

Evaluation indépendante à mi-parcours
du projet
Appui à la Promotion de l'Emploi et la Réduction
de La Pauvreté (APERP)

Rapport

Titre du projet	Appui à la Promotion de l'Emploi et la Réduction de la Pauvreté (APERP)
Code CT	RAF/10/58/FRA
Type d'Evaluation	Mi- parcours Indépendante
Pays	Afrique francophone et Union pour la Méditerranée.
Date	Décembre 2012
Nom du consultant	ALIX Jean pierre
Unité administrative	EMP/ELM
Unité technique	EMP/ELM
Date d'échéance du projet	31/12/ 2014
Donateur	Gouvernement de la France. Ministère du Travail, de l'Emploi de la formation Professionnelle et du Dialogue Social. Budget : 4.574.160 USD

Le 19 février 2013

Table des matières

I-Acronymes et abréviations utilisés dans le rapport.....	4
II-Résumé exécutif	6
Contexte et caractéristiques du projet.....	6
Résumé des conclusions générales.....	7
Résumé des principales recommandations, leçons apprises et bonnes pratiques.....	8
III-Contexte et caractéristiques du projet	13
IV- Contexte et caractéristiques de l'évaluation.....	14
IV-1 Raison et objectifs de l'évaluation.....	14
IV-2 Champ et durée	15
IV-3 Utilisateurs de l'évaluation	15
IV-4 Critères d'évaluation.....	15
IV-5 Méthodologie	15
V- Analyse de la mise en œuvre selon les critères de l'évaluation	16
V.1-Pertinence et adaptation stratégique du projet.....	16
Au Cameroun	17
Au Mali.....	18
Au Benin.....	19
Au Togo.....	19
Au Burkina Faso.....	20
V.2-Validité de la conception du projet	21
V.3-Etat d'avancement et efficacité du projet.....	23
Au Cameroun	23
Au Mali.....	23
Au Benin.....	24
Au Togo.....	24
Au Burkina Faso.....	25
Au Tchad	25
Au Gabon	26
En République Démocratique du Congo.....	26
Dans les pays de la Méditerranée	26
Activité transversale	26
V.4-Efficacité de l'utilisation des ressources	27
V.5- Efficacité du dispositif de gestion	28
V.6-Impact et durabilité du projet	30
Au Cameroun	30
Au Burkina Faso.....	31

Au Benin et au Togo	31
VI Conclusions	31
VII Leçons apprises, bonnes pratiques et recommandations.....	32
Bonnes pratiques liées à la réalisation du projet dans les pays.....	33
Au Cameroun	33
Au Burkina Faso.....	34
Bonnes pratiques de gestion du projet.....	35
Annexes	39
1-Termes de référence	39
Annexes 2 : Données.....	51
Annexe 2.1 : Partenariats du projet APERP.....	51
Annexe : 2.2 : Avancement du projet.....	57
Annexe 3 -Personnes rencontrées dans la cadre de la mission.....	62
Annexe 4 - Ouvrages et documents de référence.	65

I-Acronymes et abréviations utilisés dans le rapport

ADMITRA	Projet d'appui au renforcement de l'administration et de l'Inspection du travail
AFD	Agence Française de Développement
AGR	Activité génératrice de revenus
ANAPEC	Agence Nationale Pour la Promotion de L'Emploi et des Compétences
ANPE	Agence Nationale Pour l'Emploi
APEJ	Agence pour l'Emploi des Jeunes
APERP	Appui à la Promotion de l'Emploi et la Réduction de la Pauvreté
BAD	Banque Africaine pour le Développement
BIT	Bureau International du Travail
CEJDRAO	Renforcement des compétences pour l'emploi des jeunes et le développement en Afrique
CIF	Centre International de Formation
CIIEJ	Centre Interinstitutionnel pour l'Emploi des Jeunes
CMTD	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CNEFP	Conseil National de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
CNP	Coordonnateur National du Projet
CODEV	Département Coopération et Développement du BIT
CTP	Conseiller technique Principal
CUA	Commission de l'Union Africaine
DAEI	Délégation aux Affaires Européennes et Internationales France
DGE	Direction Générale de l'Emploi
DGEFP	Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle
DNE	Direction Nationale de l'Emploi
DSCE	Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi
DSRP	Documents de Stratégie pour la réduction de la Pauvreté
EATD/BP	Equipe Technique d'Appui de l'OIT au Travail décent /Bureau Pays
EPAM	Enquête Permanente auprès des ménages
EVAL	Unité Evaluation du BIT
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
FNE	Fond National de L'Emploi
GERME	Gérez mieux votre entreprise
GIP Inter	Groupement d'Intérêt Public pour la coopération internationale en matière d'emploi, travail et formation professionnelle
HIMO	Haute Intensité de Main d'œuvre
INS	Institut National de la Statistique
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances.
MINEFOP	Ministère de l'emploi et de la Formation Professionnelle
MINEPAT	Ministère du Plan et de l'Aménagement du Territoire
MJFPE	Ministère de la Jeunesse, de la Formation Professionnelle et de l'Emploi
MCMFEJF	Ministère Chargé de la Micro-Finance de l'Emploi des Jeunes et des Femmes
MTESS	Ministère du Travail de l'Emploi et de la Sécurité Sociale du Togo
OEFP	Observatoire de L'Emploi et de la Formation Professionnelle
OIT	Organisation Internationale du Travail
ONAPE	Office National pour l'Emploi
ONEFOP	Observatoire National de L'Emploi et de la Formation Professionnelle
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PADY	Programme d'Assainissement de Yaoundé
PAMODEC	Projet d'Appui à la Mise en Oeuvre de la Déclaration (1998 de l'OIT)
PAJM	Programme d'Appui à la Jeunesse Malienne
PAO	Plan Action Opérationnel
PARDEV	Unité Partenaires du Développement BIT
PEJ	Programme Emploi des Jeunes

PIAASI	Programme intégré d'appui aux acteurs du secteur informel
PME	Petite et moyenne Entreprise
PNE	Politique National de l'Emploi
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPTD	Programme Pays pour la Promotion du Travail Décent
PRODESO	Programme de Développement Solidaire
PSCE/JF	Programme Stratégique pour la Création de l'Emploi/ Jeunes et Femmes
RDC	République Démocratique du Congo
RDP	Revue des dépenses publiques
SCAC	Service de Coopération et d'Action Culturelle de l'Ambassade de France
SIDA	Programme de coopération bilatérale suédois
SIMT	Système d'Information sur le Marché du Travail
SPE	Service Public de l'Emploi
UGTC	Union Générale des Travailleurs du Cameroun
UNIFEM	Fonds de Développement des Nations Unies pour la Femme

II-Résumé exécutif

Contexte et caractéristiques du projet

Le projet APERP a été conçu pour apporter une contribution à la mise en œuvre du Sommet Extraordinaire des Chefs d'Etat Africains de Ouagadougou en septembre 2004. Cette rencontre, de haut niveau, a considéré que la lutte contre la pauvreté et, plus généralement, le développement en Afrique étaient étroitement dépendants de la promotion de l'emploi. Ils ont ainsi décidé d'inscrire l'emploi dans les priorités de leurs politiques nationales.

Le projet se déroule dans le cadre d'une coopération entre la France et le BIT au service d'une mondialisation plus juste. Au vu des résultats obtenus après une première phase (2007-2010), les deux partenaires ont décidé d'engager une seconde phase du projet APERP pour une durée de 4 ans (janvier 2011 à décembre 2014) en y intégrant les orientations du Pacte Mondial pour l'Emploi adopté par l'OIT en 2009.

L'objectif de développement du projet est d'améliorer les conditions de vie des populations des pays concernés par la mise en œuvre d'activités favorisant le développement de l'emploi dans le cadre de l'Agenda de l'OIT en faveur du travail décent. Il comporte 3 objectifs immédiats :

I- Favoriser la mise en œuvre de politiques nationales de l'emploi, de la formation professionnelle et d'investissement cohérentes et intégrées dans les cadres nationaux de développement.

(I-1) Appuyer techniquement la formulation et la mise en œuvre de politiques nationales de l'emploi, de la formation professionnelle et d'investissement cohérentes.

(I-2) Développer, rénover et diffuser des outils méthodologiques sur l'emploi et la formation professionnelle.

II- Favoriser l'insertion dans l'emploi par des programmes ciblés sur les populations vulnérables en particulier les jeunes, les femmes et les migrants, et formulées en complémentarité avec les politiques de protection sociale.

III -Renforcer les capacités techniques des acteurs de l'emploi, notamment celles des partenaires sociaux.

La stratégie du projet vise à consolider les résultats obtenus dans les pays de concentration de la phase 1 (Cameroun, Mali, Burkina Faso) et à l'élargissement des activités à d'autres pays francophones de l'Afrique Centrale, de l'Ouest et de l'Union pour la Méditerranée. L'approche est régionale et thématique, elle intègre création d'emploi et protection sociale, elle vise également à renforcer les capacités conceptuelles et opérationnelles des mandants.

A mi-parcours, le projet a poursuivi ses activités au Cameroun et au Burkina Faso, a dû interrompre son programme au Mali suite aux événements politiques dans ce pays, a engagé des actions d'appui au Benin et au Togo, et a ouvert des discussions en vue de son élargissement vers de nouveaux pays notamment au Tchad, en République Démocratique du Congo, au Gabon, au Maroc et en Tunisie.

Mandat de l'évaluation

Conformément à la politique d'évaluation du BIT, ce projet dont le budget (3.600 000 €) dépasse 1.000.000 USD et dont la durée est supérieure à 30 mois, doit faire l'objet d'une évaluation indépendante à mi-parcours et d'une évaluation indépendante finale.

Objectifs: l'Évaluation indépendante à mi-parcours doit permettre (i) de mesurer le degré d'atteinte des résultats du projet, d'apprécier la réalisation des activités prévues et l'emploi des financements; (2) de faire des recommandations afin d'améliorer l'efficacité du projet du point de vue de ses activités et résultats, de sa gestion ainsi que sa capacité à atteindre les objectifs visés.

Champ de l'évaluation: l'Évaluation couvre la période qui s'étend du lancement du projet en janvier 2011 jusqu'au mois de décembre 2012, elle concerne l'ensemble du projet (siège du BIT et terrain). Elle porte principalement sur les pays dans lesquels le projet a pu développer un volume significatif d'activités: le Benin, le Burkina Faso, le Cameroun, le Mali et le Togo.

Les principaux clients de l'évaluation sont le Conseiller Technique Principal et l'équipe en charge du projet, le donateur, EVAL, le Secteur Emploi du BIT, PARDEV, les Bureaux de terrain qui couvrent l'intervention et le responsable de l'évaluation.

Les termes de référence (annexe 1) précisent que les mandants tripartites de l'OIT des pays bénéficiaires sont, à la fois, les clients et les destinataires finaux de l'évaluation.

Domaines d'évaluation : il est demandé à l'évaluateur de passer en revue 6 critères dont les objectifs et le contenu sont détaillés dans les termes de références.

1- La pertinence et l'adaptation du projet

2 La validité de la conception du projet.3-L'état d'avancement et l'efficacité

4-L'efficacité de l'utilisation des ressources

5-L'efficacité du dispositif de gestion retenu par le BIT

6- L'impact et la durabilité du projet

L'évaluation a également procédé à un examen de la prise en compte des recommandations du Comité de Pilotage formulées dans le relevé de conclusions de la réunion de lancement du projet en janvier 2010.

A partir des informations recueillies, l'évaluateur formalise des conclusions et des recommandations pour la suite du projet en vue d'en améliorer ses résultats.

Méthodologie de l'évaluation

L'évaluation s'est déroulée durant les mois de décembre 2012 et janvier 2013 sous forme d'entretiens de face à face, par téléphone et à défaut au moyen de questionnaires échangés par internet pour les personnes non joignables (cf. annexe 3),). Une étude des documents; (i) de stratégie sur l'emploi et la croissance des pays concernés ainsi que de l'OIT et du sommet Extraordinaire de Ouagadougou;(ii) de pilotage et de gestion du projet a servi de support pour la préparation des entretiens, la formulation des conclusions et des recommandations (cf. Annexe 4- documents consultés).

Après avoir rencontré les spécialistes concernés par le projet et par l'évaluation au siège du BIT, l'évaluateur s'est rendu en mission au Benin, au Togo et au Cameroun pour rencontrer les principaux partenaires nationaux du projet ainsi que des représentants des bureaux de terrain du BIT. Le Service d'Action Culturelle de l'Ambassade de France au Cameroun a été rencontré. Par contre, l'évaluateur n'a pu rencontrer les Ambassades de France au Benin et au Togo. Le programme des visites dans ces trois pays a donné lieu à un débriefing destiné aux personnes rencontrées.

Les entretiens téléphoniques avec des interlocuteurs du Burkina Faso, du Mali, du Tchad, de RDC et du Gabon ont été précédés par l'envoi d'un questionnaire préparatoire. L'évaluateur a également rencontré les représentants du donateur à la délégation des Affaires Européennes et Internationale (DAEI) ainsi que la Direction Internationale de Pôle emploi.

Résumé des conclusions générales

La phase 2 de APERP poursuit et consolide la démarche instaurée au cours de la première partie du projet autour d'une nouvelle approche des questions liées à la promotion de l'emploi décent en particulier son caractère multidimensionnel et incontournable pour réduire la pauvreté.

Tous les mandants des pays où APERP est mis en œuvre considèrent que le projet apporte une forte valeur ajoutée pour les accompagner dans les différentes étapes du processus de formulation et mise en œuvre de leurs politiques nationales de l'emploi à de nombreux niveaux:

(i) mise en œuvre des orientations et principes du Sommet Extraordinaire des Chefs d'Etat Africains de Ouagadougou et du Pacte Mondial pour l'Emploi ;

(ii) intégration des PNE dans les Documents de Stratégie pour la Croissance, prise en compte de l'Agenda de l'OIT en faveur du travail décent et des orientations des PPTD, appui au déploiement des activités ordinaires du BIT ;

(iii) La conception du projet est adaptée à la complexité de cette démarche et recouvre la plupart des variables stratégiques que ces pays doivent prendre en considération ;

(iv) L'approche thématique combinée à une programmation participative et flexible favorise une prise en considération optimale des besoins des pays bénéficiaires ; et

(v) L'efficacité de la gestion du projet se traduit par un niveau de réalisations et de résultats supérieur aux prévisions à mi-parcours.

Les axes de progrès relevés par la mission pour améliorer l'efficacité du projet sont les suivants:

- (i) La communication transversale sur les réalisations du projet appelle à être renforcée pour répondre à des besoins croissants d'information des parties prenantes ;
- (ii) Il faut rendre plus visible la contribution du projet dans les actions développées par le BIT ;
- (iii) L'information sur le suivi des dépenses budgétaires par objectif immédiat, activité et pays doit être étendue aux activités en Afrique de l'Ouest ;
- (iv) Le projet enregistre, à mi-parcours, un nombre insuffisant de participations des partenaires sociaux aux formations au CIF de l'OIT ;
- (v) Le bilan des activités du CIF de Turin spécifiques au projet APERP devrait intégrer des informations sur les réalisations par pays et catégorie de mandants ;
- (vi) Il faut renforcer la participation des organisations syndicales de travailleurs aux activités du projet ;
- (vii) La programmation des activités dans les pays cibles qui sont en attente gagnerait à être formalisée au cours du premier semestre 2013 ;et
- (viii) Dans les pays ayant bénéficié de APERP 1 et 2, il est nécessaire d'examiner le degré de capitalisation des réalisations du projet par les différents partenaires nationaux en vue de sa pérennisation.
- ix) La formulation des indicateurs n'est pas toujours en cohérence avec les objectifs

Résumé des principales recommandations, leçons apprises et bonnes pratiques

Le rapport formule des recommandations spécifiques aux pays engagés dans le projet ainsi que les treize recommandations à caractère général suivantes :

- 1- Organiser des réunions de programmation au Tchad, Gabon et RDC au cours du premier semestre 2013 et veiller à ce que ces pays bénéficient effectivement de réalisations durables à la fin du projet.
- 2 –Dans le cadre du prochain comité de pilotage, revoir la formulation des indicateurs de performance pour une meilleure cohérence avec le cadre logique et les résultats attendus.
- 3 -Mettre en place un outil de suivi des résultats de l'objectif immédiat III plus détaillé permettant d'apprécier la participation aux sessions de formation à Turin par pays et par catégorie mandants.
- 4 - Rendre compte des dépenses du projet par objectif, produit et pays.
- 5- La mise en place éventuelle d'activités additionnelles aux programmes initialement prévus au Bénin, Cameroun et Togo devra tenir compte de l'équilibre entre les activités d'appui institutionnel et les activités en direction des bénéficiaires directs notamment les femmes et les jeunes.
- 6-Promouvoir, par l'intermédiaire des activités du projet, la diffusion du guide pour la formulation des politiques nationales de l'emploi et faciliter son appropriation par les mandants.
- 7- Etre attentif à ce que les supports de communication et les tableaux de gestion rendent plus visible la contribution du projet dans les pays bénéficiaires.
- 8- Organiser d'avantage des journées de formation dans les pays autour de thèmes sur l'emploi décent spécifiques aux attentes des partenaires sociaux et plus particulièrement des organisations syndicales de travailleurs.
- 9- Rechercher les voies et les moyens pour accroître sensiblement le nombre de représentants des partenaires sociaux aux formations du Centre de Turin.
- 10 - Réaliser un bulletin périodique d'information électronique à large diffusion présentant les principales activités du projet en cours de réalisations dans les pays de concentration, faisant place à des témoignages des acteurs et valorisant les initiatives et bonnes pratiques.
- 11-Organiser un atelier régional d'échanges de pratiques.
- 12 - Renforcer la coopération avec le Département des affaires Sociales de la Commission de l'Union Africaine.
- 13- Examiner, dans le cadre de l'évaluation finale, les dispositions prises par les pays pour capitaliser les acquisitions du projet afin de renforcer leur autonomie pour la mise en œuvre de la PNE.

Leçons apprises

Au Cameroun

La démarche instaurée depuis le lancement du projet APERP en 2007 a fortement développé puis ancré une culture transversale de la politique nationale de l'emploi mobilisant de nombreux acteurs institutionnels qui affirment leur fonction de partie prenante à cette politique et aspirent à renforcer leurs capacités dans ce domaine.

La vision stratégique globale est partagée et le rôle coordonnateur du MINEFOP est reconnu. De ce point de vue on peut considérer qu'une étape significative pour la réalisation des résultats I.1 a et I.1.b a été franchie.

Ceci démontre que la méthode qui consiste, à associer très largement les acteurs institutionnels, économiques et sociaux aux travaux de formalisation de la politique nationale de l'emploi, est efficace, elle est à inscrire dans les bonnes pratiques.

La phase 2 s'inscrivant principalement dans une logique d'opérationnalisation des textes fondateurs de la stratégie de croissance en emplois décentés, il est indispensable que ces textes entrent en vigueur pour que les institutions qui les mettront en œuvre soient en capacité de fonctionnement.

La plupart des acteurs rencontrés sont conscients qu'il s'agit d'une phase délicate de régulation et de mise en synergie des institutions concernées. L'efficacité de l'appui technique et financier d'APERP sera corrélée au degré de coopération des parties prenantes nationales pour rendre le dispositif opérationnel.

Au Burkina Faso

Depuis le Sommet Extraordinaire de Ouagadougou la politique nationale de l'emploi s'est développée de manière constante en intégrant l'ensemble des variables d'action pour construire une stratégie globale et durable. Les décisions prises et les actions menées sur ce terrain depuis 2008 montrent le chemin parcouru. La coopération avec APERP a soutenu cette démarche de progrès et emprunté des domaines innovants en Afrique tels que la revue de dépenses publiques et les budgets programmes. Avec la régionalisation, cette coopération est encore appelée à accompagner une réforme structurante. Ce cheminement constant et progressif traduit la « montée en puissance » du caractère prioritaire de la PNE au Burkina Faso, il peut être considéré comme un indicateur de la capitalisation des bénéfices du projet.

Il est important qu'elle se poursuive non seulement pour le Burkina Faso mais aussi parce que ces bonnes pratiques devraient intéresser d'autres pays de la région.

Au Bénin et au Togo

On peut considérer que, dans ces deux pays, la phase de lancement du projet est réussie, les objectifs correspondent totalement aux stratégies retenues par les gouvernements, pour la promotion de l'emploi, les résultats attendus sont partagés par l'ensemble des acteurs, opérateurs et bénéficiaires. La méthode participative d'élaboration des programmes avec les mandants déployée conjointement par le CTP et l'ETD/BP-Dakar explique cette adhésion autour du projet.

La mise en œuvre du projet étant plus récente les activités sont encore concentrées sur les ministères en charge de l'emploi et leur institutions rattachées, ceci appelle à une ouverture progressive vers des d'autres acteurs notamment pour que les priorités nationales de la politiques de l'emploi soient complétées par des engagements sectoriels conformément aux recommandations du Sommet Extraordinaire des Chefs d'Etat Africains et du Pacte Mondial pour l'Emploi.

Au Bénin: le projet APERP s'inscrit totalement et clairement dans une logique de soutien à la stratégie commune du Gouvernement et de l'OIT pour la promotion de l'emploi décent formalisée dans la PNE et le PPTD. L'implication du MMFEJF et de ses institutions dans le déploiement des activités est visible, le souci commun d'atteindre les résultats des activités est exprimé.

Au Togo : l'ensemble des activités d'appui déployées par le projet APERP sont connues de manière détaillée par le MTESS et les cadres dirigeants des institutions du ministère. Ils ont tous souligné le caractère facilitateur de cet appui pour la formulation des documents de stratégie et sa contribution au renforcement des capacités institutionnelles et individuelles. L'expression des objectifs et des résultats attendus est convergente avec le document de projet. Le contenu et la programmation des activités ayant été co-construits entre les bénéficiaires et les représentants d'APERP la vision des objectifs immédiats et produits attendus est partagée,

L'ensemble des activités d'appui déployées par le projet APERP sont connues de manière détaillée par le MTESS et les cadres dirigeants des institutions du ministère. Ils ont tous souligné le caractère facilitateur de cet appui pour la formulation des documents de stratégie et sa contribution au renforcement des capacités institutionnelles et individuelles. L'expression des objectifs et des résultats attendus est convergente avec le document de projet. Le contenu et la programmation des activités ayant été co-construits entre les bénéficiaires et les représentants d'APERP la vision des objectifs immédiats et produits attendus est partagée.

Gestion du projet : les résultats obtenus à mi-parcours démontrent qu'il était opportun de centraliser la gestion de ce projet du fait de son caractère thématique et régional. L'efficacité de tels projets est étroitement liée à la réactivité du système de pilotage. Cette expérience démontre aussi qu'une gestion centralisée n'est pas incompatible avec un système de délégation des interventions sur le terrain avec les bureaux régionaux pour optimiser une utilisation efficiente des ressources d'expertise.

Bonnes pratiques

Au Cameroun

1-Renforcement de l'impact d'une formation grâce à des partenariats stratégiques.

Une formation pilote à la gestion d'entreprise basée sur le module GERME a été organisée en avril et mai 2012 pour 25 responsables de petites entreprises de la seconde transformation du bois. Cette action a bénéficié de l'engagement de deux partenaires stratégiques dont la complémentarité a contribué au succès et à la durabilité de cette opération.

- Le Groupement Interprofessionnel des Artisans (GIPA) a fait la publicité de la formation dans son réseau de menuisiers, sensibilisé les stagiaires à l'assiduité et assuré un accompagnement permanent. La sensibilisation à la valeur ajoutée de cette formation se poursuit parmi les membres du groupement en ayant recours au témoignage de ceux qui en ont bénéficié.

- Le député de la 3ème circonscription de Yaoundé a mis gracieusement un local à la disposition du projet pendant toute la durée de la formation, mobilisé la presse pour médiatiser l'opération, et organisé une rencontre avec la Mutuelle Camerounaise d'Epargne et de Crédit.

L'impact de cette action transparaît dans la vision nouvelle qu'ont les artisans de leur métier de responsables d'entreprise, de la manière de le pratiquer, de l'intérêt d'adhérer à une mutuelle et celui de se regrouper puisqu'ils ont fondé un club qui leur permet de maintenir des liens de solidarité entre eux.

2-Un centre de ressources pour encourager et soutenir l'initiative entrepreneuriale

La création d'entreprises et l'auto emploi font partie des axes prioritaires de la PNE au Cameroun. Comme dans de nombreux pays l'accès aux informations indispensables pour s'engager dans de tels projets est incomplète, dispersée, insuffisamment actualisée. Cette situation accroît les, difficultés, les risques d'abandon et d'échecs.

