaly TRAORE, Directeur National du TOKTEN, à Monsieur DIAKITE Oumarou, coordinateur du TOKTEN ainsi qu'à toute son équipe, notamment DOUCOURE Cheikhna Hamala et DEMBELE Chiaka et l'équipe des chauffeurs.

Leurs remerciements vont également aux différentes structures visitées, aux Points focaux, aux Responsables d'Antennes du TOKTEN consultés à distance par questionnaire, et à toutes les personnes rencontrées, notamment les consultants TOKTEN qui ont bien voulu s'entretenir avec nous, alors qu'ils étaient en mission au Mali au moment de cet exercice d'évaluation.

Informations de base du projet

Objectif général	Disposer de compétences nationales expatriées en mesure de contribuer au développement économique et social du pays
Date d'entrée en vigueur	Phase TOKTEN initial : démarrage : octobre 1998 (1998-2008) Phase TOKTEN élargi : démarrage : janvier 2009 (2009-2010-2011) Suite TOKTEN élargi : démarrage : janvier 2012 (2012-2016)
Financement acquis (depuis démarrage du projet en 1998)	2 760 305 276 FCFA
Réalisation (1998-2016)	2 711 176 732 FCFA
Taux de décaissement	98,22%
Sources de Financement	Gouvernement Mali, PNUD, UE, SCAC de France et Autres
Agent d'exécution	Ministère des Maliens de l'Extérieur
Nombre d'antennes de Relais	12
Base de données des consultants TOKTEN	557
Base de données des structures potentiellement bénéficiaires	168
Nombre d'experts mobilisés	405
Nombre de Missions déjà réalisées (de 1998 à 2016)	839 dont 219 missions pour la période considérée (2012-2016)
Nombre d'Accords interuniversitaires de coopération signés	18
Comité de Pilotage /pts Focaux	Un comité de pilotage de plus de 30 membres et 4 Points Focaux dans différents secteurs : Education, Santé, PME/PMI, Agriculture (Seul celui de l'Education est opérationnel sur la phase actuelle du projet).
Durée initiale du Projet:	2012 - 2014
Durée finale :	2012-2016
Titre du projet :	TOKTEN Transfer Of Knowledge Through Expatriate Nationals -Transfert des Connaissances à travers les Nationaux Expatriés
Date effective de démarrage :	juin-12
Modalités de gestion :	Exécution nationale (NEX)
BUDGET TOTAL	PNUD : 500 000 USD (2012-2016) soit environ 250 000 000 FCFA
	Gouvernement : Cash : 733 485 000FCFA+1 306 000FCFA= 734 791 000FCFA Nature : Bureaux fonctionnels, eau, électricité. Téléphone, hébergement des consultants
	Budget total: 984 971 000 FCFA (250 000 000 + 734 791 000 = 984 971 000)

Résumé du rapport

I. Contexte, présentation du projet et méthodologie d'évaluation

I.1 Contexte

Le Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté (CSCR), devenu après relecture, le Cadre de Relance Economique et de Développement Durable (CREDD, 2016-2018), tout comme la Politique Nationale Migratoire (PONAM) du Mali, font de la question migratoire une problématique majeure, tant du point de vue des défis qu'elle pose que des opportunités qu'elle offre pour le développement durable.

La diaspora malienne compte dans ses rangs de nombreux cadres expérimentés disposant de savoirs et savoirs faire dans les domaines scientifiques et techniques. L'opportunité du TOKTEN (Transfer of Knowledge Through Expatriate National), Transfert des Connaissances à travers les Nationaux Expatriés, en français, a donc été saisie par le Mali pour mettre les compétences de sa diaspora au service du développement économique et sociale du pays. Le PNUD, initiateur du TOKTEN dans le monde, l'a donc appuyé et continue à le faire depuis 1998.

Le TOKTEN – Mali, à son démarrage en 1998, était principalement consacré à l'Enseignement Supérieur et à la Recherche Scientifique. L'engouement qu'il a suscité au niveau de la diaspora malienne a entraîné une forte mobilisation des nationaux expatriés. C'est fort de cela qu'en 2008, le Mali a décidé d'étendre le TOKTEN à d'autres secteurs d'importance tels que la Santé, l'Agriculture et les PME/PMI, sous la dénomination « TOKTEN élargi ».

Le TOKTEN élargi, 2008 -2011, suite à son évaluation finale, a été suivi d'une nouvelle phase TOKTEN 2012 – 2014, avec l'appui du PNUD, dans le cadre d'un accord de partage des coûts signé le 19 octobre 2011. Mais, avec la survenue des événements de 2012 – 2013, le Gouvernement a eu des difficultés à honorer ses engagements de mise à disposition de fonds. Ces engagements ont donc été rééchelonnés sur 2015 et 2016. En conséquence le TOKTEN 2012 2014 est devenu TOKTEN 2012 2016.

La présente évaluation porte sur le TOKTEN 2012 – 2016.

I.2 Présentation du projet et méthodologie d'évaluation

I.2.1 Présentation du Projet

1°) Objectifs

a) Objectif général

L'objectif général du projet TOKTEN 2012 – 2016 est le transfert de compétences des experts nationaux expatriés en vue de les mettre à contribution pour le développement des secteurs stratégiques nationaux de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, de l'Education, de l'Agriculture, de la Santé et des PME/PMI.

b) Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques, au nombre de quatre sont : (i) améliorer la performance de l'enseignement supérieur et contribuer à la promotion de la recherche scientifique et technique, (ii) contribuer à l'augmentation de la production agricole en appuyant les exploitations agricoles, (iii) contribuer à l'amélioration des services de santé et (iv) fournir des appuis en expertise aux secteurs des PME/PMI pour un accroissement qualitatif et quantitatif du rendement et au niveau d'une formation professionnelle adaptée aux besoins de l'économie nationale.

2°) Domaines et composantes

Le Projet TOKTEN dans sa phase 2012-2016 se développe autour de deux domaines : le secteur public et les PME/PMI.

- a) Le domaine 1** concerne l'acquisition des connaissances pour une meilleure performance du « Secteur Public ». Ce domaine est constitué de trois composantes majeures : l'enseignement supérieur, d'une part, la Santé et l'Agriculture, d'autre part.
- b) Le deuxième domaine** est relatif au secteur privé et à la Formation Technique et Professionnelle, notamment les PME/PMI. Il compte deux sous composantes : Les PME/PMI, d'une part, et la Formation Technique et Professionnelle, d'autre part.

3°) Ancrage institutionnel et administration du Programme

L'ancrage institutionnel du Projet est le **Ministère des Maliens de l'Extérieur (MME)** qui en est l'agence d'exécution. Le **Bureau du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)** est désigné pour appuyer l'exécution du projet en tant qu'agence de coopération.

4°) Couverture de l'évaluation

L'évaluation porte sur l'ensemble du projet : les bénéficiaires, les parties prenantes, les consultants, les antennes, etc.

5°) Objectifs de l'évaluation

Les résultats de l'évaluation finale sont destinés principalement au Gouvernement et au PNUD, initiateur de ce projet au plan mondial et principal partenaire stratégique de sa version malienne depuis 1998.

L'évaluation est consacrée à l'appréciation des résultats du projet à travers les critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience, de durabilité et de pérennité. Elle a également pour but de mesurer les effets/impacts du projet et d'évaluer la qualité du dispositif organisationnel.

I.2.2 Méthodologie d'évaluation

La mission d'évaluation finale du TOKTEN 2012 -2016 a été menée selon un processus dont les trois (3) étapes prévues par les termes de références sont : (i) la revue documentaire et les entretiens préliminaires, (ii) l'enquête de terrain et (iii) l'analyse des résultats et la rédaction des rapports.

En préalable au déroulement de ce processus, deux réunions de cadrage se sont tenues, avec le PNUD et le Bureau de coordination du TOKTEN et au Ministère des Maliens de l'Extérieur.

Les données recueillies grâce à la revue documentaire et à l'enquête de terrain ont servi à mesurer un certain nombre d'indicateurs. Elles ont également été analysées grâce à des discussions. Les analyses, en particulier celles sur l'efficacité et l'efficience, ont porté également sur des données qualitatives et quantitatives des rapports de suivi évaluation.

Une note méthodologique de réalisation de l'évaluation a été élaborée en début de mission. Les résultats de l'évaluation ont donné lieu à un **rapport provisoire** qui a été restitué lors d'un atelier tenue le 22 décembre 2016. Le présent **rapport final** a été ensuite élaboré par l'intégration des contributions pertinentes de l'atelier.

La mission d'évaluation s'est déroulée sur une période de 30 jours, allant du 29 novembre au 28 décembre 2016.

II. Résultats de l'évaluation

II.1 Pertinence,

1°) Les objectifs du TOKTEN sont pertinents par rapport à (i) la stratégie globale du pays, (ii) au CSCRP devenu CREDD, (iii) à la Politique Nationale Migratoire (PONAM), (iv) aux politiques en matière d'Enseignement Supérieur et de la Recherche, de Formation Professionnelle et Technique, de Santé, d'Agriculture et de la promotion des PME/PMI.

2°) Le TOKTEN s'insère bien dans les **politiques nationales** et dans le **contexte international** par l'utilisation de nationaux expatriés.

3°) Le constat général est que le TOKTEN répond bien aux aspirations des bénéficiaires ayant reçu des missions TOKTEN.

4°) L'extension du TOKTEN à d'autres secteurs s'est révélée pertinente. Cette pertinence peut cependant être renforcée par une plus grande prise en compte d'une expertise d'un autre type que celle des intellectuels et universitaires de haut niveau, à savoir des techniciens supérieurs, des spécialistes de certains métiers, ouvriers spécialisés, etc.

II.2 Efficacité

De l'évaluation, Il ressort que sur **292** missions programmées, **218** ont été réalisées, soit un taux de réalisation de **74,66%**. **L'efficacité globale** atteint donc un niveau assez satisfaisant. Cette efficacité se reflète dans le renforcement des capacités d'un grand nombre de personnes (11 771 personnes formées) de 2012 à 2016.

Une analyse plus fine, par composante, montre que sur les 292 missions globalement prévues, 190 ont été programmées au niveau de l'Enseignement Supérieur et la Recherche Scientifique, soit un taux de prévision de 65%. Ce secteur affiche par ailleurs, une bonne efficacité avec une réalisation de 167 missions sur 190 programmées, soit un taux de réalisation de 87,89%.

Tous les autres secteurs (**Agriculture, Santé, PME/PMI et autres Administrations et autres**

secteurs et administrations) cumulent ensemble un taux de réalisation de **50%** (51 missions réalisées sur 102 prévues). Ce taux est encore plus bas si l'on se limite à l'Agriculture (10 réalisations sur 25 prévues, soit un niveau d'efficacité de 40%) et aux PME/PMI (12 réalisations sur 41 prévues, soit un taux de réalisation de 29,27%).

La bonne efficacité du projet, particulièrement au niveau de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, est également attestée par le nombre de soutenances de thèses : 32 thèses de doctorat soutenues ont été encadrées par des consultants TOKTEN, sans compter la contribution aux autres thèses. De plus, au niveau de la coopération interuniversitaire, au moins dix-huit (**18**) accords interuniversitaires ont été signés depuis la mise en œuvre du Projet TOKTEN.

En conclusion, **l'efficacité globale d'environ 75%** indique un bon degré d'atteinte des résultats. Elle devrait s'améliorer par une plus grande prise en compte, au niveau de l'offre, des besoins des secteurs de l'Agriculture et des PME/PMI.

4°) Mesure de l'efficacité par rapport à la question genre

La problématique du genre ne figure ni au niveau des objectifs du projet, ni au niveau des résultats et des indicateurs. Cependant, par rapport à cette question l'examen des données disponibles fait ressortir **des disparités**, relevant du genre, même si leurs causes ne relèvent pas, pour l'essentiel, du TOKTEN : (i) par exemple en 2015, seulement 255 **femmes** ont bénéficié de formations TOKTEN sur les 1464 personnes formées soit **17,4%** et (ii) **les femmes** bien que constituant **10%** des experts enregistrées dans le répertoire, n'ont effectué que **3%** des missions TOKTEN, d'où **une disparité** en terme de **genre**.

II.3 Efficience

L'efficience mesure l'optimalité de l'utilisation des ressources mises à la disposition du projet.

L'efficience globale sur la période 2012 – 2015 a été mesurée par le ratio : $\frac{\text{Résultats obtenus}}{\text{Moyens mobilisés}}$.

Sur la base des données communiquées, elle est **de 0,78**. Cette efficience, proche de 0,8, est assez bonne, elle est proche de l'efficience optimale qui est de 1.

Au niveau des secteurs, **l'efficience globale** est très bonne (**0,92**) pour l'Education, tout au long de la période 2012 – 2015 et assez bonne pour la santé (**0,76**) et les autres administrations (**0,82**) sur la même période. Elle reste faible pour les PME/PMI (**0,37**) et l'agriculture (**0,52**).

II.4 Impacts/Effets

Les effets/impacts du projet ont été évalués sur la base des résultats concrets du projet sur les groupes cibles et les populations, en termes d'améliorations constatées dans les secteurs de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, de l'Education, de l'Agriculture, de la Santé et dans le Secteur Privé.

1°) Améliorations dans le domaine du Secteur Public

a) Impacts et effets au niveau de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (Composante 1) :

(i) renforcement des capacités par la formation de 32 doctorants encadrés par des consultants TOKTEN, (ii) échanges intéressants entre consultants et collègues maliens à travers les missions se traduisant par le partage de bonnes pratiques en matière d'enseignement et de recherche et (iii) résorption d'une partie du déficit en enseignants dans des secteurs pointus dont souffrent les jeunes institutions de l'Enseignement Supérieur (IES) du Mali.

b) Impacts et effets au niveau de l'Agriculture (Composante 2)

Le renforcement des capacités au niveau des structures publiques du secteur de l'Agriculture, notamment en analyse des données et sur les concepts et techniques de recherche environnementale (identification et classification) au niveau de l'Institut d'Economie Rurale (IER) et du Laboratoire Centrale Vétérinaire (LCV) en biométrie et en biostatistique.

c) Impacts et effets au niveau de la santé (Composante 3)

Les interventions du TOKTEN au sein des structures de santé, ont contribué au renforcement des capacités au niveau des structures de base telles que les CSCOM,

2°) Améliorations dans le Domaine privé

a) Impacts et effets au niveau de l'appui PME/PMI (Composante 1)

Des PME/PMI ayant bénéficié d'appuis ont vu leurs capacités renforcées. A titre d'exemples on note : (i) la participation à une formation sur la qualité animée par un consultant TOKTEN a incité un ingénieur de l'entreprise Air liquide à lancer le processus d'accession à la certification ISO 9001, (ii) la dissémination de bonnes pratiques (règle des 5S) et de comportements de bonne gestion de la qualité, grâce aux restitutions des formations reçues, au niveau des entreprises, par les agents ayant assisté aux formations TOKTEN et (iii) l'appui à la mise en place d'une plateforme d'informations et d'échanges au niveau du Centre du Secteur Privé (CSP), au profit de garagistes dont les capacités ont été renforcées par une formation TOKTEN en mécanique électronique.

b) Impacts et effets au niveau de la formation technique et professionnelle (Composante 2)

Les impacts des formations professionnelles et techniques dispensées dans le cadre du TOKTEN aux PME/PMI (10 formations depuis 2009 avec en moyenne 20 participants par formation) sont, principalement, le renforcement des capacités et le maintien de contacts fructueux avec les formateurs TOKTEN et certaines des PME/PMI, au delà de la formation elle-même.

3°) Impact financier du projet

Le gain financier du projet pour le pays peut être calculé en évaluant ce qu'aurait coûté une expertise équivalente rémunérée au taux moyen de 550\$/jour, communément pratiqué pour

ce type d'expertise, et en calculant la différence enregistrée par rapport aux coûts d'un expert national expatrié (transport et perdiem de 30 000 F.CFA)

Le gain financier en résultant pour le TOKTEN 2012 – 2016, calculé sur la base des 218 missions de 18 jours chacune, est de 1 604 025 US\$, soit 7 358 \$ pour une mission. Ce gain est de 12 263 \$ pour un homme mois, soit 7 541 862 F.CFA au taux de 1\$ = 615 F.CFA.

II.5 Durabilité

La pérennité et la durabilité ont été examinées à travers la continuité du projet et le devenir de ses résultats. Il apparaît qu'en cas de clôture du TOKTEN – Mali, la durabilité des résultats du TOKTEN est certaine. En effet, les compétences transmises aux 11 771 personnes formées dans la phase 2012 – 2016 en plus de ceux déjà formées dans les phases ultérieures, la formation de plusieurs docteurs, les capacités renforcées au niveau de structures publiques de l'Agriculture et de la Santé ainsi que les compétences transmises par le biais de la formation professionnelle aux PME/PMI sont acquises, TOKTEN ou pas.

La pérennité du projet est renforcée par la disponibilité des parties prenantes à soutenir les activités du projet : (i) l'Etat a déjà décidé de s'engager dans une période transitoire 2017 – 2019 devant aboutir à une institutionnalisation du TOKTEN et (ii) le PNUD, au delà de ses engagements financiers honorés au cours des différentes phases du TOKTEN au Mali, est l'initiateur, au plan mondial, du concept TOKTEN. Il est donc difficilement concevable qu'il cesse son appui à la réalisation des activités du programme, dans ses phases ultérieures.

II.6 Evaluation de la mise en œuvre du projet

II.6.1 Cohérence du dispositif organisationnel

Le dispositif organisationnel du projet est cohérent et assure une bonne coordination entre l'ancrage politique, le Ministère des Maliens de l'Extérieur (MME), et le dispositif de mise en œuvre comprenant : un **Comité de Gestion**, un **Directeur National** et un **Bureau de Coordination** du projet.

a) Le Comité de Gestion

Le Comité de Gestion, actuellement présidé par le Secrétaire Général du Ministère des Maliens, est représentatif des différentes parties prenantes, plus particulièrement des bénéficiaires.

b) Le Bureau de coordination du projet

Le Programme TOKTEN est géré par un Bureau de Coordination. L'équipe de ce bureau comprend un Coordinateur, un Chargé du suivi-évaluation, un Assistant Administratif et Financier et un Personnel d'appui (un agent chargé de la logistique, trois chauffeurs, une secrétaire et un factotum). Ce bureau remplit correctement ses missions, mais à besoin d'être renforcé en moyens logistiques pour l'accompagnement des missions TOKTEN.

En conclusion, la logique organisationnelle du dispositif est cohérente et assure la réalisation efficace des tâches, tant au niveau décisionnel qu'exécutif. La coordination est bien assurée entre la partie nationale et le partenaire stratégique, le PNUD. Des améliorations devraient cependant être apportées au niveau de la fréquence de la tenue des réunions du Comité de

Gestion et de la logistique du Bureau de Coordination.

II.6.2 Effectivité et qualité de la mise en œuvre

La planification des activités du projet ainsi que le contrôle de leur réalisation sont assurés par le Comité de Gestion qui examine les Tdrs, sélectionne les experts maliens de la diaspora proposés pour les missions découlant des demandes exprimées par les bénéficiaires. Le Comité de Gestion s'appuie pour cela sur le Bureau de Coordination du TOKTEN qui tient et met à jour régulièrement un répertoire de consultants TOKTEN représentant l'offre disponible qu'il met à la disposition des bénéficiaires dont il recueille les demandes. Il produit régulièrement **les rapports de suivi évaluation** des activités planifiées (rapports trimestriels et rapports annuels) et assure **la logistique du séjour** des consultants en mission. La planification des activités est matérialisée par les **Plans Annuels de Travail (PAT)** dont le suivi de l'exécution est assuré par les **Rapports Annuels de Programme (RAP)**.

La coordination entre le bureau de coordination du projet et les antennes de relai TOKTEN est en place et fonctionnel : mise à jour du registre et réception de l'offre. On constate cependant un dysfonctionnement au niveau de la communication entre le bureau de coordination et les antennes relais, notamment sur le déroulement des missions après le choix de l'expert.

II. Conclusion et Recommandations.

De cette évaluation finale du projet TOKTEN – Mali 2012 – 2016, il se dégage la suggestion essentielle de poursuivre le TOKTEN, dont la pertinence, l'efficacité, la viabilité et le potentiel de pérennité ressortent clairement de la présente évaluation. Cependant, cette poursuite ne saurait se faire avec succès sans l'adaptation du TOKTEN pour sa pérennisation, à travers une institutionnalisation préservant sa flexibilité et son autonomie ainsi que ses liens avec son partenaire stratégique, le PNUD.

Le TOKTEN devrait également passer d'une logique de projet à une logique de programme et se doter d'une vision se fondant sur la perspective de redéployer ses activités de l'enseignement supérieur et de la recherche, sans en sortir, vers tous les autres secteurs de développement. Il devra également être davantage en phase avec les politiques et programmes de développement des différents secteurs et notamment assurer une gestion de l'offre et de la demande en experts expatriés nationaux plus ancrée sur les plans de formations et de renforcement des capacités là où ces plans existent.

Sur la base des éléments fondamentaux ci-dessus et des constats donnés plus en détail dans la conclusion du rapport, des recommandations de trois types ont été formulées : (i) recommandations relevant du long terme et visant à doter le TOKTEN d'une vision et d'une stratégie de pérennisation et de plus grande intégration dans les politiques de développement, (ii) recommandations relevant de la tactique (moyen terme) visant à se doter d'une politique pour faire face à ses missions actuelles et pour réussir la phase de transition et (iii) recommandations d'ordre opérationnel (court terme) visant à faire face aux problèmes concrets se posant dans sa gestion actuelle.

Rapport d'évaluation

I. Introduction

Le Rapport mondial sur le développement humain 2009 consacré au thème de la « mobilité et développement humain » préconise l'intégration de la migration dans les stratégies nationales de développement.

Le Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté (CSCR 2012 – 2017), relayé par le Cadre de Relance Economique et de Développement Durable (CREDD, 2016-2018) considère la question migratoire comme une problématique importante, tant du point de vue des défis qu'elle pose que des opportunités qu'elle offre pour le développement durable. C'est ainsi qu'elle accorde une importance particulière à cette problématique au niveau de l'axe stratégique « Développement institutionnel et gouvernance » du CREDD.

