



**Organisation
Internationale
du Travail**

EVALUATION INTERNE

- **Titre du projet** : Appui à l'initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes dans la région du Sahel
- **Symbole XB** : GLO/17/46/LUX
- **Type d'évaluation** : Evaluation interne à mi-parcours
- **Couverture géographique** : Sous Régionale : Afrique de l'Ouest
Nationale : Burkina Faso
- **Date de l'évaluation** : 28.10.19 – 05.12.19
- **Nom du consultant** : Michel GREGOIRE
- **Unité administrative** : OIT/EMPLAB (Genève)
OIT/ BP (Abidjan)
- **Département** : EMPLOYMENT
- **Unité technique d'appui** : SKILLS, YEP, OIT/ETD-Dakar,
CEPOL, DEVINVEST
- **Durée d'exécution** : 30 mois
(Comprenant la « no cost extension » de 6 mois additionnel)
- **Date début** : Juillet 2018
- **Date fin** : Décembre 2020
(Tenant compte de la « no cost extension » de 6 mois additionnel)
- **Bailleur** : Grand-Duché du Luxembourg
- **Budget total du projet** : EUR 2.000.000
(USD 2.330.900)
- **Mots clé** : Emploi décent, Jeune, Initiative Mondiale, Apprentissage de Qualité, Formation Professionnelle, Formation de type dual, Compétence, Employabilité

Cette évaluation classée comme « évaluation interne » dans la nomenclature des types d'évaluation du BIT a suivi un processus d'évaluation formalisé géré par le responsable (RO) du projet. Le but des évaluations internes sert largement l'apprentissage organisationnel et le processus de contrôle appliqué par le Bureau de l'évaluation du BIT pour garantir l'indépendance n'a pas été utilisé. Le rapport n'a pas été édité par un professionnel.

Sommaire

i **Acronymes**

ii **Remerciements**

iii **Résumé exécutif**

1. Description et Cadre historique de la conception du Projet
2. Objectif, lignes d'action et résultats attendus du Projet
3. Indicateurs
4. Structure de gestion et organes du Projet
5. But, champ et clients de l'évaluation
6. Méthodologie
7. Appréciation du projet selon les critères d'évaluation
 - 7.1 Pertinence et adaptation stratégique du Projet
 - 7.2 Validité de la conception du Projet
 - 7.3 Efficacité et performance du dispositif de gestion
 - 7.4 Efficience de l'utilisation des ressources
 - 7.5 Etat d'avancement du projet
 - 7.6 Impact et durabilité du Projet
 - 7.7 Critères additionnels
 - 7.8 Thèmes transversaux
8. Leçons apprises et bonnes pratiques
9. Conclusions
10. Recommandations

ACRONYMES

CDP	Gestionnaire de Projet
CNP	Coordinateur National de Projet
AAF	Assistant Administratif et Financier
FCO	Finance Officer
BP	Bureau Pays (OIT-Abidjan)
ROAF	Bureau Régional de l'OIT pour l'Afrique (OIT-Abidjan)
ETD	Equipe pour le Travail Décent (OIT-Dakar)
HQ	Head Quarters (ILO-Geneva)
IRIS	Integrated Resource Information System
DC	Development Cooperation
TC	Technical Cooperation
P&B	Programme et Budget
PARDEV	Partnership and Field Support Department, OIT
PROGRAM	Strategic Programming and Management Department, OIT
EMPLAB	Employment and Labour Market Market Policies Branch
EVAL	Evaluation Office, OIT
YEP	Youth Employment Programme
CEPOL	Country Employment Policy Unit
DEVINVEST	Development and Investment
SKILLS	Skills and Employability Branch
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
TOC	Theory of Change
CTMOS	Comité Technique de Mise en Œuvre et de Suivi
ETVA	Enquête sur la Transition de l'Ecole vers la Vie Active
CFPR-Z	Centre de Formation Professionnelle de Référence de Ziniaré
AO-BTP	Association des Ouvriers du Bâtiment et des Travaux Publics
E2PF	Ecole Polytechnique Privée du Faso
MJPEJ	Ministère de la Jeunesse et de la Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes
INSD	Institut National de la Statistique et de la Démographie
USTB	Union Syndicale des Travailleurs du Burkina Faso
CNTB	Confédération Nationale des Travailleurs du Burkina Faso
CNPB	Conseil National du Patronat du Burkina Faso
TVET	Technical and Vocational Education and Training
SIYB	Start and Improve your Business (GERME)
PPTD	Programme de Pays pour le Travail Décent
TDR	Termes de Référence
RAFPRO	Réseau Africain des Institutions et Fonds de Formation Professionnelle
PRODOC	Document de Projet
ODD	Objectifs de Développement Durable
PNUAD	Plan-cadre des Nations unies pour le développement
PNDES	Plan National de Développement Economique et Social
FAFPA	Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle et à l'Apprentissage
EFTP	Education et Formation Technique et Professionnelle
PFTE	Pires Formes de Travail des Enfants
PNE	Politique Nationale de l'Emploi
CPO	Country Programme Outcome
SNU	Système des Nations Unies
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
FP	Formation Professionnelle
IMF	Institutions de Micro-Finance