En réponse à ces obstacles un Centre Intégré d'Informations Economiques pour l'Entrepreneuriat des Jeunes (CIIEJ) de Yaoundé a été créé à Yaoundé au sein du FNE avec l'appui du projet afin de mettre à la disposition des jeunes le maximum d'informations techniques et économiques pour susciter, créer, mettre en œuvre ou développer une entreprise au Cameroun.

Les usagers accueillis au CIIEJ ont désormais à leur disposition une bibliothèque, une vidéothèque et des ordinateurs leur permettant d'accéder, si nécessaire avec l'aide d'un conseiller du FNE, à un site web dynamique couplé à un entrepôt de données actualisées en provenance de multiples sources officielles sur la création d'entreprise.

Le CIIEJ est un véritable lieu- ressources à disposition des jeunes créateurs d'activité pour construire et mettre en œuvre dans de bonnes conditions des projets de création d'entreprise.

En s'appuyant sur l'expertise technique et les moyens du Fond National de l'Emploi, le CIIEJ est une formule « guichet unique » qui simplifie les démarches des usagers et optimise l'investissement public.

Au Burkina Faso

En l'absence de visite sur le terrain ces exemples proviennent des échanges téléphoniques et de l'analyse documentaire.

1-Une revue des dépenses publiques et des budgets programmes centrés sur l'emploi

Le ministère de la Jeunesse de l'Emploi a entrepris sur la base de recommandations du Ministère de l'économie et des Finances un processus de Revue des dépenses publiques (RDP) pour intégrer l'emploi au centre du processus de planification et de programmation budgétaire.

La démarche consiste à établir un diagnostic approfondi de l'allocation et de la gestion des dépenses publiques et d'en analyser la cohérence avec les orientations de la politique nationale de l'emploi. Elle permet de définir des budgets-programmes reliant allocations de moyens et résultats à atteindre.

Cette forme de gouvernance a été officiellement institutionnalisée en 2009 par la mise en place par décret d'un groupe de travail interministériel pour la RDP. Ce groupe rassemble les membres des ministères de l'Economie et des Finances, de l'Agriculture, des infrastructures et le Ministère de la Jeunesse et de l'Emploi. Il est ouvert à d'autres ministères ainsi qu'à d'autres institutions intéressées par cette démarche innovante y compris les partenaires internationaux du développement.

Le groupe interministériel a appuyé l'élaboration d'un budget-programme 2011-2013. Il définit les résultats à atteindre à moyen terme, les actions à mener pour les atteindre et une estimation du coût de ces actions. Ceci a conduit le MJE à hiérarchiser ses priorités. Le suivi des dépenses budget-programme est effectué sur la base d'indicateurs de performances liés aux objectifs cibles.

Cette démarche améliore sensiblement le processus d'élaboration budgétaire et le pilotage de la politique nationale de l'emploi. Les coûts de la promotion de l'emploi sont plus visibles et compréhensibles par les parties prenantes engagées dans ce processus. La gestion est plus efficace et efficiente. Elle substitue une approche pro active de la construction budgétaire centrée sur des priorités chiffrées, des résultats à atteindre à une culture administrative de l'antériorité budgétaire. La RDP et les budgets-programmes constituent de véritables leviers pour développer la coopération avec les bailleurs de fonds.

(Source : Guide pour la formalisation des politiques de l'emploi – BIT/EMP)

2- Vers une territorialisation de la politique nationale de l'emploi.

Le Ministère de la Jeunesse, la Formation Professionnelle et l'Emploi (MJFPE) a engagé, en 2011, le lancement d'un processus de régionalisation de la PNE, avec l'élaboration dans les 13 régions du pays d'une Stratégie Régionale de promotion de l'Emploi (SRE), basée sur les spécificités régionales en matière d'emploi et formulée en collaboration avec tous les acteurs concernés au niveau régional.

Il est trop tôt pour tirer les leçons de cette décision structurante qui engage le Burkina Faso sur la voie de la territorialisation de sa PNE au plus près des réalités régionales.

On peut toutefois anticiper les incidences quelle aura sur le renforcement des capacités des acteurs économiques et sociaux au niveau régional, sur la nécessaire mise en place de nouveaux dispositifs institutionnels pour analyser les marchés du travail, définir et mettre en œuvre les SRE auxquels s'ajoutent la nécessaire adaptation des services publics de l'emploi à cette nouvelle approche.

Après le processus de Revue des dépenses publiques, une régionalisation réussie pourrait permettre de franchir une nouvelle étape vers le renforcement des moyens d'intervention des services publics de l'emploi grâce à la mutualisation et la mise en synergie des capacités des acteurs nationaux et régionaux.

Le projet APERP peut apporter une contribution significative pour aider le MJFPE à négocier cette étape essentielle.

La mise en œuvre du projet au Bénin et Togo est encore trop récente pour donner lieu à des bonnes pratiques. De ce point de vue la formation des conseillers de l'ANPE du Bénin à la méthode GERME pourrait constituer à terme une bonne pratique si elle permet d'accroître et de faciliter l'accès de bénéficiaires directs à cette méthode.

Bonnes pratiques de gestion du projet

Dans le domaine de la gestion du projet on relèvera plusieurs actions ayant permis de renforcer le travail d'intégration d'APERP aux activités ordinaires du BIT déployées par d'autres secteurs que EMPLOI, ainsi qu'avec des actions développées par le donateur dans le domaine de la coopération bilatérale en matière d'emploi et de la protection sociale. Par exemple :

1-Au Cameroun et au Benin, des ateliers sur la promotion des normes internationales de l'OIT organisés en coopération avec le secteur NORMES.

L'atelier organisé à Douala en décembre 2011, avec le soutien technique et financier d'APERP a permis de sensibiliser des représentants de mandants de sept pays de l'Afrique de l'Ouest et Centrale au rôle des conventions internationales du travail sur l'emploi et la formation professionnelle pour la promotion de l'emploi décent. Le Togo a ratifié plusieurs conventions en 2012 dont la 122 sur la politique de l'emploi. Le Cameroun a saisi officiellement le BIT pour une analyse préalable à la ratification de la convention 142. Le Tchad et la RDC sont pressentis pour engager le processus de ratification de la convention 122.

Au Benin le CTP a participé à la première session de l'atelier organisé, en mai 2012, par le Secteur Normes et la spécialiste de l'ETD/BP Dakar pour la promotion des Conventions internationales.

Par l'intermédiaire de ces activités le projet APERP apporte directement une contribution à la déclaration de de l'OIT de 1998 relative aux principes et droits fondamentaux au travail, il soutient les actions du Secteur NORME dans la région et prolonge la coopération du BIT avec le Gouvernement français dans le cadre du projet PAMODEC.

2- Au Mali, la coopération avec l'Ambassade de France en soutien au projet d'Appui à la Jeunesse malienne (PAJM) du Ministère de la Jeunesse et des sports.

Le Programme d'Appui à la Jeunesse Malienne (PAJM) est un programme de la coopération française signé en 2008 pour une durée de 4 ans dont l'objectif est de renforcer les actions dans le domaine de l'insertion sociale et professionnelle.

APERP a apporté une contribution directe à la composante « jeunesse et entrepreneuriat » de ce programme sous la forme d'un appui à un groupe de 20 jeunes entrepreneurs depuis leur formation jusqu'à leur accompagnement destiné à pérenniser leur entreprise

L'appui apporté par le projet APERP à celui développé par l'Ambassade de France visait à assurer la complémentarité des activités mises en œuvre par le même donateur et à s'inscrire dans la suite de l'appui qui avait déjà apporté par le projet APERP lors de sa phase I.

(Cette action n'étant pas arrivée à son terme quand le projet a été interrompu a pu être poursuivie par l'Ambassade de France).

3- Dans le cadre d'un partenariat avec Pôle emploi, le BIT a recours à l'expertise technique du Service Public de l'Emploi français pour les activités de renforcement des capacités des SPE des pays d'intervention du projet dans le cadre d'APERP.

Ce partenariat a déjà porté sur les activités de renforcement des capacités des ANPE du Benin et du Togo, il est prévu qu'il s'étende à d'autres pays notamment le Tchad, le Gabon et la RDC.

Les actions de coopération bilatérale française dans le domaine de l'emploi, du travail, la formation professionnelle et de la santé sont coordonnées par le GIP inter en lien avec la DAEL. Pour les questions d'emploi, le GIP inter s'appuie sur Pôle emploi pour déployer ses programmes. Le partenariat entre Pôle emploi et le BIT pour la mise à disposition d'experts dans le cadre d'APERP permet ainsi une cohérence optimale entre les actions du projet APERP et celle de la coopération française dans le domaine de l'emploi.

4- Dans les pays d'intervention l'équipe engagée dans la réalisation du projet, tant au niveau central que dans les bureaux de terrain, attache une importance particulière à mobiliser en permanence un large éventail de représentants des institutions et partenaires sociaux autour des objectifs du projet. Cette stratégie de mobilisation des acteurs nationaux est particulièrement visible à l'occasion des missions de programmation et de suivi du projet ; celles-ci font l'objet de nombreuses rencontres et réunions de formalisation conjointe de la programmation des activités. Cette attitude a des effets positifs à plusieurs niveaux : elle favorise et maintient l'appropriation des concepts du projet par les mandants, ainsi que des principes du Sommet de Ouagadougou et du Pacte Mondial pour l'Emploi, elle entretient la visibilité du projet et surtout, elle contribue son ancrage institutionnel.

III-Contexte et caractéristiques du projet

Le continent africain est considéré comme le plus pauvre du monde. La majeure partie des pauvres vivent dans la région subsaharienne. Environ la moitié de la population de cette région très peuplée, vit en dessous du seuil d'extrême pauvreté. La question de la pauvreté est étroitement corrélée à celle de l'emploi, qu'il s'agisse du nombre d'emplois disponibles ou qu'il s'agisse de la qualité de ces emplois, insuffisamment productifs pour faire vivre décemment les travailleurs et leurs familles.

L'Afrique subsaharienne, et à un degré moindre l'Afrique du Nord, se caractérisent par un sous-emploi massif et une prédominance de l'économie informelle (68% de l'activité économique en Afrique subsaharienne et 37% en Afrique du Nord) où les travailleurs ont peu ou pas de protection légale et peu ou pas accès aux infrastructures publiques et aux prestations de l'Etat. Les jeunes et les femmes sont particulièrement touchés par cette situation.

« En 2009, plus des trois quarts des travailleurs d'Afrique Subsaharienne (75,8 pour cent) étaient en situation d'emploi vulnérable, ce taux dépassant nettement celui de toutes les autres régions à l'exception de l'Asie du Sud.

L'absence de transformation structurelle du marché du travail et la persistance de niveaux élevés d'emploi vulnérable et de pauvreté au travail ont mis en péril la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) en Afrique subsaharienne.

Le marché du travail continue de se caractériser par d'importants déficits de travail décent. Il faut donc concevoir de meilleures politiques de l'emploi centrées sur l'augmentation des possibilités d'emplois productifs et l'amélioration de la protection sociale » (sources: Tendances mondiales de l'Emploi 2011 – BIT) »

En septembre 2004, les Chefs d'Etats africains, ont pris l'initiative de réunir à Ouagadougou, un sommet extraordinaire, consacré à la réduction de la pauvreté. Pour atteindre cet objectif, ils ont décidé de donner une place centrale à l'emploi dans leurs politiques nationales. Depuis la tenue de ce sommet, bon nombre de pays africains, ont créé des ministères de l'emploi et ont élaboré des politiques nationales de l'emploi et de la formation professionnelle, assortis de plans d'action pour leur mise en œuvre.

Le BIT, dont le Directeur Général, dans son rapport intitulé « S'affranchir de la pauvreté par le travail » présenté à la 91^{ème} session de la conférence de l'OIT tenue en 2003, analysait les liens entre le déficit de travail décent et la pauvreté et insistait sur la nécessité de mettre en place des politiques centrées sur l'accroissement en nombre et en qualité de l'emploi pour réduire la pauvreté, a soutenu et accompagné ces initiatives. Il l'a notamment fait en mettant l'accent sur la nécessité d'intégrer ces politiques dans les cycles de programmation nationale, les stratégies de réduction de la pauvreté et leurs Documents Stratégiques de Réduction de la Pauvreté (DSRP), les Cadres de dépenses à moyen terme (CMDT) et le Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (UNDAF) qui sont des instruments privilégiés pour prendre en compte les préoccupations des partenaires nationaux en matière d'emploi et de travail décent, les financer, les mettre en œuvre et les suivre.

Ensuite, l'ampleur de la crise économique internationale a conduit l'OIT à adopter en juin 2009, lors de la 98^{ème} Conférence Internationale du travail, un Pacte Mondial pour l'Emploi. Ce pacte propose des mesures pour maintenir et accroître l'emploi, faciliter un retour rapide à l'emploi, protéger les personnes les plus vulnérables, accélérer le rétablissement de l'emploi en agissant simultanément sur l'offre et la demande de main-d'œuvre, et pour doter les travailleurs des compétences dont ils ont besoin.

Le BIT a saisi l'opportunité d'une nouvelle approche des politiques de l'emploi en Afrique pour renforcer ses interventions en vue d'aider ces pays à sortir de la spirale de la pauvreté.

Le gouvernement de la République Française a décidé de s'associer à cette initiative dans le cadre de son accord de coopération avec le BIT sous forme d'un projet pilote -Appui à la Promotion de l'Emploi et Réduction de la Pauvreté (APERP)- qui a pris effet en janvier 2007 pour une durée de 3 ans.

L'Objectif de développement du projet étant d'améliorer les conditions de vie des populations par la création et la promotion du travail décent.

Pour assurer un meilleur impact au projet, la démarche retenue visait à concentrer les activités sur deux pays, le Mali et le Cameroun, tout en ouvrant la possibilité d'élargir les actions à d'autres pays de l'Afrique francophone. A ce titre, le Burkina Faso a pu bénéficier de l'aide du projet au cours de cette période.

Au vu des résultats obtenus, le rapport d'évaluation finale remis au BIT en décembre 2009 recommandait «fortement» de poursuivre les activités du projet au-delà de 2010.

Les deux partenaires, BIT et le Gouvernement français, ont alors décidé d'engager une seconde phase du projet APERP autour du même objectif de développement pour une durée de 4 ans (janvier 2011 à décembre 2014) tout en lui apportant un certain nombre d'inflexions tirées des leçons de la première expérience, en particulier:

- (i) Renforcer l'intégration du projet en associant mieux travaux d'études, interventions stratégiques, activités opérationnelles et renforcement des capacités ;
- (ii) Développer davantage de synergies avec des domaines connexes à l'emploi tels que la protection sociale, le dialogue social, la promotion des normes internationales du travail ;
- (iii) Consolider les actions menées dans les pays de la première phase et élargir les activités à l'ensemble des pays de l'Afrique francophone y compris ceux de l'Union pour la Méditerranée ;
- (iv) Construire le projet sous une approche thématique pour mieux répondre aux besoins des pays et des mandants de l'OIT et apporter davantage de flexibilité dans le déploiement des activités. ; **et**
- (v) Redéfinir les axes du programme pour trouver un meilleur équilibre entre les activités visant le renforcement des cadres stratégiques nationaux et les activités de nature opérationnelle, d'une part, et d'autre part, l'appui institutionnel et les activités à destination des bénéficiaires.

Sur la base de ces considérations, la phase 2 du projet APERP comporte un objectif de développement et trois objectifs immédiats:

Objectif de développement : Améliorer les conditions de vie des populations des pays concernés par la mise en œuvre d'activités favorisant le développement de l'emploi dans le cadre de l'Agenda de l'OIT en faveur du Travail Décent.

Objectif immédiat 1: Favoriser la mise en œuvre de politiques nationales de l'emploi, de la formation professionnelle et d'investissement cohérentes et intégrées dans les cadres nationaux de développement

Sous-objectif immédiat I.1: Appuyer techniquement la formulation et la mise en œuvre de politiques nationales de l'emploi, de la formation professionnelle et d'investissement cohérentes

Sous-objectif immédiat I.2: Développer, rénover et diffuser des outils méthodologiques sur l'emploi et la formation professionnelle

Objectif immédiat 2: Favoriser l'insertion dans l'emploi par des programmes ciblés sur les populations vulnérables en particulier les jeunes, les femmes et les migrants, et formulées en complémentarité avec les politiques de protection sociale

Objectif immédiat 3: Renforcer les capacités techniques des acteurs de l'emploi, notamment celles des partenaires sociaux.

Les partenaires ont opté pour une gestion totalement centralisée de la deuxième phase du projet. La direction est assurée par un CTP basé à Genève assisté de deux coordonnateurs nationaux à Bamako et à Yaoundé bénéficiant d'un appui administratif. Il est prévu de mettre en place une organisation renforçant les collaborations entre le siège du BIT et le terrain.

Le budget du projet 3.600 000 € provient en totalité du donateur. La moitié des ressources financières (51,3%) est affectée aux coûts de gestion et d'appui technique y compris les frais de personnels et le tiers (32,9%) aux activités directes et produits.

Au BIT la gestion technique et financière est assurée par le Secteur de l'Emploi, Département de l'analyse économique et des marchés du travail (EMP/ELM). L'interlocuteur du BIT représentant le Gouvernement français est la Délégation aux Affaires Européennes et Internationales (DAEI), service commun au ministère du travail, de l'emploi et de la santé et au ministère des solidarités et de la cohésion sociale. Un Comité de Pilotage réunissant le BIT et le donateur fixe les orientations du projet et en suit la mise en œuvre.

IV- Contexte et caractéristiques de l'évaluation

IV-1 Raison et objectifs de l'évaluation

Conformément à la politique d'évaluation du BIT, ce projet dont le budget dépasse 1000 000 USD doit faire l'objet d'une évaluation indépendante à mi-parcours qui doit permettre de: (i) mesurer le degré d'atteinte des

résultats du projet, apprécier la réalisation des activités prévues et l'emploi des financements ; et(ii), faire des recommandations afin d'améliorer l'efficacité du projet du point de vue de ses activités et résultats, de sa gestion ainsi que sa capacité à atteindre les objectifs visés.

IV-2 Champ et durée

L'Évaluation couvre la période qui s'étend du lancement du projet en janvier 2011 jusqu'au mois de décembre 2012, elle concerne l'ensemble du projet (siège du BIT et terrain). Elle porte principalement sur les pays dans lesquels le projet a pu développer un volume significatif d'activités: le Bénin, le Burkina Faso, le Cameroun, le Mali et le Togo. La mission d'évaluation s'est déroulée durant les mois décembre 2012 et janvier 2013.

IV-3 Utilisateurs de l'évaluation

Les principaux clients de l'évaluation sont le CTP et l'équipe projet, le donateur, EVAL, le Secteur Emploi du BIT, PARDEV, les Bureaux de terrain qui couvrent l'intervention et le responsable de l'évaluation.

IV-4 Critères d'évaluation

Les investigations de l'évaluateur ont passé en revue 6 critères dont le détail est développé dans les termes de références. En résumé:

1 Pertinence et adaptation du projet: il s'agit d'identifier la perception qu'ont les différents mandants nationaux du projet: leur compréhension, son adéquation avec leurs besoins et attentes, la manière dont il s'intègre dans leurs politiques et programmes en matière de promotion de l'emploi et de lutte contre la pauvreté.

2 Validité de la conception du projet: le projet APERP a été conçu (i) pour soutenir la mise en œuvre des décisions des Chefs d'Etat africains au Sommet de Ouagadougou et celle du Pacte Mondial de l'Emploi (ii) pour s'inscrire dans les principes de l'Agenda de l'OIT pour le travail décent et pour apporter une valeur ajoutée aux actions du BIT dans la région. L'évaluateur doit examiner si le projet est bien conforme à ces orientations du point de vue de sa conception, vérifier que les activités déployées à mi-parcours s'inscrivent dans cette démarche et que les inflexions introduites dans la phase 2 par le Comité de Pilotage ont été prises en comptes.

3 Etat d'avancement et efficacité: La mission d'évaluation doit passer en revue l'avancement de la réalisation des activités pour chaque pays, apprécier les conditions de mise en œuvre et la perception qu'en ont les partenaires. Plus globalement, elle devra évaluer la faisabilité de la programmation et identifier d'éventuels ajustements.

4 Efficacité de l'utilisation des ressources: Examiner l'utilisation des ressources budgétaires, logistiques et humaines notamment sous l'angle de leur efficacité.

5 Efficacité du dispositif de gestion: le dispositif adopté par le BIT pour la gestion du projet devra être analysé notamment du point de ses capacités, de son organisation et de son fonctionnement, des procédures, de l'articulation entre les différents niveaux d'intervention du BIT dans la région, de la fluidité des informations échangées en interne et avec l'extérieur en particulier concernant le suivi.

6 Impact et durabilité du projet: il est demandé à la mission d'évaluer l'impact à mi-parcours des activités réalisées et leur durabilité prévisible notamment les changements qu'elles ont pu apporter dans les pays concernés, leur appropriation par les bénéficiaires et les mesures prises pour les pérenniser.

IV-5 Méthodologie

La méthode d'évaluation a reposé sur deux approches croisées: des entretiens avec des acteurs du projet d'une part, une analyse documentaire approfondie d'autre part.

Les entretiens ont eu lieu en face à face, par téléphone et à défaut au moyen de questionnaires échangés par internet pour les personnes non joignables (cf. annexe 3).

Après avoir rencontré les spécialistes concernés par le projet et l'évaluation au siège du BIT, le consultant s'est rendu en mission au Bénin, au Togo et au Cameroun pour rencontrer les principaux partenaires nationaux du projet ainsi que des représentants des bureaux de terrain du BIT. Le Service d'Action Culturelle de l'Ambassade de France au Cameroun a été rencontré. Par contre l'évaluateur n'a pu obtenir de rendez-vous auprès de l'Ambassade de France au Bénin, malgré plusieurs tentatives pour joindre un interlocuteur au téléphone. Au Togo la durée de la mission était trop brève pour contacter l'Ambassade. Le programme des visites dans ces trois

pays a donné lieu à un débriefing destiné aux personnes rencontrées. Les entretiens téléphoniques avec des interlocuteurs du Burkina Faso, du Mali, du Tchad, de la RDC et du Gabon ont été précédés par l'envoi d'un questionnaire préparatoire. L'évaluateur a également rencontré les représentants du donateur à la Délégation des Affaires Européennes et Internationale (DAEI) ainsi que la Direction Internationale de Pôle emploi.

L'Analyse documentaire a servi de support pour la préparation des entretiens, la formulation des conclusions et des recommandations (cf. Annexe 4- documents consultés).

(i)-les documents de stratégies sur l'emploi et la croissance des pays concernés ainsi que de l'OIT et du sommet Extraordinaire de Ouagadougou ont plus particulièrement été analysés pour les critères: 1- pertinence et adaptation du projet et 2 Validité de la conception.

(ii)- Les comptes rendus d'avancement et de gestion du projet, ainsi que les rapports de missions ont servi à l'examen des critères 3 (Avancement), 4 (Efficacité de l'utilisation des ressources) 5 (efficacité du dispositif de gestion).

L'examen du critère 6 (durabilité et impact) a été plus complexe au plan méthodologique. Les éléments de pronostic pour la durabilité ont été principalement recherchés dans la mise en œuvre concrète, par les bénéficiaires, des résultats et produits issus des activités ainsi que des dispositions prises pour leur pérennisation. Cette approche a présenté des limites au Bénin et au Togo encore en phase de lancement du projet. A défaut, l'intérêt manifesté par les interlocuteurs nationaux pour la réalisation des activités du projet et surtout pour l'atteinte des résultats attendus a pu constituer, non pas un indicateur, mais un indice de durabilité.

Quant à l'impact, la multiplicité des variables sur le fonctionnement du marché du travail et sur l'insertion des bénéficiaires directs rend impossible de telles investigations dans le cadre d'une évaluation de ce type. Une approche de ce critère a été recherchée en premier lieu dans le degré de réalisation des objectifs immédiats du projet, plus subjectivement dans les représentations des personnes rencontrées sur les questions liées aux politiques nationales de l'emploi et sur ce qu'elles expriment des apports du projet pour elles-mêmes et leurs institutions.

V- Analyse de la mise en œuvre selon les critères de l'évaluation

V.1-Pertinence et adaptation stratégique du projet

En tant que projet régional, le projet APERP s'inscrit explicitement dans :(i) la mise en œuvre des suites du Sommet Extraordinaire des Chefs d'Etats Africains de Ouagadougou ; (ii) la promotion du Pacte Mondial pour l'Emploi adopté par l'OIT en 2009; (iii) les priorités des PPTD des pays concernés de la région.