Par ailleurs, l'importance stratégique accordée par le Mali à la question migratoire transparaît également dans l'existence d'un Ministère des Maliens de l'Extérieur (MME) et l'adoption par le gouvernement de la Politique Nationale de Migration du Mali (PONAM)

Le Mali est en effet un pays à forte tradition migratoire. La diaspora malienne est estimée à environ quatre (4) millions de personnes dont 3,5 en Afrique et 500.000 dans les autres pays du monde. Les estimations du département des Maliens de l'Extérieur donnent un chiffre de près de 200.000 pour la diaspora malienne en Europe, dont plus de la moitié en France.

Au sein de cette diaspora figurent de nombreux cadres supérieurs maliens expérimentés disposant de savoirs et savoirs faire dans les domaines scientifiques et techniques. Certains sont restés dans les pays de formation, d'autres sont partis en émigration à la recherche de meilleures conditions de vie et de travail.

Ce phénomène, qualifié de fuite des cerveaux, est l'un des freins à la mise en œuvre des politiques de développement. Il peut cependant être atténué grâce à une politique judicieuse de retour temporaire des cerveaux.

Une des opportunités pouvant être mises à contribution dans cette politique de retour temporaire des cerveaux est l'action menée depuis 1977 par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) qui a travaillé avec un certain nombre de pays pour élaborer une stratégie en matière d'utilisation effective des compétences de leurs ressortissants installés hors de leurs pays d'origine. Il en a résulté le Programme – Tokten Transfer of Knowledge Through Expatriate Nationals (Transfert des connaissances à travers les Nationaux expatriés) visant à transformer l'immense perte occasionnée par la fuite des cerveaux en "un gain de cerveaux". Ce programme TOKTEN qui a été initié et mis en œuvre pour la première fois en Turquie, est aujourd'hui fonctionnel dans plus de 60 pays d'Afrique, d'Asie, du Moyen Orient, d'Amérique latine et d'Europe (Pologne).

En 1998, le Gouvernement du Mali a saisi l'opportunité du TOKTEN pour élaborer le projet TOKTEN – Mali, avec l'appui du PNUD dans le cadre de sa stratégie pays et en tant que concepteur du TOKTEN.

Le Projet TOKTEN – Mali, dont le présent rapport est consacré à l'évaluation finale de la phase 2012 – 2016 en cours d'achèvement, s'insère donc dans la dynamique de l'établissement d'un

lien entre migration et développement, à travers la mise à profit de l'expertise des maliens expatriés. Il contribue au renforcement des capacités nationales dans plusieurs domaines, par la mise à profit du savoir, du savoir-faire et de l'expertise de la diaspora intellectuelle scientifique et technique malienne, tout en atténuant les effets négatifs de la fuite des cerveaux.

De façon plus spécifique, le projet TOKTEN Mali s'intègre pleinement dans les objectifs définis par la PONAM adopté en septembre 2014, à travers son axe 4.4 intitulé « valoriser les capacités des diasporas pour le développement national » et figure au niveau de l'axe stratégique « Développement institutionnel et gouvernance » du CREDD.

Le TOKTEN contribue à la mise en œuvre des politiques et stratégies de développement tout en atténuant les effets de la fuite des cerveaux, par le recours aux nationaux expatriés qui peuvent mettre à la disposition de leurs pays d'origine leurs expériences, leurs savoirs et savoir-faire, à travers des missions de courte durée.

Le TOKTEN – Mali à son démarrage en 1998, était principalement consacré à l'enseignement supérieur et à la recherche. L'engouement qu'il a suscité a eu pour conséquence une forte mobilisation des nationaux expatriés en direction de l'université, des grandes écoles, des Instituts et centres de recherche, des hôpitaux et des administrations publiques du pays. C'est ainsi qu'en 2008 Il a été décidé d'étendre le TOKTEN à d'autres secteurs tels que la Santé, l'Agriculture et les PME/PMI, sous la dénomination « TOKTEN élargi ».

La première phase du TOKTEN élargi 2008 -2011 a fait l'objet d'un rapport d'évaluation final en septembre 2011 et a été suivi d'une deuxième phase 2012 - 2014 qui s'est transformée en 2012 – 2016 suite au rééchelonnement des engagements du gouvernement, prévus initialement pour 2012 – 2014, dans l'accord de partage des coûts, signé avec le PNUD le 19 octobre 2011 et son Avenant du 07 janvier 2015).

Le TOKTEN 2012 – 2016 arrive donc à son terme et doit faire l'objet d'une évaluation finale externe. C'est l'objet du présent rapport.

Après la présentation du projet évalué, le rappel des objectifs de l'évaluation, la précision du champ de l'évaluation et la définition de la méthodologie utilisée, le TOKTEN 2012 -2016 sera évaluée à travers les critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience, de pérennité et de viabilité. Ces effets et impacts seront ensuite identifiés et évalués ainsi que le dispositif mis en place pour la mise en œuvre du projet. Enfin, les conclusions seront tirées et des recommandations formulées pour la suite du TOKTEN.

II. Objectifs et champ d'application de l'évaluation

II.1 Champs d'application de l'évaluation

Lancé en 2012, le TOKTEN 2012 -2016, arrive à son terme et doit donc faire l'objet d'une évaluation finale. Cette évaluation finale est faite à travers l'analyse des résultats obtenus grâce à la mise en œuvre des activités menées pour atteindre les objectifs figurant dans le

document de projet. Les éléments essentiels du document de projet, relatifs à la description du projet sont donnés ci-après.

II.1 .1 Description sommaire du projet TOKTEN 2012 - 2016

1°) Objectifs

- Objectif général du projet

L'objectif général est le transfert de compétences des experts nationaux expatriés en vue de les mettre à contribution pour le développement des secteurs stratégiques nationaux de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, de l'Education, de l'Agriculture, de la Santé et des PME/PMI.

- Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques du projet sont :

- améliorer la performance de l'enseignement supérieur et contribuer à la promotion de la recherche scientifique et technique ;
- contribuer à l'augmentation de la production agricole en appuyant les exploitations agricoles ;
- contribuer à l'amélioration des services de santé ;
- fournir des appuis en expertise aux secteurs des PME/PMI pour un accroissement qualitatif et quantitatif du rendement et au niveau d'une formation professionnelle adaptée aux besoins de l'économie nationale.

2°) Domaines et composantes du projet

Le Projet TOKTEN (dans sa phase 2012-2016) intervient dans deux (2) principaux domaines d'intervention, à savoir :

a) Domaine 1 : volet « Secteur public » qui comprend trois (3) composantes :

- Composante 1 : Enseignement supérieur ;
- Composante 2 : Agriculture ;
- Composante 3 : Santé.

b) Domaine 2 : volet « Secteur privé » qui concerne les PME/PMI avec deux sous composantes :

- Composante 1 : PME/PMI ;
- Composante 2 : Formation Technique et Professionnelle.

La composante « Enseignement Supérieur » ;

Contribuer à l'amélioration de la qualité de l'enseignement dispensé au sein des Universités, des Grandes Ecoles et Instituts, et à la formation des formateurs (formation continue des formateurs, formations doctorales), à la promotion de la recherche scientifique et à l'ouverture des universités sur le monde.

Concernant la Coopération interuniversitaire, si les textes réglementaires en la matière le permettent, le programme contribuera au renforcement des liens existants entre les Universités Maliennes et les universités étrangères. Il recherchera des partenaires pour la constitution d'équipes de recherche associées entre les Universités Maliennes et celles de pays étrangers.

Composante 2 : « Agriculture »

Par cette composante, le Programme va contribuer au renforcement des capacités des acteurs de ce secteur et entend participer également à l'amélioration de la formation professionnelle initiale et continue des cadres du secteur.

Composante 3 : « Santé ».

Le Projet contribuera à l'amélioration et à la disponibilité des soins de qualité. Il facilitera l'accès des hôpitaux et centres de santé aux populations, pour l'atteinte des objectifs du PRODESS dont le but final est de renforcer le système de santé dans sa globalité.

L'expertise des nationaux expatriés contribuera notamment au renforcement des capacités, des infrastructures et des plateaux techniques, et à combler les lacunes en ressources humaines spécialisées

Le domaine « secteur privé et à la Formation Technique et Professionnelle »

Composante « PME/PMI, appui direct aux entreprises » et composantes « Formation Technique et Professionnelle » :

Le programme TOKTEN 2012- 2016, s'efforcera, à travers la composante « PME/PMI », d'apporter les appuis nécessaires de l'expertise nationale expatriée vers les entreprises qui en exprimeront les besoins. Ces besoins, pourront s'exprimer dans la **sous composante « appui direct aux PME/PMI »** ou dans celle relative à la **formation technique et professionnelle**

L'expertise expatriée contribuera donc à renforcer les capacités d'encadrement des instituts et centres de formations techniques et professionnelles. Le programme va aider aussi à promouvoir l'artisanat à travers la formation professionnelle des artisans pour permettre un accroissement quantitatif et qualitatif de la production dans ce secteur.

3°) Ancrage institutionnel et administration du Programme

L'Ancrage institutionnel du Programme est le **Ministère des Maliens de l'Extérieur (MME)** qui en est l'agence d'exécution. L'avantage de cet ancrage est de favoriser la synergie et la complémentarité entre le TOKTEN et le CIGEM (non fonctionnel depuis le retrait de l'Union Européenne en fin 2014) qui est déjà ancré au niveau du Secrétariat Général du MME.

Le **MME** coordonnera les relations et la collaboration entre le Projet et les différents ministères ainsi que toutes autres structures gouvernementales ou non gouvernementales concernées.

La gestion administrative quotidienne est rattachée au Secrétariat Général du MME.

L'Administration globale du Programme fait l'objet d'un accord de partenariat entre le

Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et le gouvernement du Mali.

Le Bureau du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) est désigné pour **appuyer l'exécution** du projet en tant qu'agence de coopération.

Le projet est administré par un accord de partenariat entre le Gouvernement de la République du Mali et le PNUD. En effet, dans le cadre de l'accord de partage des coûts signé le 19 octobre 2011 et de son avenant du 07 janvier 2015, le TOKTEN est financé conjointement par les deux parties, à hauteur de 734 791 000 francs CFA par le Gouvernement et de 500 000 \$ par le PNUD qui prend en charge les dépenses opérationnelles du projet. Dans le cadre de cet accord, il a été convenu que les procédures et réglementations applicables à cette administration conjointe sont celles du PNUD.

Le **mécanisme de coordination élargi** à toutes les parties prenantes est fondé sur les réunions du Comité de Gestion du Programme. **La revue à mi-parcours et l'évaluation finale** sont conçues et réalisées de façon concertée avec toutes les parties prenantes.

II.1.2 Zones couvertes par l'évaluation

Sur le plan géographique, l'évaluation a porté sur l'ensemble de l'intervention, même si les bénéficiaires, en dehors du district de Bamako et de l'IPR de Katibougou (Région de Koulikoro), ont été contactés par messagerie. Les consultants TOKTEN ont été également concernés par l'évaluation. Les entretiens se sont faits principalement avec les consultants présents au Mali au moment du déroulement de la mission d'évaluation. Quelques consultants ont également été contactés par messagerie électronique. Les entretiens avec les bénéficiaires et les consultants TOKTEN se sont faits sur la base d'un guide d'entretien donné en annexe. Certaines des antennes de relais du TOKTEN-Mali de par le monde plus particulièrement les plus importantes, France, Canada, USA, ont été interrogées par le biais d'un questionnaire également en annexe. La question genre a été prise en compte dans les entretiens à travers l'évaluation du renforcement des capacités des femmes, notamment le nombre de femmes formées.

II.2 Objectifs de l'évaluation

Les résultats de l'évaluation finale de cette phase du TOKTEN sont destinés principalement au Gouvernement et au PNUD, initiateur de ce projet au plan mondial, partenaire stratégique et principal soutien de sa version malienne depuis 1998, tant dans la conception que dans la mise en œuvre des différentes phases qui se sont succédées. En effet, comme indiqué ci-dessus, le projet est administré conjointement par les deux bailleurs, le Gouvernement et le PNUD.

L'évaluation actuelle du TOKTEN-Mali est importante. Elle se justifie, plus encore, au moment où le Gouvernement malien examine avec attention les possibilités de pérennisation de ce programme crucial, en vue de la mobilisation et de la valorisation de l'expertise de la diaspora qualifiée au service du développement national au niveau de tous les secteurs, dans le cadre de la Politique Nationale de Migration.

En effet, Le Gouvernement envisage de faire suivre la phase actuelle par une période transitoire de trois (3) pour préparer l'institutionnalisation et l'extension des activités du

projet à l'ensemble des secteurs de développement du pays et pour résorber une demande importante de 182 missions TOKTEN qui n'a pu être satisfaite pendant la phase qui s'achève au 31 décembre 2016, faute, entre autres, de ressources financières suffisantes.

L'évaluation finale contribuera à apprécier la pertinence du programme par rapport aux priorités nationales de développement, la durabilité de sa stratégie de mise en œuvre ainsi que ses capacités organisationnelles. Elle identifiera les difficultés qui ont affecté son exécution ainsi que les mesures prises pour y remédier.

Les objectifs visés à travers cette évaluation sont donc de :

- apprécier la pertinence initiale et actuelle des objectifs du projet TOKTEN, compte tenu du contexte malien et international, et proposer des adaptations ;
- évaluer les résultats atteints et les activités mises en œuvre par rapport aux objectifs fixés dans le document de projet tant du point de vue de l'efficacité que de l'efficience ;
- mesurer les effets/impacts
- apprécier la qualité de la mise en œuvre
- mesurer la viabilité des résultats et la pérennité du projet
- formuler des propositions et des recommandations concrètes fondées sur les opportunités et les contraintes dans le cadre des perspectives de développement futur du projet (vision).

III. Approche méthodologique

III.1 Processus de l'évaluation et outils utilisés

III.1.1 Description du processus et démarrage de la mission

La mission d'évaluation finale du TOKTEN 2012 -2016 a été menée selon un processus comprenant les trois (3) étapes prévues par les termes de références :

- une revue documentaire et les entretiens préliminaires
- une enquête de terrain ;
- l'analyse des résultats et la rédaction et soumission des rapports.

En prélude au déroulement de ce processus, une réunion de cadrage entre le consultant international, le consultant national et la conseillère au Programme Gouvernance PNUD en charge du TOKTEN.

Les consultants ont ensuite été introduits à la coordination du projet par la conseillère au Programme Gouvernance PNUD et ont tenu une réunion avec le coordinateur et le chargé du suivi-évaluation. Ces réunions ont permis de préciser davantage les attentes des commanditaires et d'échanger sur certains aspects pratiques, notamment le processus de conduite de la mission et les problèmes de logistique.

En conformité avec les termes de référence, la mission a adopté une démarche participative, cohérente et itérative impliquant tous les acteurs (MME, PNUD), Coordination TOKTEN, membres du Comité de Gestion, Universités et Grandes écoles, Etablissements de formation professionnelle et Technique, structures de santé, structures du secteur de l'Agriculture, Centre du Secteur Privé (CPS), PME/PMI, Emploi, nationaux expatriés impliqués dans le TOKTEN, ...). Le SCAC (France), bien que ne participant plus au TOKTEN depuis 2008, a également été rencontré.

La méthodologie a été conçue pour assurer la réponse aux trois aspects de la mission d'évaluation : l'évaluation des résultats, l'évaluation de la mise en œuvre et la formulation de recommandations.

- **L'évaluation des résultats** a utilisé les critères de **pertinence, d'efficacité, d'efficience, d'impact** et de **durabilité expliqués plus haut** ;
- **L'évaluation de la mise en œuvre** du projet s'est basée sur les critères de **cohérence, d'effectivité** et de **qualité** de la mise en œuvre. Pour ce qui concerne la cohérence, l'analyse a été faite à travers : (i) **la logique d'intervention** qui concerne la cohérence entre les ressources, les activités, les outputs ainsi que les effets et impacts du projet et (ii) **la logique organisationnelle** qui examine la cohérence du dispositif organisationnel, les rôles et attributions des structures impliquées dans le pilotage du projet. Quant à l'effectivité et la **qualité** de mise en œuvre, elles ont été appréhendées à travers **la planification, l'organisation, le contrôle et le suivi** des activités du projet ;
- **Les conclusions** de l'évaluation, **les leçons apprises** et la formulation de **recommandations**.

III.1.2 Revue documentaire et entretiens préliminaires

La revue documentaire et les entretiens préliminaires ont commencé dès la tenue de la réunion de cadrage.

En tant que première **source des données**, un ensemble de documents et rapports relatifs au projet, à sa gestion, son suivi évaluation et aux stratégies et politiques du pays, notamment le Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté (CSCR) dont la relecture a abouti au Cadre Stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable (CREDD) et la Politique Nationale Migratoire (PONAM), a été collecté et étudié. La liste de ces documents est donnée en annexe.

Sur la base des résultats de la revue documentaire et des entretiens préliminaires, les étapes ultérieures de la mission ont pu être davantage précisées grâce à une meilleure connaissance du projet et de sa mise en œuvre et sur la base de l'identification de l'information restant à rechercher et à affiner lors de l'enquête de terrain.

III.1.3 Enquête de terrain

L'enquête de terrain a été menée dès la fin de l'étape consacrée à l'étude documentaire et aux entretiens préliminaires.

Ces objectifs, fixés par les termes de références de la mission, ont été précisés sur la base des résultats de l'étude documentaire et des entretiens préliminaires.

L'enquête de terrain a visé à collecter les données à partir de la deuxième **source de données** composée d'échantillons comprenant des entités et structures impliquées dans le projet et un certain nombre de personnes ressources dont la liste est donnée ci-après.

1°) Les sources de données de l'enquête

Les sources de données de l'enquête comprennent la liste des entités et personnes rencontrées, donnée en annexe. Ces sources de données comprennent les hautes institutions (Ministères), les éléments du dispositif de gestion du TOKTEN (Comité de Gestion, Directeur National TOKTEN, Coordination TOKTEN, Antennes de relais, Points focaux, Consultants TOKTEN, Homologues, ...).

2°) Constitution des échantillons

Les échantillons ont été constitués sur la base du critère de représentativité des ensembles concernés.

La présence effective des missionnaires TOKTEN (nationaux expatriés) actuellement en mission au Mali, a été le critère principal de constitution de l'échantillon des consultants.

Pour ce qui concerne l'échantillon des antennes TOKTEN, le critère de l'opérationnalité de l'antenne a été déterminant. En conséquence, l'échantillon d'antennes auquel un questionnaire a été adressé comprend : l'antenne de la France, l'antenne des USA et l'antenne du Canada.

3°) Buts de l'enquête Outils et méthodologie d'analyse des données

En définitive, la conduite des enquêtes auprès des structures et personnes ressources s'articule autour des éléments essentiels ci – après :

- L'appréciation des résultats, effet, impact à court terme du projet ;
- l'appréciation de la stratégie de pilotage du projet ;
- l'appréciation de la qualité de l'exécution du projet ;
- l'analyse du niveau d'exécution des activités définies dans le cadre logique du projet et détaillées dans les plans annuels de travail ;
- la vérification de l'adéquation entre les activités réalisées, l'organisation et le fonctionnement du projet avec les objectifs et résultats définis dans le cadre logique ;

- l'appréciation, sur la base des observations directes, des entretiens avec les acteurs locaux, les partenaires et parties prenantes, le niveau d'atteinte des résultats visés en fin décembre 2016 ;
- l'identification des leçons apprises ;
- l'appréciation du niveau (taux) de consommation du budget en rapport avec les prévisions et la mise en œuvre des activités ainsi que l'analyse des coûts et bénéfices (efficience du projet) ;
- l'appréciation de l'appropriation du projet par les acteurs locaux en vue de la pérennisation des actions ;

4°) Outils de l'enquête

L'outil essentiel de collecte de l'information lors des entretiens a été un guide d'entretien comprenant des parties dédiées aux différents types de cibles de l'enquête : partenaires, bénéficiaires, consultants TOKTEN, homologue des consultants, etc. Ce guide d'entretien est donné en annexe.

Un questionnaire a été élaboré à destination des antennes TOKTEN de par le monde et soumis à l'échantillon d'antennes ci-dessus indiqué.

5°) Méthodes d'analyse

Les données recueillies sont analysées grâce à des discussions. Ces discussions sont menés d'une part au cours des entretiens avec les structures et personnes ressources, la méthode choisie étant une méthode participative et, d'autre part, entre les consultants eux-mêmes sur la base des notes de synthèses élaborées à l'issue de chaque entretien.

Les analyses, en particulier celles sur l'efficacité et l'efficience, ont porté également sur des données qualitatives et quantitatives des rapports de suivi évaluation, notamment les données relatives aux résultats atteints et à l'exécution financière. Des tableaux synthétiques ont été établis pour étayer ces analyses.

III.2 Livrables

La préparation des livrables ou rapports s'est faite en trois étapes : la rédaction de la note méthodologique, l'élaboration du **rapport provisoire** et la préparation du **rapport final**. La note méthodologique a été produite au début de la mission, cinq (5) jours après le démarrage des travaux.

III.3 L'agenda de la mission d'évaluation

La mission d'évaluation s'est déroulée sur une période de 30 jours, allant du 29 novembre au 28 décembre 2016.

Cette période a été consacrée à l'étude documentaire et la tenue d'entretiens préliminaires, la réalisation d'une enquête de terrain, la rédaction d'une note méthodologique, du rapport provisoire et l'élaboration du rapport final d'évaluation.

Au cours de l'enquête de terrain, les évaluateurs (consultant international et consultant national) ont mené des entretiens sur la base du guide d'entretien.

La mission a été efficacement préparée et appuyée par l'unité de coordination du programme TOKTEN et le Bureau du PNUD au Mali.

La documentation nécessaire à l'étude documentaire a été rapidement mise à disposition par la coordination TOKTEN et le bureau du PNUD Mali.

La consultation du site du TOKTEN et des recherches sur internet ont également été mises à contribution dans cette étude documentaire.

Parallèlement à l'étude documentaire, des entretiens préliminaires ont été menées avec les principales parties prenantes du TOKTEN. Ces entretiens préliminaires ont concerné les hautes autorités directement impliquées, la coordination du projet, le personnel PNUD impliqué dans le TOKTEN, et certains principaux bénéficiaires.