Remerciements

Ce rapport d'évaluation interne à mi-parcours a été préparé par un consultant international indépendant, Michel Grégoire, sous la gestion de Josée-Anne Larue, conformément aux procédures d'évaluation interne du BIT.

Le consultant chargé de l'évaluation souhaite remercier toutes les parties prenantes du projet « *Appui à l'initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes dans la région du Sahel* » et en particulier les mandants de l'OIT au Burkina Faso tels que les Ministères de tutelle et les partenaires sociaux.

Le consultant remercie également le Secrétariat de l'Initiative Mondiale pour l'Emploi Décent des Jeunes ainsi que les collègues des bureaux de l'OIT à Genève, Dakar, Abidjan et Ouagadougou. Leur coopération et leur soutien ont été très appréciés.

Enfin, le consultant manifeste ses remerciements aux représentants du Grand-Duché du Luxembourg pour leur disponibilité et leurs précieuses orientations.

Toute erreur ou omission du présent rapport est de la responsabilité du consultant évaluateur.



Liste des Tableaux

Tableau 1 :	Questions évaluatives par critère d'évaluation
Tableau 2 :	Coût de la FP de type duale/Apprentissage de Qualité
Tableau 3 :	Delivery du Projet
Tableau 4 :	Etat d'avancement global du Projet
Tableau 5 :	Etat d'avancement par Composante
Tableau 6 :	Etat d'avancement Composante Globale/Sous-régionale
Tableau 7 :	Etat d'avancement Composante Nationale
Tableau 8 :	Egalité du Genre

Liste des Figures

Figure 1 :	Carte du monde
Figure 2 :	Carte de l'Afrique de l'Ouest
Figure 3 :	Carte du Burkina Faso
Figure 4 :	Organigramme du Projet
Figure 5 :	Evaluability: Assessment toolkit and appraisal checks
Figure 6 :	Objectifs de Développement Durable
Figure 7 :	Composantes stratégiques du Projet
Figure 8 :	Renforcement mutuel des Composantes
Figure 9 :	Flux de communication du Projet

Liste des Annexes

Annexe 1 :	Termes de Références de l'évaluation à mi-parcours
Annexe 2 :	Liste des parties prenantes interviewées
Annexe 3 :	Liste de la littérature et documentation consultées
Annexe 4 :	Document de Projet
Annexe 5 :	Fiche de Projet
Annexe 6 :	Project Work Plan (<i>Septembre 2018 – Décembre 2020</i>)

Résumé exécutif

I. Description du Projet

Le projet s'inscrit dans le cadre de l'*Initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes* qui vise à intensifier l'action et l'impact sur l'emploi des jeunes selon l'Agenda 2030 pour le Développement Durable. L'initiative rassemble des partenaires locaux, nationaux, régionaux et internationaux dans une alliance stratégique et inclusive qui vise à assurer la convergence des politiques, à stimuler les moyens pour des investissements plus nombreux et de meilleure qualité dans le cadre de l'emploi des jeunes.