L'adaptation d'APERP à la stratégie de l'OIT pour la région se traduit notamment dans les objectifs et résultats attendus du projet qui correspondent à ceux du BIT pour le biennium en cours.

▪ **Eléments de contexte sur les coopérations en cours dans la région**

Les informations recueillies au cours de la mission d'évaluation ont permis d'identifier des programmes de coopération bi ou multilatéraux intervenants comme APERP dans le domaine de l'emploi. Des échanges avec les opérateurs de ces programmes ont déjà eu lieu à minima pour éviter des doublons. Pour d'autres des partenariats en vue de créer des synergies ont été engagés (cf. annexe 2.1). Quelques suggestions de rapprochement sont faites dans le rapport.

La Commission de l'Union Africaine (CUA) effectue un suivi périodique de la mise en œuvre des recommandations du Sommet Extraordinaire de Ouagadougou dans les pays membres, des contacts informels entre l'équipe du projet APERP et le Département des Affaires Sociales ont lieu de manière épisodique, ils gagneraient à être renforcés pour créer des effets de synergie. Ceci permettrait également de rendre plus visible l'action du projet auprès de la CUA.

Au Togo : la BAD appuie le Ministère de l'Emploi des jeunes dans la formulation d'un partenariat pour l'emploi des jeunes en relation avec le PNUD.,ainsi que pour la réalisation d'une étude diagnostic sur l'emploi des jeunes. Le PNUD a appuyé la formulation de la politique de l'emploi, le projet APERP y a apporté une contribution significative en terme d'expertise technique en complétant le document initial.. La BAD et le PNUD apportent aussi un appui à l'ANPE dans le renforcement de ses capacités.

Au Bénin et au Burkina Faso, le Danemark avec le Département EMP/SKILLS du BIT a mis en place un projet « Renforcement des compétences pour l'emploi des jeunes et le Développement Rural en Afrique australe

et Occidentale » (Projet CEJEDRAO) le rapprochement avec ce projet au Benin fera l'objet d'une recommandation.

Au Mali : Le Grand-Duché de Luxembourg intervient par l'intermédiaire de deux projets qui viennent en appui de l'APEJ : le projet ISFP (insertion des sortants de la formation professionnelle) et le projet PEJHIMO (programme emploi des jeunes pour les travaux HIMO). Un partenariat était prévu avec APERP, il n'a pu être mis en œuvre du fait de l'interruption du projet dans ce pays.

Au Cameroun, la BAD apporte un appui dans le domaine des activités génératrices de revenus, le BIT et APERP sont partenaires de ce programme. Le projet APERP et le BIT sont aussi partenaires du FIDA dans la formulation d'un programme national de promotion de l'entrepreneuriat des jeunes dans l'agriculture. Une collaboration entre le projet et l'UNIFEM est en cours dans le cadre de la pérennisation du programme GERME introduit au Cameroun par le projet dans sa première phase. La coopération coréenne apporte un appui au MINEFOP pour la mise en place de centres pilotes de formation professionnelle.

Dans le domaine de la coopération bilatérale sur l'emploi avec la France, pays donateur, plusieurs accords ont été signés par le GIP Inter (Groupement d'Intérêt Public international) et ses partenaires avec les pays du projet APERP :

Au Benin (2012-2014) avec le MCMFEJF: (i) Renforcement des capacités dans le domaine de la prévision de l'emploi. (ii) Poursuite de l'élaboration du Répertoire Opérationnel Africain des Métiers et Emplois (ROAME). (iii) Renforcement des capacités des agences régionales et locales de l'ANPE. (iv) Développement du système accueil emploi. Ces deux dernières actions étant mises en œuvre dans le cadre du projet APERP.

Au Cameroun: Renforcement des capacités du FNE dans 5 domaines: (i) Démarche qualité; (ii) Amélioration de l'Offre de service; (iii) Appui aux activités internationales (opérateur Pole emploi) et (iv) Gestion Prévisionnelle des emplois et compétences (opérateur DGEFP); (v) Poursuite de l'élaboration du ROAME.

Avec le Togo un programme d'appui à l'ANPE est en cours.

Il est prévu que Pole emploi apporte une expertise technique au projet APERP dans d'autres pays d'intervention notamment, mais pas exclusivement, le Tchad et la RDC.

Au Mali, la France intervient dans le cadre du Projet Appui à la jeunesse Malienne (PAJEM) développé par son Ambassade. La coopération de ce projet avec APERP est développée dans les bonnes pratiques.

Au Cameroun, le SCAC de l'Ambassade de France suit plusieurs actions : deux ONG françaises développent, avec des partenaires locaux, des projets d'accompagnement de petites entreprises avec le soutien financier de l'AFD, il s'agit de l'Institut Européen de Coopération et de Développement (Appui aux petits entrepreneurs camerounais). Camerounais) et du Service International d'Appui au Développement (Pépinières d'entreprises). La France finance un programme de développement solidaire (PRODESO). Il comprend plusieurs secteurs de concentration dont le secteur productif et la formation professionnelle.

▪ **Analyse de la pertinence du projet par pays bénéficiaire :**

Au Cameroun

Le rapport de l'évaluation finale de la phase I souligne que le projet APERP a fortement contribué à la formulation de la stratégie nationale de l'emploi et son appropriation par les acteurs nationaux.

La démarche de formulation de cette stratégie a largement associé les ministères sectoriels et les partenaires sociaux.

Cette appropriation se traduit notamment dans le Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE) qui intègre toutes les dimensions d'une politique de l'emploi au sens large

La phase 2 du projet est davantage consacrée à la mise en œuvre de la PNE qu'à sa formalisation, elle est centrée sur la consolidation du cadre stratégique, l'opérationnalisation des structures en charge de son fonctionnement et le développement d'actions concrètes pour l'accès à l'emploi décent de bénéficiaires directs.

Les orientations du volet emploi du DSCE ont été déclinées opérationnellement, avec l'appui d'APERP, dans le cadre d'une Politique Nationale de l'Emploi dont le contenu a fait l'objet d'une validation technique en attendant

sa ratification par le Gouvernement. Il est prévu que la gouvernance de cette politique, coordonnée par le MINEFOP, s'appuie sur un Conseil National de l'Emploi tripartite, et un Guichet unique pour l'emploi, dont la formulation des missions et la composition ont fait l'objet de travaux déjà avancés.

Concernant ces deux dernières instances, la Secrétaire Générale du MINEFOP souhaite que le projet APERP apporte une assistance technique à la rédaction d'un plaidoyer pour la signature des textes.

Au niveau institutionnel, APERP a beaucoup contribué à la connaissance du fonctionnement du marché du travail. Reste à approfondir et à diffuser cette information en s'appuyant sur le partenariat existant avec l'INS ainsi qu'en poursuivant l'appui à l'Observatoire National de l'Emploi et de la Formation Professionnelle.

L'appui engagé par APERP dans ce pays a fait émerger de nouveaux besoins :

- (i) Appui à l'élaboration d'un plaidoyer auprès du 1er Ministre en vue de la ratification du Conseil National de l'Emploi présidé par le Premier Ministre, de la mise en place d'un Comité Interministériel de la politique de l'Emploi piloté par le MINEFOP, ainsi que du Guichet Unique pour l'emploi qui sera coordonné par le FNE;
- (ii) Actualisation de la Déclaration de Politique Nationale de l'Emploi de 2008(demande conjointe avec le MINEPAT);
- (iii) Préparation d'un projet de loi pour l'encadrement législatif des approches HIMO.;
- (iv) Renforcement des capacités en matière d'élaboration d'une note semestrielle de conjoncture sur l'emploi par l'ONEFOP.
- (v) Appui à la mise en œuvre du processus de ratification de la convention 142 de l'OIT;
- (vi) Aide à la revue des dépenses publiques pour l'emploi (expérience du Burkina Faso) et au suivi-évaluation de la composante emploi du DSCE,
- (vii) Appui au CIEJ dans la perspective de l'ouverture d'une antenne à Douala;
- (viii) Renforcement des capacités de jeunes syndicalistes dans le cadre de l'ouverture d'un centre de formation de l'UGTC;
- (ix) Appui au suivi de la mise en œuvre des recommandations de l'atelier sur la sous-traitance;
- (x) Démultiplication de la formation des menuisiers vers d'autres régions du Cameroun et soutien au financement.

Les réponses à ces demandes additionnelles devront être hiérarchisées en tenant compte des recommandations du Comité de Pilotage

Au Mali

Le Mali était, avec le Cameroun, un pays de concentration de la phase 1 d'APERP. L'appui du BIT par l'intermédiaire du projet s'est inscrit dans la préparation d'une réforme de la Politique Nationale de l'Emploi mise en place en 1998. Il s'agissait d'aider le Gouvernement dans la formulation d'un nouveau cadre de politique pour l'emploi qui tienne compte de l'évolution du contexte national et international, ainsi que des nouvelles ambitions du pays en matière d'emploi.

Les activités menées dans la cadre de la deuxième phase visaient à consolider les réalisations précédentes en particulier :

- (i) renforcer les capacités du Comité Intersectoriel de Suivi de Ouagadougou ;
- (ii) Réaliser le bilan de la Politique Nationale de l'Emploi (PNE) de 1998 puis réviser la PNE et de son plan d'action ;
- (iii) Contribuer techniquement à l'élaboration d'une note de stratégie pour intégrer l'emploi dans la stratégie de croissance accélérée du nouveau CSCR;P;
- (iv) Diffuser un argumentaire sur la ratification des Conventions sur l'emploi et la formation professionnelle;
- (v) Contribuer à une analyse approfondie du Volet emploi de l'EPAM 2010;
- (vi) Accompagner le PEJ II sous forme d'appui à la création d'activités génératrices de revenus (AGR) et de création d'entreprise,
- (vii) Soutenir un projet d'appui à la jeunesse malienne (PAJM) en partenariat avec l'ambassade France
- (viii) Appuyer la mise en œuvre du Plan Stratégique de Développement de l'ANPE ;
- (ix) Renforcer les capacités des acteurs.

L'intervention du coup d'état militaire en mars 2012, l'instabilité Gouvernementale, la dégradation des conditions de sécurité ont conduit à un gel des activités en cours et à l'impossibilité d'engager de nouvelles actions. Après plusieurs mois d'attente, constatant l'absence de perspectives sur un retour à une situation normale, le BIT et ses partenaires français ont dû se résoudre à suspendre, en octobre 2012, les activités du

projet. La décision d'interrompre les activités, fondée sur ces réalités, est regrettée par la partie nationale à la fois sur le fonds et la forme. A l'occasion des entretiens téléphoniques, le Directeur Général de l'Emploi a souligné que le projet avait beaucoup apporté aux travaux préparatoires à la réforme de la PNE au Mali. Il a déploré que le plaidoyer du ministre de l'Emploi et de la Formation Professionnelle auprès du Directeur Général du BIT et du CTP pour continuer le déroulement du projet n'ait pas été entendu. Il a fait observer à l'évaluateur que, contrairement aux usages, l'interruption du projet n'a fait l'objet d'aucune correspondance officielle au Gouvernement malien. Le Secrétaire Général Adjoint du Conseil National du Patronat du Mali précise que le CNPM a été associé à des activités du projet mais regrette que la requête de son organisation de bénéficier d'un appui pour la mise en place d'une bourse de la sous-traitance n'ait pas été satisfaite. Il demande à ce que la coopération avec le projet reprenne dès que possible.

Au Benin et au Togo l'appui technique et financier du BIT à la mise en œuvre de la politique nationale de l'emploi de ces deux pays est dans sa quasi-totalité effectué par APERP. L'identification des besoins et les axes d'appui à la PNE susceptibles d'être apportés par le projet APERP dans ces deux pays ont fait l'objet de missions conjointes du CTP, du Directeur Adjoint et de spécialistes du Bureau de Dakar. Elles ont donné lieu à des consultations des parties prenantes de la PNE en particulier les ministères concernés, les institutions rattachées à ces ministères, les principaux acteurs du marché du travail, les partenaires sociaux et des partenaires du développement notamment le PNUD, l'Ambassade de France et l'AFD (sources : compte rendus missions).

Au Benin

Une Politique Nationale de l'Emploi (PNE) et un plan d'action pour la période 2012-2016, ont été élaborés par le Ministère Chargé de la Micro finance, de l'Emploi des Jeunes et des Femmes (MCMFEJF) avec l'aide du PNUD, ils sont effectifs depuis 2011.

Un Programme Pays pour la Promotion du Travail Décent (PPTD) 2010- 2015 a été formalisé par le Ministère du Travail et de la Fonction Publique avec l'aide de l'équipe d'appui de l'OIT.

A l'occasion des missions préparatoires la mission du BIT a présenté le projet à des partenaires sociaux. L'évaluateur n'a pu rencontrer de représentant des entreprises malgré les efforts déployés par l'ANPE pour organiser un rendez-vous avec un représentant du CNP. Concernant les organisations syndicales, le Secrétaire Général Adjoint de la Confédération Syndicale Autonome du Benin (et Président du Conseil d'administration de l'ANPE) a exprimé le souhait que les partenaires sociaux soient davantage impliqués dans la formulation des activités des projets de coopération technique et dans leur suivi.

Tous les interlocuteurs de la mission ont confirmé que les activités du projet, dont le détail est précisé dans la section V.3 Avancement, répondent à leurs attentes en matière d'appui à la PNE et confirment sa pertinence.

Ils ont également exprimé des besoins pour la seconde partie du programme:

Le Cabinet du MMFEJF, le DG de l'ANPE et le Président du Conseil d'Administration demandent en priorité l'appui du projet APERP pour former, avec l'aide du CIF de l'OIT, les managers des six nouvelles antennes de l'ANPE.

Le Directeur de la Politique de l'Emploi a exprimé le souhait de pouvoir bénéficier d'un accompagnement APERP pour lancer en 2013 le processus de ratification de la convention 122 et d'un accompagnement méthodologique des cadres de la Direction Nationale de l'Emploi au pilotage stratégique de la PNE (Le Guide Méthodologique sur les politiques de l'emploi constituerait un outil d'accompagnement utile.)

Concernant les synergies à entretenir au Benin avec d'autres projets, le Département EMP/ SKILLS du BIT développe (ainsi qu'au Mali et au Burkina Faso), avec la coopération danoise, le projet Compétences pour l'Emploi des Jeunes et le Développement Rural en Afrique de l'Ouest (CEJDRAO).

Maintenant que le programme d'activités d'APERP est engagé, l'évaluateur suggère aux parties prenantes communes aux deux projets de se rapprocher pour examiner les possibilités de coopération.

Au Togo

Le projet APERP a inscrit ses activités d'appui technique et financier dans le cadre de la mise en œuvre de la PNE et du PPTD.

La coopération avec APERP a d'abord été engagée en 2011 avec le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale du Togo (MTESS) sur la base d'un document de Politique Nationale de l'Emploi élaboré avec

un financement du PNUD et l'expertise technique du CTP d'APERP et du Directeur Adjoint de l'ETD/BP Dakar.

Le Togo dispose également d'un PPTD 2010–2015 contractualisé avec l'OIT en avril 2012. Il a été convenu d'étendre les activités d'appui au Ministère du Développement à la Base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de L'Emploi des Jeunes dans le cadre d'un projet de plan d'action pour les jeunes.

Cette programmation co-construite avec les partenaires nationaux permet de conclure à la pertinence du projet qui s'inscrit totalement et clairement dans une logique de soutien à la stratégie commune du Gouvernement et de l'OIT. Il y a convergence de vue sur les résultats attendus entre les opérateurs et les bénéficiaires, ainsi qu'une reconnaissance par les mandants de la valeur ajoutée du projet pour l'accompagnement de la mise en œuvre de la politique de l'emploi.

Le Directeur Exécutif du Conseil National du Patronat du Togo (CNPT) a souligné que les objectifs du projet APERP entrent particulièrement dans les préoccupations de son organisation qui a participé activement à l'élaboration de cette politique.

Les personnes rencontrées ont fait part de nouvelles attentes pour 2013 et 2014

La plupart d'entre elles ont exprimé le souhait de disposer d'un tableau de bord simple et d'accès facile permettant de suivre le déroulement des activités du projet et les résultats attendus.

Le Directeur de la Direction Générale de l'Emploi (DGE) demande une aide pour organiser un atelier d'information et de sensibilisation au projet destiné aux partenaires sociaux ainsi qu'à des institutions publiques participant à la promotion de l'emploi et à la lutte contre la pauvreté. Il demande également un appui au renforcement des capacités méthodologiques des cadres de la DGE.

Il suggère aussi une rencontre entre les correspondants nationaux APERP de la région pour échanger les pratiques et les expériences.

Le DG de l'ANPE va lancer avec l'aide du PNUD (recrutement d'un consultant) la formalisation du plan stratégique de l'Agence pour 2013/2015 et demande un appui technique du projet dans ce domaine. Il demande également une assistance au lancement d'un programme pilote de trois ans visant la promotion de l'emploi dans le domaine des services à la personne.

Les représentants des organisations syndicales de travailleurs ont fait état d'un déficit d'information sur le contenu et la mise en œuvre d'APERP ; ils ont soulevé la question de son intégration au DSRP.

Au Burkina Faso

Au cours de la phase 1, le projet a accompagné le Ministère de la Jeunesse, de la Formation Professionnelle et de l'Emploi (MJFPE) à formaliser une Politique Nationale de l'Emploi, puis élaborer un Plan d'Action Opérationnel.

Cette démarche, a largement associé les acteurs concernés. Elle a fait de l'emploi une priorité nationale dont la mise en œuvre se traduit concrètement dans des actions auxquelles le BIT s'est associé en s'appuyant sur le projet APERP:

- (i) intégration des priorités de la PNE dans la Stratégie de Croissance Accélérée et de Développement Humain Durable (SCADD) ;
- (ii) diffusion du document de PNE aux partenaires concernés ;
- (iii) élaboration d'une revue des dépenses publiques pour évaluer comment l'allocation budgétaire de l'Etat contribue à la promotion de l'emploi dans les programmes conduits par les différents départements ministériels ;
- (iv) établissement de budgets programmes pour optimiser la mobilisation des ressources en faveur de l'emploi ;
- (v) renforcement des capacités des acteurs concernés ;
- (vi) réalisation d'études favorisant une meilleure compréhension des problèmes d'emploi ;
- (vii) création du Conseil National de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (CNEFP) ;
- (viii) lancement d'un processus de régionalisation de la PNE dans les 13 régions ; et
- (ix) élaboration d'un programme spécial de créations d'emplois pour les jeunes et des femmes (PSCE/JF).

Le gouvernement du Burkina Faso a adopté un Programme Pays pour le Travail Décent (PPTD) en novembre 2012 et signé dans ce cadre une convention tripartite.

Le Directeur Général de la Promotion de l'Emploi a souligné la valeur ajoutée du projet pour la formulation et la mise en œuvre de la politique nationale de l'emploi et exprimé sa satisfaction concernant la collaboration avec le BIT et le projet APERP.

Considérant l'ensemble de ces éléments, il y a lieu de conclure à la pertinence et à l'adaptation du projet APERP aux stratégies nationales de promotion de l'emploi pour l'ensemble des pays d'intervention.

V.2-Validité de la conception du projet

Les termes de références précisent les caractéristiques qui ont guidé la conception de la phase 2 du projet notamment en s'appuyant sur des recommandations du Comité de Pilotage France BIT de janvier 2010. Dans quelle mesure ces orientations ont-elles été effectivement prises en compte et produisent les effets attendus ?

Le projet s'inscrit résolument en appui aux activités ordinaires du BIT dans la région et conforte le travail d'intégration avec les différents départements du secteur Emploi et autres secteurs. (*Recommandation 16 du Comité de Pilotage*)

Le tableau annexe 2.1 donne un aperçu des partenariats internes au BIT entre le projet et les activités ordinaires dans la région. Il fait apparaître que le projet :

- Associe systématiquement les départements du siège et les bureaux de terrain à la programmation et la mise en œuvre des activités relevant de leur domaine de compétence ;
- Apporte toujours une contribution technique ou financière aux activités organisées à l'initiative des représentations du BIT lorsqu'elles correspondent aux domaines d'intervention d'APERP.

La collaboration souhaitée avec le secteur **NORMES** a été suivie d'effets. Un atelier organisé à Douala en décembre 2011 avec le soutien technique et financier d'APERP a permis de sensibiliser des représentants de mandants de sept pays de l'Afrique de l'Ouest et Centrale au rôle des conventions internationales du travail sur l'emploi et la formation professionnelle pour la promotion de l'emploi décent. Au Bénin, le CTP a participé à la première session de l'atelier organisé, en mai 2012, par le Secteur Normes et la spécialiste de l'ETD/BP Dakar pour la promotion des Conventions internationales. Le rôle du projet pour la diffusion de la méthode **GERME** en matière de gestion de petites entreprise est également visible bien qu'inférieur, à ce stade, aux réalisations de APERP1. Le projet collabore aussi avec **EMP/ENTREPRISE** pour la mise en œuvre du plan d'action national pour le développement de l'entrepreneuriat féminin. L'appui au secteur **INVEST et Protection sociale**, s'est traduit par une étude au Burkina Faso sur le rôle de l'approche **HIMO**.

Le projet veille à la prise en considération des questions de **GENRE** dans la formalisation des documents de stratégies nationales ainsi que dans les outils d'analyse et de suivi des politiques de l'emploi. Les programmations par pays s'efforcent d'assurer un l'équilibre hommes/femmes pour ce qui concerne les activités de renforcement des capacités des bénéficiaires directs.

Au Cameroun : La liaison Genre et Emploi constitue l'axe stratégique N°6 du document de Politique Nationale de l'Emploi. APERP apporte un appui technique et financier aux activités du Plan d'action national pour le développement de l'emploi féminin (PAN DEF 2010-2014)

Au Mali : le projet avait prévu un appui technique et financier à des activités génératrices de revenus (AGR) des femmes en zones rurales autour de Ségou. Cette action n'a pas pu être mise en place.

Au Bénin : la mise en œuvre de la dimension Genre de la politique nationale de l'emploi est assurée par un département ministériel spécifiquement en charge de l'emploi des jeunes et des femmes, le projet APERP apporte un appui technique à ce ministère pour la formulation d'une stratégie pour la promotion de l'emploi féminin.

Au Togo : le plan d'action pour la mise en œuvre de la PNE, formalisé avec l'appui du projet, prévoit des activités de renforcement de capacités techniques et managériales spécifiquement destinées à des femmes résidant en milieu rural.

Concernant la prise en compte de l'approche **HIMO** un projet d'appui aux activités génératrices de revenus (AGR) prévu au Cameroun dans les zones rurales autour de Yaoundé, en complémentarité au programme national de construction et de réhabilitation des routes rurales (PN2R), n'a pu être réalisé. La programmation d'une autre activité similaire liée au projet d'aménagement d'une route au Sud-ouest est en cours de discussion

avec la BAD. Une note de travail du département INVEST «*Propositions pour l'intégration de l'approche HIMO dans les activités d'APERP2*» suggère de concentrer les activités sur la consolidation des acquis dans les pays APERP1 par des actions de soutien à l'opérationnalisation de cette approche. L'examen des priorités à donner à ces propositions et leur mise en œuvre devra prendre en considération la recommandation 6 du Comité de Pilotage de janvier 2010 demandant à privilégier les actions opérationnelles aux travaux d'études.

Par contre les conditions n'ont pas encore été réunies pour promouvoir avec **DIALOGUE** des synergies pour un projet d'étude sur les migrants de retour.

Concernant la **formation professionnelle**, le projet intervient principalement à trois niveaux: (i) la formalisation des documents de stratégies des politiques de l'emploi en veillant à la prise en compte de cette dimension majeure, (ii) le renforcement des capacités techniques des acteurs de la politique de l'emploi ; et (iii) par l'intermédiaire des activités de développement des compétences et de l'employabilité des bénéficiaires directs.

La conception du projet a retenu une approche thématique qui facilite la mise en œuvre des recommandations du Sommet de Ouagadougou et du Pacte Mondial pour l'Emploi. Les mandants se sont approprié cette démarche, ils en apprécient la flexibilité et la réactivité. Elle facilite les ajustements nécessaires au bon déroulement des activités au fur et à mesure de leur mise en œuvre, elle a permis le lancement rapide de nouvelles activités en réponse à des besoins exprimés par les bénéficiaires. Elle a l'avantage d'être stimulante pour les pays les plus actifs, elle permet d'ajuster les programmes au contexte du pays et d'encourager les initiatives. Il est à noter que les pays « target » du programme du BIT pour le biennium en sont les premiers bénéficiaires.