La mission s'est déroulée selon le chronogramme ci-après :

Chronogramme indicatif de réalisation de la mission

La mission a été réalisée selon le chronogramme indicatif ci-après.

	29 nov.	30 nov.	1 déc.	2 déc.	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28 déc.	
<i>Réunion de cadrage</i>																															
<i>Revue documentaire et entretiens préliminaires</i>																															
<i>Enquête de terrain</i>																															
<i>Elaboration du rapport provisoire</i>																															
<i>Tenue d'un atelier de restitution</i>																															
<i>Formulation observations sur le rapport provisoire</i>																															
<i>Elaboration du rapport final</i>																															

La durée effective de réalisation de la mission est donc de 30 jours.

IV. Critères

Les résultats ont été obtenus grâce à l'utilisation des critères ci-après.

IV.1.1 Critères relatifs à l'évaluation des résultats du TOKTEN 2012 - 2016

1°) La pertinence

La pertinence du projet a été analysée à travers l'examen de la conformité des objectifs assignés au TOKTEN élargi avec les besoins et les aspirations des bénéficiaires. Des réponses ont été apportées aux questions telles que : (i) la conception et la mise en œuvre du projet ont-ils permis de répondre aux besoins et aux aspirations des bénéficiaires ? (ii) Les politiques et dispositions opérationnelles mises en œuvre dans l'exécution du projet (politique organisationnelle, politique de communication, politique d'implication des bénéficiaires et autres acteurs, politique financière, dispositif de gestion, ...) sont-elles pertinentes pour la réalisation des objectifs du projet ? (iii) les activités planifiées sont-elles cohérentes les unes avec les autres, au niveau des trois (3) composantes du domaine « secteur public » et des deux (2) composantes du domaine « secteur privé ».

L'extension du **TOKTEN** à d'autres secteurs et bénéficiaires pour aboutir au **TOKTEN élargi** s'est-elle révélée bien fondée ? La conception du TOKTEN élargi est elle cohérente avec les politiques et stratégies : (i) la Stratégie Nationale CREDD, (ii) celles du Ministère des Maliens de l'Extérieur (iii) celle l'Enseignement Supérieur et de la Recherche scientifique, (iv) celle de l'Education, (v) de la Formation Professionnelle et Technique, (vi) de la Santé, (vii) de l'Agriculture, (viii) de la promotion des PME/PMI et (ix) des autres ministères et institutions impliqués dans les questions migratoires ? Le TOKTEN élargi, dans sa conception et à travers ses objectifs et résultats, s'insère-t-il bien dans les priorités nationales et tient-il compte du contexte international ?

2°) L'efficacité

L'efficacité a été évaluée à travers la mesure du degré d'atteinte des résultats visés par le TOKTEN à la fin de la période 2012 – 2016. En particulier les quatre résultats majeurs :

- **Résultat 1** : La performance de l'Enseignement Supérieur est améliorée par la mise à disposition de compétences de haut niveau,
- **Résultat 2** : Les capacités des acteurs du secteur Agricole sont renforcées,
- **Résultat 3** : Les services de santé sont qualitativement améliorés,
- **Résultat 4** : Les PME/PMI et autres secteurs offrent des rendements croissants et qualitatifs sur la base d'une formation professionnelle adaptée aux besoins de l'économie nationale.

Quel est le degré d'atteinte de ces résultats ? Quelle est **la qualité des services** du TOKTEN Mali ?

3°) L'efficience

L'efficience a été mesurée sur la base des coûts des activités menées dans la poursuite des objectifs, les moyens mobilisés ont-ils été utilisés de façon optimale ? Les résultats atteints par le TOKTEN auraient-ils pu être atteints avec moins de moyens ? Était-il possible de faire plus avec ces moyens ? Les moyens étaient-ils suffisants au regard des ambitions du projet ?

4°) Impacts/effets

Les impacts du TOKTEN ont été évalués à l'aune des **effets** du projet en s'appliquant à bien identifier les changements et les impacts dus au TOKTEN élargi, c'est-à-dire à l'exclusion de toute autre cause ne relevant pas du projet. Cette mesure a été faite sur la base de l'étude documentaire et des informations collectées grâce aux outils élaborés à cet effet, au niveau des bénéficiaires et des différents secteurs d'intervention (Universités et autres établissements d'enseignement supérieur et de recherche, structures de formation professionnelle et technique, Santé, Agriculture, PME/PMI, Ministères et autres institutions impliquées) ;

5°) La viabilité et pérennité

La viabilité et **la pérennité** du TOKTEN élargi ont été analysées dans la perspective de l'appréciation des possibilités pour le futur du TOKTEN, sur la base des capacités des bénéficiaires et des institutions nationales impliquées. Des réponses ont donc été recherchées aux questions : (i) les bénéficiaires se sont-ils suffisamment approprié le projet ? (ii) qu'en est-t-il de la viabilité financière, que deviendra cette viabilité dans le cas de la cessation de l'assistance financière extérieure ? (iii) quelles sont les voies pour assurer la mobilisation de ressources financières suffisantes pour la pérennité du projet ? (iv) les partenaires financiers sont-ils prêts à continuer à soutenir le projet ? sinon, (v) comment poursuivre les activités du projet après l'arrêt de l'assistance des partenaires ? (vi) le TOKTEN sera-t-il capable de continuer la mise à contribution des maliens de l'étranger ? (vii) la Coordination TOKTEN et les institutions impliquées (Ministère des Maliens de l'Étranger et autres) et les bénéficiaires ont-ils développé des capacités dans la mobilisation des maliens de l'étranger pour la mise en œuvre de leurs politiques et stratégies ? sinon (viii) quelles mesures faut-il mettre en œuvre pour cela ?

IV.1.2 Critères relatifs à l'évaluation de la mise en œuvre

1°) Cohérence

L'analyse de la **cohérence** sera faite à travers : (i) la logique d'intervention qui concerne la cohérence entre les ressources, les activités, les outputs ainsi que les effets et impacts du projet et (ii) la logique organisationnelle qui examine la cohérence du dispositif organisationnel, les rôles et attributions des structures impliquées dans le pilotage du projet.

2°) Effectivité et qualité de la mise en œuvre

L'**effectivité** et la **qualité** de mise en œuvre ont été examinées à travers **la planification, l'organisation, le contrôle et le suivi** des activités du projet.

V. Résultats de l'évaluation

V.1 Pertinence

La pertinence du projet est analysée à travers

- La vérification de cohérence entre la conception du TOKTEN élargi et les politiques et stratégies : (i) la Stratégie Nationale CSCRP, (ii) celles de la politique nationale migratoire (iii) de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, (iv) de la Formation Professionnelle et Technique, (v) de la Santé, (vi) de l'Agriculture, (vii) de la promotion des PME/PMI
- Le TOKTEN, dans sa conception et à travers ses objectifs et résultats, s'insère-t-il bien dans les priorités nationales et tient-il compte du contexte international ?
- L'examen de la conformité des objectifs assignés au TOKTEN avec les besoins et les aspirations des bénéficiaires. Des réponses ont été apportées aux questions telles que : (i) la conception et la mise en œuvre du projet ont-ils permis de répondre aux besoins et aux aspirations des bénéficiaires ?
- Les politiques et dispositions opérationnelles mises en œuvre dans l'exécution du projet (politique organisationnelle, politique de communication, politique d'implication des bénéficiaires et autres acteurs, politique financière, dispositif de gestion, ...) sont-elles pertinentes pour la réalisation des objectifs du projet ?
- Les activités planifiées sont-elles cohérentes les unes avec les autres, au niveau des trois (3) composantes du volet « secteur public » et des deux (2) composantes du volet « secteur privé » ?
- Le maintien dans le TOKTEN 2012 – 2016, de l'extension à d'autres secteurs introduits par le TOKTEN élargi 2008 – 2011 a-t-il été pertinent ?

V.1.1 Cohérence entre la conception du TOKTEN élargi et les politiques et stratégies

Tableau 1 : Conformité entre le CSCRP révisé par le CREDD, le Cadre stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable (CREDD) et le TOKTEN

CSCRP révisé par le CREDD	TOKTEN	Conformité entre le CREDD et le TOKTEN
<p>Le CSCRP inscrit le TOKTEN dans l'axe stratégique n°3 : Développement Institutionnel et Gouvernance. Cela est maintenu par le CREDD</p> <p>Au niveau de l'objectif spécifique n° 38 : « Œuvrer pour une diplomatie d'influence et promouvoir l'intégration africaine et une coopération internationale au service du développement du Mali »</p>	<p>Objectif Principal : Mettre à contribution les compétences nationales expatriées, au développement économique et social du pays.</p>	<p>Le TOKTEN s'insère bien dans le CREDD et y est expressément cité. Il est notamment précisé dans le CREDD : Le Gouvernement convient également de favoriser la réinsertion socioéconomique des migrants de retour et l'implication de la diaspora dans le processus de développement (notamment à travers le Tokten, le CIGEM et le Co-développement)</p>

Tableau 2 : Conformité entre la politique nationale migratoire et le TOKTEN

Politique nationale migratoire (PONAM) mis en œuvre à partir de 2015	TOKTEN	Conformité entre la politique nationale migratoire et le TOKTEN
<p>Vision : faire de la migration, un véritable atout pour le développement du pays, un facteur de croissance économique et de promotion sociale pour réduire durablement la pauvreté</p> <p>L'objectif global : consiste à mieux gérer la migration afin qu'elle contribue à la réduction de la pauvreté et au développement durable du pays. Objectif spécifique n°2 : Mettre en place des mécanismes et des dispositifs de gestion appropriés (en matière de connaissances, de réglementation, d'accueil et de réinsertion, de valorisation des capacités) pour mieux organiser la migration ; Objectif spécifique n° 3 : Mobiliser et valoriser les apports des diasporas pour réduire la pauvreté et soutenir le développement national ;</p>	<p>Objectif Principal : Mettre à contribution les compétences nationales expatriées, au développement économique et social du pays.</p>	<p>L'objectif principal du TOKTEN est conforme à la vision, à l'objectif global et aux objectifs spécifique n° 2 et n° 3 de la politique nationale migratoire</p>

Tableau 3 : Conformité entre la Stratégie de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (ESR) et le TOKTEN

<p align="center">Stratégie de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (ESR)</p>	<p align="center">TOKTEN</p>	<p align="center">Conformité entre la Stratégie de l'ESR et le TOKTEN</p>
<p>Vision : Un enseignement supérieur de qualité en adéquation avec les besoins du marché de l'emploi</p> <p>Stratégie : (i) promouvoir l'enseignement supérieur et la recherche, (ii) Renforcer la qualité, notamment grâce à l'organisation d'un concours de recrutement des Assistants et Maîtres Assistants, (iii) maîtriser les besoins du marché de l'emploi pour concevoir des programmes et des pratiques d'enseignement conformes à l'adéquation formation – emploi.</p>	<p>Objectif Principal : Mettre à contribution les compétences nationales expatriées, au développement économique et social du pays.</p> <p>Objectif spécifique 1 : Contribuer à l'amélioration de la qualité de l'enseignement au niveau des Universités, des Grandes Ecoles et Instituts, à travers (i) la formation des enseignants maliens, (ii) l'encadrement des programmes de 3ème cycle et des filières courtes, (iii) le renforcement des capacités et de l'expertise des instituts et centres de formations techniques et professionnelles.</p> <p>Composante 1 du volet 1 du TOKTEN 2012 -2016 : Contribuer à l'amélioration de la qualité de l'enseignement dispensé au sein des Universités, des Grandes Ecoles et Instituts, et à la formation des formateurs (formation continue des formateurs, formations doctorales).</p>	<p>L'objectif principal du TOKTEN est conforme,</p> <p>La vision de l'ESR ainsi que sa stratégie sont conformes à l'objectif principal, aux objectifs spécifiques et aux composante 1 et 3 du volet 1 du TOKTEN</p>

Tableau 4 : Conformité entre les stratégies et politiques en matière de santé et le TOKTEN

Stratégies et politiques en matière de santé	TOKTEN	Conformité entre les stratégies et politiques en matière de santé et le TOKTEN
<p><u>Vision</u> : Améliorer la santé des populations, les soins de santé sont accessibles à tous, le taux de mortalité est réduit à tous les niveaux, en particulier celles de la mère et de l'enfant, un système de santé de proximité, de qualité, performant et viable.</p> <p><u>Stratégie</u> : La poursuite du processus d'institutionnalisation des comptes nationaux de la santé et le renforcement des capacités des ressources humaines à travers des formations continues et diplômantes ;</p>	<p><u>Objectif Principal</u> : Mettre à contribution les compétences nationales expatriées, au développement économique et social du pays.</p> <p>Composante 1 : "Santé" du volet 2 : Mettre à contribution l'expertise des nationaux expatriés : (i) au renforcement des capacités des infrastructures et des plateaux techniques, (ii) pour combler les lacunes en ressources humaines spécialisées, (iii) apporter leur concours au plan de formation du Ministère de la Santé etc.</p>	<p>L'objectif principal du TOKTEN est conforme à la vision et aux politiques et stratégie en matière de santé</p> <p>Les objectifs du TOKTEN en matière de santé, à travers la composante 1 du volet 2 sont conformes aux politiques en matière de santé.</p>

Tableau 5 : Conformité entre les stratégies et politiques en matière d'Agriculture et le TOKTEN

<p>Stratégies et politiques en matière d'Agriculture, notamment la loi d'orientation Agricole</p>	<p>TOKTEN</p>	<p>Conformité entre les stratégies et politiques en d'Agriculture et le TOKTEN</p>
<p>Vision : Faire du Mali une puissance agro-pastorale sous régionale, où le secteur Agricole est un moteur de la croissance de l'économie nationale, assurant la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations urbaines et rurales et générant des emplois et des revenus significatifs dans une logique de développement durable reposant prioritairement sur les Exploitations Agricoles Familiales (EAF) et les Entreprises Agricoles (EA) modernes et compétitives</p> <p>Stratégie : Promouvoir une Agriculture intensive, diversifiée et durable, assurant l'autosuffisance alimentaire et compétitive sur les marchés sous régionaux et internationaux</p>	<p>Objectif Principal : Mettre à contribution les compétences nationales expatriées, au développement économique et social du pays.</p> <p>En matière d'Agriculture, le TOKTEN vise, à travers la composante 2, à contribuer, en synergie avec d'autres initiatives en cours (l'ANPE, l'APEJ et l'IER) à la mise en œuvre des directives contenues dans la Loi d'Orientation Agricole.</p>	<p>L'objectif principal du TOKTEN est conforme à la vision et aux politiques et stratégie en matière d'Agriculture</p> <p>Les objectifs du TOKTEN dans le domaine de l'agriculture sont conformes aux politiques en matière d'Agriculture.</p>

Tableau 6 : Conformité entre les stratégies et politiques en matière de promotion des PME/PMI et le TOKTEN

Stratégies et politiques en matière de promotion des PME/PMI et de formation professionnelle et technique	TOKTEN	Conformité entre les stratégies et politiques en matière de promotion des PME/PMI et le TOKTEN
<p>Vision : Bâtir une stratégie pour un environnement des affaires propice à un pays émergent.</p> <p>Stratégie :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise en œuvre du Plan Stratégique et Opérationnel d'amélioration du climat des Affaires pour la promotion du secteur privé ; - Améliorer l'employabilité et l'offre de formation professionnelle et technique pour ce qui concerne la formation professionnelle et technique 	<p>Objectif Principal : Mettre à contribution les compétences nationales expatriées, au développement économique et social du pays.</p> <p>Objectif spécifique 3 du TOKTEN : Contribuer à l'amélioration de la formation professionnelle initiale et continue des cadres des secteurs de la Santé, de l'Agriculture et des PME-PMI en favorisant les opportunités de coopération entre les institutions d'enseignement supérieur et de formation et les entreprises, et en renforçant la recherche de l'adéquation formation/emploi.</p>	<p>L'objectif principal du TOKTEN est conforme à la vision et aux politiques et stratégie en matière de promotion des PME/PMI</p> <p>L'objectif spécifique du TOKTEN en matière de promotion des PME/PMI et formation professionnelle et technique sont conformes aux politiques nationale en matière de promotion du secteur privé et de formation professionnelle et technique</p>

V.1.2: Insertion dans les priorités nationales et prise en compte du contexte international

Le Tokten s'insère dans les priorités nationales et prend en compte le contexte international à travers son intégration dans le Cadre Stratégique Nationale, CREDD et son ancrage au Ministère des Maliens de l'Extérieur.

L'insertion dans le contexte international est particulièrement matérialisé à travers la création de 12 antennes TOKTEN – Mali de par le monde.

V.1.3: Pertinence de l'extension du TOKTEN à d'autres secteurs et bénéficiaires sous forme TOKTEN élargi

La pertinence de l'extension du TOKTEN est confirmée par l'exécution réussie des missions dans les secteurs de la Santé, de l'Agriculture et des PME/PMI et les nombreuses demandes formulées par ces secteurs.

En effet, malgré le déficit en communication la demande s'est fortement exprimée au point que le TOKTEN n'a pu donner satisfaction à toutes les demandes de mission TOKTEN.

Cette pertinence reste cependant à renforcer à travers l'alimentation du répertoire des experts expatriés nationaux par des compétences qui ne soient pas que des universitaires de haut niveau, mais aussi des Ingénieurs, techniciens supérieurs et ouvriers spécialisés répondant à des besoins pointus, notamment au niveau des PME/PMI.

V.1.4 Conformité de l'offre en experts TOKTEN avec les besoins des bénéficiaires

Cette conformité a été vérifiée lors de l'enquête de terrain auprès des bénéficiaires. L'appréciation de cette conformité a porté tant sur les formations reçues que sur les appuis autres que la formation.

Il ressort des entretiens que la totalité des bénéficiaires estiment que les objectifs spécifiques du TOKTEN sont conformes à leurs aspirations et besoins, malgré quelques faiblesses relatives à l'absence de réponses à certaines de leurs demandes, et l'impossibilité, quelquefois, de lier la théorie à la pratique.

Il a été demandé, lors des entretiens avec des entités ayant bénéficié de missions TOKTEN, de donner une note de satisfaction sur une échelle de 1 à 5 : 1= pas satisfait, 2= satisfaction médiocre, 3= passablement satisfait, 4 = satisfait et 5 = très satisfait.

Les réponses ont servi à établir le tableau ci-après, en considérant que toute note strictement inférieure à 4 correspondait à une non-conformité aux besoins et toute note supérieure ou égale à 4 correspondait à une conformité.

Tableau 7 : Appréciation des formations et autres apports du TOKTEN par les bénéficiaires

Appréciation	Effectif	Pourcentage
La formation ou l'appui est conforme à nos besoins	13	93%
La formation ou l'appui n'est pas conforme à nos besoins	1	7%
Sans opinions	0	0%
Total	14	100%

V.2 : Efficacité

L'efficacité du programme est appréciée à travers la mesure du degré d'atteinte des résultats visés par le projet, en vue de la réalisation des objectifs.

D'un point de vue quantitatif, l'efficacité est mesurée par le degré de réalisation des objectifs fixés par le Comité de Gestion du projet sur la base des objectifs et des résultats ci-dessous rappelés. Cette mesure est faite à l'aune des indicateurs rappelés dans le tableau 8, ci-après.

V.2.1 Objectifs et Résultats attendus du TOKTEN 2012-2016

1°) Objectifs

Objectif général

L'objectif général est le transfert de compétences des experts nationaux expatriés en vue de les mettre à contribution pour le développement des secteurs stratégiques nationaux de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, de l'Agriculture, de la Santé et des PME/PMI.

Objectifs spécifiques :

- Améliorer la performance de l'enseignement supérieur et contribuer à la promotion de la recherche scientifique et technique ;
- contribuer à l'augmentation de la production agricole en appuyant les exploitations agricoles ;
- contribuer à l'amélioration des services de santé ;
- fournir des appuis en expertise aux secteurs des PME/PMI pour un accroissement qualitatif et quantitatif du rendement et au niveau d'une formation professionnelle adaptée aux besoins de l'économie nationale.

2°) Résultats attendus

Tableau 8 : Résultats et indicateurs de résultat

Résultats	Indicateurs
<p>Résultat 1 : La performance de l'enseignement supérieur est améliorée par la mise à disposition de compétences de haut niveau.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 100 missions sont réalisées dans le domaine de l'enseignement ; - 30 étudiants de 3ème cycle ou de doctorants sont encadrés ; - 60 formateurs ont bénéficié de formations complémentaires ; - 10 projets ont recouru à la modalité TOKTEN en tant qu'outil de renforcement de capacités ; - le répertoire des ressources humaines expatriées disposant de compétences et d'expertises dans les domaines clés de développement est actualisé ; - la base de données des entités bénéficiaires est actualisée ; - la base de données existante des candidats au programme TOKTEN est élargie et répond aux besoins des nouvelles entités bénéficiaires ; - le site Web du programme est actualisé ; - un plan de recrutement est disponible ; - le nombre et la diversité des experts identifiés
<p>Résultat 2 : la production agricole est augmentée sur la base d'une recherche performante</p>	<ul style="list-style-type: none"> - réalisation de 20 missions d'appui - augmentation du rendement en cultures vivrières dans les zones d'intervention ; - adoption de nouvelles techniques accessibles ; - introduction de nouvelles spéculations biologiques ; - augmentation de la production de lait et de viande dans les zones d'intervention ; - augmentation des revenus des acteurs et de la production ; - amélioration des politiques sectorielles de l'Agriculture ; - nombre de sessions de formation et de renforcement de capacités dans le domaine de l'Agriculture ; - nombre de chercheurs formés. - le nombre de recherches appliquées réalisées ; - le nombre d'exploitations agricoles appuyées
<p>Résultat 3 : Les services de Santé sont qualitativement améliorés</p>	<ul style="list-style-type: none"> - réalisation de 24 missions d'appui ; - amélioration des politiques sectorielles de la santé ; - nombre de sessions de formation et de renforcement de capacités dans le domaine de la santé ; - nombre de chercheurs en santé formés.
<p>Résultat 4 : Les secteurs PME/PMI offrent un rendement croissant et qualitatif</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 35 missions de coaching et de renforcement de capacités réalisées ; - nombre de cadres et de chefs d'entreprises coachés ; - nombre d'entreprises ayant bénéficié de transferts de savoirs et de technologies ; - nombre de partenariats établis entre PME/PMI ; - le renforcement des capacités des organisations professionnelles, l'amélioration des apprentissages traditionnels et les formations en création d'entreprises.