C'est dans le cadre de ce projet intitulé « *Appui à l'initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes dans la région du Sahel* » et financé par le Grand-Duché du Luxembourg, que l'OIT appuie actuellement la mise en œuvre de l'Initiative Mondiale au niveau sous-régional dans le Sahel et notamment au Burkina Faso.

Approche stratégique

L'objectif principal du projet est d'améliorer la création et l'accès à l'emploi décent pour les jeunes, particulièrement dans la sous-région de l'Afrique de l'Ouest, à travers une coopération et une capacité régionale renforcée, un partage des connaissances des programmes innovants et des politiques du marché du travail basées sur des données probantes.

Le projet agit sur trois niveaux stratégiques :

- *La composante globale* : vise à élaborer et disséminer de nouveaux outils et études sur l'emploi des jeunes et les apprentissages de qualité
- *La composante sous-régionale* : vise au développement des capacités des parties prenantes en Afrique de l'Ouest et plus particulièrement dans la région du Sahel
- *La composante nationale* : vise à améliorer les systèmes actuels de formation pour les jeunes au Burkina Faso à travers le pilotage d'un programme d'apprentissage de qualité et la promotion de la formation professionnelle de type dual.

Résultats attendus

Composantes Globale et Sous-régionale (Afrique de l'Ouest) :

Résultat 1 : La connaissance sur les apprentissages de qualité est diffusée dans la sous-région par l'élaboration et la dissémination de nouveaux outils et études.

Résultat 2 : Des connaissances et données nouvelles sur l'emploi des jeunes et les stratégies opérationnelles dans la sous-région sont collectées et diffusées pour une plus grande efficacité des politiques et programmes.

Résultat 3 : Les capacités des parties prenantes pour la mise en place de programmes visant l'emploi décent des jeunes sont renforcées

Composante Nationale (Burkina Faso)

Résultat 1 : Les apprentissages de qualité sont appuyés au niveau national par des lignes directrices, stratégies et plan d'action.

Résultat 2 : Des programmes d'apprentissage de qualité pertinents aux contextes locaux du marché du travail sont mis en œuvre.

Résultat 3 : L'emploi des jeunes est mieux intégré dans les stratégies sectorielles du gouvernement et les capacités pour le suivi et la mesure des programmes renforcées.

Objectifs opérationnels :

Les objectifs spécifiques pour le Burkina Faso sont

Apprentissages de qualité : Améliorer et promouvoir des apprentissages de qualité dans le pays et partager les connaissances acquises tout au long du processus.

Emploi des jeunes : Renforcer les capacités des parties prenantes pour la mise en place de programmes visant l'emploi des jeunes ainsi que le suivi et l'évaluation de ces programmes.

II. Méthodologie de l'évaluation

Suivant les termes de références de la présente évaluation interne à mi-parcours, le travail est essentiellement fondé sur une approche de revue documentaire et d'entretiens à distance.

Par conséquent, il n'a pas été prévu, de visite institutionnelle au Siège du BIT à Genève (lieu de travail de la Gestionnaire de Projet et du développement de la composante globale), ni de mission en Afrique de l'Ouest (composante régionale du projet), ni de déplacement sur le terrain au Burkina Faso (lieu de la composante nationale).

Le déroulement de cette évaluation est donc fondamentalement basé sur les entretiens à distance avec les parties prenantes concernées par le projet. Ces entretiens détaillés et approfondis sont menés de manière bilatérale avec les différents membres des équipes, organisations et prestataires concernés, avec les représentants des secteurs publics et privés ainsi que les membres de la société civile. Ces sources d'information provenant de différents niveaux ont fortement facilité la triangulation de l'ensemble des informations reçues.

Après étude de la documentation relative au Projet, l'accent a été mis sur l'impact et la durabilité des réalisations mise en œuvre jusqu'à présent. Le défi était donc de comprendre à travers les entretiens et interviews téléphoniques individuels les avancés relatifs à la « dissémination des outils et méthodologies innovantes du BIT », à « l'amélioration des systèmes d'apprentissage », à la « création potentielle d'emplois décent pour les jeunes », ainsi qu'au « renforcement des acteurs institutionnels ».