Par contre les pays relevant du projet et rencontrant des difficultés à engager leurs stratégies de promotion de l'emploi bénéficieront d'un appui du projet d'autant plus limité qu'ils s'engageront tardivement dans APERP. L'approche thématique nécessite d'être croisée avec une «approche pays» -à fortiori à mi-parcours - pour identifier la part de l'assistance technique et financière qui devra être consacrée à ces pays. Il faudra veiller à ce que les pays les moins pro-actifs puissent bénéficier également d'une assistance à minima du projet.

Concernant la complémentarité des actions. L'orientation retenue visant à s'appuyer à la fois sur des activités opérationnelles susceptibles de servir de bonnes pratiques et un renforcement des capacités des mandants nationaux permet une alternance théorie/pratique. Elle constitue une réponse adaptée au besoin des mandants souvent exprimé de disposer d'un cadre méthodologique et de pouvoir le traduire concrètement sur le terrain. Toutefois l'échange transversal des pratiques dans la région reste encore très (trop) limité; dans la seconde partie du projet il faudra s'attacher à donner plus de visibilité à ces bonnes pratiques et en favoriser les échanges.

La prise en compte de l'équilibre souhaité entre activités d'appui institutionnel et activités au profit des bénéficiaires directs (*Recommandation N°7 du Comité de Pilotage*) peut être appréciée dans chaque pays au nombre d'activités affectées à la réalisation des objectifs immédiats I et III pour l'appui institutionnel et II pour les actions au profit des bénéficiaires directs (l'amélioration des services aux usagers des services de l'emploi relève de cette catégorie). De ce point de vue l'examen du dernier rapport d'avancement au 30/09/2012 fait apparaître les éléments suivants :

Au Cameroun, pays de concentration de la phase 1, on relève un rééquilibrage pour la phase 2, six activités relèvent des objectifs II contre trois des objectifs I et III. Au Mali, la répartition prévue était de sept pour l'appui institutionnel et cinq pour les bénéficiaires directs. Au Burkina Faso, une seule activité sur les quatre prévues, (l'appui au Programme de Créations d'Emplois pour les Jeunes et les Femmes) concerne les bénéficiaires directs. Au Benin, trois activités portent sur l'appui institutionnel, trois autres visent les bénéficiaires directs. Au Togo, une seule activité sur les cinq concerne l'amélioration du service aux usagers de l'ANPE, cet aspect est à prendre en considération pour l'examen des demandes d'appui complémentaires.

La stratégie de déploiement du projet consistant, à juste titre, à développer d'abord les activités d'appui institutionnel et stratégiques en phase de lancement pour réunir les conditions préalables à leur traduction opérationnelle, il y a lieu de considérer que la programmation des activités du projet est équilibrée avec des différences provenant du degré d'avancement dans chaque pays, à condition de ne pas perdre de vue cette orientation pour les programmations futures.

Dans les trois pays visités les représentants des organisations syndicales ont fait part de leur attachement à pouvoir mesurer concrètement les bénéfices que retirent les chercheurs d'emploi.

Plusieurs activités relevant de l'objectif immédiat II sont consacrées au développement des politiques actives et des institutions en charge de les mettre en œuvre en particulier les services de l'emploi. L'avis de l'évaluateur est demandé sur cette orientation. Cette stratégie est la traduction au niveau du projet des principes 3 et 4 du Pacte Mondial Pour l'Emploi de l'OIT visant à promouvoir la reprise et le développement. Elle est d'autant plus pertinente que les institutions de l'Afrique Centrale et de l'Ouest en charge des politiques actives de l'emploi sont réputées être les moins bien dotées de la planète en moyens d'intervention alors qu'elles doivent relever les défis du développement les plus lourds comme le souligne le rapport de l'enquête mondiale de l'AMSEP sur la situation des SPE (décembre 2011). Les politiques nationales de l'emploi ont besoin d'un cadre institutionnel consistant pour anticiper, développer et évaluer leurs orientations stratégiques.

Ces éléments permettent de conclure que la conception du projet est en phase avec les résultats recherchés.

V.3-Etat d'avancement et efficacité du projet

Cette section traite de l'avancement des activités programmées, elle sera complétée dans la section VII par les enseignements tirés des résultats du projet pour les partenaires nationaux.

Concernant les pays visités par la mission, l'examen de l'avancement du projet à mi-parcours fait apparaître une réalisation de la programmation globalement conforme aux prévisions au Cameroun, supérieure au nombre d'activités inscrites au cadre logique du document de projet initial pour le Benin et le Togo.

Au Cameroun

Dix activités sont inscrites au programme APERP 2 :

- (i) Renforcer les capacités du Comité Interministériel pour l'emploi des jeunes;
- (ii) Appuyer l'ONEFOP pour produire une note semestrielle de conjoncture;
- (iii) Soutenir les activités génératrices de revenus en zone rurale autour de Yaoundé ;
- (iv) Appuyer la mise en œuvre du Plan d'action national pour le développement de l'entrepreneuriat féminin ;
- (v) Pérenniser le programme GERME au Cameroun ;
- (vi) Appuyer le développement de l'emploi dans la filière bois ;
- (vii.) Renforcer les capacités des employeurs par une amélioration de sa connaissance des activités de sous-traitance ;
- (viii) Appuyer l'opérationnalisation du CIEJ du FNE ;
- (ix) Renforcer les capacités des mandants par des sessions de formation au CIF de Turin et sur le terrain ;
- (x) Réaliser un plaidoyer pour la promotion des Conventions de l'OIT relatives à l'emploi et au développement des ressources humaines.

Le tableau d'avancement du projet au 30/09/2012 permet de formuler les pronostics de réalisation suivants : Les activités (vi-vii-viii-x) sont réalisées ou en voie d'achèvement. Les activités (iv et v) sont en cours avec un pronostic haut de réalisation. Concernant l'activité (ix) dix personnes dont deux femmes ont bénéficié d'une formation entre 2011 et 2012 au CIF de Turin. La réalisation des activités (ii et iii) a été différée : le MINEFOP demande un appui supplémentaire du projet pour la formulation de la première note de conjoncture par l'Observatoire.

Les propositions avancées par le MINEFOP d'organiser un atelier pour la rédaction d'un plaidoyer pour la ratification des textes et d'accompagner l'ONEFOP pour la réalisation d'une première note semestrielle sur la situation de l'emploi peuvent contribuer à lever ces difficultés.

La réalisation de l'activité (i) ne pourra avoir lieu qu'après la ratification officielle du Comité Interministériel pour l'Emploi des Jeunes.

Globalement le pronostic est élevé pour la réalisation des activités au Cameroun d'ici la fin du projet moyennant quelques ajustements techniques à mi-parcours pour deux d'entre elles.

En revanche l'atteinte des résultats attendus de l'objectif I.1.a concernant l'amélioration de la gouvernance du marché du travail sera avant tout liée à la ratification des textes qui déclencheront la mise en place des structures correspondantes.

Au Mali

Les activités prévues pour 2011 ont été entièrement réalisées. Au moment où le projet a été suspendu en octobre 2012 les produits et résultats disponibles étaient les suivants :

1-Le projet a contribué significativement à positionner Le Comité intersectoriel de suivi de la déclaration Ouagadougou comme l'instance de pilotage de la politique de l'emploi en (i) lui présentant l'étude croissance emploi; (ii) lui soumettant le bilan de la PNE de 1998; (iii) lui permettant d'adopter des recommandations pour la révision de la PNE.

2-En partenariat avec le projet SIDA financé par la Suède sur la promotion d'une croissance riche en emplois, le projet APERP a apporté un appui technique et financier à une étude sur une meilleure intégration de la dimension emploi dans la stratégie nationale de réduction de la pauvreté. Cette étude a été validée en novembre 2011 dans le cadre d'un atelier tripartite.

3-Toujours avec le projet SIDA, APERP a apporté une expertise technique et un appui financier à une analyse approfondie du Volet emploi de l'EPAM 2010.

4-Le PEJ II a été adopté par le Gouvernement et est entré en vigueur.

5-Le projet d'appui à la jeunesse malienne (PAJM) pour accompagner l'insertion et le suivi d'une cohorte de 25 jeunes promoteurs réalisé en partenariat avec l'Ambassade de France et en relation avec un bureau d'étude distinct des institutions nationales a pu être poursuivi après l'interruption du projet.

Six activités ont été interrompues: (i) la révision de la PNE et de son plan d'action; (ii) la diffusion d'un argumentaire sur la ratification des Conventions sur l'emploi et la formation professionnelle; (iii) un appui à des activités génératrices de revenus (AGR) des femmes en zones rurales autour de Ségou; (iv) une activité de soutien à l'entrepreneuriat des jeunes diplômés et de certains groupes vulnérables (v) un appui technique à la réorganisation de l'ANPE; (vi) le programme de renforcement des capacités des mandants au CIF de Turin.

Le Directeur Général de l'ANPE, interviewé, regrette de ne pas avoir bénéficié de l'appui prévu pour la réorganisation de son établissement.

Au Benin

Dans le document de projet initial deux activités étaient identifiées, l'une vers l'ANPE, et l'autre vers l'Observatoire de l'Emploi (qui va être rattaché à l'ANPE).

Les travaux de programmation biannuelle engagés conjointement par le MMFEJF et le BIT entre mai et septembre 2012 ont conduit à porter à sept les activités d'appui du BIT à la PNE :

- (i) Favoriser le développement de l'emploi indépendant en formant des agents de l'ANPE à la méthode Germe;
- (ii) Améliorer le système d'information sur le marché du travail;
- (iii) Renforcer les capacités des acteurs nationaux (en commençant par les institutions du MMFEJF);
- (iv) Améliorer l'activité d'intermédiation de l'ANPE;
- (v) Améliorer la gouvernance du marché du travail;
- (vi) Favoriser l'accès des femmes à des emplois décents;
- (vii) Promouvoir les Normes internationales du travail pour favoriser les emplois décents.

Les activités (i) à (vi) sont explicitement prises en charge par le projet APERP.

Cinq activités sont lancées, dont trois sont au stade des phases initiales examen candidatures par l'ETD/BP-Dakar des experts pour les diagnostics SIMT (ii) et le renforcement de l'accès des femmes au marché du travail (vi), des conseillers de l'ANPE à la formation GERME(i). Deux experts de Pôle emploi ont réalisé la mission d'évaluation des besoins de l'ANPE en vue d'un appui à l'intermédiation (iv). Le lancement de l'activité relative à l'amélioration de la gouvernance du marché du travail (v) est prévu après le diagnostic sur le SIMT.

Le CTP du projet a participé, en mai 2012, à un atelier pour la promotion des Conventions de l'Emploi organisé par la spécialiste Normes de l'EAT/TD Dakar.

Le séquençage des activités est cohérent, la programmation réaliste.

Au Togo

Cinq activités ont été retenues pour le biennium 2012 – 2013 :

- (i) Appui à la formulation de la PNE et d'un plan d'action opérationnel ;
- (ii) Renforcement du système d'information sur le marché du travail: établissement d'un état des lieux et formalisation d'un plan d'action de l'observatoire de l'emploi;
- (iii) Appui à l'ANPE dans le développement de sa fonction d'intermédiation;

- (iv) Renforcement des capacités des cadres des ministères et de l'ANPE ;
- (v) Appui technique à une étude diagnostic sur la situation de l'emploi des jeunes et à la formulation d'un plan stratégique pour l'emploi des jeunes.

La réalisation de ce programme est étendue sur deux ans. Les activités peuvent être développées indépendamment les unes des autres.

Conformément au calendrier d'exécution, les cinq activités sont lancées.

Le projet de PNE (i) a été réalisé avec l'assistance du PNUD et un appui technique complémentaire du CTP du projet et du Directeur Adjoint de l'ETD/BP -Dakar (2 missions prises en charge par APERP). Ce document est en attente d'être présenté en Conseil des Ministres. Un atelier de validation du plan d'action opérationnel est prévu fin janvier.

L'activité (ii) est réalisée pour la partie état des lieux du SIMT, le plan d'action de l'observatoire en cours d'élaboration, doit faire l'objet d'un atelier de validation fin janvier 2013.

Les deux missions d'appui à l'ANPE des experts de Pôle emploi ont eu lieu. (iii)

L'activité (v): L'Atelier diagnostic sur l'emploi des jeunes a eu lieu en décembre 2012 avec un appui technique et financier d'APERP.

L'implication des partenaires nationaux et la réactivité de l'équipe du projet permettent l'avancement des activités et donc de conclure à un pronostic élevé de réalisation pour le Bénin et le Togo

Au Burkina Faso

Le programme de coopération entre le MJFPE et le BIT a été mis à jour en mai 2011 dans le cadre d'une mission du BIT à Ouagadougou. Il a été convenu que le BIT apporterait un appui avec les moyens techniques et financiers d'APERP pour, (i) développer le programme d'intégration de l'emploi dans les dépenses publiques, (ii) réaliser une étude bilan de la mise en œuvre de la PNE et actualiser le PAO, (iii) accompagner la décentralisation de la PNE en renforçant les capacités des institutions et acteurs régionaux ; et (iv) soutenir la mise en œuvre du PSCE/JF.

Concernant l'activité (i), le MJFPE a mis en place une revue des dépenses publiques en faveur de l'emploi et un budget programme pour son domaine d'intervention. Par contre cette démarche, qui devrait être étendue à d'autres secteurs, semble connaître des difficultés à être reprise par les autres départements ministériels concernés par le développement de l'emploi. La mise en œuvre de cette activité est de ce fait interrompue. Il est souhaitable qu'elle reprenne compte tenu de son caractère exemplaire dans la région. Les termes de référence pour la réalisation de l'étude bilan de la mise en œuvre de la PNE et l'actualisation du PAO sont en cours d'élaboration. Un accompagnement des institutions et acteurs des régions pour renforcer leurs capacités dans le cadre de la régionalisation est prévu pour 2013. L'équipe du projet APERP a pris des contacts récents avec la Direction de l'Emploi pour engager ces activités. Une mission du projet est prévue au Burkina Faso pour finaliser le programme et le calendrier des activités 2013 -2014 qui devraient s'étendre à un appui technique en faveur de l'ANPE.

Considérant ces éléments, le pronostic de réalisation complète de l'activité (i) est moyen à faible, il est élevé pour les activités ii à iv.

Au Tchad

Un appui du projet est prévu dans le cadre de la mise en œuvre de la Politique Nationale de l'Emploi en cours d'élaboration avec l'aide d'un consultant du BIT. La contribution d'APERP s'inscrit dans le prolongement des travaux d'élaboration de la PNE et dépend de leur avancement un atelier de programmation prévu en septembre 2013 a été différé. Le secrétaire Général du Ministère du Travail et de la Fonction Publique a informé l'évaluateur de la tenue d'un atelier de présentation et de validation de la PNE en février. Il devrait permettre d'aboutir au lancement du projet. Le Directeur Général de l'Office National pour la Promotion de l'Emploi (ONAPE) a fait part d'un besoin de renforcement des capacités des conseillers en emploi, l'accompagnement de demandeurs d'emploi, la formation de femmes en milieu rural, l'organisation des bureaux de placement.

Au Gabon

Le DG de l'Office National de l'Emploi indique que le projet APERP n'a pas encore donné lieu à des réformes dans le domaine de la politique de l'emploi. Mais dans son activité quotidienne, l'ONE tire profit des formations suivies par ses cadres au Centre International de Turin. Il fait part des besoins suivants en renforcement de capacités pour : (i) Des Responsables d'Agences en "Segmentation des marchés locaux de l'emploi" pour améliorer l'efficacité de la prospection de leurs équipes; et (ii) des Conseillers en Emploi et Insertion Professionnelle en analyse statistique de la base de données des inscrits pour dégager leurs caractéristiques communes et élaborer des projets d'actions/programmes visant à accélérer leur insertion professionnelle, ainsi que pour la mise en place de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) dans les entreprises.

En République Démocratique du Congo

La Directrice de l'Office National de l'Emploi a exprimé deux attentes à court terme : le développement d'un système d'information sur le marché du travail et le renforcement des capacités de gestion de femmes dans la micro-finance.

Les demandes en provenance de ces trois pays sont à priori pertinentes et réalistes sous réserve d'une vérification à l'occasion des missions préparatoires aux programmes.

Dans les pays de la Méditerranée

Un atelier de présentation du guide méthodologique pour la formulation des politiques nationales de l'emploi est prévu **au Maroc** en février 2013 avec la participation d'APERP. Par contre le programme d'appui du projet au Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle marocain n'est pas encore établi. **En Tunisie**, le projet est intervenu en complément d'un programme en cours avec la coopération espagnole pour la formulation de la stratégie nationale de l'emploi. L'appui spécifique du projet reste encore à construire dans un environnement national assez complexe. Il convient également de s'interroger sur la pertinence du projet d'appui aux programmes d'insertion des migrants de retour qui ne semble pas répondre à un besoin exprimé par les pays concernés dans le contexte actuel.

Activité transversale

Le projet comporte également une activité transversale pour l'objectif immédiat 1.2 prévoyant la diffusion d'un guide d'aide à l'élaboration de politiques et plans d'action pour l'emploi et la formation professionnelle. Ce document intitulé « Guide pour la formulation des politiques nationales de l'emploi » a été réalisé par le Département des Politiques de l'Emploi du BIT avec une participation technique et financière (10 000 USD) du projet. Ce guide est unanimement considéré par les personnes rencontrées qui ont pu le consulter (au Bénin et au Cameroun) comme un outil de référence et un excellent support de formation. Le projet APERP participera, en 2013 et 2014, à soutenir sa promotion et son appropriation par les mandants des pays bénéficiaires. Des actions de formation sont déjà programmées en février au Maroc et au Togo. Le Département EMPLOI du BIT ajoute qu'il est également prévu qu'APERP participe au cours de formation sur les politiques nationales de l'emploi qui se tiendra à Dakar du 15 au 19 avril 2013. Ce cours s'appuie sur le guide. Un autre cours en français aura également lieu en septembre 2013 à Turin sur le même contenu, mais pour une durée de 2 semaines. Les pays bénéficiaires d'APERP pourront participer à ces formations co-organisées par le Département des Politiques de l'Emploi et le Centre de Formation de Turin.

En résumé :

- L'avancement du projet est conforme au calendrier d'exécution prévu pour le Bénin, le Cameroun, le Togo. Le cumul des activités réalisées et en cours de réalisation pour ces quatre pays réunis est supérieur aux prévisions ;
- Le programme prévu pour le Burkina Faso accuse un léger retard pour l'accompagnement de la mise en œuvre de la décentralisation de la PNE, par contre l'activité concernant la revue des dépenses en faveur de l'emploi n'est réalisée qu'au niveau du MJFPE, la probabilité d'atteindre le résultat (extension à

- d'autres départements ministériels) est moyenne voire faible si la question de sa relance n'est pas traitée avec les partenaires nationaux du projet ;
- Le calendrier d'exécution des activités au Mali était conforme aux prévisions avant l'interruption du projet ;
 - Au Tchad, le projet sera lancé dès que la politique nationale de l'emploi sera formulée après la tenue d'un atelier prévu à ce sujet en février 2013 ; et
 - La programmation des activités au **Gabon, en RDC, au Maroc et en Tunisie** n'est pas encore finalisée.

L'efficacité du projet, à mi-parcours, peut être estimée par l'examen du niveau réalisation des indicateurs de performances associés aux objectifs et sous objectifs immédiats. Le tableau annexe 2.2 montre que, sous réserve de la finalisation des activités en cours, l'efficacité du projet sera supérieure aux prévisions pour les deux premiers objectifs.

L'objectif immédiat 1 comporte trois indicateurs de performance sur neuf supérieurs ou égaux aux prévisions pour la fin du projet, l'objectif immédiat 2 un indicateur sur huit et 4 avec un pronostic de réalisation supérieur aux prévisions (Annexe 2.2).

Concernant la réalisation de l'objectif immédiat 3, un bilan d'exécution au 30/06/2012 réalisé par CIF de Turin indique que seulement 20% du budget affecté par APERP à ces formations a été utilisé. La raison de ce retard provient d'un démarrage tardif de cette activité, des difficultés de ciblage des bénéficiaires, et le financement propre du transport international. Plus préoccupant le résultat fait apparaître un net déficit de participation des partenaires sociaux et tout particulièrement des membres d'organisations syndicales de travailleurs. L'évaluateur précise que l'analyse n'a pu porter que sur les données chiffrées fournies par le CNP de l'EAT/BP Yaoundé pour l'Afrique Centrale. Le CTP a confirmé que la situation vaut également pour l'Afrique de l'Ouest.

Ce constat, déjà exprimé dans le rapport d'évaluation finale d'APERP1, a été relevé par le Comité de Pilotage de janvier 2010 dans sa recommandation numéro 9. La faible représentation des partenaires sociaux et la quasi absence de membres d'organisations syndicales s'explique principalement par la faiblesse de la demande mais pas seulement. Cette situation est d'autant plus regrettable que la qualité des formations du Centre de Turin est soulignée par les participants.

Il est suggéré de compléter l'offre de formation du CIF de Turin par des séminaires plus en phase avec leurs préoccupations. La mission recommande à l'équipe du projet APERP et au CIF de l'OIT (i) d'examiner les voies et les moyens pour accroître sensiblement le nombre de représentants des partenaires sociaux aux formations du Centre de Turin ; (ii) d'organiser davantage des journées de formation sur le terrain autour de thèmes sur l'emploi décent spécifiques aux attentes des partenaires sociaux ; et (iii) de mettre en place un outil de suivi de l'objectif 3 plus détaillé permettant d'en suivre la réalisation par pays et par catégorie de mandant.

V.4-Efficacité de l'utilisation des ressources

Les deux premières tranches de la subvention ont été versées par le donateur au BIT, dans les délais prévus, respectivement en décembre 2010 et novembre 2011. Le montant cumulé des recettes du projet pour les deux premières années s'élève à 2 856 035,18 USD soit 58,9% du budget approuvé 4 844 896 USD. Le taux d'utilisation à mi-parcours du budget disponible (50,6%) rapproché au niveau de réalisation des activités qui est supérieur aux prévisions permet de conclure à une mise à disposition suffisante des ressources financières. Les personnes rencontrées n'ont pas signalé de difficultés particulières dans ce domaine. Sans l'interruption du projet au Mali ce taux aurait été plus élevé.

La question de l'utilisation partagée du véhicule de l'ancien projet PADY entre les projets APERP et PAMODEC a été soulevée par l'EAT/BP de Yaoundé. Le CNP étant appelé à utiliser les véhicules du bureau dans le cadre de ses activités pour le projet, il serait probablement intéressant d'examiner les modalités partage des coûts logistique entre les projets APERP et PAMODEC.

Concernant les ressources humaines internes au BIT: les complémentarités entre l'équipe du projet, les bureaux extérieurs en particulier ceux de Dakar et Yaoundé, les départements techniques concernés contribue à une couverture géographique et des activités ordinaires optimale. La centralisation de la gestion financière du projet au siège permet aux différents spécialistes et aux CNP d'être dégagés partiellement de la gestion administrative pour se consacrer davantage à la mise à la mise en œuvre opérationnelle des activités.

L'expertise pour le renforcement des capacités des agences de l'emploi, fournie principalement par Pôle-emploi France, est appréciée tant à Genève que par les institutions bénéficiaires. Le fait que ces experts soient issus d'un

SPE ayant des références de coopération sur la région et exerçant des activités très proches de leurs partenaires des pays d'intervention les rend rapidement opérationnels et facilite la réalisation des activités.

Par contre des collaborateurs du Secteur EMPLOI à Genève font part de difficultés rencontrées pour la mise en œuvre liées à la disponibilité de consultants expérimentés dans le domaine des politiques de l'emploi.

En conclusion le projet dispose de ressources suffisantes pour la mise en œuvre du programme d'activités, les complémentarités d'interventions entre les bureaux de terrain et l'équipe du siège favorisent leur utilisation efficiente.

V.5- Efficacité du dispositif de gestion

Le pilotage du projet a été totalement centralisé pour la phase 2 en raison de son caractère régional et thématique dans le but d'une meilleure maîtrise des dépenses. Du point de vue du fonctionnement la gestion financière est centralisée, par contre, la mise en œuvre des activités reste décentralisée vers les équipes de terrain de Yaoundé et Dakar. Les principales caractéristiques du dispositif sont les suivantes :

- Gestion technique et financière centralisée en totalité au siège du BIT ;
- Exécution et supervision technique assurées par le Secteur Emploi en collaboration étroite avec les services concernés à Genève d'une part et les bureaux de terrain (en particulier Dakar et Yaoundé), d'autre part.