3°) Mesure de l'efficacité

Sur la base des objectifs et des résultats escomptés ci-dessus, le Comité de Gestion du projet a défini des activités et des objectifs chiffrés pour les différentes composantes. Le tableau 9 ci-après donne le niveau de réalisation des objectifs et permet de mesurer l'efficacité du projet.

Tableau 9 : Taux de réalisation des missions prévues : Source : Coordination TOKTEN

Années	Secteur d'intervention	Prévisions missions	Réalisations missions	Taux de réalisation	Personnes formées
2012	Education	37	13	35,14%	1 491
	Agriculture	10	0	0,00%	-
	Santé	10	4	40,00%	30
	PME-PMI	14	1	7,14%	30
	TOTAL	71	18	25,35%	1 551
2013	Education	34	34	100,00%	2 601
	Agriculture	5	4	80,00%	100
	Santé	5	5	100,00%	90
	PME-PMI	9	5	55,56%	150
	Autres Administrations et secteurs d'intervention	2	2	100,00%	
	TOTAL	55	50	90,91%	2 941
2014	Education	34	36	105,88%	3 502
	Agriculture	4	0	0,00%	-
	Santé	3	3	100,00%	37
	PME-PMI	15	3	20,00%	60
	Autres Administrations et secteurs d'intervention	4	3	75,00%	23
	TOTAL	60	45	75,00%	3 622
2015	Education	44	44	100,00%	878
	Agriculture	2	2	100,00%	85
	Santé	2	2	100,00%	12
	PME-PMI	2	2	100,00%	75
	Autres Administrations et secteurs d'intervention	5	5	100,00%	414
	TOTAL	55	55	100,00%	1 464
2016	Education	41	40	97,56%	2016
	Agriculture	4	4	100,00%	120
	Santé	2	2	100,00%	5
	PME-PMI	1	1	100,00%	17
	Autres Administrations et secteurs d'intervention	3	3	100,00%	35
	TOTAL	51	50	98,04%	2193
Cumul des réalisations par secteur d'intervention (2012 -2016)					
2012-2016	Education	190	167	87,89%	10 488
	Agriculture	25	10	40%	305
	Santé	22	16	72,73%	174
	PME-PMI	41	12	29,27%	332
	Autres Administrations et secteurs d'intervention	14	13	92,86%	472
	TOTAL	292	218	74,66%	11 771

Il ressort de ce tableau que l'efficacité globale du projet indique que sur 292 missions programmées 218 ont été réalisées, soit un taux de réalisation de 74,66% des résultats escomptés fixés par le Comité de Gestion. **L'efficacité globale** atteint donc un niveau assez satisfaisant. Cette efficacité se reflète dans le renforcement des capacités d'un grand nombre de personnes (11 771 personnes) de 2012 à 2016.

Une analyse plus fine, par composante, montre que sur les 292 missions prévues, 190 soit 65% reviennent au secteur de l'éducation, c'est à dire à l'Enseignement Supérieur et à la Recherche Scientifique. Secteur qui, par ailleurs, affiche une bonne efficacité avec un taux de réalisation de 87,89% (167 missions réalisées sur 190 programmées).

Tous les autres secteurs (Agriculture, Santé, PME/PMI et autres Administrations et secteurs), introduits ultérieurement au TOKTEN, suite à l'adoption du TOKTEN élargi se partagent le reste, à savoir 102 missions, soit 35% des missions prévues sur toute la période et affichent ensemble un taux de réalisation de 50% (51 missions réalisées sur 102 prévues). Ce taux est encore plus bas si l'on se limite à l'Agriculture (10 réalisations sur 25 prévues, soit un niveau d'efficacité de 40%) et aux PME/PMI (12 réalisations sur 41 prévues, soit un taux de réalisation de 29,27%). On constate cependant de bons taux pour les autres administrations (92,86%) et 72,73% pour la santé (hors université) qui, du reste, n'est pas très éloignée de l'enseignement supérieur et de la recherche (sous-secteur hospitalo-universitaire).

La bonne efficacité du projet, particulièrement au niveau de l'enseignement Supérieur et de la Recherche, est attestée au niveau des soutenances de thèses. 32 thèses de doctorat ont été soutenues avec l'appui du projet TOKTEN. Parmi ses thèses, 21 l'ont été dans la phase actuelle (2012 – 2016) et 22 autres sont en cours de préparation. Par ailleurs, en plus des 32 thèses relevant strictement du TOKTEN, on note que le projet a contribué au résultats obtenus par le Programme de formation des formateurs **des universités** qui a formé **289** homologues assistants et **155** nouveaux docteurs.

Le TOKTEN dispose actuellement de **(12)** antennes de relais de par le monde : 5 en Europe, 1 aux USA, 1 au Canada, 4 en Afrique et 1 en Asie.

Au moins dix-huit **(18)** accords interuniversitaires ont été signés depuis la mise en œuvre du Projet TOKTEN. En dehors de leur apport principal qui est celui du renforcement de la coopération interuniversitaire, ces accords facilitent la mobilité des consultants pour les missions.

De 2012, début de la phase actuelle du TOKTEN à 2016, le nombre d'experts enregistrés dans le répertoire actualisé du TOKTEN est passé de **166** à **557** dont **57 femmes**. L'indicateur relatif à la réactualisation du répertoire des experts expatriés nationaux est donc largement atteint.

Le nombre de structures bénéficiaires enregistre une hausse, que l'on peut considérer légère, compte tenu de l'objectif de déployer le TOKTEN aux nouveaux secteurs. Ce nombre passe de 140 en 2012 à 168 en 2016.

En conclusion l'efficacité globale de 74,66%, indique un bon degré d'atteinte des résultats

Cette efficacité qui doit cependant être améliorée a été limitée par certaines contraintes :

- bien que des opérations de communication soit faites à certaines occasions, le projet ne dispose pas de plan de communication ;
- le répertoire malgré sa richesse, reste à développer, notamment pour prendre en compte des experts plus adaptés aux PME/PMI par exemple, ceux dont les besoins en formation et en accompagnement peuvent relever d'un autre type d'experts que de la catégorie des experts universitaires de haut niveau : techniciens supérieurs, ingénieurs, ouvriers spécialisés de la diaspora. Cela ressort clairement de certains entretiens où il a été expliqué que plusieurs demandes n'ont pu être satisfaites, pour cause, entre autres, d'inexistence de l'offre correspondante au niveau du répertoire ;
- la non disponibilité des financements et les difficultés liées à leur mobilisation (conséquence de la crise de 2012 ont amené le gouvernement à rééchelonner les décaissements de sa contribution financière sur deux ans, d'où l'extension de la phase actuelle sur 2015 et 2016 alors qu'elle devait s'achever en 2014 ;
- les difficultés liées la programmation de la période d'intervention des experts TOKTEN, compte tenu des contraintes découlant de leurs activités dans leurs pays de résidence ;
- La forte disproportion entre le nombre de missions destinées à la FAST-FST et celles destinées à d'autres facultés, grandes écoles et instituts indiquant que des efforts restent à faire pour ces autres structures.

L'examen des indicateurs de résultats en rapport avec ces résultats montre que certains de ces indicateurs sont peu mesurables et/ou non réalistes. Par exemple : l'indicateur « accroissement de la productivité des cultures vivrières » et celui du « coaching de chefs d'entreprises ».

4°) Mesure de l'efficacité par rapport à la question genre

La problématique du genre ne figure ni au niveau des objectifs du projet, ni au niveau des résultats et des indicateurs. Ce qui rend difficile la mesure de l'efficacité du projet par rapport à cette dimension.

Cependant, par rapport à cette question le constat suivant peut-être donnée :

Des disparités, relevant du genre, même si leurs causes ne relèvent pas pour l'essentiel du TOKTEN, ressortent de la faible présence des femmes à tous les niveaux : Nombre de femmes ayant bénéficié de formation et de renforcement des capacités, Nombre de femmes experts expatriées nationales, Nombre de femmes experts venant en mission au Mali.

Disparités au niveau de la formation.

Les rapports de suivi évaluation n'ont commencé à renseigner le genre qu'à partir de 2015. Cependant, les données de 2015 permettent de se faire une opinion. Seulement 255 **femmes** ont bénéficié de formations TOKTEN sur les 1464 personnes formées en 2015, soit **17,4%**.

Disparités au niveau des experts nationaux expatriés

Ces disparités sont illustrées par les tableaux ci-après :

Tableau n° 10 : Experts enregistrés dans le répertoire et genre (depuis le début du TOKTEN)

Secteurs	Hommes Experts	Femmes Expertes	Total
Enseignement Supérieur et Recherche	255	27	282
Agriculture	56	3	59
Santé	67	18	85
PME/PMI	122	9	131
Total	500	57	557

Le pourcentage des **femmes** enregistrées est de **10%**

Tableau n° 11 : missions effectuées et genre

Secteurs	Missions effectués par les hommes	Missions effectués par les femmes	Total
Enseignement Supérieur et Recherche	733	12	745
Agriculture	11	2	13
Santé	25	6	31
PME/PMI	30	7	37
Autres administrations	12	0	12
Total	811	27	838

Le pourcentage des missions effectuées par les **femmes** expertes est de **3%**.

Bien qu'étant 10% des experts enregistrées, les femmes n'ont effectué que 3% des missions TOKTEN, d'où **une disparité** en terme de **genre**.

Cette problématique devrait être prise en compte par le TOKTEN par son intégration au niveau

des objectifs, des résultats et des indicateurs.

V.3: Efficience

L'évaluation de l'efficience vise à mesurer l'utilisation optimale des ressources mises à la disposition du projet. Dans quelles mesures les ressources financières, matérielles et humaines mobilisées pour le fonctionnement du projet et la réalisation de ses activités ont été utilisées de façon rationnelle

L'évaluation de l'efficience du projet a donc été faite à travers :

- la mesure du ratio $\frac{\text{Résultats obtenus}}{\text{Moyens mobilisés}}$ pour la comparaison entre l'exécution physique et financière des activités du projet
- la rationalité du dispositif organisationnel : organigramme, compétence du personnel, effectif mobilisé, logistique du projet;
- la planification et le suivi des activités planifiées.

V.3.1 Evaluation quantitative de l'efficience : comparaison de l'exécution physique et financière

Pour simplifier, il y'a une bonne efficience lorsque les taux d'exécution physique et financière sont à peu près du même ordre de grandeur. Les données financières disponibles pour 2015 ont permis de faire le rapprochement entre l'exécution physique et financière. Les mesures de l'efficience globale ainsi que de l'efficience au niveau des différents secteurs d'intervention sont données dans le tableau ci-après.

Tableau 12 : Exécution physique et financière (Efficience)

Années	Secteur d'intervention	Montant mobilisé	Réalisation financière	Taux d'exécution financière	Taux d'exécution physique	Efficience
2012	Education	18 033 068	18 033 069	100,00%	35,14%	0,35
	Agriculture	0	0	S.O	0,00%	S.O
	Santé	6 484 923	6 484 923	100,00%	40,00%	0,40
	PME-PMI	5 743 560	5 743 560	100,00%	7,14%	0,07
	TOTAL	30 261 551	30 261 552	100,00%	25,35%	0,25
2013	Education	46 354 496	46 354 496	100,00%	100,00%	1,00
	Agriculture	3 391 758	3 391 758	100,00%	80,00%	0,80
	Santé	7 289 130	7 289 130	100,00%	100,00%	1,00
	PME-PMI	7 841 535	6 845 784	87,30%	55,56%	0,64
	Autres Administrations et secteurs d'intervention	1 742 563	2 738 314	157,14%	100,00%	0,64
	TOTAL	66 619 482	66 619 482	100,00%	90,91%	0,91
2014	Education	45 870 833	39 365 593	85,82%	105,88%	1,23
	Agriculture	1 950 000	0	0,00%	0,00%	S.O
	Santé	3 274 005	3 274 005	100,00%	100,00%	1,00
	PME-PMI	5 109 322	2 390 154	46,78%	20,00%	0,43
	Autres Administrations et secteurs d'intervention	1 362 486	2 390 154	175,43%	75,00%	0,43
	TOTAL	57 566 646	47 419 906	82,37%	75,00%	0,91
2015	Education	60 000 000	57 260 866	95,43%	100,00%	1,05
	Agriculture	4 000 000	2 346 471	58,66%	100,00%	1,70
	Santé	4 000 000	2 346 471	58,66%	100,00%	1,70
	PME-PMI	2 285 714	1 675 889	73,32%	100,00%	1,36
	Autres Administrations et secteurs d'intervention	5 714 286	4 189 723	73,32%	100,00%	1,36
	TOTAL	76 000 000	67 819 420	89,24%	100,00%	1,12
Cumul des réalisations par secteur d'intervention (2012 -2015)						
2012-2015	Education	170 258 397	161 014 024	94,57%	86,63%	0,92
	Agriculture	9 341 758	5 738 229	61,43%	31,82%	0,52
	Santé	21 048 058	19 394 529	92,14%	70,00%	0,76
	PME-PMI	20 980 131	16 655 387	79,39%	29,27%	0,37
	Autres Administrations et secteurs d'intervention	8 819 335	9 318 191	105,66%	86,67%	0,82
	Projet	230 447 679	212 120 360	92,05%	72,22%	0,78

Source : Elaborée par nous sur la base de données communiquées par le bureau de coordination du TOKTEN

Les données de l'exécution financière pour 2016 n'étant disponibles que pour les trois premiers trimestres, il n'a pas été possible de faire une évaluation quantitative de l'efficacité pour la période 2012 - 2016. Le tableau ci-dessus donne donc cette évaluation quantitative pour la période 2012 – 2015.

L'efficacité globale sur la période 2012 – 2015, sur la base des données qui nous ont été communiquées, est de 0,78. Cette efficacité, proche de 80%, est assez bonne. Mais elle peut être améliorée pour tendre beaucoup plus vers **l'efficacité optimale qui est de 1**. Ce qui pourra probablement être montré, dès que les chiffres de l'exécution financière seront disponibles pour 2016.

En effet, compte tenu de la tendance d'amélioration constatée entre 2012 et 2015 (on passe de 0,25 en 2012 à 1,12 en 2015), tout porte à croire que cette efficacité apparaîtra meilleure dès que les données seront disponibles pour 2016.

L'analyse détaillée de l'efficacité, fait ressortir **une efficacité faible de 0,25 pour 2012** année de l'entrée du pays dans la **crise sécuritaire**. Même le secteur de l'Education qui affiche d'habitude une bonne efficacité, n'a enregistré que 0,35 en 2012. A partir de 2013, l'efficacité remonte à 0,91 et atteint une très bonne efficacité de 1,12 en 2015, tendance qui fort probablement se confirmera en 2016.

D'un point de vue sectoriel, **l'efficacité globale** est très bonne (0,92) pour l'Education, tout au long de la période 2012 – 2015 et assez bonne pour la santé (0,76) et les autres administrations (0,82) sur la même période. Elle reste faible pour les PME/PMI (0,37) et l'agriculture (0,52).

Cependant, **la tendance est à l'amélioration de l'efficacité pour tous les secteurs**. En effet, l'efficacité de chacun des secteurs **est supérieure à 1 en 2015**, et comme indiqué plus haut, cette tendance se confirmera fort probablement en 2016.

V.4 Effets /Impacts

Les effets/impacts du projet ont été évalués sur la base des résultats concrets sur les groupes cibles et les populations en termes d'améliorations constatées dans les secteurs de l'Enseignement Supérieur, de l'Agriculture, de l'Education, de la Santé et dans le Secteur Privé.

V.4.1 Améliorations dans le domaine du Secteur Public

1°) Impacts et effets au niveau de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (Composante 1)

Renforcement des capacités par la formation de 32 docteurs encadrés par des experts nationaux expatriés TOKTEN, sans compter la contribution à la formation d'autres doctorants du Programme de formation des universités du Mali

Des progrès importants ont été enregistrés dans la constitution de la relève en matière d'encadrement en Licence, Master et Doctorat.

Des échanges intéressants ont été notés entre consultants et collègues maliens à travers les missions, se traduisant par le partage de bonnes pratiques en matière d'enseignement et de recherche et quelquefois par la mise à disposition de supports didactiques, de logiciels et de matériel.

Le déficit en enseignants a été partiellement résorbé dans des secteurs pointus dont souffrent les universités et établissements d'enseignement supérieur du Mali, se traduisant par le renforcement des capacités des universités et établissements d'enseignement, à assurer une formation de qualité aux étudiants et dans de meilleures conditions.

Le renforcement de la motivation des étudiants a été constaté, se traduisant par des taux de participation au cours de 90 à 95% .

2°) Impacts et effets au niveau de l'Agriculture (Composante 2)

Les capacités des ressources humaines ont été renforcées au niveau des structures publiques du secteur de l'Agriculture, notamment en analyse des données et sur les concepts et techniques de recherche environnementale (identification et classification) au niveau de l'IER (33 chercheurs renforcés dont 10 femmes sur les 255 chercheurs de la structure). Il en est de même pour Laboratoire Centrale Vétérinaire (LCV) où 30 personnes dont 9 femmes ont été formées en biométrie et en biostatistique. Le personnel concerné au niveau du LCV affirme que leur structure est désormais lancée, dans leurs activités concrètes, en matière de biométrie, alors qu'avant les missions TOKTEN, leurs connaissances étaient limitées dans ce domaine.

3°) Impacts et effets au niveau de la santé (Composante 3)

Les interventions du TOKTEN au niveau des structures de santé, surtout au niveau des structures de base telles que les CSCOM, ont contribué :

- au renforcement des capacités en matière d'hépatite virale, de VIH Sida, de santé reproductive, de bonnes pratiques, etc. Par exemple, 11 éléments (8 femmes et 3 hommes) du personnel d'une CSCOM visitée, le Centre de Santé de l'Association de Santé Communautaire de Dravéla Bolibana (ASACODRAB), ont vu leurs capacités renforcées en détection (diagnostic), en prise en charge, en suivi et orientation des patients vers des centres de santé spécialisés ;
- à l'amélioration des pratiques et des comportements infirmiers au niveau des structures bénéficiaires ;
- à l'apport de matériel médical et de médicaments au profit de certaines structures de santé par des consultants TOKTEN.

V.4.2 Améliorations dans le Domaine privé

1°) Impacts et effets au niveau de l'appui PME/PMI (Composante 1)

Des PME/PMI ayant bénéficié d'appuis ont vu leurs capacités renforcées. A titre d'exemples on note :

- la participation à la formation TOKTEN sur la qualité d'un ingénieur de l'entreprise Air liquide qui a incité cette dernière à lancer le processus d'accession à la certification ISO 9001 avec l'appui du formateur. Les contacts continuent actuellement avec ce dernier ;
- la dissémination de pratiques (règle des 5S) et de comportements de bonne gestion de la qualité grâce aux restitutions des formations reçues, au niveau des entreprises, par les agents ayant assisté aux formations TOKTEN ;
- l'appui à la mise en place d'une plateforme d'informations et d'échanges au niveau du Centre du Secteur Privé (CSP) au profit de garagistes dont les capacités ont été renforcées par une formation TOKTEN en mécanique électronique.

2°) Impacts et effets au niveau de la formation technique et professionnelle (Composante 2)

Les impacts des formations professionnelles et techniques dispensées dans le cadre du TOKTEN aux PME/PMI (10 formations depuis 2009 avec en moyenne 20 participants par formation) sont principalement le renforcement des capacités et le maintien de contacts fructueux avec les formateurs TOKTEN et certaines des PME/PMI, au-delà de la formation. A titre d'exemples on peut citer :

- le renforcement des capacités en géologie, en tomographie (imagerie électronique) et en logiciels de simulation à l'Ecole Centrale pour l'Industrie le Commerce et l'Administration (ECICA) ;
- la réforme en cours du programme de formation en chimie de l'ECICA, grâce aux formations TOKTEN reçues et à la poursuite des contacts avec le formateur, au-delà de la formation ;
- la mise aux normes du laboratoire de l'ECICA : équipement, locaux (projet actuellement soumis à l'appréciation du Ministère de l'Education) ;
- la formation en sécurité, en direction de plusieurs PME/PMI dont CIRA, Air liquide et Azalaï Hôtels, suite à une demande exprimée par le Centre du Secteur Privé (CSP) auprès du TOKTEN.

Encadré 1 : Comparaison du coût d'un expert TOKTEN à celui d'un autre expert équivalent

Les consultants TOKTEN sont en réalité des volontaires, ils ne perçoivent donc pas d'honoraires. Un perdiem journalier de subsistance de **30 000** Francs CFA leur est alloué.

Le gain financier résultant de l'utilisation d'un expert TOKTEN à la place d'un expert équivalent peut être calculé en évaluant ce qu'aurait coûté une expertise équivalente rémunérée aux taux communément pratiqués pour ce type d'expertise.

Il est établi que les taux journaliers pour les honoraires payés pour une expertise de même niveau que les experts expatriés nationaux, varient entre 200, 400, 600 et 1000 USD soit une moyenne de 550 USD.

La durée moyenne d'une mission TOKTEN étant de 18 jours le gain financier du TOKTEN 2012 – 2016, calculé sur la base des 218 missions réalisées pendant la période 2012 – 2016, du coût moyen d'une mission selon la zone de provenance de l'Expert expatrié national (Afrique : 790 000 F.CFA, Amérique : 1 740 000 F.CFA, Europe : 1 240 000 F.CFA) est donné dans le tableau ci-après :

	Afrique	Amérique	Europe	Total
Nbre experts par zone	44	61	114	218
Coût expertise normale	436 740	600 517	1 130 844	2 158 200
Coût expertise TOKTEN	69 702	211 091	283 282	564 075
Gain	367 038	389 426	847 562	1 604 025

Cela revient pour un expert TOKTEN à un gain moyen de 1 604 025/218, soit 7358 \$ (4 525 117 F.CFA) sur une durée de 18 jours.

Le gain d'un expert TOKTEN par rapport à un autre expert équivalent est donc de **12 263 \$**, soit **7 541 862 F.CFA** pour un **homme mois**.

V.5 Durabilité et pérennité

La pérennisation et la durabilité sont examinées à travers le devenir des résultats du projet, en particulier en appréciant ce devenir par les réponses à certaines questions :

- les résultats seront-ils durables en cas de clôture du TOKTEN – Mali ?
- le projet pourrait-il continuer en cas d'arrêt de la coopération avec le PNUD, partenaire stratégique ?
- quelle est la disponibilité des parties prenantes à soutenir les activités du projet ?
- quelles sont les éléments de plaidoyer pour amener l'Etat et le PNUD à continuer à soutenir et financer les options retenues et pour amener d'autres partenaires à s'engager ?

En matière de durabilité en cas de clôture du TOKTEN – Mali, la durabilité des résultats du TOKTEN

est certaine. En effet, les résultats du TOKTEN relèvent pour l'essentiel du renforcement des capacités, à travers principalement la formation des formateurs, l'enseignement et la formation professionnelle et technique.

Les compétences acquises par les 11 771 personnes formées dans la phase 2012 – 2016 en plus de ceux déjà formés dans les phases ultérieures, la formation de plusieurs docteurs qui vont prendre la relève au niveau des universités et des établissements d'enseignement supérieur et de la recherche, les capacités renforcées au niveau de structures publiques de l'Agriculture et de la Santé ainsi que les compétences transmises par le biais de la formation professionnelle aux PME/PMI sont acquises, TOKTEN ou pas.

En cas d'arrêt de la coopération avec le PNUD, le projet pourrait continuer sur la base de l'institutionnalisation du TOKTEN après la période transitoire de trois (3) ans, adoptée par le Gouvernement. Cependant, le retrait de ce partenaire stratégique, fragiliserait lourdement le TOKTEN, compte tenu des risques inhérents aux difficultés à mobiliser les fonds, même budgétisés au niveau national.

La disponibilité des parties prenantes à soutenir les activités du projet est actuellement très forte :

- l'Etat a déjà décidé de s'engager dans une période transitoire 2017 – 2019 devant aboutir à une institutionnalisation du TOKTEN, donc à lui procurer les fonds nécessaires à la poursuite de ses activités au niveau du budget de l'Etat ;
- le PNUD, au delà de ses engagements financiers honorés au cours des différentes phases du TOKTEN au Mali est l'initiateur, au plan mondial, du concept du TOKTEN. Il peut donc être difficilement concevable qu'il n'ait pas de disponibilité à poursuivre le soutien aux activités du programme et à continuer à faire son plaidoyer au niveau des autres PTFs.

Les principaux éléments de plaidoyer pour amener l'Etat et le PNUD à soutenir le TOKTEN sont :

- la réussite indéniable de ce projet qui depuis près de vingt ans met la diaspora au service du développement du pays sur une base pratiquement de volontariat ;
- la possibilité de disposer d'une expertise de haut niveau, à des coûts dérisoires par rapport à ceux de la mobilisation d'une expertise équivalente par d'autres canaux ;
- l'existence d'un vaste programme de formation des formateurs au niveau des universités de Bamako (Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique) ;
- la cohérence du projet avec la Politique Nationale Migratoire (PONAM) mise en œuvre par le Ministère des Maliens de L'Extérieur ;
- les multiples impacts du projet dans des secteurs stratégiques pour le développement ;
- l'engouement et la satisfaction de tous les bénéficiaires qui ont eu à profiter des missions des experts nationaux expatriés du TOKTEN ; -
- les besoins importants en expertise TOKTEN de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique du Mali, au moment où il est dans une phase de stabilisation de ses programmes ;
- les grands besoins en qualifications exprimés par les PME/PMI dont plusieurs n'ont pu trouver satisfaction.

VI. Evaluation de la mise en œuvre du projet

VI.1 Cohérence

Evaluation du dispositif organisationnel

Le dispositif organisationnel du projet est cohérent et assure une bonne coordination entre l’ancrage politique, le Ministère des Maliens de l’Extérieur (MME), et le dispositif de mise en œuvre comprenant : (i) un **Comité de Gestion**, instance de décision du projet, dont la composition assure l’implication des différents secteurs d’intervention du TOKTEN, (ii) un **Directeur National** et (iii) un **Bureau de Coordination** du projet.

Au sommet du dispositif de coordination et de Gestion du TOKTEN – Mali se trouve le Secrétariat Général du Ministère des Maliens de l’Extérieur (MME) duquel relève le **Directeur National** du Projet.

Le Comité de Gestion

Le Comité de Gestion, actuellement présidé par le Secrétaire Général du Ministère des Maliens de l’Extérieur, comprend des représentants des universités, des représentants de différentes structures de l’Etat, le PNUD, l’OIM ainsi que le secteur privé, par le biais du Conseil National du Patronat du Mali, du Centre du Secteur Privé (CSP) et de la Fédération Nationale des Chambres des Métiers. Le détail de cette composition, assurant une bonne représentativité des bénéficiaires est donné en annexe.

Le Comité de Gestion doit se réunir tous les trimestres, soit 4 fois par an. Cependant les informations disponibles indiquent qu’actuellement le nombre de réunion est d’une à deux fois par an.

Le Secrétariat du Comité de Gestion est assuré par le bureau de coordination du projet.

La coordination avec le PNUD est assurée, tant au niveau politique qu’au niveau de la mise en œuvre à travers le suivi de l’exécution physique et financière grâce aux rapports qui lui sont régulièrement transmis par le bureau de la coordination du projet.

Le Bureau de coordination du projet

Le Programme TOKTEN est géré par un Bureau de Coordination. L’équipe de ce bureau comprend un Coordinateur, un Responsable de suivi-évaluation, un Assistant Administratif et Financier et un personnel d’appui (un agent chargé de la logistique, trois chauffeurs, une secrétaire et un factotum).

Le Bureau de Coordination est chargé de l’exécution des décisions du Comité de Gestion, de la gestion de l’unité de projet et de la mise en œuvre des activités du programme, allant de l’identification et recensement des besoins en expertise, à l’organisation pratique des missions

sur le terrain en passant par la préparation des termes de références des missions en relation avec les entités demandeuses.

Le Bureau de Coordination du Programme TOKTEN assure le suivi de la réalisation des activités menées sur la base de plans de travail à travers la production de rapports périodiques de suivi physique et financiers (rapports trimestriels et annuels). Le rapport annuel technique et financier est soumis à l'approbation du Comité de Gestion.

Pour la mise en œuvre des Plans de Travail, les demandes d'avances de fonds sont faites au début de chaque trimestre et adressées par le Coordinateur du TOKTEN au PNUD qui gère le programme selon ses propres procédures conformément à l'accord de partage des coûts entre le Gouvernement du Mali et le PNUD.

La mission d'évaluation constate que le bureau de coordination exécute sa mission avec efficacité. Les rapports périodiques de suivi physique et financier sont produits et s'améliorent et s'enrichissent au fil des années.

Le bureau de la coordination dispose de trois villas et de trois voitures pour l'accueil et l'accompagnement des consultants TOKTEN durant leurs missions au Mali.

L'ensemble des consultants TOKTEN rencontrés expriment leur satisfaction sur l'accueil et l'accompagnement assurés par le bureau de la coordination pendant leurs missions au Mali.

La logique organisationnelle du dispositif est cohérente et assure la répartition des tâches tant au niveau décisionnel qu'exécutif. La coordination est bien assurée entre la partie nationale et le partenaire stratégique, le PNUD. Il convient cependant de prendre des mesures pour assurer le respect de la fréquence des réunions du Comité de Gestion.

VI.2 Effectivité et qualité de la mise en œuvre

La planification et le suivi des activités

La planification des activités du projet ainsi que le contrôle de leur réalisation sont assurés par le Comité de Gestion qui examine les Tdrs des missions, sélectionne les experts maliens de la diaspora proposés pour les missions découlant des demandes exprimées par les bénéficiaires.

Le Comité de Gestion s'appuie pour cela sur le Bureau de Coordination du TOKTEN qui tient et met à jour régulièrement un répertoire de consultants TOKTEN représentant l'offre disponible qu'il met à la disposition des bénéficiaires dont il recueille les demandes. Il produit régulièrement les rapports de suivi évaluation des activités planifiées (rapports trimestriels et rapports annuels) et assure la logistique du séjour des consultants en mission. La planification des activités est matérialisée par les Plans de Travail Annuels (PTA) dont le suivi de l'exécution est assuré par les Rapports Annuels de Programme (RAP).

VII. Conclusion et Recommandations.

VII.1 Conclusion

De cette évaluation finale du projet TOKTEN – Mali 2012 – 2016, il se dégage la suggestion essentielle de poursuivre le TOKTEN, dont la pertinence, l'efficacité, la viabilité et le potentiel de pérennité ressortent clairement de la présente évaluation.

L'avenir du TOKTEN se trouve dans la nécessité de son adaptation pour le pérenniser davantage à travers son institutionnalisation, pourvu que celle-ci maintienne sa flexibilité et son autonomie ainsi que les liens avec son partenaire stratégique, le PNUD et d'autres PTFs pour disposer de moyens surs et facilement mobilisables pour la réalisation de ses missions.

Le TOKTEN devra passer d'une logique de projet à une logique de programme et se doter d'une vision se fondant sur la perspective de redéployer ses activités de l'enseignement supérieur et de la recherche, sans en sortir, vers tous les autres secteurs de développement, quand elle aura suffisamment contribué à doter l'Université malienne et les établissements d'enseignement supérieur, d'enseignants et de chercheurs de qualité et en nombre suffisant.

Le TOKTEN devra également être davantage en phase avec les politiques et programmes de développement des différents secteurs et notamment assurer une gestion de l'offre et de la demande en experts expatriés nationaux, plus ancrée sur les plans de formations et de renforcement des capacités là où ces plans existent.

Cette conclusion découle des constats essentiels ci-après :

- la pertinence du projet par rapport aux visions, aux stratégies et aux politiques du Mali dans les domaines de l'émigration et du développement économique et social ;
- une bonne efficacité globale du projet dans l'atteinte des résultats, même si cette efficacité reste encore en deçà des attentes au niveau de l'Agriculture et des PME/PMI ;
- un bon niveau d'efficacité dépassant même quelquefois le niveau 1 (niveau optimale) ;
- les gains financiers importants résultant de l'utilisation de l'expertise TOKTEN à la place d'une autre expertise équivalente, mais bien plus coûteuse ;
- la forte viabilité du projet du fait de : l'engagement du Gouvernement à l'institutionnaliser à l'avenir après une période transitoire de trois ans (2017 – 2019), de la volonté du PNUD à l'accompagner, du fort intérêt exprimé pour son maintien au niveau des bénéficiaires, en particulier des PME/PMI qui pourraient contribuer aux ressources nécessaires à sa pérennisation ;
- les multiples effets et impacts dus au projet au niveau de tous les secteurs, mais surtout au niveau de l'enseignement supérieur et de la recherche ;
- le dispositif organisationnel du TOKTEN est bien adapté et bien rodé dans l'exécution des missions des nationaux expatriés ;
- la fréquence des réunions du Comité de Gestion reste faible (en moyenne une fois par an),

alors qu'il en est prévu quatre par an ;

- un dispositif de suivi évaluation à jour et s'améliorant tout au long des années, mais restant à étendre au niveau de l'ensemble des acteurs du TOKTEN, bénéficiaires, consultants TOKTEN et antennes de relais TOKTEN notamment ;
- l'existence d'une communication liée aux évènements, soutenance de thèses, conférences, missions TOKTEN mais non fondée sur un plan de communication élaboré et adopté ;
- le fort élan patriotique suscité par l'engagement volontaire des nationaux expatriés ;
- la forte demande en expertise TOKTEN, que le projet est incapable de satisfaire entièrement du fait, entre autres, de l'insuffisance des ressources financières dont il dispose ;
- la non prise en compte suffisante des programmes de formations au niveau des institutions ou des secteurs desquels relèvent ses bénéficiaires, quand ces programmes existent. Très souvent, l'expression des besoins se fait sur la base de l'offre identifiée dans le répertoire des nationaux expatriés ;
- le TOKTEN ayant été initialement conçu, principalement pour le secteur de l'Enseignement Supérieur et la Recherche Scientifique, l'offre en nationaux expatriés figurant au niveau du répertoire proposé aux bénéficiaires reste encore composée principalement de diplômés de haut niveau orientés vers ce secteur, alors que de nouveaux secteurs comme les PME/PMI ont des demandes pointues pour lesquelles l'offre la mieux adaptée est plus portée par des ingénieurs, des techniciens supérieurs, voire même des ouvriers spécialisés. En conséquence, le TOKTEN reste principalement tourné vers certains pans de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique.

VII.2 Recommandations

Les recommandations découlant de la conclusion et des constats de la présente évaluation sont de trois types :

- recommandations relevant du long terme, et visant à doter le TOKTEN d'une vision et d'une stratégie de pérennisation et de plus grande intégration dans les politiques de développement, tout en maintenant ses partenariats, sa flexibilité et son autonomie dans la réalisation de ses missions ;
- recommandations relevant de la tactique (moyen terme) visant à se doter d'une politique pour faire face à ses missions actuelles et à réussir la phase de transition ;
- recommandations d'ordre opérationnelles (court terme) visant à faire face aux problèmes concrets se posant dans sa gestion actuelle : communication, gestion de l'offre et de la demande actuelle.

Au niveau de la vision et de la stratégie, les cinq (5) recommandations phares sont :

1°) dresser un état des lieux (situation de référence) de la situation nationale en matière d'expertise, en particulier sur l'offre et la demande (besoins), pour mieux élaborer les politiques et mesurer les progrès accomplis, imputables au TOKTEN ;

2°) doter le TOKTEN d'une vision et d'une stratégie fondées sur l'institutionnalisation, la flexibilité, l'autonomie et le partenariat stratégique avec le PNUD et s'inscrire dans une logique programme: « **TOKTEN, Programme décennal** » par exemple.

3°) préparer le redéploiement du TOKTEN de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, sans en sortir, vers les autres secteurs de développement ;

4°) inscrire le plan d'action du TOKTEN dans l'accompagnement des programmes de formation et de renforcement des capacités découlant des stratégies nationales et sectorielles.

5°) adapter l'offre en experts expatriés nationaux figurant dans le répertoire au redéploiement progressif du TOKTEN vers d'autres secteurs

Au plan tactique les principales recommandations sont :

1°) Maintenir le partenariat actuel de gestion du projet associant le PNUD dans le cadre de l'accord de partage des coûts.

2°) Cristalliser (rendre permanent) l'engagement de l'Etat par une dotation budgétaire à la structure TOKTEN créé dans le cadre de l'institutionnalisation en rapport avec réactualisation de l'accord de partage des coûts.

3°) Diversifier le partenariat avec le TOKTEN, à travers la recherche d'autres partenaires de coopération en associant le PNUD au plaidoyer en faveur de ces partenariats.

4°) Donner plus de visibilité au TOKTEN en le dotant d'un véritable plan de communication prenant en compte les bénéficiaires actuels et potentiels ainsi que la diaspora.

5°) Intéresser et impliquer davantage le privé (PME/PMI) dans le TOKTEN et envisager avec lui un dispositif fondé sur un accord de partage des coûts des missions de formation et d'appui organisées à son profit.

6°) mettre à contribution une partie des lignes budgétaires destinées à la formation des formateurs et au renforcement des capacités au niveau des bénéficiaires non privés du TOKTEN, dans le financement des missions TOKTEN.

7°) Favoriser la jonction entre les différentes antennes TOKTEN- Mali de par le monde pour promouvoir le partage des bonnes pratiques.

8°) promouvoir dans l'administration la préférence à l'utilisation des experts TOKTEN, à compétences égales, à la place de l'expertise non TOKTEN venant de l'extérieur.

9°) Intégrer le genre au niveau des objectifs, des résultats et des critères

Au niveau opérationnel (court terme), les principales recommandations sont :

1°) Renforcer les moyens logistiques du Bureau de Coordination du TOKTEN, par l'aménagement et l'équipement des trois (3) villas TOKTEN, et par le renforcement des moyens de transport

2°) Un plus de l'élaboration d'un plan de communication, indiqué au niveau tactique, doter le bureau de coordination du TOKTEN, d'un Webmaster pour une gestion plus dynamique du site du TOKTEN.

3°) encourager les structures bénéficiaires de missions TOKTEN à élaborer des plans de formation ou de renforcement des capacités;

4°) Ramener le nombre de réunions du Comité de Gestion à deux au lieu de quatre par an. Envisager ensuite la création en son sein d'un Comité Restreint, pouvant se réunir entre deux sessions du Comité de Gestion pour traiter de certaines questions urgentes, avec obligation de rendre compte à ce dernier.

5°) Donner un statut aux consultants TOKTEN et relever le taux journalier de leurs per diem, afin de leur offrir des conditions minimales de séjour durant leurs missions.

6°) Doter tous les secteurs d'intervention du TOKTEN de points focaux opérationnels.

7°) Doter les antennes d'une dotation budgétaire minimale prenant en charge une partie du coût des activités de ces antennes

VII.3 Plan de mise en œuvre

Tableau n°13 : Plan de mise en œuvre

Recommandations	Actions	Horizon	Responsables
Recommandations de type stratégiques(Recommandations phares)			
Dresser un état des lieux (situation de référence) de la situation nationale en matière d'expertise, en particulier sur l'offre et la demande (besoins), pour mieux élaborer les politiques et mesurer les progrès accomplis, imputables au TOKTEN;	Réaliser une étude de détermination de la situation de référence	A terminer avant la fin de la période de transition 2017 -2019	Comité de Gestion, Directeur National, Bureau de Coordination, Départements en rapport avec l'emploi et les PME/PMI, bénéficiaires
Doter le TOKTEN d'une vision et d'une stratégie fondées sur l'institutionnalisation, la flexibilité, l'autonomie et le partenariat stratégique avec le PNUD;	Concertation entre les différents acteurs du TOKTEN y compris le partenaire stratégique du TOKTEN, le PNUD et élaboration de la vision et de la stratégie en découlant	Vision pour dix (10) &ns et stratégie pour cinq(5) disponibles dès la fin de la période de transition	MME,PNUD
Préparer le redéploiement du TOKTEN de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, sans en sortir, vers les autres secteurs de développement;	Elaborer le Programme du TOKTEN sur un Horizon de 10 ans	Plan à élaborer pendant la période transitoire	MME, Comité de Gestion, Directeur National, Bureau de la coordination, Bénéficiaires

Inscrire le plan d'action du TOKTEN dans l'accompagnement des programmes de formation et de renforcement des capacités découlant des stratégies nationales et sectorielles;	- Collecter plans de formation et de renforcement des capacités des différentes institutions bénéficiaires; - Prendre en compte ces plans dans l'élaboration des plan d'actions d'u TOKTEN	Chaque année	Comité de Gestion, Directeur National, Bureau de Coordination et bénéficiaires
Adapter l'offre en experts expatriés nationaux figurant dans le répertoire au redéploiement progressif du TOKTEN vers d'autres secteurs.	Procéder à une analyse des demandes actuelles des PME/PMI pour mieux identifier les experts correspondants	chaque année	Bureau de la Coordination
Recommandations d'ordre tactique			
Maintenir le partenariat avec le PNUD dans le cadre de l'accord de partage des coûts;	Réactualiser l'accord de partage pour la période de transition et le réactualiser dès l'institutionnalisation du TOKTEN Mali	Au début de la phase transitoire 2017 - 2019 et au début de chacune des phases ultérieures	MME, PNUD
Cristalliser (rendre permanent) l'engagement de l'Etat par une dotation budgétaire à la structure TOKTEN créé dans le cadre de l'institutionnalisation en rapport avec réactualisation de l'accord de partage des coûts;	Dés l'institutionnalisation du TOKTEN Mali et la signature de l'accord de partage adaptée à la nouvelle institution	Début phase transitoire et juste prés institutionnalisation	MME, Département en charge des Finances
Diversifier le partenariat en associant le PNUD au plaidoyer en faveur de cette diversification;	Rédiger un plaidoyer et engager une campagne en direction des PTFs	Chaque année	MME, PNUD
Donner plus de visibilité au TOKTEN en le dotant d'un plan de communication prenant en compte tous les acteurs;	Elaborer un plan de communication en recourant à des compétences spécialisées en la matière	2017	Comité de Gestion, Directeur National, Bureau de la coordination
Impliquer et intéresser davantage le privé (PME/PMI) au TOKTEN dans le cadre d'un partenariat fondé sur un partage des coûts pour renforcer la pérennité et minimiser les asymétries pouvant résulter du TOKTEN sur le marché national de l'expertise;	Réaliser une enquête sur les tarifs de l'expertise nationale,; engager négociation avec les PME/PMI	2017	Comité de Gestion, Directeur National, Bureau de la coordination, Centre du Secteur Privé (CSP)

Mettre à contribution une partie des lignes budgétaires destinées à la formation des formateurs et au renforcement des capacités au niveau des bénéficiaires non privés du TOKTEN, dans le financement des missions TOKTEN;	Sensibilisation	Chaque année	MME, Comité de Gestion
Favoriser la jonction entre les différentes antennes relais du TOKTEN- Mali pour promouvoir le partage des bonnes pratiques entre ces antennes;	Lancer l'initiative	2017	Bureau de coordination, Antennes de relai
Promouvoir dans l'administration la préférence à l'utilisation des experts TOKTEN, à compétences égales, à la place de l'expertise non TOKTEN venant de l'extérieur.	Sensibilisation au niveau de tous les départements	Chaque année	MME, Comité de Gestion
intégrer le genre au niveau des objectifs, des résultats et des critères	Mettre un Objectif sur le genre dans le document de projet de la phase transitoire	Début 2017	Comité de Gestion, Directeur National, Bureau de la coordination
Recommandations d'ordre opérationnel			
Renforcer les moyens logistiques du Bureau de coordination du TOKTEN, par l'aménagement et l'équipement des trois (3) villas TOKTEN, et par le renforcement des moyens de transport;	Aménagement des villas TOKTEN, Acquisition de moyen (s) de transport	2017	MME, Comité de Gestion, Directeur National, Bureau de la coordination
Doter le Bureau de coordination du TOKTEN, d'un Webmaster pour une gestion plus dynamique de son site;	Engager un Webmaster	2017	Bureau de la Coordination
Encourager les structures bénéficiaires de missions TOKTEN à élaborer des plans de formation ou de renforcement des capacités;	Sensibilisation	2017	Comité de Gestion, Directeur National, Bureau de la Coordination
Ramener le nombre de réunions du Comité de Gestion à deux au lieu de quatre par an. Créer en son sein un comité restreint pour les situations d'urgence, avec obligation de rendre compte au Comité de Gestion;	Modifier "règlement intérieur du Comité de Gestion"	2017	Comité de Gestion,
Donner un statut aux consultants TOKTEN et relever le niveau de leur per diem, afin de leur offrir des conditions minimales de séjour durant leurs missions;	Elaborer le statut	2017	MME, MESRS
Doter tous les secteurs d'intervention du TOKTEN, de points focaux opérationnels;	Désigner et/ou confirmer points focaux	2017	
Doter les antennes relais TOKTEN d'une dotation budgétaire minimale prenant en charge les activités découlant de leur mission.	Estimer les charges des antennes relais, faire une proposition	2017	MME, Comité de Gestion, Directeur National, Bureau de la Coordination, Budget

Annexes du rapport

Annexe 1 : Termes de référence pour l'évaluation

I. Bref rappel du contexte

Le Mali est un pays enclavé d'Afrique de l'Ouest d'environ 1.241.238 km² dont les 2/3 sont désertiques. Le pays comptait 17,3 millions d'habitants en 2014 avec un taux de croissance démographique de 3,6% par an.