Conformément aux recommandations 5 et 12 du Comité de Pilotage, le dispositif de coordination mis en place pour la phase 1 composé d'un CTP, de deux CNP et deux assistants à Yaoundé et Bamako a été reconduit. Il a été renforcé au siège par un spécialiste à mi-temps.

Les événements politiques au Mali ont conduit à un redimensionnement de ce dispositif, le gel des activités du projet ayant eu pour conséquence l'inoccupation pendant plusieurs mois de l'équipe locale du projet composée de trois personnes jusqu'à la décision d'interruption et de fermeture de l'unité d'appui.

Ce dispositif et son mode de fonctionnement sont efficaces et adaptés à la dimension régionale du projet et à son approche thématique en particulier dans un contexte d'élargissement des pays de concentration nécessitant une supervision globale des moyens et interventions.

La nature et la durée d'interventions des personnels dans le cadre du projet sont décrites dans des comptes rendus réalisés systématiquement après les missions et interventions.

La complémentarité entre le siège et le bureau de Dakar permet de répondre sans difficultés majeures au déploiement des activités en cours au Bénin, au Burkina Faso et au Togo. Dans ces pays les correspondants nationaux assurent un rôle de veille et de relais. Au Cameroun, le CNP et les interlocuteurs du Bureau se montrent également satisfaits. Une exception, au Mali, où le DG de l'Emploi s'est montré très critique sur la centralisation du projet à Genève et le fonctionnement du Comité de Pilotage considérant que les partenaires nationaux n'étaient pas suffisamment consultés sur les modalités de mise en œuvre des activités.

Le dernier état des dépenses et recettes du projet en date du 30/09/2012 fait apparaître un taux d'utilisation des versements du donateur de 50,6 %. Ce taux peut être considéré comme satisfaisant compte tenu du fait que le projet portant sur plusieurs pays et mobilisant de multiples acteurs, les phases préparatoires au lancement des activités au pays entrant dans le projet ont nécessité des délais importants dus aux consultations.

En revanche des outils permettant le suivi global des dépenses liées aux activités directes et produits du projet font défaut. Un suivi détaillé des dépenses mis en place par le CNP de Yaoundé permet d'avoir une bonne visibilité de leur utilisation en Afrique Centrale. Sans aller à ce niveau de détails, il serait utile qu'un tel outil puisse être mis en place pour rendre compte des dépenses par objectifs, produits et pays (Recommandation 4 du Comité de Pilotage).

Les modalités de suivi et d'évaluation du projet sont décrites dans la section 10 du document de projet. Il est prévu que le programme fasse l'objet de rapports d'avancement annuels adressés au Comité de Pilotage. Les rapports 2011 et 2012 ont été réalisés, ils se décomposent en :

- un rapport d'activités détaillé par objectifs et sous objectifs immédiats/produits/activités proposées déclinées par pays/ partenaires et observations
- un rapport d'avancement pour la coopération technique formulé sur la base des indicateurs de résultats retenus dans le document de projet.

Ces documents permettent de disposer d'informations détaillées et facilement lisibles sur le déroulement du projet et son niveau de réalisation. Toutefois il serait utile de revoir la formulation de quelques indicateurs de performance (notamment I.1a, I.1b et I.1c) pour une plus grande cohérence avec le cadre logique et les résultats attendus.

La coordination d'APERP se déroule conformément aux rôles et missions décrits dans le document de projet pour les équipes internes au BIT sur la base d'une collaboration permanente entre les services du siège, les bureaux de terrain et l'équipe de coordination qui optimise fortement les capacités de gestion du projet.

L'inventaire des partenariats internes au BIT dans le cadre d'APERP est un indicateur du degré élevé d'intégration du projet aux activités ordinaires du BIT ainsi que de la fluidité de la communication au sein de l'équipe du projet (*annexe 2.1*).

L'efficacité du dispositif de gestion peut aussi être appréciée par le niveau de réalisation des activités qui dépasse les prévisions (*annexe 2.2*).

Au siège du BIT, le Département CODEV en charge de la convention de partenariat souligne la qualité des relations de travail avec les représentants du donateur.

La DAEI souligne que des échanges réguliers et constructifs avec l'administrateur permettent un bon échange d'informations et facilitent les liaisons avec d'autres actions et initiatives de coopération bilatérale ainsi qu'avec d'autres programmes du BIT comme ADMITRA et PAMODEC.

Au cours des entretiens les partenaires et mandants ont majoritairement souligné l'apport important du BIT en matière d'appui à la mise en œuvre de leur politique nationale de l'emploi. Par contre, la distinction entre les appuis qui proviennent du projet et ceux relevant des activités ordinaires du BIT n'est pas toujours suffisamment perçue dans les pays visités (Cameroun, Benin et Togo).

La recommandation 8 du Comité de Pilotage demande à veiller à la bonne visibilité du donateur, est à améliorer la communication sur le projet a été prise en compte notamment par la mention du projet et du donateur dans les documents à destination du Conseil d'Administration du BIT. Un dépliant de présentation du projet et un support vidéo récent diffusé par PARDEV précisent que le financement est effectué par la France. Au cours des entretiens dans les trois pays visités, l'évaluateur a pu constater que le projet APERP était presque toujours associé à la France

La communication sur le projet à destination des mandants et partenaires nationaux a principalement lieu au cours des phases de lancement. Dans ce domaine il y a lieu de souligner l'effort permanent déployé par l'équipe du projet pour mobiliser en amont le plus grand nombre possible de représentants des institutions et partenaires sociaux sur les enjeux de la promotion de l'emploi décent par l'intermédiaire du projet. De nombreuses rencontres avec ces acteurs sont systématiquement organisées dans le cadre des réunions préparatoires. Cette démarche, qui s'inscrit dans l'esprit du Sommet Extraordinaire de Ouagadougou et du Pacte Mondial pour l'Emploi doit être poursuivie, elle pourrait être utilement accompagnée par la remise d'une version actualisée du support présentant le projet APERP, son positionnement dans les activités du BIT et de la coopération française en Afrique francophone.

Les Ambassades de France dans les pays concernés ont toujours été rencontrées par le CTP à l'occasion des missions préparatoires à la programmation des activités et la tenue des Comités de pilotage France-BIT du projet sur le terrain. La DAEI a informé les Ambassades de France dans les pays concernés par le projet.

Des demandes d'information sur le contenu et le déroulement du projet ont été exprimées dans les trois pays visités :

- Le niveau des dirigeants (Secrétaires Généraux des Ministères, Responsables d'organisations patronales et syndicales, membres des instances stratégiques) est en demande de visibilité managériale et réclame un tableau de bord sur les activités et résultats. Dans les pays où cet outil n'existe pas encore il est recommandé aux correspondants nationaux de mettre au point ce type de document avec leurs interlocuteurs du projet et d'en assurer la diffusion aux parties prenantes nationales.
- Il existe aussi une demande de partage des expériences à l'échelle régionale entre pays bénéficiaires concernant les activités du projet. Ce type de demande appelle à l'organisation d'une rencontre régionale et à la réalisation d'un bulletin électronique d'information sur les objectifs et les réalisations du projet largement diffusé aux partenaires actuels et potentiels d'APERP.

- Il conviendrait également de favoriser une communication ciblée sur l'essaimage des expériences pilotes conduites dans le cadre des activités du projet en faveur des bénéficiaires directs (par exemple la formation des artisans menuisiers au Cameroun) pour qu'elles puissent être reprises par d'autres opérateurs et bailleurs de fonds.

V.6-Impact et durabilité du projet

En s'inscrivant de manière volontariste dans les objectifs du Sommet Extraordinaire des Chefs d'Etat d'Afrique et du Pacte Mondial de l'Emploi, le projet APERP a contribué significativement à porter la question de la promotion de l'emploi au rang des priorités nationales, à favoriser la prise de conscience de son caractère transversal impliquant la mobilisation de l'ensemble des acteurs économiques et sociaux et à donner ainsi plus de légitimité au renforcement des capacités des institutions concernées. Il y a lieu de considérer que cette nouvelle vision est inscrite dans la durée.

Dans les pays d'intervention le projet APERP aura aussi renforcé les capacités stratégiques et techniques des personnels et le positionnement institutionnel des acteurs en charge de l'emploi. Toutefois l'impact des résultats du projet est aussi lié au renforcement des moyens humains et matériels de ces dispositifs. Il n'est pas inutile de rappeler que le dispositif public d'intervention sur le marché de l'emploi en Afrique cumule les handicaps de moyens: humain, techniques, matériels et institutionnels.

La question du renforcement des moyens humains et matériels reste posée aux pays bénéficiaires pour que ces institutions soient en capacité de répondre aux enjeux nationaux. Sur ce terrain, des appuis financiers pourraient être utilement recherchés dans le cadre des partenariats avec des bailleurs de fonds pour que le développement des capacités soit complété par un renforcement des moyens d'intervention. D'autres solutions à cette question sensible doivent être prioritairement recherchées dans la gouvernance des institutions du marché du travail. Avec l'appui technique de APERP le Burkina Faso a ouvert la voie dans ce domaine avec le processus de revue des dépenses publiques et budgets programmes centrés sur l'emploi. La formalisation de « Contrats de Progrès pluriannuels » entre l'Etat et les opérateurs publics du marché du travail associant une évolution contractualisée de moyens d'intervention à celle de résultats, de leur efficacité et leur efficience peut aussi s'inscrire dans cette démarche. A titre d'exemple, le succès du développement de l'ANAPEC au Maroc est dû en partie à un plan stratégique pluriannuel intégrant un contrat de programme avec l'Etat que l'Union Européenne a soutenu et complété par un projet.

La mission d'évaluation relève que plusieurs opérateurs publics du marché de l'emploi sont engagés dans l'élaboration de plans stratégiques (Benin, Burkina Faso, Togo), une réflexion pourrait être conduite dans le cadre d'APERP sur le thème des budgets programmes et contrats de progrès.

L'examen des critères de durabilité par pays fait apparaître les éléments suivants :

Au Cameroun

Une dynamique interinstitutionnelle a été instaurée autour de la politique nationale à laquelle APERP aura fortement contribué. Elle transparaît dans l'affirmation que la promotion de l'emploi décent est centrale pour le pays ainsi que par le souhait exprimé collectivement de renforcer les capacités des institutions et personnes dans un domaine considéré comme complexe. Cette importante demande de formation témoigne de l'intérêt porté par les représentants des mandants aux questions d'emploi.

Le nombre élevé et la diversité des acteurs participants aux activités du projet (cf.: la liste des personnes rencontrées au cours de la mission d'évaluation) traduit une forte mobilisation institutionnelle sur l'emploi.

Cette dynamique est également visible dans les initiatives prises par le MINEFOP et d'autres départements ministériels pour mettre en place des cadres de collaboration sans avoir recours à l'appui technique ou financier d'APERP (par exemple un accord récent entre le MINEFOP et le MINPROFF pour le soutien à l'insertion sur le marché du travail des diplômées des centres de formation).

L'intérêt porté à la réussite du projet par le Gouvernement se manifeste également par la mise en place et le fonctionnement régulier d'un Comité de concertation et de suivi du projet APERP présidé par la Secrétaire Générale du MINEFOP. Le Comité est tripartite et élargi à la société civile dans le champ de l'emploi.

En revanche, la pérennisation des résultats du projet restera dépendante de l'opérationnalisation des instances chargées de la gouvernance de la PNE.

Au Burkina Faso

L'évaluation n'ayant pas donné lieu à une mission dans le pays, l'examen de ce critère s'est limité aux échanges par téléphone et à l'analyse documentaire.

L'observation montre un faisceau d'éléments traduisant l'impact du projet sur la mise en œuvre de la PNE au Burkina Faso et permettent de conclure que les conditions de durabilité des résultats et produits des phases 1 et 2 sont réunies.

Par exemple les priorités de la PNE sont inscrites dans la Stratégie de Croissance Accélérée et de Développement Humain durable (SCADD), le Conseil national de l'Emploi et de la Formation professionnelle (CNEFP) est en place, il existe plusieurs programmes pour renforcer l'employabilité des populations vulnérables notamment le programme spécial de créations d'emplois pour les jeunes et les femmes (PSCE/JF). A cela s'ajoute une collaboration étroite et solide entre le Ministère de l'Economie et des Finances et l'équipe du projet.

Le fait que les initiatives les plus innovantes du MJFPE telles que la revue des dépenses publiques, les budgets programmes et la régionalisation de la PNE rencontrent, comme toute démarche novatrice, quelques obstacles pour leur mise en œuvre ne devrait pas mettre en cause la pérennité du dispositif.

Au Benin et au Togo

Pour ces deux pays le lancement des activités est encore trop récent pour apprécier valablement la durabilité et l'impact. L'évaluateur relève, comme un signe positif, le fait que les enjeux liés aux résultats du projet et plus globalement le caractère central de la promotion de l'emploi décent pour réduire la pauvreté sont clairement perçus et reconnus par les acteurs rencontrés.

La cohérence des activités du projet avec les objectifs de la PNE et du PPTD constitue un autre indicateur. La mission d'évaluation recommande aux opérateurs du projet de s'assurer que, pour chacune des activités en cours, des dispositions ont été prises pour assurer la durabilité des résultats du projet. et que des indicateurs objectivement observables à court et moyen terme sont bien associés aux résultats. Cette disposition contribuera à améliorer la lisibilité des résultats du projet.

Au Benin, le document de programmation des activités d'appui du BIT pour la mise en œuvre de la politique nationale de l'emploi pour le biennium 2012-2013 ne fait pas apparaître d'indicateurs de résultats.

Il conviendra également de veiller à ce que les acteurs institutionnels et les partenaires sociaux soient étroitement associés à l'activité relative à l'amélioration de la gouvernance du marché du travail pour réunir les conditions de durabilité. Compte tenu de l'enjeu, l'évaluateur recommande que le résultat de l'audit des SIMT soit présenté au Conseil National de l'Emploi.

Il convient de relever que, dans ces quatre pays, le projet APERP développe une forte stratégie d'ancrage institutionnel et d'appropriation du projet par les mandants qui constitue un véritable levier du point de vue de la durabilité.

VI Conclusions

La phase 2 de APERP poursuit et consolide la démarche instaurée au cours de la première partie du projet autour d'une nouvelle approche des questions liées à la promotion de l'emploi décent en particulier son caractère multidimensionnel et incontournable pour réduire la pauvreté. La prise de conscience de la co-responsabilité des acteurs politiques, économiques et sociaux dans ce domaine se renforce dans la région.

Incontestablement, tous les mandants des pays où APERP est mis en œuvre, considèrent que le projet leur apporte une forte valeur ajoutée pour les accompagner dans les différentes étapes du processus de formulation et mise en œuvre de leurs politiques nationales de l'emploi. Cette valeur ajoutée porte sur différents niveaux :

- (i) les pays bénéficiaires disposent d'un véritable référentiel et de référents facilitant l'intégration des orientations et principes du Sommet Extraordinaire des Chefs d'Etat Africains de Ouagadougou et du Pacte Mondial pour l'Emploi dans leurs politiques nationales de l'emploi ;
- (ii) Le projet favorise l'intégration des PNE dans les Documents de Stratégie pour la Croissance, prend en compte les principes de l'Agenda de l'OIT en faveur du travail décent, prolonge les orientations des PPDT, renforce le déploiement des activités ordinaires du BIT dans les pays d'intervention grâce à un partenariat soutenu avec les Départements du Siège et les bureaux de terrain ;
- (iii) La conception du projet est adaptée à la complexité de cette démarche. Les trois axes structurant les objectifs immédiats (Consolidation de cadre nationaux de gouvernance – développement de programmes pour les bénéficiaires directs et renforcement des capacités des institutions et acteurs) recouvrent l'ensemble des variables stratégiques que ces pays doivent prendre en considération ;
- (iv) L'approche thématique combinée à une programmation participative et flexible favorise une prise en considération optimale des besoins des pays bénéficiaires ;
- (v) L'efficacité de la gestion du projet se traduit par un niveau de réalisations et de résultats supérieur aux prévisions.

VII Leçons apprises, bonnes pratiques et recommandations

VII. 1- Leçons apprises par pays

Au Cameroun

La démarche instaurée depuis le lancement du projet APERP en 2007 a fortement développé puis ancré une culture transversale de la politique nationale de l'emploi mobilisant de nombreux acteurs institutionnels qui affirment leur fonction de partie prenante à cette politique et aspirent à renforcer leurs capacités dans ce domaine.

La vision stratégique globale est partagée et le rôle coordonnateur du MINEFOP est reconnu. De ce point de vue on peut considérer qu'une étape significative pour la réalisation des résultats I.1 a et I.1.b a été franchie.

Ceci démontre que la méthode qui consiste, à associer très largement les acteurs institutionnels, économiques et sociaux aux travaux de formalisation de la politique nationale de l'emploi, est efficace, elle est à inscrire dans les bonnes pratiques.

La phase 2 s'inscrivant principalement dans une logique d'opérationnalisation des textes fondateurs de la stratégie de croissance en emplois décents, il est indispensable que ces textes entrent en vigueur pour que les institutions qui les mettront en œuvre soient en capacité de fonctionnement.

La plupart des acteurs rencontrés sont conscients qu'il s'agit d'une phase délicate de régulation et de mise en synergie des institutions concernées. L'efficacité de l'appui technique et financier d'APERP sera corrélée au degré de coopération des parties prenantes nationales pour rendre le dispositif opérationnel.

Au Burkina Faso

Depuis le Sommet Extraordinaire de Ouagadougou la politique nationale de l'emploi s'est développée de manière constante en intégrant l'ensemble des variables d'action pour construire une stratégie globale et durable. Les décisions prises et les actions menées sur ce terrain depuis 2008 montrent le chemin parcouru. La coopération avec APERP a soutenu cette démarche de progrès et emprunté des domaines innovants en Afrique tels que la revue de dépenses publiques et les budgets programmes. Avec la régionalisation, cette coopération est encore appelée à accompagner une réforme structurante. Ce cheminement constant et progressif traduit la « montée en puissance » du caractère prioritaire de la PNE au Burkina Faso, il peut être considéré comme un indicateur de la capitalisation des bénéfices du projet.

Il est important qu'elle se poursuive non seulement pour le Burkina Faso mais aussi parce que ces bonnes pratiques devraient intéresser d'autres pays de la région.

Au Bénin et au Togo

On peut considérer que, dans ces deux pays, la phase de lancement du projet est réussie, les objectifs correspondent totalement aux stratégies retenues par les gouvernements, pour la promotion de l'emploi, les résultats attendus sont partagés par l'ensemble des acteurs, opérateurs et bénéficiaires. La méthode participative d'élaboration des programmes avec les mandants déployée conjointement par le CTP et l'ETD/BP-Dakar explique cette adhésion autour du projet.

La mission d'évaluation a relevé des attentes de la plupart des mandants pour renforcer la visibilité des réalisations du projet dans leur propre pays. Elles portent à la fois sur le renforcement de la communication et l'articulation interinstitutionnelle élargie à d'autres acteurs impliqués dans la promotion de l'emploi ainsi que la réalisation d'outil de suivi.

Par ailleurs la mise en œuvre du projet étant plus récente les activités sont encore concentrées sur les ministères en charge de l'emploi et leur institutions rattachées, ceci appelle à une ouverture progressive vers des d'autres acteurs notamment pour que les priorités nationales de la politiques de l'emploi soient complétées par des engagements sectoriels conformément aux recommandations du Sommet Extraordinaire des Chefs d'Etat Africains et du Pacte Mondial pour l'Emploi.

Au Benin: le projet APERP s'inscrit totalement et clairement dans une logique de soutien à la stratégie commune du Gouvernement et de l'OIT pour la promotion de l'emploi décent formalisée dans la PNE et le PPTD. L'implication du MMFEJF et de ses institutions dans le déploiement des activités est visible, le souci commun d'atteindre les résultats des activités est exprimé.

Au Togo : l'ensemble des activités d'appui déployées par le projet APERP sont connues de manière détaillée par le MTESS et les cadres dirigeants des institutions du ministère. Ils ont tous souligné le caractère facilitateur de cet appui pour la formulation des documents de stratégie et sa contribution au renforcement des capacités institutionnelles et individuelles. L'expression des objectifs et des résultats attendus est convergente avec le document de projet. Le contenu et la programmation des activités ayant été co-construits entre les bénéficiaires et les représentants d'APERP la vision des objectifs immédiats et produits attendus est partagée

Gestion du projet : de ce point de vue les résultats obtenus à mi-parcours démontrent qu'il était opportun de centraliser la gestion de ce projet du fait de son caractère thématique et régional. L'efficacité de tels projets est étroitement liée à la réactivité du système de pilotage. Cette expérience démontre aussi qu'une gestion centralisée n'est pas incompatible avec un système de délégation des interventions sur le terrain avec les bureaux régionaux pour optimiser une utilisation efficiente des ressources d'expertise.

VII. 2- Bonnes pratiques

La mission d'évaluation a permis d'identifier des bonnes pratiques qui peuvent être réparties selon deux critères

- Celles qui proviennent de réalisations du projet dans les pays bénéficiaires (critères d'évaluation 1, 3 et 6)
- Celles qui relèvent de la gestion du projet et des ressources (critères d'évaluation 2, 4 et 5).

Bonnes pratiques liées à la réalisation du projet dans les pays

Au Cameroun

1-Renforcement de l'impact d'une formation grâce à des partenariats stratégiques.

Une formation pilote à la gestion d'entreprise basée sur le module GERME a été organisée en avril et mai 2012 pour 25 responsables de petites entreprises de la seconde transformation du bois. Cette action a bénéficié de l'engagement de deux partenaires stratégiques dont la complémentarité a contribué au succès et à la durabilité de cette opération.

- Le Groupement Interprofessionnel des Artisans (GIPA) a fait la publicité de la formation dans son réseau de menuisiers, sensibilisé les stagiaires à l'assiduité et assuré un accompagnement permanent. La sensibilisation à la valeur ajoutée de cette formation se poursuit parmi les membres du groupement en ayant recours au témoignage de ceux qui en ont bénéficié.

- Le député de la 3ème circonscription de Yaoundé a mis gracieusement un local à la disposition du projet pendant toute la durée de la formation, mobilisé la presse pour médiatiser l'opération, et organisé une rencontre avec la Mutuelle Camerounaise d'Épargne et de Crédit.

L'impact de cette action transparaît dans la vision nouvelle qu'ont les artisans de leur métier de responsables d'entreprise, de la manière de le pratiquer, de l'intérêt d'adhérer à une mutuelle et celui de se regrouper puisqu'ils ont fondé un club qui leur permet de maintenir des liens de solidarité entre eux.

2-Un centre de ressources pour encourager et soutenir l'initiative entrepreneuriale

La création d'entreprises et l'auto emploi font partie des axes prioritaires de la PNE au Cameroun. Comme dans de nombreux pays l'accès aux informations indispensables pour s'engager dans de tels projets est incomplète, dispersée, insuffisamment actualisée. Cette situation accroît les, difficultés, les risques d'abandon et d'échecs.

En réponse à ces obstacles un Centre Intégré d'Informations Economiques pour l'Entrepreneuriat des Jeunes (CIIIEJ) a été créé à Yaoundé au sein du FNE avec l'appui du projet afin de mettre à la disposition des jeunes le maximum d'informations techniques et économiques pour susciter, créer, mettre en œuvre ou développer une entreprise au Cameroun.

Les usagers accueillis au CIIIEJ ont désormais à leur disposition une bibliothèque, une vidéothèque et des ordinateurs leur permettant d'accéder, si nécessaire avec l'aide d'un conseiller du FNE, à un site web dynamique couplé à un entrepôt de données actualisées en provenance de multiples sources officielles sur la création d'entreprise.

Le CIIIEJ est un véritable lieu- ressources à disposition des jeunes créateurs d'activité pour construire et mettre en œuvre dans de bonnes conditions des projets de création d'entreprise.

En s'appuyant sur l'expertise technique et les moyens du Fond National de l'Emploi, le CIIIEJ est une formule « guichet unique » qui simplifie les démarches des usagers et optimise l'investissement public.

Au Burkina Faso

En l'absence de visite sur le terrain ces exemples proviennent des échanges téléphoniques et de l'analyse documentaire.

1-Une revue des dépenses publiques et des budgets programmes centrés sur l'emploi

Le ministère de la Jeunesse de l'Emploi a entrepris sur la base de recommandations du Ministère de l'économie et des Finances un processus de Revue des dépenses publiques (RDP) pour intégrer l'emploi au centre du processus de planification et de programmation budgétaire.