La population est passée de 9 810 911 habitants au Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGPH) de 1998 à 14 517 176 habitants selon les résultats du RGPH de 2009, soit un accroissement annuel moyen de 3,6%. Avec un tel taux de croissance, la population du Mali est estimée à 18,3 millions d'habitants en 2016. Si cette tendance se maintient, la population malienne atteindra 23,5 habitants en 2025 et 30,3 millions d'habitants en 2035 (source : Direction Nationale de la Population « Projections démographique, 2010-2035 »). L'importance du taux de croissance démographique grève fortement la croissance économique en raison des nombreux investissements nécessaires.

Cette forte croissance démographique agit négativement sur l'évolution des indicateurs sociaux et sur les progrès vers l'atteinte des Objectifs du Développement Durable (ODD). 24,6% de la population malienne vit dans les centres urbains contre 75,4% en milieu rural. Les femmes représentent 50,8% de la population tandis que les jeunes de moins de 15 ans constituent 48,7% de la population.

Avec un Indice de Développement Humain (IDH) de 0,419 en 2015, le Mali était classé 179e sur 188 pays dans le monde. La structure de l'économie malienne reste dominée par le secteur primaire qui contribue pour 38% en moyenne à la formation du PIB. Ce secteur emploie 63,1% de la population active occupée. Le secteur secondaire contribue pour 18% au PIB, et utilise 9,8% de la population active occupée. Quant au secteur tertiaire, il représente 37% du PIB et emploie 15,9% des actifs occupés dans le commerce, et 11,2% dans les autres services. Sur base du milieu géographique d'habitation, la population rurale est occupée à 76% dans le secteur primaire, tandis que celle des centres urbains est occupée à 41% dans le commerce et à 32% dans les services.

L'économie malienne repose essentiellement sur le secteur primaire, (agriculture, élevage, pêche, artisanat et commerce) qui fournit 44% du produit intérieur brut. Le pays est largement tributaire des aléas climatiques. Le secteur secondaire représente 21% du PIB et le secteur tertiaire 31% (Source CSLP1, 2002).

La question migratoire constitue donc une problématique importante au Mali, qui a adopté en 2006, sa 2ème stratégie de lutte contre la pauvreté (cadre stratégique pour la croissance et la réduction de la pauvreté, CSCRP, 2007-2011). Le troisième CSCRP adopté le 28 décembre 2011,

pour la période 2012-2017, accorde une importance particulière à la migration qui y est traitée comme le 15ème domaine d'intervention de l'axe stratégique intitulé « le renforcement des bases à long terme du développement et à l'accès équitable aux services sociaux de qualité ».

Le Rapport mondial sur le développement humain 2009 dont le thème porte sur mobilité et développement humain propose certaines réformes afin d'amplifier l'apport de la mobilité au développement humain. Parmi celles-ci, on peut citer la garantie des droits élémentaires des migrants, la réduction des coûts de transaction des migrants et l'intégration de la migration dans les stratégies nationales de développement.

Le Programme TOKTEN (transfert de connaissance à travers les expatriés nationaux) entre dans le contexte spécifique de faire le lien entre migration et développement. En ayant recours à l'expertise des nationaux expatriés, ce programme permet de réduire les effets négatifs de la fuite des cerveaux et de contribuer au renforcement des capacités nationales.

Le développement économique étant basé sur la connaissance, le savoir et le savoir-faire, la Diaspora intellectuelle scientifique et technique peut jouer un rôle inestimable pour le développement du tissu industriel du Mali. Certains secteurs sont particulièrement prometteurs. Selon l'Agence pour la Promotion des Investissements au Mali , (<http://www.apimali.gov.ml/investir-au-mali/ou.html>), les secteurs suivants sont déterminés comme les plus grandes opportunités pour l'investissement au Mali: l'agriculture (les terres disponibles occupent près de 46 millions d'hectares), l'agro-industrie (transformation du coton, du sucre, des fruits et des légumes), l'élevage (industrie de transformation de la viande, développement des infrastructures nécessaires à la distribution locale et international), l'énergie (des ressources importantes en eau de surface, un potentiel d'énergies renouvelables), les mines (matériaux de construction, sel gemme, or, pierres semi-précieuses telles que le grenat, le diamant, le fer, la bauxite, le manganèse, les phosphates, etc.) et le tourisme.

II. Description sommaire du Projet

2.1 L'objectif principal

Le Programme TOKTEN (Transfer of Knowledge Through Expatriate Nationals), ou en Français, « Transfert des connaissances à travers les nationaux expatriés » a pour objectif principal de permettre au Mali de disposer des compétences nationales expatriées en mesure de contribuer au développement économique et social du pays dans les secteurs stratégiques nationaux, notamment : l'Enseignement supérieur, l'Agriculture, la Santé et les PME/PMI. Dans sa phase 2012-2016, il s'agit de consolider les résultats déjà atteints par le Projet TOKTEN.

C'est un projet à Exécution Nationale placé sous la tutelle du Ministère des Maliens de l'Extérieur.

Le Projet TOKTEN s'aligne sur l'axe 2 du Cadre Stratégique de Croissance et de Réduction de la Pauvreté (CSCR 2012-2017), à savoir « Renforcement des bases à long terme du développement et l'accès équitable aux services sociaux de qualité » qui vise à améliorer le bien-être social des populations. Il est également fondé sur les Effets 2 et 6 de l'UNDAF.

Le Projet s'intègre pleinement dans les objectifs définis par la Politique Nationale de Migration du Mali (PONAM) adopté par le Gouvernement malien le 03 septembre 2014. L'axe 4.4 de cette politique intitulée « valoriser les capacités des diasporas au développement national » est consacré au Programme TOKTEN.

2.2 Objectifs spécifiques

De façon plus spécifique, le projet TOKTEN vise à contribuer :

- Pallier le manque de personnel enseignant qualifié,
- Améliorer la qualité de l'enseignement supérieur (Université, Grandes Écoles, Centres et instituts, de Recherche),
- Promouvoir la recherche scientifique et technique,
- Fournir des appuis aux administrations publiques (Santé et Agriculture), aux entreprises (PME/PMI) au niveau d'une formation professionnelle adaptée aux besoins de l'économie nationale.

2.2 Localisation du projet et principaux domaines d'intervention (cibles du projet)

Les missions TOKTEN sont surtout localisées dans le district de Bamako, du fait que le projet a une orientation prioritairement universitaire depuis sa mise en œuvre. Toutefois, plusieurs interventions ont lieu dans les régions de Koulikoro (Institut Polytechnique Rural de Katibougou), Ségou (Université de Ségou, Centre de Recherche et de Formation pour l'Industrie Textile (CERFITEX), hôpital de Ségou, Station de recherche de l'Institut d'Economie Rurale) et dans la région de Sikasso (Station de recherche de Ntarela, Caritas Sikasso etc.).

Le Projet intervient dans deux (2) principaux domaines d'intervention, à savoir :

Domaine 1 : Le volet « Secteur public » qui comprend trois (3) composantes :

- Composante 1 : Enseignement supérieur ;
- Composante 2 : Agriculture ;
- Composante 3 : Santé.

Composante 1 : Enseignement supérieur :

Les Etablissements d'Enseignement Supérieur (les Universités de Bamako, Ségou, Grandes Ecoles et Instituts et autres structures de formation) au Mali sont confrontés à un déficit de personnels enseignants tant pour les cours magistraux que pour l'encadrement des formations de 3ème cycle (Master, Certificat d'Etudes Spécialisées et Thèse de doctorat). Selon le rapport final d'évaluation à mi-parcours du programme de formation des formateurs des universités du Mali, en 2014, les établissements d'enseignement supérieur, comptaient 862 enseignants permanents pour plus de 86 744 étudiants. Le ratio étudiants/ professeurs (soit environ 100,63 étudiants/enseignant) est excessivement élevé et ne respecte pas les normes internationales en vigueur qui est en Afrique de 25 au minimum et de 35 maximum par enseignant.

A travers la composante « Enseignement Supérieur » le programme vise, d'une part, l'amélioration de la qualité de l'enseignement dispensé au sein des Universités, Grandes Ecoles et Instituts, et d'autre part, la formation des formateurs (formation continue des formateurs, formations doctorales et postdoctorales).

Concernant la Coopération interuniversitaire, si les textes règlementaires en la matière le permettent, le programme recherchera des partenaires pour la constitution d'équipes de recherche associées entre les Universités Maliennes et celles de pays étrangers. Il contribuera ainsi au renforcement des liens existants entre les Universités Maliennes et les universités étrangères.

Composante 2 “Agriculture ”

Par cette composante, le Programme entend participer à l'amélioration de la formation professionnelle initiale et continue des cadres du secteur de l'Agriculture qui occupe plus de 80% de la population Malienne. Il va également contribuer au renforcement des capacités des acteurs de ce secteur. La mise en œuvre de la phase élargie du TOKTEN a permis de collaborer avec 27 structures de l'Agriculture.

L'économie du Mali est essentiellement agricole. Quatre-vingt pour cent (80%) de la population active travaille dans ce secteur, mais la production agricole est faible, souffrant à la fois d'un manque d'infrastructure en milieu rural, et de rendements faibles trop liés aux variations climatiques. L'autosuffisance alimentaire n'est pas assurée

Composante 3 “Santé ” :

Au Mali, le secteur de la santé constitue l'un des secteurs prioritaires du Gouvernement. Le personnel technique (médical et paramédical) est insuffisant en quantité et en qualité dans la plupart des niveaux du système de santé, ce qui affecte la disponibilité et la qualité des prestations offertes.

Le Programme contribuera à l'amélioration et à la disponibilité des soins de qualité. Il facilitera l'accès des hôpitaux et centres de santé aux populations, pour l'atteinte des objectifs du Mali dont le but final est de renforcer le système de santé dans sa globalité.

L'expertise des nationaux expatriés contribuera notamment au renforcement des capacités, des infrastructures et des plateaux techniques, et à combler les lacunes en ressources humaines spécialisées.

Domaine 2 : Le volet « Secteur privé » qui concerne les PME/PMI avec deux sous composantes :

- Composante 1 : PME/PMI ;
- Composante 2 : Formation Technique et Professionnelle.

Composante 1 : PME/ PMI “Appuis directs”

Le secteur privé au Mali dans son contenu comme au niveau de son environnement a connu de profondes mutations ces dernières années, portant sur les codes révisés, et sur la création d'outils et de programmes d'accompagnement des PME/PMI.

Les opérateurs nationaux comme les investisseurs étrangers directs investissent dans tous les secteurs de l'économie nationale, ce qui explique l'influence de l'entrepreneuriat privé sur le changement des structures sociodémographiques.

Le secteur rural regroupe la majorité de la population. On y compte plus de 800.000 exploitations agricoles, qui ne sont autres que des Très Petites Entreprises (TPE) et Petites et moyennes Entreprise (PME). Certes, très peu ont encore la capacité de s'ériger en entreprises formelles, mais la loi coopérative votée en 2005, à laquelle se sont ajoutée la Loi d'Orientation Agricole et la Loi d'Orientation du Secteur Privé, donnent un cadre juridique et réglementaire propice au développement de ces structures.

Par le biais de structures intermédiaires, comme le Conseil National du Patronat du Mali (CNPM), les entreprises informelles peuvent être structurées. Elles font déjà l'objet de nombreux programmes d'appui plus orientés sur les aspects productifs, techniques ou gestion, que le programme TOKTEN pourrait renforcer dans le domaine du coaching professionnel.

En termes d'emplois, le secteur privé reste dominé par le secteur agricole et le secteur informel urbain et rural.

Les enjeux de l'économie malienne se situent essentiellement au niveau de l'amélioration de la qualité et de la compétitivité des PME/PMI qui pourraient devenir des acteurs importants du marché local et sous régional.

Composante 2 : Formation Technique et Professionnelle pour les PME/PMI:

Ouvert sur le monde du travail et de l'emploi, la formation professionnelle et technique (FPT) est au cœur de la problématique du développement économique et social des pays en voie de développement.

Le problème qui se pose au Mali concerne non seulement le niveau de formation des demandeurs d'emploi, mais également l'adéquation des formations aux besoins de l'économie.

A ce titre, le développement de l'enseignement technique et professionnel, qui était censé pallier en partie ce problème ne semble pas avoir donné les résultats escomptés.

L'expertise expatriée à travers le Projet TOKTEN contribuera donc à renforcer les capacités d'encadrement des instituts et centres de formations techniques et professionnelles. Le programme va aider aussi à promouvoir l'artisanat à travers la formation professionnelle des artisans pour permettre un accroissement quantitatif et qualitatif de la production dans ce secteur.

2.4 Résultats visés

Le Programme vise quatre résultats majeurs :

Résultat 1 : La performance de l'enseignement supérieur est améliorée par la mise à disposition de compétences de haut niveau ;

Résultat 2 : Les capacités des acteurs du secteur Agricole sont renforcées ;

Résultat 3 : Les services de Santé sont qualitativement améliorés ;

Résultat 4 : Les PME/PMI et autres secteurs offrent des rendements croissants et qualitatifs sur la base d'une formation professionnelle adaptée aux besoins de l'économie nationale.

Quelques indicateurs de résultats

Résultat 1 : La performance de l'enseignement supérieur est améliorée par la mise à disposition de compétences de haut niveau

Indicateurs de résultat :

- 100 missions sont réalisées dans le domaine de l'enseignement ;
- 30 étudiants de 3ème cycle ou de doctorants sont encadrés ;
- 60 formateurs ont bénéficié de formations complémentaires ;
- 10 structures de l'enseignement supérieur ont recouru à la modalité TOKTEN en tant qu'outil de renforcement de capacités ;
- Le répertoire des ressources humaines expatriées disposant de compétences et d'expertises dans les domaines clés de développement est actualisé ;
- La base de données des entités bénéficiaires est actualisée ;
- La base de données existante des candidats au programme TOKTEN est élargie et répond aux besoins des nouvelles entités bénéficiaires ;
- Le site Web du programme est actualisé ;
- Un plan de recrutement est disponible ;
- Le nombre et la diversité des experts identifiés.

Résultat 2 : la production agricole est augmentée sur la base d'une recherche performante

Indicateurs de résultat :

- Réalisation de 20 missions d'appui ;
- Augmentation du rendement en cultures vivrières dans les zones d'intervention ;
- Nombre de sessions de formation et de renforcement de capacités dans le domaine de l'Agriculture ;
- Nombre de chercheurs formés.

Résultat 3 : Les services de Santé sont qualitativement améliorés

Indicateurs de résultat :

- Réalisation de 24 missions d'appui
- Amélioration des politiques sectorielles de la santé ;
- Nombre de sessions de formation et de renforcement de capacités dans le domaine de la santé ;
- Nombre de personnes formées dans le secteur de la santé.

Résultat 4 : Les secteurs PME/PMI offrent un rendement croissant et qualitatif sur la base d'une formation professionnelle adaptée aux besoins de l'économie nationale.

Indicateurs de résultat :

- 35 missions de renforcement de capacités réalisées ;
- Nombre de structures ayant bénéficié de transferts de savoirs et de technologies.

III. Objet de l'Évaluation

L'évaluation finale a pour objectif principal de faire le bilan des résultats obtenus par le projet TOKTEN, pour la période 2012-2016. Cette évaluation dégagera les forces, faiblesses et contraintes à travers une analyse du programme.

Conformément aux standards applicables aux évaluations dans le système des Nations Unies, la performance globale du projet devra être appréciée sur la base des critères d'efficacité, d'efficience, de pertinence, de durabilité et d'impact. Cette évaluation se prononcera également sur les perspectives de même que les leçons apprises.

La présente évaluation est prévue conformément aux règles régissant l'exécution nationale (procédures PNUD). Le projet a atteint sa phase d'évaluation finale et doit clôturer le 31 décembre 2016.

IV. Portée de l'évaluation

L'évaluation portera sur les résultats obtenus par le projet dans la mise en œuvre de sa phase 2012-2016, à travers l'analyse de l'ensemble des activités prévus dans le document de projet. En terme géographique, l'évaluation portera sur l'ensemble de l'intervention, mais plus particulièrement le district de Bamako. Les bénéficiaires des autres localités seront contactés par téléphone et tout autre moyen de communication. **S'agissant d'un projet de renforcement des capacités, l'évaluation s'intéressera à l'aspect genre notamment au nombre de femmes formées.**

La mission passera en revue la conception du Programme, particulièrement ses objectifs et ses résultats attendus et évaluera leur pertinence et validité par rapport aux besoins, politiques et priorités nationales. L'évaluation devrait fournir les éléments d'appréciation pertinents permettant de s'assurer de la réalisation satisfaisante des objectifs et des résultats assignés et de procéder aux ajustements nécessaires au besoin.

La question qui se pose est d'analyser à travers les résultats obtenus par le TOKTEN durant la période 2012-2016, la contribution de la Diaspora intellectuelle, Scientifique et Technique (la DIASPO-IST) comme un atout majeur et en tant qu'outil pour le développement du Mali ; de voir quels sont les axes fondamentaux de partenariat à établir entre les acteurs du développement et la Diaspora intellectuelle, Scientifique et Technique malienne ; et pour les accompagner, quelles stratégies peuvent être mises en place pour permettre d'organiser de façon efficiente cette implication et cette participation de la DIASPO-IST au développement économique et social du pays.

Le consultant sera donc amené à :

- apprécier la pertinence actuelle des objectifs du projet en tenant compte du contexte international et malien en particulier ;
- évaluer les résultats atteints et les activités mises en œuvre par rapport aux objectifs fixés dans le document de projet ;
- formuler des recommandations et des propositions opérationnelles concrètes au Gouvernement et au PNUD en vue de corriger d'éventuels problèmes et dysfonctionnements mis en évidence par l'évaluation au niveau de la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la viabilité et l'impact du projet.

Les résultats de l'évaluation seront pris en compte et utilisés par le Gouvernement lors de la formulation de la prochaine phase du TOKTEN qui s'inscrit dans la politique Nationale de Migration adoptée le 03 octobre 2014.

Les résultats de l'évaluation seront surtout utilisés par le Gouvernement pour mieux valoriser l'apport de la diaspora qualifiée dans les secteurs clés du développement du pays avec la participation effective des structures bénéficiaires à travers tout le Mali. Le Gouvernement va également agir sur les résultats de l'évaluation pour créer une forte dynamique sociale autour de la démarche TOKTEN pour le renforcement des capacités dans les secteurs clés cités ci-dessus et donner l'occasion à des centaines d'expatriés maliens qualifiés de renouer avec leurs origines et de se ressourcer et d'être utiles à leurs communautés de base.

Enfin, l'évaluation devra faire des propositions sur la problématique de la mobilisation des ressources financières pour la pérennisation du Projet qui constitue la principale inquiétude.

V. Questions relatives à l'évaluation

L'évaluation portera plus spécifiquement sur les aspects suivants :

1.1. Pertinence:

L'évaluation devra répondre aux questions suivantes :

- Les priorités des parties prenantes et des groupes-cibles du programme sont-elles prises en compte?
- L'intervention a-t-elle permis de répondre aux besoins particuliers des femmes et des hommes ?
- Les résultats obtenus sont-ils différents pour les hommes et les femmes ; dans quelles proportions en matière de renforcement des capacités ?
- Les résultats attendus du programme, répondent-ils à des besoins réels ?
- Les interventions et objectifs des parties prenantes (PNUD) ? Y-a-t-il synergie ou complémentarité entre l'intervention du PNUD et celle de la Partie nationale ?

1.2. Efficacité :

- Quels sont les résultats obtenus (prévus et/ou non prévus) ou les progrès vers les résultats ?

- Comment les intrants et les activités ont-ils mené aux produits ?
- Quelle était la couverture de l'intervention ? Est-ce qu'elle a atteint les groupes cibles prévus ?
- Quels facteurs ont contraint ou facilité l'atteinte des résultats (Quelles étaient les influences contextuelles)?
- En quoi et pourquoi certains résultats escomptés n'ont-ils pas été atteints ? Quelles leçons peut-on en tirer ?

1.3. Efficience :

- Les intrants (financiers et matériels) investis ont-ils été utilisés de façon optimale pour atteindre les produits ?
- Les intrants (ressources humaines, matérielles, financières, etc.) ont-ils été fournis dans les délais? Raisons et impacts ?
- Les ressources ont-elles été dépensées rationnellement ?
- Les mêmes investissements auraient-ils permis d'atteindre plus de résultats ? Si oui, comment ?

1.4. Durabilité :

- Quelle sera la pérennité des résultats du projet TOKTEN après l'arrêt de la coopération avec le PNUD ? Que faudrait-il faire pour l'assurer ?
- Le projet TOKTEN aura-t-il des résultats durables après sa clôture ? Que faudrait-il faire pour l'assurer ?
- Est-ce que les parties prenantes sont prêtes à continuer de soutenir les activités du programme ?
- Quelles seront les différentes options pour assurer la consolidation des acquis du programme ?
- Quels éléments de plaidoyer développer pour amener l'Etat et les partenaires techniques et financiers à financer les options retenues ?

1.5. Impact :

- Quels sont les résultats concrets du projet sur les groupes cibles et/ou la population, directement ou indirectement ? Quels correctifs à proposer ?
- Y-a-t-il des résultats de développement dans les secteurs de l'enseignement supérieur, de l'Agriculture, de l'éducation, de la santé, et dans le secteur privé ? Analyse critique : points forts, versus aspects à améliorer ?
- Les résultats obtenus par le projet en termes de produits et d'effets vont-ils permettre d'atteindre l'impact escompté pour les bénéficiaires et la population en général ?
- De quelle manière les questions de genre ont-elles été prises en compte par le projet et de quelle manière les résultats obtenus touchent différemment les femmes et les hommes en matière de renforcement des capacités ?

VI. Méthodologie de la mission

La mission débutera ses activités dès notification de la consultation par le PNUD et acceptation des conditions et du contenu des présents termes de référence.

Elle sera conduite comme suit :

- La mission vérifiera et appréciera les critères énoncés au point 5 (pertinence, efficacité, efficience, durabilité et effet induit/impact) ;
- Elle analysera et appréciera l'incidence du projet TOKTEN sur les secteurs concernés, notamment l'éducation, la santé, l'Agriculture, les PME/PMI et d'autres administrations ou secteurs d'activités ;
- Elle appréciera les résultats atteints par le projet TOKTEN en rapport avec les objectifs définis lors de la formulation du projet ;
- Elle évaluera la qualité des services du projet TOKTEN et sa contribution au renforcement des capacités. Son impact sur l'appropriation de la modalité par le Ministère des maliens de l'Extérieur et, notamment eu égard à sa stratégie de transfert de connaissances via les maliens de la diaspora ;
- Elle évaluera le bien fondé du programme, suite aux changements intervenus (version élargie), le contexte institutionnel et le processus de développement du Mali ainsi que les nouvelles stratégies et les tendances de la politique économique.
 - La mission appréciera les rapports fonctionnels entre le projet TOKTEN avec les partenaires que sont le Gouvernement, le PNUD.
 - Elle identifiera les problèmes (d'ordre institutionnel, Administratif, organisationnel etc..) et les contraintes liées à la mise en œuvre du programme.
 - Elle fera des recommandations quant aux aspects devant être améliorés afin d'atteindre les résultats attendus.
 - Elle fera des recommandations sur d'autres aspects nécessaires au renforcement du programme.

Dans son approche, le consultant réalisera les activités suivantes

a) Revue documentaire, compréhension des problématiques via des entretiens préliminaires et définition de la méthodologie (5 jours)

Au cours de cette étape de démarrage, les documents suivants doivent être examinés :

- Documents du Programme TOKTEN : PRODOC, rapports de mise en œuvre, UNDAF, Programme Pays du PNUD (CPD), revues annuelles....
- Documents relatifs à la migration au Mali ;
- Politiques et stratégies relatives à l'éducation, santé, agriculture et PME/PMI ;
- Tout autre document jugé utile.

Les principales parties prenantes du projet seront rencontrées :

- Ministère Maliens de l'extérieur ;
- PNUD Mali ;
- Coordination TOKTEN ;
- Universités du Mali ;
- Ministères en charge de : Enseignement Supérieur, Santé, Agriculture, PME/PMI,

A l'issue de cette première étape, une note méthodologique (maximum 10 pages) précisant les problématiques du projet, les enjeux de la mission, la méthodologie retenue y compris les outils, la liste des structures à rencontrer ainsi qu'un calendrier indicatif sera transmise par les Consultants et validée par le PNUD/Coordination TOKTEN.

b) Entretiens et visites de terrain (10 jours)

Les acteurs à rencontrer sont principalement :

- Les institutions : Ministères et départements administratifs directement impliqués dans la mise en œuvre du Projet ;
- Les acteurs institutionnels intervenant dans les questions migratoires ;
- Un échantillonnage de consultants TOKTEN et de structures ayant bénéficié de missions TOKTEN. Les consultants n'étant pas présents à Bamako, ils devront être joints par téléphone ou par courrier électronique.

c) Rédaction du rapport, présentation et validation (15 jours)

La mission soumettra :

- le Rapport provisoire en trois (3) copies (version dure et électronique) et sera transmis aux différentes parties prenantes, lesquelles seront invitées à apporter leurs observations par écrit et/ou lors de l'atelier de restitution (10 jours) ;
- le dépôt du Rapport final en trois (3) copies (version dure et électronique), après l'intégration des observations faites par les parties prenantes (5 jours).

VII. Produits D'évaluation

L'évaluation du projet devra fournir les produits suivants :

- **Un rapport initial d'évaluation** – Un rapport préliminaire préparé par l'équipe d'évaluation et présentant la méthodologie et le plan de travail indicatif de l'équipe avant le début de la mission. Ce rapport détaillera la compréhension de l'équipe par rapport aux éléments qui seront évalués et pour quelle raison ils vont être évalués, en indiquant comment chaque question de l'évaluation obtiendra une réponse à l'aide de : méthodes proposées, sources proposées de données et procédures de collecte des données. Le rapport initial doit inclure un programme détaillé des tâches, activités et prestations, en désignant un membre de l'équipe qui aura la responsabilité de chaque tâche ou produit. Le rapport initial offre à au projet et aux évaluateurs une opportunité de vérifier qu'ils partagent la même compréhension au sujet de l'évaluation et également de clarifier tout malentendu au départ.

- **Projet de rapport d'évaluation** – Le projet et les principales parties prenantes dans l'évaluation doivent réviser le projet de rapport pour veiller à ce que l'évaluation réponde aux critères de qualité requis.
- **Rapport final d'évaluation** en version soft et papier avec des conclusions et recommandations. Ainsi la mission devra présenter ses conclusions et faire des recommandations spécifiques concernant tous les sujets couverts ci-dessus. Spécifiquement, ceux-ci devraient comprendre :
 - ✓ des recommandations d'ordre général concernant la stratégie de mise en œuvre du programme en vue d'atteindre les objectifs;
 - ✓ des recommandations spécifiques allant dans le sens de l'atteinte des résultats du programme;
 - ✓ des recommandations pour une meilleure appropriation nationale et une meilleure utilisation par les bénéficiaires des acquis des différentes formations;
 - ✓ des recommandations en vue de définir les orientations futures innovantes, de renforcer les acquis du projet et des modalités de mise en œuvre.
- **Evaluation des notes d'informations et autres éléments de connaissance** ou participation dans les évènements de partage des connaissances. Opportunité de vérifier que tous les partenaires partagent la même compréhension au sujet de l'évaluation et également de clarifier tout malentendu au départ.

VIII. Composition de l'équipe d'évaluation et Profil des consultants

La mission sera réalisée par une équipe de deux consultants dont l'un sera idéalement une femme :

Le premier consultant sera un spécialiste en science de l'éducation (enseignement supérieur, recherche etc.) ou en ingénierie de la formation, familier avec le développement des ressources humaines, la problématique de l'adéquation formation/emploi, la planification stratégique, et le renforcement des capacités et des compétences. Il analysera notamment les acquis du projet, bonnes pratiques, réussites, résultats obtenus dans le cadre de l'enseignement supérieur et de la formation technique et professionnelle etc, en étroite collaboration avec le second consultant.

En résumé, le consultant principal devra avoir le profil et les autres qualifications suivantes :

- une expérience solide et diversifiée dans le domaine spécifique requis, notamment une expérience en matière d'évaluation de projets ;
- Une expérience de la sous-région Afrique de l'Ouest ;
- La maîtrise du français ainsi qu'une excellente capacité de rédaction de rapports ;
- diplôme Universitaire (Bac + 4 minimum) ;
- une expérience approfondie et adéquate, notamment des questions liées à la gestion de projet et au renforcement institutionnel ;

- Une excellente connaissance des méthodes et techniques d'évaluation de projet ;
- Une expérience sur les problématiques « migration et développement » serait un atout considérable ;
- Expérience professionnelle d'au moins 7 ans dans le domaine du renforcement des capacités et de la formation professionnelle et technique. Une connaissance des domaines de la santé, de l'Agriculture et des PME/PMI serait un atout.

Le deuxième consultant devra être spécialiste en économie du développement ou en gestion d'entreprise avec des compétences en développement des ressources humaines, création d'emplois, et renforcement des capacités des PME/PMI et du secteur privé. Il aura surtout pour tâche d'évaluer notamment les résultats du projet dans les secteurs PME/PMI, Agriculture et Santé, identifier la valeur ajoutée du TOKTEN dans chaque secteur, fixer des résultats, proposer un nouvel ancrage institutionnel ...Il travaillera en étroite collaboration avec le consultant principal et doit avoir une expérience solide et diversifiée dans le domaine spécifique requis, notamment une expérience en matière d'évaluation de projets ;

- une expérience de la sous-région Afrique de l'Ouest ;
- la maîtrise du français ainsi qu'une excellente capacité de rédaction de rapports ;
- diplôme Universitaire (Bac + 4 minimum) dans les domaines des sciences sociales, de gestion de projets ou d'entreprises ;
- une expérience approfondie et adéquate, notamment des questions liées à la gestion de projet et au renforcement institutionnel ;
- une excellente connaissance des méthodes et techniques d'évaluation de projet ;
- une expérience sur les problématiques « migration et développement » serait un atout considérable ;
- expérience professionnelle d'au moins 5 ans dans le domaine du renforcement des capacités et de la formation professionnelle et technique. Une connaissance des domaines de l'enseignement supérieur et de la formation technique et professionnelle serait un atout.

Les deux consultants devront disposer de connaissances approfondies en matière de gestion de projets programmes et d'une expérience confirmée en développement et renforcement de partenariat stratégique. La maîtrise du français ainsi qu'une excellente capacité de rédaction de rapports est requise pour les deux Consultants.

IX. Ethique d'Evaluation

Ethique d'Evaluation

L'évaluation devra être conduite dans le respect et la protection des droits et du bien-être des populations et des communautés auxquelles elles appartiennent, conformément à la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme des Nations Unies et autres conventions sur les droits de l'Homme. L'évaluation devra être conduite conformément aux principes contenus dans les « Directives éthiques pour l'évaluation » l'UNEG2.

X. Durée de la mission :

La mission se déroulera sur une durée de trente jours (30) jours au maximum repartis entre les trois phases ci-dessus indiquées.

XI. Financement de la mission :

Le coût de la mission sera supporté par le budget 2016 de la Coordination du projet TOKTEN et selon les modalités suivantes :

- 20% à la signature du contrat ;
- 30% au dépôt du rapport provisoire ;
- 50% au dépôt du rapport final

Annexes aux TDRs

Les principales parties prenantes du projet seront rencontrées :

- Ministère Maliens de l'extérieur ;
- PNUD Mali ;
- Coordination TOKTEN ;
- Universités du Mali ;
- Ministères en charge de : Enseignement Supérieur, Santé, Agriculture, PME/PMI,

Documents à consulter :

- Documents du Programme TOKTEN : PRODOC, rapports de mise en œuvre, UNDAF, Programme Pays du PNUD (CPD), revues annuelles....
- Documents relatifs à la migration au Mali ;
- Politiques et stratégies relatives à l'éducation, santé, agriculture et PME/PMI ;
- Tout autre document jugé utile.

Annexe 2 : Guides d'entretien

Guide d'entretien pour l'évaluation finale du TOKTEN élargi 2012 - 2016
--

I. Pertinence

I.1 Insertion dans les stratégies et politiques

- I.1.1 Le projet prend-il en compte les priorités de la stratégie nationale (CREDD) ?
- I.1.2 Le projet s'insère-t-il bien dans la politique nationale en matière de migration ?
- I.1.3 Le projet s'insère-t-il bien dans les politiques en matière d'enseignement supérieur et de recherche ?
- I.1.4 Le projet s'insère-t-il bien dans les politiques en matière de formation professionnelle ?
- I.1.5 Le projet s'insère-t-il bien dans les priorités de la politique sectorielle de l'Agriculture ?
- I.1.6 Le projet s'insère-t-il bien dans les priorités de la politique nationale de santé ?
- I.1.7 Le projet s'insère-t-il bien dans les priorités en matière d'appui par la formation promotionnelle et technique aux PME/PMI ?

I.2 Prise en compte des priorités des parties prenantes

- I.2.1 En tant que partie prenante au TOKTEN élargi, quelles sont vos priorités ?
- I.2.2 Vos priorités, ont-elles été suffisamment prises en compte ?
 - Au niveau de la conception du programme ;
 - Au niveau de la mise en œuvre ;
- I.2.3 Au cas où vos priorités n'auraient pas été suffisamment prises en compte, pourquoi ?

I.3 Prise en compte des priorités des groupes cibles (Bénéficiaires)

- I.3.1 En tant que groupe cible, le TOKTEN, prend-il en compte vos besoins prioritaires ?
- I.3.2 Ces besoins, ont-ils été suffisamment pris en compte ?
 - Au niveau de la conception du programme ;
 - Au niveau de la mise en œuvre ;

- Au niveau de l'existence d'offres de missions TOKTEN compatibles à vos besoins.

I.3.3 Au cas où ces besoins n'auraient pas été suffisamment en compte, pourquoi ?

I.3.4 Les besoins spécifiques aux femmes ont ils été pris en compte ?

I.3.5 Si non quels sont les besoins spécifiques aux femmes qui auraient pu être pris en compte par le TOKTEN et qui ne l'ont pas été ?

I.3.6 Les besoins spécifiques aux hommes ont ils été pris en compte ?

I.3.7 Si non quels sont les besoins spécifiques aux hommes qui auraient pu être pris en compte par le TOKTEN et qui ne l'ont pas été ?

I.4 Conformité des résultats obtenus avec les besoins réels

I.4.1 Les résultats obtenus de 2012 à 2016 ont ils été conformes aux besoins pour lesquels le TOKTEN a été mis à contribution ?

I.4.2 Si tel n'est pas le cas (totalement ou partiellement) pouvez vous nous donner les raisons, selon vous, de cette non conformité ?

I.5 Complémentarité et synergie entre les objectifs et les interventions des parties prenantes

I.5.1 Les objectifs des parties prenantes, PNUD et autres PTF, Partie nationale sont-elles complémentaires ?

I.5.2 Y'a t il une synergie entre les interventions des parties prenantes : PNUD et autres PTF, partie nationale ?

II. Efficacité :

II.1 Atteinte des résultats

II.1.1 Quel est le degrés d'atteinte de chacun des résultats par rapport aux prévisions ?

II.1.2 Y'at il des réalisations faites et non prévues ?

II.1.3 Les résultats ont ils bénéficié aux groupes cibles ?

II.2 Explications de la réalisation ou non des résultats

II.2.1 Quels facteurs ont contraint ou facilité l'atteinte des résultats ?

II.2.2 En quoi et pourquoi certains résultats escomptés n'ont-ils pas été atteints ;

II.2.3 Quelles leçons peut-on tirer des causes de la réalisation ou non des résultats ?

III. Efficience :

III.1 Les intrants (financiers et matériels) investis ont-ils été utilisés de façon optimale pour atteindre les produits ?

III.2 Les intrants (ressources humaines, matérielles, financières, etc.) ont-ils été fournis dans les délais ?

III.3 Les ressources ont-elles été dépensées rationnellement ?

III.3 Les mêmes investissements auraient-ils permis d'atteindre des résultats plus importants, Si oui, comment ?

IV. Durabilité

IV.1 Quelle sera la pérennité des résultats du projet TOKTEN après l'arrêt de la coopération avec le PNUD ? Que faudrait-il faire pour l'assurer ?

IV.2 Quels mécanismes de financement peut mobiliser des fonds susceptibles de garantir la pérennité du projet, en dehors des ressources budgétaires en provenance de l'Etat et des contributions des PTF ?

IV.3 Est-ce que les parties prenantes (Etat, Partenaires, Bénéficiaires) sont prêtes à continuer de soutenir les activités pour maintenir le projet TOKTEN ?

IV.4 Quels éléments de plaidoyer doit on développer pour amener l'Etat et les partenaires techniques et financiers à financer les options retenues pour la poursuite du TOKTEN ?

IV.5 Quels résultats et quels impacts du TOKTEN sont durables même sans le TOKTEN ?

IV.6 Que faire pour maintenir la durabilité de ces acquis ?

V. Effets

V.1 Quels sont les résultats concrets (impacts) du projet sur les groupes cibles et la population, directement ou indirectement ?

V.2 Quelles sont les améliorations dans les secteurs de l'enseignement supérieur, de l'Agriculture, de la santé, et dans le secteur privé (PME/PMI), imputables au TOKTEN ?

V.3 Les impacts et améliorations sur les bénéficiaires ont-ils contribué au développement économique et social, à travers les différentes composantes du projet ?

V.4 De quelle manière les questions de genre ont-elles été reflétées au niveau des impacts du projet sur les bénéficiaires et les populations en général ?

V.5 En particulier, le renforcement des capacités, du au projet, a-t-il touché différemment les femmes et les hommes ? Si oui que faire pour améliorer l'équité en terme de genre au niveau du renforcement des capacités ?

I. Cohérence

I.1 Logique d'intervention

I.1.1 Les interventions des différents partenaires sont-elles clairement identifiées ?

I.1.2 Les interventions des différents partenaires sont-elles faites en bonne coordination entre eux ?

I.2 Logique organisationnelle

I.2.1 Le dispositif organisationnel du projet est-il clairement défini ?

I.2.2 L'organigramme du projet est-il effectif dans la conduite des activités ?

I.2.3 Les liens organisationnels avec les institutions impliquées sont-ils bien définis ?

II. Effectivité et qualité

II.1 Planification des activités

II.1.1 Les activités sont-elles planifiées ?

II.1.2 Les responsabilités dans la mise en œuvre des activités figurant dans le plan sont-elles clairement attribuées ?

II.1.3 En particulier, le déroulement des missions TOKTEN sont-elles globalement bien faites ?

II.1.4 A quel niveau se situent les dysfonctionnements les plus fréquentes dans le déroulement des missions TOKTEN ?

II.1.3 La planification est-elle régulièrement mise à jour ?

II.2 Suivi et évaluation

II.2.1 Le projet dispose-t-il d'un dispositif de suivi-évaluation ?

II.2.2 Ce dispositif couvre-t-il l'ensemble des parties prenantes du projet ?

II.2.3 Quelles sont les différents types de rapports de suivi et évaluation ?

II.2.4 Quelle est la périodicité de chacun des types de rapport de suivi et évaluation ?

II.2.5 Quelle utilisation est faite des rapports ?

Annexe 3 : Questionnaire destiné aux antennes TOKTEN

I. Données générales

I.1 Pays de l'antenne :

I.2 Date de création de l'antenne :

I.3 Nombre d'experts de l'antenne actuellement enregistrés dans le répertoire TOKTEN :

I.4 Nombre annuel moyen de nouvelles demandes d'enregistrement au répertoire, adressées à l'antenne :

I.5 Nombre annuel moyen de missions effectuées par les experts relevant de votre antenne :

I.6 Charges annuelles de fonctionnement de votre antenne :

II. Activités

II.1 Donnez une description résumée des activités de votre antenne :

II.2 Comment faite vous connaître l'antenne aux ressortissants maliens ?

II.3 Le projet TOKTEN est il bien connu dans la diaspora malienne de votre pays de résidence ?

III. Niveau de satisfaction

III.1 Etes vous satisfait de la procédure d'organisation des missions de vos experts au Mali (de l'expression de la demande par le bénéficiaire, au retour de l'expert en passant par la réalisation de la mission) ?

III.2 Donnez une note de 1 à 5 pour exprimer votre degré de satisfaction (1 = pas satisfait, 2 = satisfaction médiocre, 3 = passablement satisfait, 4= satisfait, 5 = très satisfait)

III.3 Si vous avez donné une note inférieure à 4, expliquez pourquoi :

IV. Recommandations

IV.1 Quelles sont vos suggestions pour améliorer le fonctionnement de votre antenne et l'organisation des missions TOKTEN.

IV.2 Quelles sont vos autres remarques et suggestions ?