La démarche consiste à établir un diagnostic approfondi de l'allocation et de la gestion des dépenses publiques et d'en analyser la cohérence avec les orientations de la politique nationale de l'emploi. Elle permet de définir des budgets-programmes reliant allocations de moyens et résultats à atteindre.

Cette forme de gouvernance a été officiellement institutionnalisée en 2009 par la mise en place par décret d'un groupe de travail interministériel pour la RDP. Ce groupe rassemble les membres des ministères de l'Economie et des Finances, de l'Agriculture, des infrastructures et le Ministère de la Jeunesse et de l'Emploi. Il est ouvert à d'autres ministères ainsi qu'à d'autres institutions intéressées par cette démarche innovante y compris les partenaires internationaux du développement.

Le groupe interministériel a appuyé l'élaboration d'un budget-programme 2011-2013. Il définit les résultats à atteindre à moyen terme, les actions à mener pour les atteindre et une estimation du coût de ces actions. Ceci a conduit le MJE à hiérarchiser ses priorités. Le suivi des dépenses budget-programme est effectué sur la base d'indicateurs de performances liés aux objectifs cibles.

Cette démarche améliore sensiblement le processus d'élaboration budgétaire et le pilotage de la politique nationale de l'emploi. Les coûts de la promotion de l'emploi sont plus visibles et compréhensibles par les parties prenantes engagées dans ce processus. La gestion est plus efficace et efficiente. Elle substitue une approche proactive de la construction budgétaire centrée sur des priorités chiffrées, des résultats à atteindre à une culture administrative de l'antériorité budgétaire. La RDP et les budgets-programmes constituent de véritables leviers pour développer la coopération avec les bailleurs de fonds.

(Source : Guide pour la formalisation des politiques de l'emploi – BIT/EMP)

3- Vers une territorialisation de la politique nationale de l'emploi.

Le Ministère de la Jeunesse, la Formation Professionnelle et l'Emploi (MJFPE) a engagé, en 2011, le lancement d'un processus de régionalisation de la PNE, avec l'élaboration dans les 13 régions du pays d'une Stratégie

Régionale de promotion de l'Emploi (SRE), basée sur les spécificités régionales en matière d'emploi et formulée en collaboration avec tous les acteurs concernés au niveau régional.

Il est trop tôt pour tirer les leçons de cette décision structurante qui engage le Burkina Faso sur la voie de la territorialisation de sa PNE au plus près des réalités régionales.

On peut toutefois anticiper les incidences qu'elle aura sur le renforcement des capacités des acteurs économiques et sociaux au niveau régional, sur la nécessaire mise en place de nouveaux dispositifs institutionnels pour analyser les marchés du travail, définir et mettre en œuvre les SRE auxquels s'ajoutent la nécessaire adaptation des services publics de l'emploi à cette nouvelle approche.

Après le processus de Revue des dépenses publiques, une régionalisation réussie pourrait permettre de franchir une nouvelle étape vers le renforcement des moyens d'intervention des services publics de l'emploi grâce à la mutualisation et la mise en synergie des capacités des acteurs nationaux et régionaux.

Le projet APERP peut apporter une contribution significative pour aider le MJEFP à négocier cette étape essentielle.

La mise en œuvre du projet au **Benin et Togo** est encore trop récente pour donner lieu à des bonnes pratiques. De ce point de vue la formation des conseillers de l'ANPE du Benin à la méthode GERME pourrait constituer à terme une bonne pratique si elle permet d'accroître et de faciliter l'accès de bénéficiaires directs à cette méthode.

Bonnes pratiques de gestion du projet

Dans le domaine de la gestion du projet on relèvera plusieurs actions ayant permis de renforcer le travail d'intégration d'APERP aux activités ordinaires du BIT déployées par d'autres secteurs que EMPLOI, ainsi qu'avec des actions développées par le donateur dans le domaine de la coopération bilatérale en matière d'emploi et de la protection sociale. Par exemple :

1-Au Cameroun et au Benin, des ateliers sur la promotion des normes internationales de l'OIT organisés en coopération avec le secteur NORMES.

L'atelier organisé à Douala en décembre 2011, avec le soutien technique et financier d'APERP a permis de sensibiliser des représentants de mandants de sept pays de l'Afrique de l'Ouest et Centrale au rôle des conventions internationales du travail sur l'emploi et la formation professionnelle pour la promotion de l'emploi décent. Le Togo a ratifié plusieurs conventions en 2012 dont la 122 sur la politique de l'emploi. Le Cameroun a saisi officiellement le BIT pour une analyse préalable à la ratification de la convention 142. Le Tchad et la RDC sont pressentis pour engager le processus de ratification de la convention 122.

Au Benin le CTP a participé à la première session de l'atelier organisé, en mai 2012, par le Secteur Normes et la spécialiste de l'ETD/BP Dakar pour la promotion des Conventions internationales.

Par l'intermédiaire de ces activités le projet APERP apporte directement une contribution à la déclaration de de l'OIT de 1998 relative aux principes et droits fondamentaux au travail, il soutient les actions du Secteur NORME dans la région et prolonge la coopération du BIT avec le Gouvernement français dans le cadre du projet PAMODEC.

2- Au Mali, la coopération avec l'Ambassade de France en soutien au projet d'Appui à la Jeunesse malienne (PAJM) du Ministère de la Jeunesse et des sports.

Le Programme d'Appui à la Jeunesse Malienne (PAJM) est un programme de la coopération française signé en 2008 pour une durée de 4 ans dont l'objectif est de renforcer les actions dans le domaine de l'insertion sociale et professionnelle.

APERP a apporté une contribution directe à la composante « jeunesse et entrepreneuriat » de ce programme sous la forme d'un appui à un groupe de 20 jeunes entrepreneurs depuis leur formation jusqu'à leur accompagnement destiné à pérenniser leur entreprise

L'appui apporté par le projet APERP à celui développé par l'Ambassade de France visait à assurer la complémentarité des activités mises en œuvre par le même donateur et à s'inscrire dans la suite de l'appui qui avait déjà apporté par le projet APERP lors de sa phase I.

(Cette action n'étant pas arrivée à son terme quand le projet a été interrompu a pu être poursuivie par l'Ambassade de France).

3- Dans le cadre d'un partenariat avec Pôle emploi, le BIT a recours à l'expertise technique du Service Public de l'Emploi français pour les activités de renforcement des capacités des SPE des pays d'intervention du projet dans le cadre d'APERP.

Ce partenariat a déjà porté sur les activités de renforcement des capacités des ANPE du Benin et du Togo, il est prévu qu'il s'étende à d'autres pays notamment le Tchad, le Gabon et la RDC.

Les actions de coopération bilatérale française dans le domaine de l'emploi, du travail, la formation professionnelle et de la santé sont coordonnées par le GIP inter en lien avec la DAEI. Pour les questions d'emploi, le GIP inter s'appuie sur Pôle emploi pour déployer ses programmes. Le partenariat entre Pôle emploi et le BIT pour la mise à disposition d'experts dans le cadre d'APERP permet ainsi une cohérence optimale entre les actions du projet APERP et celle de la coopération française dans le domaine de l'emploi.

4- Dans les pays d'intervention l'équipe engagée dans la réalisation du projet, tant au niveau central que dans les bureaux de terrain, attache une importance particulière à mobiliser en permanence un large éventail de représentants des institutions et partenaires sociaux autour des objectifs du projet. Cette stratégie de mobilisation des acteurs nationaux est particulièrement visible à l'occasion des missions de programmation et de suivi du projet ; celles-ci font l'objet de nombreuses rencontres et réunions de formalisation conjointe de la programmation des activités. Cette attitude a des effets positifs à plusieurs niveaux : elle favorise et maintient l'appropriation des concepts du projet par les mandants, ainsi que des principes du Sommet de Ouagadougou et du Pacte Mondial pour l'Emploi, elle entretient la visibilité du projet et surtout, elle contribue à son ancrage institutionnel du projet.

VII. 3- Recommandations

Recommandations transversales

Quelques axes de progrès relevés au cours de la mission contribueront à améliorer l'efficacité du projet.

(i) La communication transversale sur les réalisations du projet appelle à être renforcée pour répondre aux besoins croissants d'information qui apparaissent au fur et à mesure de l'extension du projet vers de nouveaux pays et acteurs.

(ii) Il faut rendre plus visible la contribution du projet dans les actions développées par le BIT dans la région.

(iii) L'information sur le suivi des dépenses budgétaires par objectifs immédiats, activités et pays doit être étendue aux activités en Afrique de l'Ouest.

(iv) La formulation de certains indicateurs de performance doit être plus cohérente avec le cadre logique et les résultats attendus.

(v) Le projet enregistre, à mi-parcours, un nombre insuffisant de participations aux formations au CIF de l'OIT en particulier des partenaires sociaux.

(vi) Le bilan des activités du CIF de Turin spécifiques au projet APERP devrait intégrer des informations sur les réalisations par pays et catégorie de mandants.

(vii) Il faut rechercher les voies et les moyens de renforcer la participation des organisations syndicales de travailleurs aux activités du projet.

(viii) La programmation des activités dans les pays cibles qui sont en attente gagnerait à être formalisée au cours du premier semestre 2013.

(viii) Dans les pays ayant bénéficié de APERP 1 et 2 il est nécessaire d'examiner le degré de capitalisation des réalisations du projet par les différents partenaires nationaux.

(ix) La formulation des indicateurs n'est pas toujours en cohérence avec les objectifs

Ces éléments conduisent à formuler treize recommandations transversales par ordre de priorité:

1- Organiser des réunions de programmation au Tchad, Gabon et RDC au cours du premier semestre 2013 et veiller à ce que ces pays bénéficient effectivement de réalisations durables à la fin du projet.

2 –Dans le cadre du prochain comité de pilotage, revoir la formulation des indicateurs de performance pour une meilleure cohérence avec le cadre logique et les résultats attendus.

3 -Mettre en place un outil de suivi des résultats de l'objectif immédiat III plus détaillé permettant d'apprécier la participation aux sessions de formation à Turin par pays et par catégorie mandants.

4 - Rendre compte des dépenses du projet par objectif, produit et pays.

5- La mise en place éventuelle d'activités additionnelles aux programmes initialement prévus au Benin, Cameroun et Togo devra tenir compte de l'équilibre entre les activités d'appui institutionnel et les activités en direction des bénéficiaires directs notamment les femmes et les jeunes.

6-Promouvoir, par l'intermédiaire des activités du projet, la diffusion du guide pour la formulation des politiques nationales de l'emploi et faciliter son appropriation par les mandants.

7- Etre attentif à ce que les supports de communication et les tableaux de gestion rendent plus visible la contribution du projet dans les pays bénéficiaires.

8- Organiser d'avantage des journées de formation dans les pays autour de thèmes sur l'emploi décent spécifiques aux attentes des partenaires sociaux et plus particulièrement des organisations syndicales de travailleurs.

9- Rechercher les voies et les moyens pour accroître sensiblement le nombre de représentants des partenaires sociaux aux formations du Centre de Turin.

10 - Réaliser un bulletin périodique d'information électronique à large diffusion présentant les principales activités du projet en cours de réalisations dans les pays de concentration, faisant place à des témoignages des acteurs et valorisant les initiatives et bonnes pratiques.

11-Organiser un atelier régional d'échanges de pratiques.

12 - Renforcer la coopération avec le Département des affaires Sociales de la Commission de l'Union Africaine .

13- Examiner, dans le cadre de l'évaluation finale, les dispositions prises par les pays pour capitaliser les acquis du projet afin de renforcer leur autonomie pour la mise en œuvre de la PNE.

Au Cameroun

Ceci implique les recommandations suivantes :

- Réunir les conditions de coopération institutionnelle pour que les textes réglementaires puissent être signés pour engager au plus vite la phase d'opérationnalisation du Conseil National de l'Emploi, du Comité interministériel pour l'emploi, du Guichet Unique pour l'emploi.

- Veiller à la clarification des complémentarités institutionnelles et surmonter les obstacles qui pourraient apparaître dans le partenariat entre les structures.

- Tirer les enseignements de la formation des menuisiers avec la méthode Germe et voir comment la démultiplier à plus grande échelle en s'appuyant sur des bailleurs de fond.

- Plaider pour une réduction des délais de réponse aux dossiers de demandes de financements présentés par les entrepreneurs dans le cadre du Programme intégré d'appui aux acteurs du secteur informel (PIAASI).

- Renforcer la communication en direction des partenaires et poursuivre les contacts avec notamment l'ambassade de France.

- Se rapprocher du Service de Coopération et d'Action Culturelle de l'Ambassade de France pour examiner les complémentarités possibles avec ces initiatives françaises de développement dans le domaine de la promotion de l'emploi et de la lutte contre la pauvreté.

- Définir un ordre de priorités pour les demandes d'appui complémentaires exprimées par les acteurs en tenant compte des recommandations du Comité de Pilotage relative aux équilibres entre activités.

Au Burkina Faso

Ces éléments conduisent à formuler deux recommandations :

- 1-Aider le MJEFP et le MEF à surmonter les difficultés rencontrées pour que d'autres départements ministériels concernés par la promotion de l'emploi acceptent d'engager un processus de revue des dépenses publiques.
- 2- Engager les activités d'accompagnement de la régionalisation.

Au Bénin et au Togo

En conséquence l'évaluateur recommande que la prochaine étape pour les dix-huit mois restants retienne les actions prioritaires suivantes:

- 1-Elargir progressivement la portée des actions conduites dans le cadre des PNE et notamment le projet APERP à d'autres institutions, notamment des Départements Ministériels concernées par la promotion de l'emploi et la protection sociale afin de les sensibiliser à leur rôle d'acteurs à part entière de la PNE.
- 2 -Appuyer le pilotage du projet sur un tableau de bord et des indicateurs de résultats objectivement observables diffusé auprès des partenaires du projet.
- 3-Mettre en place un dispositif d'information et d'échanges sur l'avancement du projet à destination des institutions parties prenantes et des partenaires sociaux. Ce dispositif pouvant reposer sur des instances de concertation déjà existantes sans qu'il soit nécessaire d'en créer de nouvelles.

Au Bénin

Recommandation 1: Maintenant que le projet est lancé il serait souhaitable de trouver les moyens pour que les partenaires sociaux puissent à leur tour se l'approprier, notamment du point de vue de son articulation avec la PNE et le PPTD et expriment leur point de vue. Cette information pourrait avoir lieu à l'occasion de la réunion d'instances de concertation existantes telles que le Conseil National de l'Emploi. Par ailleurs, compte tenu de la part des activités APERP dont bénéficie l'ANPE une information des membres du Conseil d'Administration, par exemple à l'occasion d'une séance ordinaire, contribuerait à la visibilité du projet notamment auprès des partenaires sociaux.

Recommandation 2 Il serait aussi utile que l'équipe du projet APERP se rapproche de celle du CEJDRAO pour mettre en synergie ces deux projets dans l'intérêt des bénéficiaires directs, des partenaires nationaux et du BIT.

Au Togo

Recommandation 1: Maintenant que les activités du projet sont bien engagées avec le Ministère du Travail de l'Emploi et de la Sécurité Sociale et ses institutions, la mission recommande de renforcer la coopération plus récemment engagée avec le Ministère du Développement à la Base, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes pour soutenir le caractère transversal de la PNE .

Recommandation 2 : Le projet de promotion des emplois domestiques devrait faire l'objet d'un examen dans la mesure où il est susceptible de renforcer les actions en bénéficiaires directs dans un domaine sensible pour la promotion de l'emploi décent.

Annexes

1-Termes de référence

2- Tableaux et données

3 -Personnes rencontrées dans la cadre de la mission

4 - Ouvrages et documents de référence.

Termes de référence pour l'évaluation indépendante à mi-parcours du projet d'Appui à la Promotion de l'Emploi et la Réduction de la Pauvreté (APERP) – Phase 2

Titre du projet évalué	Appui à la Promotion de l'Emploi et la Réduction de la Pauvreté (APERP) – Phase 2
Code CT	RAF/10/58/FRA
Unité administrative	EMP/ELM
Unité technique	EMP/ELM
Type d'évaluation	Evaluation indépendante à mi-parcours

I- Contexte et historique du projet

Contexte

Le continent africain qui représente désormais près d'un cinquième de la population mondiale est considéré comme le continent le plus pauvre du monde. La majeure partie des pauvres vit dans la région subsaharienne. Environ la moitié de la population (environ 350 millions d'habitants) de cette région très peuplée vit en dessous du seuil d'extrême pauvreté de 1,25 USD par jour et plus de 70% vit avec moins de 2 USD par jour. L'Afrique du Nord elle-même enregistre des taux de pauvreté élevés, même si l'extrême pauvreté a sensiblement reculé, puisque le nombre de personnes vivant avec moins de 2 dollars US par jour est de 19%. La question de la pauvreté est étroitement corrélée à celle de l'emploi, qu'il s'agisse du nombre d'emplois disponibles et créés au regard notamment de la croissance démographique, ou qu'il s'agisse de la qualité de ces emplois, insuffisamment productifs pour faire vivre décemment les travailleurs et leurs familles.

En 2006, date correspondant au démarrage de la première phase du projet, le taux moyen de chômage pour l'ensemble de l'Afrique était estimé à 10,3%. Ce taux était de 12,6% pour l'Afrique du Nord et de 9,8% pour l'Afrique subsaharienne. Ces chiffres pour élevés qu'ils soient ne reflètent cependant que partiellement la situation de l'emploi des pays de ces régions. En effet, plus que le chômage, l'Afrique subsaharienne, et à un degré moindre l'Afrique du Nord, se caractérisent par un sous-emploi massif et une prédominance de l'économie informelle (68% de l'activité économique en Afrique subsaharienne et 37% en Afrique du Nord) où les travailleurs ont peu ou pas de protection légale et peu ou pas accès aux infrastructures publiques et aux prestations de l'Etat.

Les jeunes, qui constituent une partie importante de la population active (plus de 30% de la population en Afrique du Nord et près de 40% en Afrique subsaharienne ont entre 15 et 24 ans) ainsi que les femmes sont les premières victimes de cette situation de l'emploi.

Déjà socialement dramatique, cette situation a été aggravée par la survenue de la crise économique internationale qui avec un effet différé a touché l'Afrique, notamment du fait du recul des exportations, de la diminution des investissements étrangers, de la diminution des transferts des nationaux vivant à l'étranger ainsi que la stagnation des ressources de l'aide au développement.

Description de la phase 2 du projet

Initialement conçu pour contribuer à la mise en œuvre du Sommet extraordinaire organisé à Ouagadougou en 2004 par les Chefs d'Etats africains et qui avait donné à l'emploi une place centrale pour lutter contre la pauvreté, le projet APERP, dans sa deuxième phase, entend aussi contribuer à la

promotion du Pacte Mondial pour l'Emploi adopté par l'OIT en 2009 comme réponse à la crise économique internationale.

Le programme de phase 2 est mieux intégré dans sa conception et sa réalisation, en particulier du fait de la réduction à trois du nombre des objectifs immédiats, contre quatre dans la phase précédente, ce qui permet de mieux associer travaux d'études, interventions stratégiques, activités opérationnelles et renforcement des capacités, tout en développant des synergies avec les autres domaines connexes à l'emploi, tels la protection sociale, le dialogue social ou la promotion des normes internationales. Les actions menées au Mali, Cameroun et Burkina Faso lors de la première phase sont consolidées, et les activités du projet sont potentiellement élargies à l'ensemble des pays francophones d'Afrique, y compris ceux de l'Union pour la méditerranée.

En raison de sa dimension régionale, le projet est construit sur une approche thématique afin de mieux répondre aux besoins des pays et des mandants de l'OIT, y compris par rapport à des requêtes ponctuelles en phase avec les objectifs et activités du projet. Cette approche apporte une meilleure flexibilité pour la mise en œuvre des activités et la détermination des pays bénéficiaires. Elle est un élément essentiel et original du projet pour la délivrance de services en adéquation avec les besoins des pays et des mandants de l'OIT

En accord avec les leçons tirées de la première phase, les axes du programme ont été redéfinis afin de trouver un meilleur équilibre entre, d'une part, les activités visant le renforcement des cadres stratégiques nationaux et les activités de nature plus opérationnelle, et, d'autre part, entre l'appui institutionnel et les activités en direction des bénéficiaires directs. Conformément aux termes de l'évaluation et du relevé de conclusions du dernier comité de pilotage de la première phase du projet, les axes d'intervention du projet ont été réorganisés et hiérarchisés en partant du soutien stratégique et institutionnel pour aller vers le renforcement des capacités des mandants tripartites du BIT, en passant par le soutien à des programmes opérationnels ciblés sur les publics les plus vulnérables sur le marché du travail.

Dans la phase 2, le projet comporte donc un objectif de développement et il est structuré autour de trois axes formulés en trois objectifs immédiats:

Objectif de développement : Améliorer les conditions de vie des populations des pays concernés par la mise en œuvre d'activités favorisant le développement de l'emploi dans le cadre de l'Agenda de l'OIT en faveur du Travail Décent.

Objectif immédiat 1 : Favoriser la mise en œuvre de politiques nationales de l'emploi, de la formation professionnelle et d'investissement cohérentes et intégrées dans les cadres nationaux de développement

Sous-objectif immédiat 1.1 : Appuyer techniquement la formulation et la mise en œuvre de politiques nationales de l'emploi, de la formation professionnelle et d'investissement cohérentes

Sous-objectif immédiat 1.2 : Développer, rénover et diffuser des outils méthodologiques sur l'emploi et la formation professionnelle

Objectif immédiat 2 : Favoriser l'insertion dans l'emploi par des programmes ciblés sur les populations vulnérables en particulier les jeunes, les femmes et les migrants, et formulées en complémentarité avec les politiques de protection sociale

Objectif immédiat 3 : Renforcer les capacités techniques des acteurs de l'emploi, notamment celles des partenaires sociaux

Gestion/pilotage du projet

Dans sa deuxième phase, le projet est centralisé alors que dans la première phase, il était pour partie centralisé et pour partie décentralisé. La direction du projet est assurée par un Conseiller Technique Principal (CTP) basé à Genève, qui est assisté de deux Coordonnateurs Nationaux (CN) en poste respectivement à Bamako et Yaoundé. Chacun des CN bénéficie de l'appui d'une assistance administrative. Le Coordonnateur national du Mali a un chauffeur pour la conduite du véhicule mis à disposition du projet. Cette organisation est héritée de la première phase du projet.

Pour la deuxième phase, le CTP a bénéficié d'un complément d'expertise technique au niveau du siège par le recrutement d'un professionnel à mi-temps. Pour la mise en œuvre des activités, des collaborations sont développées entre d'une part, les experts techniques du siège ainsi que ceux du terrain et, d'autre part, les personnels du projet. Cette organisation facilite l'intégration du projet au sein du BIT tout en préservant sa spécificité, par un enrichissement mutuel des capacités d'expertise technique.

Situation politique, économique et sociale actuelle

Pour des raisons tenant à la situation économique et sociale de l'Afrique, à l'ampleur de la pauvreté et aux difficultés de gouvernance, les pays africains sont régulièrement secoués par des crises politiques, ce qui affecte les activités d'appui menées par le BIT et plus généralement l'aide au développement. A cet égard, l'évaluation devra examiner les conséquences pour le projet de la situation politique que connaît aujourd'hui le Mali.

Référence aux évaluations et analyses antérieures

L'évaluation de la première phase du projet APERP a souligné sa pertinence et a reconnu l'efficacité de sa mise en œuvre. Elle a également indiqué qu'il convenait de trouver un meilleur équilibre entre les études et les appuis plus opérationnels. Il a également été recommandé de mettre davantage l'accent sur les activités de renforcement des capacités et de consolider le caractère intégré du projet, notamment par la recherche de partenariats internes et externes au BIT. Le rapport d'évaluation et le relevé de conclusions du comité de pilotage final de la phase 1 du projet seront communiqués au (à la) consultant(e) aux fins notamment de vérification de la prise en compte effective de ces recommandations.

II- Raison et objectifs de l'évaluation

La deuxième phase du projet APERP a démarré le 1^{er} janvier 2011. Prévu pour se terminer le 31 décembre 2014, le projet sera à la fin 2012, à mi-parcours de sa mise en œuvre. Le budget de cette deuxième phase est de 4 574 160 USD. En accord avec les règles et procédures du BIT, il est donc nécessaire de conduire une évaluation à mi-parcours indépendante, comme cela est le cas pour tous les projets du BIT dont le montant dépasse 500 000 USD. L'évaluation sera conduite dans le respect des normes des Nations Unies et des préconisations du bailleur de fonds.

Objectif

Cette évaluation à mi-parcours devrait permettre de mesurer le degré d'atteinte des objectifs et des résultats du projet, le degré de réalisation des activités programmées, et l'emploi de ses financements.