Annexe 4 : Listes des entités et personnes rencontrés ou consultés

29 novembre 2016

- PNUD : Mme OSSADE Fatimata TRAORE, Conseiller au Programme Gouvernance au PNUD
- M. Cheikh Hamala DOUCOURE, Assistant chargé du Suivi-Evaluation du Programme TOKTEN
- M. Oumarou DIAKITE, Coordinateur Projet TOKTEN

01 décembre 2016

- M. Mamadou DIABY, Secrétaire général, Ministère des Maliens de l'extérieur (MME), Président Comité de gestion du TOKTEN
- M. Drissa DIALLO, Secrétaire général, Ministère de l'enseignement supérieur et de la Recherche scientifique (MESRS)
- M. Famory DEMBELE, Directeur général de l'Ecole normale de l'enseignement technique et professionnel (ENETP)
- M. Dogomoussa KONE, Directeur d'études de l'Ecole normale de l'enseignement technique et professionnel (ENETP)
- M. Ouaténi DIALLO, Vice-recteur de l'Université des sciences, des techniques et des technologies de Bamako (USTTB)

02 décembre 2016

- M. Dramane BOUARE, Conseiller technique, Assemblée permanente des chambres de métiers du Mali (APCMM), Ministère en charge de PME/PMI, Responsable composante TOKTEN élargi, secteur : PME/PMI
- M. Erensin SAGALA, Consultant TOKTEN, *Géophysique, Géologie appliquée* (Hongrie)
- M. Doulaye DEMBELE, Consultant TOKTEN, *Sciences de l'ingénieur*, (France)
- M. Laurent KAMATE, conseiller du Dg, Chargé de la formation et du perfectionnement, Agence nationale pour l'emploi (ANPE), Responsable composante TOKTEN élargi, secteur : (PME/PMI)

03 décembre 2016

- M. Sinaly DEMBELE, Faculté de sciences et Technique (FST), Coordinateur du programme formation des formateurs (PFF), Responsable composante TOKTEN élargi, secteur : enseignement supérieur
- M. Moussa KONATE, Consultant TOKTEN, *Géologie sédimentaire, Tectonique, Géologie des Bassins* (Niger)

05 décembre 2016

- M. Younoussa Timothée KONE, Laboratoire Central Vétérinaire, (LCV), Ministère de l'Agriculture, Point focal TOKTEN
- M. Konimba TRAORE, Laboratoire Central Vétérinaire, (LCV), Ministère de l'Agriculture
- M. Tamba DOUMBIA, Vice-Doyen, Faculté des sciences humaines et des sciences de l'éducation (FSHSE)

- M. Mama DANIOKO, Chef bureau des Ressources Humaines, Institut d'Etudes Rurales (IER), Ministère de l'Agriculture, Point focal TOKTEN, Agriculture
- Mlle Welooré DIALLO, Consultante TOKTEN, Doctorante *Sciences de l'Information et de la Communication* (France)

06 décembre 2016

- M. Brahima Hamadi TIMBOLIBA, Directeur général, Ecole centrale pour l'Industrie, le Commerce et l'Administration (ECICA)
- M. Souleymane COULIBALY, Chef de DER Géologie,
- M. Issaka DOLO, Chef de DER Chimie,
- M. Lassine KATILE, Chef de DER Froid-Climatisation,
- M. Baïdy DIAKITE, Directeur, Centre du Secteur Privé (CSP)
- Mme KONE Aïchata KEITA, Centre du Secteur Privé (CSP)
- M. Amadou DIAKITE, Directeur-adjoint, Cellule de Planification de la Statistique de Secteur Coopération /Intégration (CPS/CI)

07 décembre 2016

- Envoi d'un Questionnaire aux Antennes (Echantillon des responsables d'antennes TOKTEN-MALI)
- M. Eloi DIARRA (France)
- M. Vincent TOGO (Italie)
- M. Lansénou KEITA (Canada)
- M. Harouna MAIGA (USA)

08 décembre 2016

- M. Maleye DIOP, Directeur Pays Adjoint, PNUD
- Mme OSSADE, Fatimata TRAORE, Conseiller au Programme gouvernance PNUD
- Mme Safia Guido, Assistante PNUD
- M. Chiaka DEMBELE, Assistant Administratif et Financier Programme TOKTEN
- M. Dramane TOURE, Président du Comité de gestion du Centre de santé Antoine, CSCOM (ASACODRAB), Commune III, Bamako ;
- M. Sayon KAMISSOKO, Médecin (Directeur Technique), CSCOM (ASACODRAB);
- M. Mamadou DIARRA, Laborantin (Biologiste), CSCOM (ASACODRAB);

09 Décembre 2016

- M. Fodé BONDY, médecin de Santé publique, Responsable de la composante Santé, Inspection générale de la Santé
- M. Sory Ibrahima Kalilou, TRAORE, Responsable technique, Air liquide
- M. Éric OUEDRAOGO, Chef Département informatique et Documentation, CIRA Ingénieurs conseils
- Mme Fatimetou Zohra ZOUBOYE, Responsable Management de la Qualité du projet RSE, AZALAI- HOTELS

10 décembre 2016 (weekend)

- Synthèse des entretiens et Rédaction

11 Décembre 2016 (jour férié au Mali)

- Synthèse des entretiens et Rédaction du rapport

12 Décembre 2016

- Cheikhna Hamala DOUCOURE, Assistant chargé du Suivi-évaluation, Projet TOKTEN

- M. Filifing MEMBELE, Chef de DER Sciences fondamentales et de base, IPR/IFR de Katibougou (Enseignement supérieur)
- M. Eloi DIARRA, Consultant *Droit public*, Responsable antenne France
- Synthèse des entretiens et Rédaction

13 Décembre 2016

- M. Salia Sinaly TRAORE, Conseiller technique MME, Directeur National, Projet TOKTEN
- M. Diola BAGAYOKO, Consultant TOKTEN *Physique du solide*, USA (Entretien par Skype)

14 Décembre 2016

- M. Jacques BATUT, Conseiller Adjoint de Coopération et d'Action Culturelle, Ambassade de France

Annexe 5 : Extraits des réponses de quelques antennes relais

A) Réponses de l'antenne relais des USA au questionnaire adressé aux antennes TOKTEN

I. Données générales

I.1 Pays de l'antenne : USA

I.2 Date de création de l'antenne : 18 Mars 2010

I.3 Nombre d'experts de l'antenne actuellement enregistrés dans le répertoire TOKTEN : 58

I.4 Nombre annuel moyen de nouvelles demandes d'enregistrement au répertoire, adressées à l'antenne : les consultations TOKTEN ont commencé bien avant la création des antennes. De 2010 à nos jours il y a en moyenne **2 à 3** demandes d'enregistrement.

I.5 Nombre annuel moyen de missions effectuées par les experts relevant de votre antenne : 5

I.6 Charges annuelles de fonctionnement de votre antenne : Une prime annuelle est attribuée aux responsables des Antennes, payable seulement sur présentation du rapport annuel d'activités des Antennes.

II. Activités

II.1 Donnez une description résumée des activités de votre antenne :

1. Réunions de concertation avec les compétences nationales expatriées désireuses de participer aux activités du projet TOKTEN. Les réunions sont tenues via SKYPE presque tous les deux ou trois mois de l'année au moment des rencontres téléconférences de Maliwatch et MSAS (deux organisations internationales pour l'éducation, la recherche et le développement du Mali). Une réunion annuelle (face-à-face) est aussi tenue à l'Ambassade du Mali à Washington, DC pour discuter les activités de Maliwatch, MSAS (Mali Symposium of Applied Sciences), et du Projet TOKTEN.
2. Promouvoir les activités du Projet TOKTEN et engager activement au recrutement des experts maliens.
3. Renseigner les compétences désireuses de participer au programme sur les modalités de soumission de la demande (le formulaire de demande des consultants) ; mais aussi les conditions de participation (per diem, billet de voyages, logement, transport local, durée de séjour, etc.).
4. Fournir tous renseignements nécessaires aux consultants pour faciliter l'exécution correcte de leurs missions.

II.2 Comment faite vous connaître l'antenne aux ressortissants maliens ?

1. Réunions annuelles à l'Ambassade du Mali à Washington, DC, USA
2. Réunions sur SKYPE
3. Les listes de discussions de la diaspora malienne :
 - a. malilink@malilink.net
 - b. maliwatch@maliwatch.org
 - c. msas@msas-mali.org
4. Autres rencontres.

II.3 Le projet TOKTEN est il bien connu dans la diaspora malienne de votre pays de résidence ?

Pas nécessairement au niveau de tous les maliens vivants aux USA ; mais très connu au niveau de la diaspora intellectuelle, scientifique et technique du Mali.

III. Niveau de satisfaction

III.1 Etes vous satisfait de la procédure d'organisation des missions de vos experts au Mali (de l'expression de la demande par le bénéficiaire, au retour de l'expert en passant par la réalisation de la mission) ?

Très satisfait de la procédure mise en place par le projet TOKTEN-Mali. Les consultants sont d'accord inscrits au niveau international en fonction de leur expertise et de leur désir de servir le Mali. Ensuite ils/elles sont choisis (es) par les institutions maliennes qui en font la demande. Les consultants sont sélectionnés par le comité de sélection du projet TOKTEN en fonction de leurs compétences et des besoins exprimés par les institutions hôtes. Le choix des consultants est ensuite entériné par le projet TOKTEN qui prend les dispositions pour la mise en exécution de missions. L'Antenne de Relais USA n'intervient pas dans la sélection des consultants. Les billets de voyages des consultants, leur logement et transport local durant leur séjour sont assurés par le projet TOKTEN et/ou l'institution hôtes (bénéficiaires).

Mon rôle dans l'organisation des missions est surtout de fournir aux consultants les renseignements nécessaires à la bonne exécution de leur mission (visa, certificats de vaccination, surtout fièvre jaune, durée de missions, les per diem, les conditions locales du pays, etc.).

La majorité des consultants de retour aux USA expriment un sentiment de satisfaction. **Cependant un nombre infime de consultants ont exprimé un sentiment d'insatisfaction au niveau des structures d'accueil et de logement.**

III.2 Donnez une note de 1 à 5 pour exprimer votre degré de satisfaction (1 = pas satisfait, 2 = satisfaction médiocre, 3 = passablement satisfait, 4= satisfait, 5 = très satisfait)

5 = Très satisfait de mes propres missions d'enseignement effectuées à l'IPR de Katibougou et à l'Université de Ségou. Mes trois missions d'enseignement à l'IPR ont permis de dispenser les cours de vulgarisation agricole aux étudiants et aussi d'apporter ma contribution au matériel informatique par un don personnel de trois ordinateurs. A l'université de Ségou (2 missions), j'ai donnée des cours sur les systèmes de productions animales au Mali et en Afrique, la nutrition animale et les formulations de rations alimentaires pour le bétail ; mais aussi de concert avec mon homologue Dr. Konimba Traore, j'ai pu établir un projet de recherche sur l'utilisation des feuilles

de manioc dans l'alimentation des petits ruminants (chèvres et moutons) pour améliorer les rendements de production et le revenu des éleveurs.

La majorité des consultants donnerait un score de 4 = satisfait.

III.3 Si vous avez donné une note inférieure à 4, expliquez pourquoi :

IV. Recommandations

IV.1 Quelles sont vos suggestions pour améliorer le fonctionnement de votre antenne et l'organisation des missions TOKTEN.

Nous souhaiterions disposer d'un budget modeste pour l'organisation de la réunion annuelle TOKTEN à Washington, DC en marge des travaux de la réunion de Maliwatch/MSAS. The budget couvrira le billet de voyage du représentant de l'Antenne de son lieu de résidence à Washington, les dépenses de pause-café, et les frais de connexions internet des réunions SKYPE.

Nous recommandons aussi une réunion annuelle via SKYPE de toutes les Antennes avec la participation de la Coordination du projet TOKTEN. Cette réunion permettra de faire une mise à jour des activités et objectifs stratégiques du Projet mais aussi de servir de plateforme pour une interaction plus dynamique entre les représentants d'Antennes.

IV.2 Quelles sont vos autres remarques et suggestions ?

Globalement et stratégiquement, le Projet TOKTEN est un instrument efficace de promotion et de développement de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique ; et un appui particulier à l'agriculture, la santé, et les PME/PMI.

Le Projet TOKTEN a permis de combler certaines déficits (pas tous) d'enseignants de qualité pour les universités du Mali, de fournir des professeurs/chercheurs de haut niveau de la diaspora pour encadrer les thésards (doctorants) du Mali, et de fournir des expertises de qualité pour l'amélioration de la santé publique au Mali, de l'agriculture et des PME/PMI.

Le projet TOKTEN est en un mot : SALUTAIRE POUR LE MALI.

Nous suggérons une amélioration de conditions d'accueil et d'hébergement des consultants qui arrivent dans les régions. Il ne semble pas avoir des problèmes d'accueil et de logement à Bamako, mais des efforts d'améliorations du logement et de la restauration sont nécessaires à Ségou.

B) Réponses de l'antenne relais Canada au questionnaire adressé aux antennes TOKTEN

Les commentaires et les recommandations qui suivent sont les fruits de réflexions collectives des personnes ayant déjà effectué une mission TOKTEN. Ils sont exprimés pour témoigner, une fois de plus, de l'engagement continu de l'ensemble des candidats inscrits au registre du TOKTEN en vue de mettre leurs expériences et compétences au service du Mali, et ce, avec la préoccupation d'amélioration continue de la qualité des services offerts aux bénéficiaires des missions et à notre pays. Pour favoriser l'atteinte et le maintien de cet objectif précieux escompté, la diaspora au

Canada s'attend à ce que toutes les parties prenantes, notamment le TOKTEN' et les autorités maliennes, jouent correctement et pleinement leurs partitions respectives.

I. Données générales

I.1 Pays de résidence de l'antenne relais : CANADA

I.2 Date de création de l'antenne relais : 18 mars 2010

I.3 Nombre d'experts de l'antenne actuellement enregistrés dans le répertoire TOKTEN : 94
résidents au Canada

I.4 Nombre annuel moyen de nouvelles demandes d'enregistrement au répertoire, adressées à l'antenne : 7 (chiffre approximatif reflétant le nombre de personnes qui, pour s'inscrire, passent par l'antenne relais qui transfère immédiatement, via courriel, ces demandes au bureau de coordination du TOKTEN à Bamako. Cependant, le bureau de coordination du TOKTEN n'informe pas l'antenne des demandes qui lui sont présentées directement par les candidats.)

I.5 Nombre annuel moyen de missions effectuées par les experts relevant de votre antenne

Je ne saurais avancer un chiffre, car il y a absence totale de communication entre le bureau de coordination du TOKTEN et l'antenne au sujet de la liste des missionnaires participant annuellement aux activités du TOKTEN.

I.6 Charges annuelles de fonctionnement de votre antenne : Les charges de l'antenne relais au Canada consiste essentiellement à :

- faire une diffusion large de l'existence du projet TOKTEN, des objectifs du projet, des mécanismes de fonctionnement, des conditions pour participer à une mission en tant qu'expert, des structures locales identifiées par les autorités maliennes pouvant bénéficier des expertises des missionnaires du TOKTEN ;

-Sensibiliser et mobiliser les expatriés au Canada à mettre leurs expériences et connaissances au service du Mali, par le biais du projet TOKTEN. Pour ce faire, l'antenne relais fait quelques fois des présentations sous forme de conférences débats, en des occasions de commémoration de fêtes d'indépendance du Mali, fêtes de Tabaski ou de rencontres sporadiques associatives. C'est dommage que ces présentations se limitent au territoire de la province du Québec, fautes de moyens financiers permettant de couvrir l'étendue de ce grand pays qu'est le Canada.

II. Activités

II.1 Donnez une description résumée des activités de votre antenne :

Les principales activités réalisées par l'antenne relais se résument à animer des conférences débats au sujet du mode de fonction du TOKTEN et ce pour inciter les membres de la diaspora à prendre part à la réalisation des missions au Mali. Aussi, l'antenne relais collecte et transfère au bureau de coordination du TOKTEN les copies des CV des personnes qui manifestent leur intérêt pour les missions.

II.2 Comment faites-vous connaître l'antenne aux ressortissants maliens ?

L'antenne relais, via les différents regroupements associatifs dans des localités où résident les maliens au Canada, a développé un réseau de communication qui lui permet de se faire connaître en plus de faire connaître le fonctionnement du projet TOKTEN. Malgré l'existence de ce réseau, depuis quelques années, il y a des membres de la diaspora qui ne sont pas au courant de l'existence du projet TOKTEN. Des efforts sont à déployer pour atteindre ces nombreuses personnes non répertoriées auprès de l'antenne relais ni des groupes associatifs dans les différentes localités au Canada.

II.3 Le projet TOKTEN est-il bien connu dans la diaspora malienne de votre pays de résidence ?

Des efforts énormes sont à fournir par l'antenne relais pour repérer de nombreux membres de la diaspora qui ignorent l'existence du projet TOKTEN.

III. Niveau de satisfaction

III.1 Êtes-vous satisfait de la procédure d'organisation des missions de vos experts au Mali (de l'expression de la demande par le bénéficiaire, au retour de l'expert en passant par la réalisation de la mission) ?

III.2 Donnez une note de 1 à 5 pour exprimer votre degré de satisfaction (1 = pas satisfait, 2 = satisfaction médiocre, 3 = passablement satisfait, 4= satisfait, 5 = très satisfait)

III.3 Si vous avez donné une note inférieure à 4, expliquez pourquoi :

En réponse aux points III.1, III.2 et III.3, l'appréciation générale en regard du fonctionnement du projet TOKTEN se traduit par une note d'évaluation **de 3/5**. Les principaux éléments qui soutiennent cette note d'évaluation se décrivent comme suit :

POINTS FORTS

- La ponctualité des chauffeurs à l'aéroport, à l'arrivée et au départ des missionnaires, est sans faille ;
- La formalité administrative à laquelle les missionnaires doivent se soumettre, au bureau de coordination du TOKTEN, est exécutée de façon rapide et efficace ;
- Le coordinateur du TOKTEN fait preuve d'efficacité remarquable à répondre aux demandes qui lui sont adressées via le courriel, par l'antenne relais.
Par ailleurs, le coordinateur traite avec diligence toutes les situations complexes qui lui sont soumises, pour prise de décision ;

POINTS FAIBLES

- Les commodités d'hébergement destinées aux missionnaires sont défectueuses.
- Absence de mécanisme de gestion des cas d'urgence si un missionnaire tombait brutalement ou accidentellement malade,

- L'indemnité quotidienne de **30.000FCFA** est très insuffisante ; il est demandé qu'elle soit majorée à **50.000FCFA**, au moins.
- La communication entre le bureau de coordination du TOKTEN et l'antenne relais est défectueuse sur certains points. L'antenne relais n'est pas informée de la mission des personnes de son territoire(Canada). Ainsi, il lui est impossible, de donner le portrait réel du nombre de personnes de son territoire(Canada) ayant réalisé des missions, pour la durée d'une année. Cette situation s'explique par le fait que l'organisation et la réalisation des missions se font surtout entre les missionnaires et le bureau de coordination du TOKTEN
- Un manque de vision et de plan d'action du TOKTEN.

IV. Recommandations

IV.1 Quelles sont vos suggestions pour améliorer le fonctionnement de votre antenne et l'organisation des missions TOKTEN.

Les principales recommandations faites par l'antenne relais et quelques membres de la diaspora, à partir des situations décrites ci-haut, se déclinent comme suit :

- La **vision et le plan d'action** doivent être clairement établis pour mieux guider le mode de gestion du TOKTEN
- Améliorer **les conditions d'hébergement dans les villas**. ;
- Le TOKTEN doit **élaborer un plan de gestion des cas d'urgence**
- Majorer l'indemnité quotidienne à **50.000FCFA** ;
- Le TOKTEN doit élaborer un **plan d'action pour faire un meilleur suivi des recommandations des missionnaires**, auprès des bénéficiaires des services.

Annexe 6 : Composition du Comité de gestion

Président : Le Représentant Ministère des Maliens de l'Extérieur

Vice - Président : Universités du Mali

Membres :

1. Le Directeur de la Coopération Multilatérale ou son représentant ;
2. Le Représentant du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)
3. Le Directeur National de la Planification du Développement ou son représentant ;
4. Le Délégué Général des Maliens de l'Extérieur ou son représentant ;
5. Le Directeur National de l'Enseignement Supérieur ou son représentant ;
6. Le Directeur Général du Centre National de la Recherche Scientifique et Technique ou son représentant ;
7. Les Représentants des Recteurs des Universités maliennes et Directeurs Généraux des Grandes Ecoles et Instituts ;
8. le Représentant de l'Organisation Internationale des Migrations (OIM) ou son représentant
9. Le Directeur de la CPS du Ministère de la Santé ;
10. Le Directeur Général de l'Institut National de Recherche en Santé Publique (INRSP) ou son représentant ;
11. Le Directeur Général de l'Institut d'Economie Rurale (IER) ou son représentant ;
12. Le Directeur Général de l'Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE) ou son représentant ;
13. Le Directeur du Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle et à l'apprentissage (FAFPA) ou son représentant ;
14. Le Directeur de la formation technique et professionnelle ou son représentant ;
15. Le Directeur de l'Agence pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (APEJ) ou son représentant
16. Le Directeur du Centre d'Information et de Gestion des Migrations (CIGEM) ou son représentant ;
17. Le Directeur de la Cellule du Co-développement ou son représentant ;
18. Le secteur privé (Conseil National du Patronat du Mali, Centre du Secteur Privé, la Fédération Nationale des Chambres de Métiers, etc.).

Annexe 7 : Liste des documents

- le document du projet TOKTEN, PRODOC ;
- le Document de Politique Nationale de Migration ;
- Programme pays du PNUD ;
- UNDAF ;
- le Cadre Stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable;
- la Politique Nationale Migratoire (PONAM) ;
- les Plans Annuels de Travail (PAT) ;
- les revues annuelles du TOKTEN 2012 -2016 : Rapports 2012, 2013, 2014 et 2015 ;
- le rapport d'évaluation intermédiaire du TOKTEN élargi ;
- le rapport final d'évaluation à mi-parcours du projet TOKTEN – MALI ;
- les rapports d'évaluation finale des phases antérieurs du TOKTEN ;
- les documents relatifs aux questions migratoires du Mali, Politiques et stratégies des secteurs concernés par le TOKTEN élargi ;
- autres documents pertinents sur le TOKTEN, sur les acteurs du TOKTEN et les secteurs concernés.

Annexe 8 : Biographies succinctes des évaluateurs

L'équipe de Consultants	
Le Consultant International	Le Consultant national
<p style="text-align: center;">Assane SOUMARE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Docteur en Mathématique de l'Université Paris IX Dauphine et diplômé (D.E.S.S en Gestion) de l'IAE de l'Université Paris I Sorbonne - Chef de l'Unité de Recherche en Mathématiques et Informatique de la Décision - Responsable des formations doctorales en mathématique et informatique de l'Université de Nouakchott. - Consultant, ayant intervenu plusieurs fois dans le domaine de l'adéquation formation et emploi pour l'université et l'enseignement supérieur en Mauritanie. <ul style="list-style-type: none"> - Ancien Ministre. <p style="text-align: center;"><u>assoumare@yahoo.fr</u> Tel : 00 222 46 22 97 44</p>	<p style="text-align: center;">Georges DIAWARA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Docteur ès Sciences de l'éducation de l'Institut Supérieur de Formation et de Recherche Appliquée (I.S.F.R.A) à Bamako et détenteur du Diplôme supérieur des Sciences sociales de l'Université catholique de Lyon (France), Option analyse des pratiques sociales. - Professeur de l'enseignement supérieur - A été Chargé de Programmes éducation à la Commission nationale malienne pour l'Unesco et Chef de Département (D. E.R) Philo-Psycho-Pédagogie et Sociologie - Membre de l'équipe des 16 Experts chargés de la formation des formateurs de l'enseignement supérieur en didactique dans les 8 pays de l'U.E.M.O.A en mai 2016. <p style="text-align: center;"><u>geodiawara@gmail.com</u> Tel : 00 223 66 72 92 75</p>