L'objectif principal de cette évaluation à mi-parcours est, en s'appuyant sur les constats qui précèdent et les observations recueillies lors des entretiens avec les diverses institutions et personnes rencontrées, de faire des recommandations afin d'améliorer l'efficacité du projet en termes d'activités, de résultats, de gestion, ainsi que de capacités d'atteindre les objectifs visés.

De manière générale, l'évaluation à mi-parcours est une opportunité majeure de revisiter le projet dans son organisation et sa réalisation, et de faire toutes les propositions, en ligne avec ses objectifs, pour permettre de l'améliorer.

L'examen de cette évaluation sera inscrit à l'ordre du jour de la prochaine réunion du comité de pilotage du projet prévue courant décembre 2012.

Utilisateurs de l'évaluation

Les principaux clients de l'évaluation sont : le CTP et l'équipe de projet, EVAL, Secteur Emploi du BIT, PARDEV, les Bureaux de terrain qui couvrent les pays d'intervention du projet, et le responsable de l'évaluation.

Les clients, destinataires finaux de l'évaluation, sont les mandants tripartites de l'OIT des pays bénéficiaires du programme et le donateur.

Le rapport d'évaluation sera utilisé de la manière suivante :

- a) Les résultats et recommandations serviront à ajuster la stratégie et les activités du projet en vue d'une meilleure efficacité dans l'atteinte de ses objectifs ;
- b) Le rapport sera insérer dans la base de données d'EVAL afin de contribuer à l'apprentissage organisationnel. Un résumé de l'évaluation sera aussi disponible en ligne sur le site Internet d'EVAL.

III- Champ/Portée de l'évaluation

Durée et portée de l'évaluation

L'évaluation s'effectuera dans un délai de 5 semaines à compter du début des travaux et selon la méthodologie décrite ci-après.

Cette évaluation, en tant que produit d'analyse de la mise en œuvre du projet à mi-parcours, ne constitue pas une évaluation d'impact, laquelle interviendra dans le cadre de l'évaluation finale.

Couverture géographique

L'évaluation à mi-parcours concerne l'ensemble du projet au siège et sur le terrain. Les principales questions qui doivent être abordées figurent ci-après : chapitre V – « Principaux critères d'évaluation ».

Le projet concernant potentiellement l'ensemble des pays francophones d'Afrique et de l'Union pour la Méditerranée, l'évaluation ne portera que sur les pays dans lesquels le projet a développé un volume significatif d'activités, notamment le Togo, le Bénin, le Burkina Faso et le Cameroun.

IV- Critères d'évaluation et questions

Afin d'effectuer sa tâche, la mission d'évaluation aura à examiner les questions suivantes se rattachant aux six critères d'évaluation:

1- La pertinence et adaptation stratégique du projet

- Le projet répond-il à un besoin pertinent et à un manque d'emplois décents ?
- Les mandants nationaux des différents pays concernés par le projet se sont-ils sentis suffisamment associés à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ? Le cas échéant, ces appréciations varient-elles selon les pays ou/et les mandants ?
- Les objectifs, produits et activités correspondent-ils aux besoins des mandants nationaux ? Se sont-ils approprié le concept et l'approche du projet ?
- Y a-t-il de ce point de vue des différences d'appréciation entre les mandants entre eux, entre les pays ? Ces questions valent tout particulièrement pour les pays qui n'ont pas bénéficié des activités du projet dans sa première phase.
- Des attentes non satisfaites en termes de nature d'objectifs (visés ou qui auraient mérités de l'être) et d'activités (réalisées ou qui auraient dû l'être) sont-elles exprimées ?
- Comment le projet soutient-il les stratégies de l'OIT ?
- Comment le projet complète-t-il les stratégies et programmes d'autres partenaires (comme les autres agences des nations unies, la BM, etc.) ?
- Le projet a-t-il identifié des inégalités entre les sexes et a-t-il renforcé l'égalité entre les hommes et les femmes ? A-t-il servi au mieux les groupes vulnérables ?

2- Validité de la conception du projet

- Quelle est l'apport spécifique, la valeur ajoutée du projet par rapport aux activités ordinaires du BIT ainsi que par rapport aux activités déployées dans les mêmes domaines par les mandants nationaux ?
- Le projet entend s'inscrire dans les suites données au sommet des Chefs d'Etats africains à Ouagadougou et participer à mise en œuvre du Pacte Mondial Pour l'Emploi. La conception du projet permet-elle de répondre à ces objectifs ?
- La conception générale du projet consistant pour l'essentiel à promouvoir une approche et des stratégies intégrées en matière d'emploi, prenant appui à la fois sur des activités opérationnelles susceptibles de servir de bonnes pratiques et sur un renforcement des capacités des mandants nationaux est-elle adaptée aux besoins du pays et aux objectifs assignés aux projets ?
- Les activités menées sur le volet politiques actives du marché du travail et en direction des services de l'emploi, font-elles sens par rapport aux objectifs généraux du projet ? Sont-elles intégrées à la démarche visant à doter les pays d'un cadrage de leur stratégie en matière d'emploi ? Le cas échéant, comment peut-on améliorer cette articulation ?
- L'approche thématique du projet, consistant, dans le document de projet, en la formulation générique d'activités qui peuvent être ensuite déclinées plus spécifiquement dans chaque pays, en fonction du contexte national, est-elle valable. Quels sont ses avantages et ses inconvénients ?
- Quel sont les avantages et les inconvénients de la dimension régionale du projet et le cas échéant quelles seraient les conditions pour en améliorer les performances ?
- Les activités menées sont-elles efficaces par rapport aux objectifs du projet ? Le sont-elles également, toutes choses égales par ailleurs, au regard de la situation de l'emploi et du niveau de pauvreté des pays concernés ?
- Les activités menées ont-elles permis ou permettront-elles la réalisation de l'ensemble des produits définis pour chaque objectif du cadre logique révisé ?
- Comment les produits contribuent-ils aux stratégies intégrées du BIT (travail décent, parité, renforcement du dialogue social, normes du travail, etc.) ?

- Comment contribuent-ils concrètement à la réduction de la pauvreté (y a-t-il des exemples précis en termes de résultats au niveau de politiques nationales adoptées, de nombre de bénéficiaires directs, de prises en compte dans les DSRP, en vue d'un soutien des priorités « emploi » par d'autres bailleurs ?) ?
- Dans quels domaines et pour quelle activité particulière le projet a-t-il obtenu ou est-il permis d'estimer à mi-parcours qu'il obtienne ses meilleurs et ses moins bons résultats ?
- La stratégie du projet visant des transferts de compétences, principalement via un renforcement des capacités des mandants, a-t-elle permis ou /et permettra-t-elle d'obtenir des résultats significatifs ?

3- Etat d'avancement et efficacité du projet

- Quel est l'état d'avancement du projet par rapport aux activités envisagées ? Cet avancement est-il conforme au chronogramme des activités ?
- Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la mise en œuvre? Quelles sont les adaptations nécessaires afin d'assurer l'atteinte des résultats ?
- Est-ce que les résultats provisoires du projet sont reconnus par les partenaires nationaux et notamment les partenaires sociaux?
- Est-ce que les femmes et les hommes bénéficient de manière égale des résultats du projet?
- La programmation initiale des activités était-elle réaliste ? Était-elle bien adaptée aux objectifs et aux produits visés ?
- Le séquençage (ordre de priorité et rythme de déroulement) des activités était-il adapté ?
- Les activités qui ont été menées sont-elles celles qui avaient été prévues ? Y a-t-il des activités autres et dans ce cas sont-elles conformes aux objectifs du projet ?

4- Efficacité de l'utilisation des ressources

- Les activités ont-elles disposé de ressources suffisantes pour leurs réalisations ? Quelle est leur efficience ?
- Les moyens mis à la disposition du projet ont-ils été utilisés au mieux (critère d'efficience) ?
- Les fonds du projet ont-ils été fournis et les activités réalisées en temps voulu ?

5- Efficacité du dispositif de gestion

- Les capacités de gestion sont-elles suffisantes ?
- Les modalités de coordination du projet fonctionnent-elles correctement ? Comment s'effectue l'articulation entre le Terrain et le Siège?
- La prolongation du dispositif de coordination adopté lors de la première phase articulé autour d'un CTP appuyé par deux CN fait-elle toujours sens au regard d'une part des modalités de mises en œuvre des activités et d'autre part des activités déployées dans les pays ou susceptibles de l'être (cf. la situation du Mali) ?
- Les modalités de suivi du projet (comité de pilotage France-BIT et coordinations spécifiques aux pays de concentration des activités) sont-elles adaptées et efficaces ?
- Y a-t-il une bonne communication entre l'équipe du projet, le bureau extérieur, les départements techniques concernés du siège, PARDEV et le donateur, ainsi qu'avec les partenaires nationaux ?
- Au cours de cette deuxième phase du projet, l'appui des spécialistes techniques du Siège et du Terrain est central pour la mise en œuvre des activités du projet. Ce dispositif fonctionne-t-il correctement ? Permet-il effectivement une meilleure intégration du projet dans les

activités ordinaires du BIT tout en lui conservant une identité propre ? Permet-il un renforcement effectif des capacités du projet dans les différents domaines techniques qu'il couvre ? Le projet bénéficie-t-il d'un soutien administratif et politique suffisant de la part des bureaux extérieurs de l'OIT et des unités techniques du Siège ?

- La direction du projet assure-t-elle un suivi efficace de l'exécution et des résultats du projet ? Es-ce que le plan d'évaluation permet le suivi de l'atteinte des objectifs par le biais d'indicateurs? Est-ce que l'équipe de projet collecte régulièrement des données désagrégées par sexe afin de suivre les résultats?
- Est-ce que le projet est efficace dans le partage des bonnes pratiques entre les différents pays du projet et dans la dissémination des connaissances générées au niveau interne et externe au projet?
- Quel a été le niveau de partenariat établi par la direction du projet (synergie entre le projet et les autres projets du BIT ainsi qu'avec les autres projets des partenaires ou acteurs directs) ?
- Le projet a-t-il fait un usage stratégique de la coordination et de la collaboration avec les autres projets du BIT ainsi qu'avec d'autres partenaires et donateurs en vue de renforcer son impact ?

6- Impact et durabilité du projet

- Quel est l'impact prévisible à ce stade du projet, en général, ainsi qu'auprès des groupes cibles visés par ses activités ? Quelle est la durabilité prévisible des actions entreprises par le projet ?
- Des changements peuvent-ils être observés (concernant les comportements, les capacités, les institutions, etc.) dès la mi-parcours de cette deuxième phase, permettant d'établir un lien de causalité avec les interventions du projet ?
- Les résultats et réalisations du projet ont-ils des chances d'être durables ? Les résultats sont-ils intégrés ou susceptibles de l'être dans les institutions nationales et les partenaires pourront-ils les maintenir au-delà du projet ?
- L'approche et les résultats du projet peuvent-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs ?

Les questions qui précèdent sont destinées à guider et faciliter l'évaluation. Il ne s'agit évidemment pas d'une liste exhaustive et fermée. Au demeurant, au-delà des constats et observations, s'agissant plus particulièrement d'une évaluation à mi-parcours, il est attendu que les réponses à ces questions pour chacun des 6 critères d'évaluation débouchent sur des recommandations précises accompagnées d'un ordre de priorité, de délais et d'une définition des responsabilités pour améliorer l'efficacité du projet. De plus, la mission d'évaluation identifiera les leçons tirées et les bonnes pratiques pour chacun des critères ci-dessus et fera des recommandations pour leur consolidation.

Enfin, les orientations du BIT concernant, en particulier, le Travail Décent, la lutte contre la pauvreté, le tripartisme, la promotion de l'égalité entre hommes et femmes devront être, explicitement prises en compte, lors de l'évaluation du projet.

V- Méthodologie utilisée

Les méthodologies utilisées se compléteront mutuellement et les données seront croisées afin d'en vérifier l'exactitude.

1. Pour l'évaluation du projet au siège :

- Briefing par vidéoconférence (ou visite) avec le Siège : rencontre avec les personnes chargées de la mise en œuvre, du suivi et du backstopping du projet ainsi que celles chargées de diriger l'évaluation.
- Analyse des documents et rapports suivants : documents relatifs au sommet de Ouagadougou, au Pacte Mondial pour l'Emploi, document de projet, relevés de conclusions des comités de pilotage et rapport d'activités, évaluation finale de la phase 1 du projet, comptes rendus d'activités ponctuelles, documents pédagogiques, rapports de mission, publication et tout autre document en relation avec le projet.
- Analyse du plan de suivi et d'évaluation du projet et des plans annuels de travail et collecte de données quantitatives et qualitatives afférentes aux deux plans.

2. Pour l'évaluation du projet sur le terrain :

Deux méthodologies seront utilisées pour chaque pays suivants si celui-ci est visité (Cameroun et Togo) ou non

Pour les pays visités :

- Analyse de la documentation spécifique au pays ;
- Visite des activités sur place ;
- Entretiens individuels sur le terrain avec :
 - Partenaires nationaux
 - Ambassades de France dans les pays concernés
 - Autorités nationales et locales
 - Partenaires d'exécution
 - Partenaires sociaux
- Présentation des conclusions au bureau du terrain et aux mandants sur place. A l'issue de ses visites sur le terrain, le (la) consultant(E) devra organiser une courte réunion d'une demi-journée maximum, dans chacun des pays, afin de partager ses constatations, conclusions et recommandations préliminaires avec les responsables, partenaires et bénéficiaires du projet. Les observations formulées par les participants devront être prises en compte dans le rapport.

Pour les pays non visités :

- Analyse de la documentation spécifique au pays ;
- Entretiens téléphoniques individuels avec tous les partenaires parties au projet.

Parmi ces pays, le Burkina Faso et le Mali seront particulièrement consultés, eu égard aux activités menées dans le passé et à celles en cours aujourd'hui. Une attention spécifique sera accordée aux activités du projet au Mali, en raison de la situation de ce pays qui était pays focus dans la phase antérieure du projet. Un point sera enfin fait sur les activités menées ou qui le seront prochainement dans les autres pays mentionnés dans le document de projet, tels le Bénin ou le Tchad

3. Réunion de débriefing

A la fin de la mission, une réunion de débriefing aura lieu par vidéoconférence ou visite au siège, à Genève, avec les commanditaires de l'évaluation et les responsables du projet.

VI- Principaux produits attendus de l'évaluation à mi-parcours

Les produits suivants (en français et en version Word) devront être délivrés par le/la consultant/e :

1. Un **rapport initial** proposant des modifications (si nécessaires) des termes de référence et définissant plus en détail les méthodologies de l'évaluation. Le rapport sera envoyé au responsable de l'évaluation (se référer à l'annexe 1 sur la préparation du rapport initial).
2. Un **débriefing** afin de présenter les conclusions de l'évaluation dans chaque pays visité (Bénin et Togo).
3. Une **première version du rapport d'évaluation indépendante à mi-parcours** répondant aux questions liées aux critères d'évaluation, formulant des recommandations et définissant les leçons apprises et bonnes pratiques pour chaque pays. Le rapport sera envoyé au responsable de l'évaluation (se référer à l'annexe 2 sur la préparation du rapport d'évaluation qui définit la structure et le contenu du rapport)
4. Un **débriefing** pour le donateur et le BIT afin de présenter les conclusions pour l'ensemble du projet.
5. Une **version finale du rapport d'évaluation indépendante à mi-parcours** envoyé au responsable de l'évaluation une semaine après avoir reçu les commentaires sur la première version du rapport. Le rapport final devra : comporter une trentaine de pages maximum (annexes non comprises), suivre la structure présentée en annexe 2 et comporter une page de garde conformément à l'annexe 3. Les annexes devront inclure les notes des entretiens, un résumé des conclusions des visites sur le terrain, une note pour chaque réunion de débriefing sur le terrain, une liste des personnes ayant participées aux entretiens, et une liste des documents analysés pour chaque pays et pour le projet au siège. La qualité du rapport sera évaluée sur la base de la liste de contrôle en annexe 4.
6. Un **résumé du rapport final d'évaluation** sera envoyé au responsable de l'évaluation sur la base du résumé exécutif du rapport d'évaluation, conformément à l'annexe 5.

VII- Supervision, calendrier de travail

L'évaluation indépendante à mi-parcours sera conduite par un/e évaluateur/rice indépendant/e sous la supervision de la responsable de l'évaluation.

La durée totale de la mission est de 25 jours du 1^{er} octobre au 5 novembre 2012. Le plan et calendrier de travail provisoire est le suivant :

Taches	Jour de travail	Dates proposées**
Consultation de la documentation et préparation du rapport initial	3 jours	3 octobre 2012
Briefing au siège	1 jour	5 octobre 2012
Visite au Togo*	3 jours	8-10 octobre
Visite au Cameroun*	3 jours	15-17 octobre
Analyse de la documentation et entretiens téléphoniques	3 jours	11, 12 et 19 octobre
Rédaction et finalisation du rapport final	12 jours	5 novembre
TOTAL :	25 jours	

* L'ordre des visites sera à définir.

** les dates seront définitivement arrêtées à l'issue du recrutement.

En fonction de l'attente du donateur, le (la) consultant(e) pourra être amené(e) à participer au comité de pilotage du projet pour y présenter son rapport d'évaluation. Un addendum sera fait à son contrat si nécessaire.

VIII- Compétences et qualifications de l'évaluateur

L'évaluation sera conduite par un(e) consultant(e) évaluateur/évaluatrice indépendant(e) sélectionné(e) par le BIT. Il/elle doit être familier(e) avec les critères et procédés internationaux d'évaluation de projets, posséder une expérience en matière d'emploi et connaître le contexte socioéconomique des pays d'Afrique de l'Ouest.

Profil requis pour le consultant

En raison de la complexité du projet quant aux différents domaines techniques couverts, à la variété des pays d'Afrique francophone concernés, le/la consultant/e recruté/e devrait avoir à un profil correspondant aux critères suivants :

- formation supérieure en sciences sociales
- expérience professionnelle avérée dans le domaine de l'emploi, notamment dans la conception de politiques d'emploi
- conduite antérieure de travaux d'évaluation de politiques de l'emploi et de projets dans ce domaine
- connaissance des questions relatives au marché du travail (politiques actives du marché du travail, services publics de l'emploi, intermédiation, migrations professionnelles, gouvernance)
- expérience en matière de coopération technique
- bonne connaissance de l'Afrique et de ses enjeux en matière d'emploi et de pauvreté. Une connaissance des pays d'Afrique du Nord serait un atout supplémentaire.
- bonne connaissance du contexte international dans lequel évolue aujourd'hui le BIT (Objectifs du Millénaire, investissement par la Banque mondiale des questions relatives à l'emploi, etc.)
- bonne connaissance du BIT et de sa coopération technique
- bonne connaissance des objectifs, des stratégies et des outils développés par le BIT pour promouvoir le travail décent et lutter contre la pauvreté
- capacités d'analyse et hauteur de vue.
- capacité de communication
- excellente maîtrise du français

IX- Dispositions légale et éthique

L'évaluation devra être conduite en conformité avec les normes et standards des Nations Unies en matière d'évaluation. L'évaluateur/trice peut se référer aux directives du Groupe des Nations Unies sur l'Evaluation (GNUE) : <http://www.unevaluation.org/ethicalguidelines>.

L'évaluateur/l'évaluatrice sera sélectionné/e de manière à garantir son indépendance vis-à-vis du projet : aucun lien avec la gestion du projet et pas de conflit d'intérêt qui puisse compromettre l'indépendance de l'évaluation.

Afin d'assurer la conformité avec les normes du BIT et des Nations Unies sur l'indépendance de l'évaluation, l'évaluateur/rice ne pourra être éligible pour des contrats de nature technique sur le

projet durant les 12 mois suivant l'évaluation et ne pourra être l'évaluateur pour l'évaluation indépendante finale du projet.

X- Documents annexés aux Termes de référence

Annexe 1 : Préparation du rapport initial

Annexe 2 : Préparation du rapport d'évaluation

Annexe 3 : Préparation de la page de garde

Annexe 4 : Liste de contrôle du rapport d'évaluation

Annexe 5 : Préparation du résumé du rapport d'évaluation

Annexes 2 : Données

Annexe 2.1 : Partenariats du projet APERP

Ce tableau inventorie, par objectifs immédiats, les partenariats du projet APERP avec les Départements du Siège du BIT, les Bureaux de terrain ainsi qu'avec d'autres donateurs dont la France (*recommandations 15 et 16 du comité de Pilotage du Projet – janvier 2010*).

Sources : rapports d'avancement et comptes rendus de missions.

OBJECTIF IMMÉDIAT I : Favoriser la mise en œuvre de politiques nationales de l'emploi, de la formation professionnelle et d'investissement cohérentes et intégrées dans les cadres de développement nationaux

Sous-objectif immédiat I.1 : Appuyer techniquement la formulation et la mise en œuvre de politiques nationales de l'emploi, de la formation professionnelle et d'investissement cohérentes

Résultats attendus	Produits	Activités réalisées et prévues	Opérateurs	Partenaires
RESULTAT I.1a La gouvernance du marché du travail est améliorée en vue d'une mise en œuvre plus efficace des politiques de l'emploi, de la formation professionnelle et d'investissement	1. Une instance tripartite nationale de concertation et de pilotage des politiques de l'emploi et de la formation professionnelle est mise en place ou redynamisée 2. Des instances et/ou des procédures de concertation entre les acteurs du marché du travail sur les sujets emploi et formation professionnelle sont mises en place ou renforcées	Tchad : (1) Appuyer la pérennisation du comité interministériel tripartite chargé d'élaborer la politique nationale de l'emploi et de la formation professionnelle : (2) Favoriser l'amélioration de la coordination des acteurs de l'emploi Mali : Renforcer les capacités du comité intersectoriel de suivi d'Ouagadougou pour lui permettre d'assurer le pilotage du processus de formulation de la PNE.	APERP	EAT/BP Yaoundé Spécialiste emploi. Contribution du Directeur Adjoint BP Dakar
	3. Des procédures et des cadres de concertation interministérielle sur les questions d'emploi et de formation professionnelle sont mis en place ou renforcés	Cameroun Renforcer les capacités du comité interministériel pour l'emploi des jeunes : Appuyer la mise en place et le fonctionnement de la Cellule technique et du guichet unique du Comité interministériel pour l'emploi des jeunes, former les personnels, appuyer la conception et la mise en œuvre des outils de suivi et de pilotage des politiques	APERP	Bureau Yaoundé Spécialiste emploi
I.1b. Des politiques nationales de l'emploi, de la formation professionnelle et d'investissement cohérentes sont formulées et mises en œuvre	1. Des plans d'action pour la mise en œuvre des politiques de l'emploi, de la formation professionnelle et d'investissement sont formulés /révisés	Tchad Fournir une expertise technique (backstopping) à l'élaboration de la PNE	BIT EMPLOI	Appui technique APERP
		Mali : Contribuer techniquement à l'élaboration d'une note de stratégie pour intégrer l'emploi dans le CSCRP Etude « Croissance, emploi et politiques pour l'emploi au Mali	Projet. SIDA Suède	APERP appui technique et financier

Résultats attendus	Produits	Activités réalisées et prévues	Opérateurs	Partenaires
		Togo : Appuyer l'élaboration d'une PNE et de son plan d'action	PNUD	APERP Contribution à la formulation de la PNE Participation financière à l'atelier de validation. BP Dakar contribution technique du Directeur Adjoint.
		Organiser un atelier international de plaidoyer pour la ratification des normes internationales du travail	• Atelier Douala Dec.2011 7 pays	Partenariats techniques et financiers : APERP+ NORMES+ BP Yaoundé
I.1c. Des propositions sont formulées pour l'amélioration des SIMT en vue de disposer d'informations fiables pour mieux orienter les appuis vers des activités créatrices d'emplois durables	1. Des états des lieux des systèmes d'informations du marché du travail sont réalisés	Togo : Réaliser un bilan du système d'information sur le marché du travail	APERP	Participation Dr. Adjoint BP/Dakar à l'atelier 09/2012
	2. Des indicateurs pour le suivi des politiques de l'emploi et de formation professionnelle sont identifiés et intégrés dans le système de suivi national	Cameroun : Appuyer l'ONEFOP pour produire une note semestrielle de conjoncture sur l'emploi.	APERP	BP/Yaoundé Participation spécialiste emploi
		Mali : Contribuer à une analyse du volet emploi de l'EPAM 2010	Projet. SIDA Suède	Contribution technique et financière APERRP

Sous objectif immédiat I.2 : Développer, rénover et diffuser des outils méthodologiques sur l'emploi et la formation professionnelle

Résultats attendus	Produits	Activités réalisées et prévues	Opérateurs	Partenaires
RESULTAT I.2a Un outil méthodologique sur les questions d'emploi est développé et diffusé	Un guide d'aide à l'élaboration de politiques et plans d'action pour l'emploi, la formation professionnelle est disponible et diffusé auprès des mandants de l'OIT	<ol style="list-style-type: none"> 1. constitution d'un groupe technique pour guider le processus et commenter le travail 2. Revue des expériences et de la littérature dans ce domaine 3. exploiter les informations de la Base de données du BIT en cours de constitution sur les Politiques de l'Emploi 4. Conduite d'études de cas dans quelques pays ayant bénéficié d'un appui du BIT 5. Etablissement d'un bilan 6. sur cette base et sur la base des conclusions de la Discussion Récurrente sur l'emploi (CIT, 2010), élaboration et validation d'un guide BIT pour les mandants 7. Présentation du guide dans le cadre d'un séminaire régional 	BIT Emploi	APERP Technique Et Financier

OBJECTIF IMMÉDIAT II : Favoriser l'insertion dans l'emploi par des programmes ciblés sur les populations les plus vulnérables, en particulier les jeunes, les femmes et les migrants, et formulés en complémentarité avec les politiques de protection sociale

Résultats attendus	Produits	Activités réalisées et prévues	Opérateurs	Partenaires
II.1 - L'insertion dans l'emploi est renforcée par des programmes ciblés sur les populations les plus vulnérables	1. Des programmes sont créés et/ou améliorés en vue de renforcer l'insertion ou/et le retour à l'emploi des personnes actives, en particulier les jeunes et les femmes	Cameroun Projet d'appui aux activités génératrices de revenus (AGR) en zones rurales autour de Yaoundé,	BIT avec la BAD et le FIDA	APERP contribution à la rédaction de la proposition BIT Etat des lieux de la situation des jeunes en milieu rural et leur emploi dans l'agriculture réalisé
	2. Des programmes de développement de l'entrepreneuriat et de la micro-entreprise en faveur des jeunes et des femmes au Mali et au Cameroun sont mis en œuvre	Cameroun Appuyer la mise en œuvre du plan d'action national pour le développement de l'entrepreneuriat féminin (PAN-DEF) :	BIT	Contribution d'APERP à toutes les activités, y compris la formulation du projet de programme
		Cameroun : Pérenniser le programme Germe	APERP	Financement d'une formation par UNIFEM

<p>II-1 Suite - L'insertion dans l'emploi est renforcée par des programmes ciblés sur les populations les plus vulnérables</p>	<p>4. Des programmes sont formulés et un appui apporté pour le développement de l'emploi dans les filières porteuses</p>	<p>Cameroun : Appuyer le développement de l'emploi dans la filière « bois » Formation d'une trentaine d'entrepreneurs Cameroun Renforcer les capacités de l'organisation des employeurs par une amélioration de sa connaissance des activités de sous-traitance :</p>	<p>APERP</p>	<p>Député 3^{ème} circonscription Yaoundé.-GIPA- Spécialiste emploi BP Yaoundé BP Yaoundé Spécialiste APERM</p>
<p>II.2. Le fonctionnement institutionnel des structures en charge de l'emploi est amélioré</p>	<p>1- Des diagnostics sont réalisés et un appui apporté pour améliorer la mise en œuvre des politiques actives et des prestations délivrées par les services publics de l'emploi, en direction des publics les plus vulnérables, dont les jeunes</p>	<p>Cameroun Appuyer l'opérationnalisation du Centre intégré d'informations économiques sur l'entrepreneuriat des jeunes (CIEJ) du FNE : RDC – Gabon - Tchad Appuyer les agences de l'emploi pour améliorer leurs prestations délivrées en faveur des entreprises et des demandeurs d'emploi, améliorer leur organisation et l'efficacité de leurs modalités de gestion</p>	<p>APERP APERP</p>	<p>BP Yaoundé IT Officer Pole emploi France Spécialiste emploi BIT</p>

OBJECTIF IMMEDIAT III : Renforcer les capacités techniques des acteurs de l'emploi, notamment celles des partenaires sociaux

Résultats attendus	Produits	Activités réalisées et prévues	Opérateurs	Partenaires
III. La capacité institutionnelle et technique des mandants est renforcée en vue d'améliorer leurs compétences à répondre de façon intégrée aux défis de l'emploi	1. Des formations techniques sont fournies et des documents porteurs de contenus de formations sont remis aux mandants de l'OIT	- sélectionner les participants aux cours de formation organisés par le Centre de Turin parmi des candidats issus de pays francophones potentiellement couverts par le projet contribuer à la formation (conception des cursus et dispense de cours) - remettre sous forme électronique des contenus de formation aux participants	APERP	Centre International de Formation de l'OIT
	2. Des formations techniques spécifiques en matière d'emploi et de formation professionnelle (Indicateurs du marché du travail, techniques HIMO, Services de l'Emploi) sont organisées	Pays d'Afrique centrale : Un atelier de vulgarisation des outils-types HIMO (du BIT et élaborés dans APERP1) à la Cellule HIMO du Cameroun	APERP	BIT Spécialiste HIMO
		Cameroun : Une journée de présentation des principaux documents de référence du BIT en matière d'emploi (Déclaration de Ouagadougou, Pacte Mondial pour l'Emploi)	APERP	Spécialiste ACTRAV
		Cameroun : Formation des cadres de l'ONEFOP à la collecte, au traitement et à l'analyse des données	APERP	Spécialiste emploi Yaoundé

Annexe : 2.2 : Avancement du projet

Annexe 2.2 : Avancement du projet APERP à mi-parcours au regard des indicateurs de performance (résultats / produits).

Ce tableau rapproche :

Par objectifs immédiats /sous objectifs immédiats /résultats attendus selon la formulation et l'ordre du cadre logique (colonnes 1et2)

- **Les indicateurs de performance au 31/12/2014 selon leur formulation du document de projet sectionII.5 (colonne 3 et 4)**
- **Le niveau de réalisation de ces indicateurs au 31 décembre 2012 (colonnes 5)**
- **Les informations complémentaires de la colonne 6 indiquent**
 - **les actions en cours avec rappel du pronostic de réalisation formulé à la section V.3**
Légende : (E) élevé- (M) Moyen –(F) Faible
 - **les demandes exprimées par les pays non encore engagés dans le projet (Tchad- RDC- Gabon)**
- *Sources Document de Projet et rapport d'avancement pour la période 2011-2012*

Sous objectifs immédiats	Résultats	Indicateurs 1/12/2014	Prévu au 1 ^{er} décembre 2014	Effectif à fin décembre 2012	Informations complémentaires
OBJECTIF IMMEDIAT I : Favoriser la mise en œuvre de politiques nationales de l'emploi, de la formation professionnelle et d'investissement cohérentes et intégrées dans les cadres nationaux de développement					
1. Appuyer techniquement la formulation et la mise en œuvre de politiques nationales de l'emploi, de la formation professionnelle et d'investissement cohérentes	1a. La gouvernance du marché du travail est améliorée en vue d'une mise en œuvre plus efficace des politiques de l'emploi, de la formation professionnelle et d'investissement	1a1. des instances de concertation et de pilotage des politiques de l'emploi mise en place ou redynamisée	2 pays	2 pays Mali-Togo	En cours Cameroun (M) - Benin (E)
		1a2. des instances et/ou des procédures de concertation entre les acteurs du marché du travail mises en place ou renforcées	2 pays	1 pays : Togo	Le Tchad est prévu : à confirmer ou redéployer.
		1a3. des cadres de concertation interministérielle sur les questions d'emploi, de formation professionnelle et d'investissement mis en place	2 pays		En cours Cameroun (M)
	1b. Des politiques nationales de l'emploi, de la formation professionnelle et d'investissement cohérentes sont formulées et mises en œuvre.	1b1. un plan d'action opérationnel	2 pays	3 pays : Cameroun- Mali-Togo	En cours : Burkina Faso mise à jour du PAO(E)
		1b2. Les ministères de l'emploi sont en mesure de soumettre un budget – programme à leur conférence budgétaire	2 pays	1 pays Burkina Faso (MEJFP)	Extension au Burkina .Faso prévue à d'autres départements ministériels.
		1b3. Le processus de ratification des conventions de l'OIT relatives à l'emploi est engagé pour au moins deux conventions	2 pays	2 pays Togo- Burkina Faso	En cours Benin(E)- Cameroun (E) Prévus Tchad –RDC Mali interrompu

Sous objectifs immédiats	Résultats	Indicateurs 1/12/2014	Prévu au 1 ^{er} décembre 2014	Effectif à fin décembre 2012	Informations complémentaires
	1c. Des propositions sont formulées pour l'amélioration des SIMT en vue de disposer d'informations fiables pour mieux orienter les appuis vers des activités créatrices d'emploi durables	1c1. une feuille de route validée pour améliorer leur système d'information	2 pays	1 pays Togo	En cours Benin (E)
		1c2. des indicateurs emploi intégrés dans le système national de suivi et de pilotage	2 pays	1 pays Mali (EPAM)	En cours Togo (E) – Benin(E) RDC nouvelle demande
Sous-objectif immédiat I.2 Développer, rénover et diffuser des outils méthodologiques sur l'emploi et la formation professionnelle	Un guide d'aide à l'élaboration de politiques et plans d'action pour l'emploi, la formation professionnelle est disponible et diffusé auprès des mandants	Indicateur I.2 Un guide d'aide à l'élaboration des politiques et plans d'action pour l'emploi est disponible		Guide diffuse Mali Benin Maroc Togo	Il est prévu qu'APERP participe au cours de formation sur les politiques nationales de l'emploi qui se tiendra à Dakar du 15 au 19 avril 2013. Ce cours s'appuie sur le guide. Un autre cours en français aura également lieu en septembre 2013 à Turin sur le même contenu, mais pour une durée de 2 semaines. Les pays bénéficiaires d'APERP pourront participer à ces formations co-organisées par le Département des Politiques de l'Emploi et le Centre de Formation de Turin. (<i>Précision apportée à la relecture du rapport par le Département Emploi</i>)
OBJECTIF IMMEDIAT II : Favoriser l'insertion dans l'emploi par des programmes ciblés sur les populations plus vulnérables, en particulier les jeunes, les femmes et les migrants, et formulés en complémentarité avec les politiques de protection sociale					
	II.1- l'insertion dans l'emploi est renforcée par des programmes ciblés sur les populations les plus vulnérables	Indicateur II.1.a : Des recommandations sont faites pour l'amélioration de leurs programmes pour l'emploi en faveur des personnes actives, dont les jeunes et les femmes	2 pays	1pays Cameroun (sous traitance)	En cours Benin(E) –Togo(E) Prévu Cameroun(HIMO) – Côte d'Ivoire AGR/PEJ III interrompu au Mali
		Indicateur II.1b : Des programmes de développement de l'entrepreneuriat et de la micro-entreprise en faveur des jeunes (Mali) et des femmes (Cameroun)	2 pays	1 pays : Cameroun (Germe)	Cameroun (PANDEF+ pérennisation Germe) (E) MALI (PAJM) Avec l'ambassade Sensibilisation de jeunes à l'esprit d'entreprise PEJ2

Sous objectifs immédiats	Résultats	Indicateurs 1/12/2014	Prévu au 1 ^{er} décembre 2014	Effectif à fin décembre 2012	Informations complémentaires
		sont mis en place			Interrompu au Mali
	II.1- l'insertion dans l'emploi est renforcée par des programmes ciblés sur les populations les plus vulnérables (suite)	Indicateur II.c :2 Des recommandations pour améliorer ou formuler des programmes d'insertion professionnelle des migrants de retour	2 pays		Réexaminer la pertinence de cette activité et redéployer si nécessaire
		Indicateur II.d :2 : une assistance technique pour le développement de l'emploi dans les filières porteuses.	2 pays	2 pays Cameroun (filière bois) Mali (sous traitance)	
	II.2 Le fonctionnement institutionnel des structures en charge de l'emploi est amélioré	Indicateur II.2 a : Des SPE ont bénéficié d'une assistance technique pour améliorer l'efficacité de leurs programmes d'intermédiation sur le marché du travail	3 pays	2 pays Cameroun (CIIIEJ) Mali (appui technique APEJ)	En cours Benin (E) – Togo (E) Prévu : ANPE Tchad -Gabon Burkina Faso Mali.: interrompu
		Indicateur II.2 b un diagnostic de l'organisation du ministère de l'emploi est réalisé	2 pays		Gabon :(vérifier l'opportunité) Interrompu au Mali
		Indicateur II.2.c : une assistance technique pour la mise en œuvre du diagnostic institutionnel du ministère de l'emploi est réalisée	Au moins 1 pays		Pas de d'activité réalisée, ni de demande en ce sens identifiée au cours de la mission d'évaluation
II.3 Un outil méthodologique sur les filières porteuses est développé.		Indicateur II.3 Un outil méthodologique pour la réalisation d'études filières sur l'emploi est disponible		Cameroun (filière bois)	Un outil méthodologique est en cours d'élaboration au Département Emploi du BIT avec contribution technique et financière d'APERP

OBJECTIF IMMÉDIAT III : Renforcer les capacités techniques des acteurs de l'emploi, notamment celles des partenaires sociaux

Sous objectifs immédiats	Résultats	Indicateurs 1/12/2014	Prévu au 1 ^{er} décembre 2014	Effectif à fin décembre 2012	Informations complémentaires
	III- La capacité institutionnelle et technique des mandants est renforcée en vue d'améliorer leurs compétences à répondre de façon intégrée aux défis de l'emploi	Indicateur III.a :Les formations programmées au titre du projet APERP avec le Centre de Turin en résidence au Centre comprennent un nombre de participants originaires d'Afrique francophone équivalant au moins au tiers de la promotion concernée Au moins 50 personnes ont reçu chaque année une formation du Centre de Turin en relation avec le projet APERP	200 bénéficiaires	71bénéficiaires au 30/6/2012 dont 27 en Afrique Centrale Cameroun 10 - RDC 4 Congo 1 – Gabon4 Tchad: 8	
		Indicateur III.b :Des mandants tripartites du BIT ont participé à des sessions de formation spécifiques en matière d'emploi et de formation professionnelle sur les indicateurs du marché du travail, les techniques HIMO et les services de l'emploi	Au moins 2 pays		Une formation de partenaires sociaux interrompue au Mali

Annexe 3 -Personnes rencontrées dans la cadre de la mission

BIT- Genève

Mme Alexia Delelign (ED/EMP/PMSU)
Mme Claire Harasty (EMP/CEPOL)
Mme Dona Koeltz (EMP/SKILLS)
Mr Natan Elkin (NORMES)
Mme Eléonore D'Achon (EMP/CEPOL)
Mr Emmanuel Rubayiza (EMP/INVEST)
Mme Anne Laure Henry-Gréard (CODEV)
Mr Frederic Lapeyre (EMP/CEPOL)
Mr Jean Paul Barbier (EMP/CEPOL) CTP du projet

BIT- Bureaux de Pays

Mme. Dayina Mayenga - Directrice EAT/BP-Yaoundé
Mr Dramane Haidara (Directeur adjoint EATD/BP BIT Dakar)
Mr. Rodrigue Raoul Zuchon, Coordonnateur National APERP. EAT/BP- Yaoundé
Mr. Georges Bokally – EAT/BP – Yaoundé
Mr Charles Kameni, HRD- EAT/BP-Yaoundé
Mr. Jean Ndenzako – Spécialiste Emploi. EAT/BP- Yaoundé
Mme. Geneviève Pevoubou- EAT/BP- Yaoundé
Mme. Bertille Yemdjon – EAT/BP- Yaoundé

Benin

Mme Tatiana Mama Yabi (Directrice Ajointe du Cabinet - MCMFEJF)
Mr Didier Djeigo (DG- ANPE)
Mr Mohamed Madougou (Directeur de la Promotion de l'Emploi)
Mme Opportune Natabou (Evaluation des Stratégies – DPE)
Mr Michel Grégoire (CTP Département des Compétences et de l'Employabilité BIT)
Mr Paul Gbénou H ;Hounguevou (S.G.A Confédération Syndicale Autonome Benin – Président du Conseil d'Administration de l'ANPE)

Cameroun

Mme. Solange Abe Onana – Ministère de la Promotion de la Femme et de la Famille (MINPROFF)
Mr. Yves Azangué - Artisan menuisier
Mr. Isaac Bissala – Union Générale des Travailleurs du Cameroun (UGTC)
Mr. David Esseck – Directeur de la Promotion de l'Emploi – Ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle (MINEFOP)
Mr Ferdinand Fandio Tchabo - Institut National de la Statistique (INS)
S.M.Hon. Vincent de Paul Emah Etoundi – Membre du Parlement
Mr. Samuel Inack Inack – Directeur de la Planification, des Etudes et de la Coopération- MINEFOP
Mr. Bruno Magloire Kamgho Tezanou - Institut National de la Statistique (INS)
Mr. Vincent Kouété – Economiste Principale – Groupement InterPatronal du Cameroun (GICAM)
Ms. M. Likowo Agbaw Niger-Thomas – Directrice de la promotion Economique de la femme MINPROFF
Mr. Camille Mouté à Bidias – Directeur Général – Fonds National de l'Emploi (FNE)
Mr. Jérôme Mvondo - MINEFOP

Mme. R. Niekou- Institut National de la Statistique (INS)
Mme. Patience. Ntsama – Centre intégré d’informations économiques pour l’entrepreneuriat des jeunes (CIIEJ) - FNE
Mme Jean Pascal Nkou – Chef de Division des Analyses et des Politiques Economiques- Ministère de l’Economie, de la Planification et de l’Aménagement du Territoire (MINEPAT)
Mme. Jeanne Aimée Ngobo Ekotto- Secrétaire Général – MINEFOP
Mr. Metsakeu.Damas Euclide Noussi - MINEPAT
Mr. Phamphile Ntanga : Artisan menuisier, Secrétaire branche menuiserie du Groupement InterProfessionnel des Artisans (GIPA)
Mme. Martine Ongola Atangana – Sous- Directeur de la Promotion économique de la Femme -MINPROFF
Mme. Marion Sejourné, Attachée de Coopération- Ambassade de France au Cameroun
Mr. Isaac .Tamba- Conseiller Technique- Ministère de l’Economie de la Planification et de l’Aménagement du Territoire (MINEPAT)
Mr L. Vignacq – Conseiller de Coopération et d’Action Culturelle Ambassade France au Cameroun
Mme. Arianne Wakap Tchagang – MINEPAT

Togo

Ms Agbandao- Assoumatine – Directrice du Cabinet MTESS
Mr Batché – Directeur Général de l’Emploi
Mr Ch Amouzou – Suivi politique de l’emploi - DNE
Mr M.Y Kogbetse – Directeur Exécutif du CNP du Togo
Mr E.C Amoussou DG de l’ANPE
Mr T.Kossi – Directeur département orientation prospection
Mr R. Poutouli Directeur département création d’entreprise ANPE
Mr G. Kpekou – Direction Générale de l’Emploi.
Mr J.T. Anala – Directeur Emploi des Jeunes
Réunion avec 6 représentants d’organisations syndicales (UGSL-UNSIT- CSTT)

Direction des Affaires Européennes et Internationales

Mr Cyrille Cosme - Délégué aux Affaires Européennes et Internationales
Mme Marie Christine Coënt :Chef du bureau des affaires internationales travail, emploi, affaires sociales et droits de l’homme (bureau DAEI3).
Mme. Catherine Guinebert – Chargé de mission
Mr.Maurice Mezel- Chargé de mission-conseiller technique
e suis
Catherine est chargée de mission au sein de ce bureau.
Pour Maurice Mézel, vous pouvez également indiquer

Pole-emploi

Mme.Annie Gauvin – Directrice des Affaires et des Relations Internationales
Mr.Jean Pierre Calais – Chef du Département Coopération et Relations Internationales

Personnes interviewées par téléphone et contactées par internet :

BIT

Mr Girma Agune (EMP/SKILLS)

Burkina faso:

Mr.Frédéric Kabaoré – Directeur Général de L’Emploi
Mr Ouseni Tamboura – Directeur Général ANPE

Gabon :

Mr HenriJacob Oyono Ngomo – Directeur Général ONE

Mali

Mr I.Koita Directeur Général de l’Emploi
Mr.R. Sissoko – Directeur Général de l’ANPE
Mr. M.Tolo – Secrétaire général Adjoint du CNPM.

République Démocratique du Congo

Mme. Angélique Helian-Kikudi – Directrice Générale de l'ONEM

Tchad :

Mr Toina Tondibaye - Secrétaire Général Ministère de la Fonction Publique et de l'Emploi

Mr M.O Kessou Directeur de l'ONAPE

Annexe 4 - Ouvrages et documents de référence.

4.1 Ouvrages et documents de stratégie consultés dans le cadre de l'évaluation du projet

- 1 Agenda Global pour l'Emploi - BIT
- 2 Déclaration sur l'emploi et la lutte contre la pauvreté en Afrique- Sommet extraordinaire de l'Union Africaine sur l'Emploi et la lutte contre la pauvreté, sept 2004
- 3 Document de stratégie pour la croissance et l'emploi - Cameroun
- 4 Guide pour la formulation des politiques nationales de l'emploi – BIT/EMP
- 5 Les activités des services publics de l'emploi. Enquête de l'Association Mondiale des Services Publics de l'Emploi (AMSEP)
- 6 Les institutions du marché du travail face aux défis du développement - (JP Barbier – N.Pagés) BIT
- 7 Pacte Mondial pour l'Emploi - BIT
- 8 Politique Nationale de l'Emploi au Cameroun
- 9 Politique Nationale de l'Emploi au Burkina Faso
- 10 Programme Pays pour la Promotion du Travail Décent Benin
- 11 Programme Pays pour la Promotion du Travail Décent Cameroun
- 12 Programme Pays pour la Promotion du Travail Décent Togo
- 13 Project CEJDRAO - Executive Summary – BIT/EMP/SKILLS
- 14 Stratégie de croissance et développement durable Burkina Faso
- 15 Tendances Mondiales pour l'Emploi 2011- BIT

Annexe 4 (suite)

4.2 Documents du projet consultés

- 1 Atelier interrégional tripartite de promotion des conventions internationales de l'OIT sur l'emploi et la formation - Conclusions et recommandations Doula 13-15 septembre 2011,
- 2 APERP - Document de projet - Version Finale - BIT Taf /10/58/Fr
- 3 Budget formation Germe classique, mars 2012(CNP- Yaoundé)
- 4 Budget formation Germe niveau 1, mai 2012(CNP- Yaoundé)
- 5 Compte rendu participation à l'Assemblée générale du GICAM (juin 2011)
- 6 Etat des dépenses et recette du projet au 31/08/2011 et au 30/09/2012 (2 documents)
- 7 Rapport de mission au Togo - experts Pole emploi - novembre 2012
- 8 Rapport d'activités du projet APERP pour la période 2011-2012 - BIT
- 9 Rapport d'avancement pour la coopération septembre 2011 - septembre 2012
- 10 Rapport de la formation dans la filière bois au Cameroun,
- 11 Rapport de l'atelier sur la sous traitance au Cameroun.
- 12 Rapport de mission à Lomé - avril 2012
- 13 Rapport de mission à Douala (12-16 décembre 2011)
- 14 Rapport de mission au Benin -10 au 14 décembre 2012 (CTP)
- 15 Rapport de mission au Burkina Faso (Ouagadougou 7-11 mai 2012)
- 16 Rapport de mission au Mali (Bamako, 1-3 novembre 2011)
- 17 Rapport de mission au Mali (Bamako, 20-23 février 2012)
- 18 Rapport d'évaluation finale APERP - phase 1
- 19 Rapport expert Entrepôt des données et site WEB du CIIJ6 OCTOBRE 2012
- 20 Rapport financier de l'atelier normes à Douala (CNP Yaoundé)
- 21 Rapport mission expert inventaire des données au CIIJ Yaoundé
- 22 Rapport technique et financier du projet APERP (Août 2011 -juin 2012) CIF- OIT
- 23 Relevé de conclusions de la Commission de coopération France - BIT août 2010
- 24 Relevé de conclusions du comité de pilotage France-Bit Projet APERP – 18-23 janvier 2010
- 25 Répertoire des bénéficiaires des formations réalisées avec l'appui d'APERP (2007-2012)
- 26 Suites possible de la stratégie HIMO dans APERP 2
- 27 Tableau d'avancement du projet du programme APERP 2 en Afrique centrale en septembre 2012
- 28 Tableau des partenariats du Programme APERP2 en Afrique centrale en décembre 2012