III. But et champ selon les critères d'évaluation

Le but de la présente évaluation interne est de :

- (i) Donner une appréciation indépendante des progrès à mi-parcours d'exécution du projet vers l'atteinte des résultats, à savoir l'appréciation de la performance selon les objectifs prévus et indicateurs de réalisation au niveau des produits et activités, les stratégies et modalités de mise en œuvre choisies ; ainsi que les accords de partenariats ; les contraintes et les opportunités ;
- (ii) Mettre en évidence les leçons apprises et fournir des recommandations pour une éventuelle extension/réplicabilité du Projet sur le plan Global, Sous-régional et National ou pour toute autre initiative similaire dans le cadre des partenariats mises en place par l'Initiative Globale pour l'Emploi Décent des Jeunes¹.

Appréciation selon les critères d'évaluation	
Pertinence	La pertinence du Projet est bien prouvée, tant sur le plan global, sous-régional que national.
Validité	Malgré l'absence actuelle de Plan S&E et aux vues de la viabilité stratégique, technique et économique du Projet, on peut confirmer qu'il est conceptuellement valide.
Efficiences	A ce stade d'exécution à mi-parcours, l'efficacité du Projet n'est pas prouvée, tant sur le plan sous-régional (Afrique de l'Ouest) que national (Burkina Faso). En revanche, sur le plan Global, les performances du Projet sont satisfaisantes
Efficacité	A ce stade du Projet, l'efficacité peut être améliorée via un meilleur modèle managérial du Projet et une organisation plus rationnelle de son mode de gestion.
Impact	Avec les éléments dont dispose l'évaluation à mi-parcours et au vu de la période de mise en œuvre, l'impact du Projet ne peut être vérifié à ce stade d'exécution du cadre logique. Toutefois,

¹ 75 partenaires à ce jour, dont 10 Etats, 24 Agences Onusiennes, 5 Organisations Politiques Régionales, 17 Organisations de la Société Civile, 9 Entreprises issues du Secteur Privé, 4 Fondations Internationales et 6 Think Tank

	l'impact ex post devrait être possible, à conditions de développer une meilleure synergie entre les acteurs concernés au niveau Global, Sous-Régional et National et de définir une véritable stratégie de sortie, notamment au niveau de la répliquabilité des expériences réussies et de la dissémination des méthodologies innovantes.
Durabilité	La durabilité du Projet est loin d'être acquise à mi-parcours mais devrait pouvoir se matérialiser à conditions que ses trois Composantes soient mieux interconnectées et qu'elles se renforcent mutuellement.
Thèmes transversaux	La prise en compte des questions transversales ne ressort pas explicitement de l'évaluation à mi-parcours.
Communication	Malgré les mesures initiales prises pour communiquer sur le Projet, l'ensemble des partenaires et parties prenantes interrogées mentionnent le manque de communication tant du point de vue interne (au niveau du BIT, Bureaux extérieurs) que du point de vue externe (au niveau des partenaires et prestataires de services).

IV. Appréciation de l'avancement du Projet

La mise en contexte du Projet a nettement montré qu'elle obéissait à des besoins réels au niveau de l'environnement global, sous-régional et national et qu'elle était parfaitement en phase avec les référentiels de planification aussi bien dans sa Composante Globale (*cohérence avec les 15 principes directeurs de l'Initiative Mondiale pour l'Emploi Décent des Jeunes et l'ODD N°8*), que Sous-régionale Ouest Africain (*Programme et Budget pour la période biennale 2018-2019² de l'OIT*), ou encore Nationale (*draft du PPTD³, Rapport National sur le Développement Humain⁴, Plan de Coopération entre le Burkina Faso et les Nations Unies 2018-2020, PNDES 2016-2020, Politique Sectorielle : Travail, Emploi et Protections Sociale 2018-2027*).

Taux d'exécution (au 05.11.2019) :

A mi-parcours de mise en œuvre du Projet, 65% du budget a déjà été engagé pour un *delivery* actuel de 40%.

GLO/17/46/LUX							
Total budget (USD)	Prior years	Current budget	Current actuals	Current balance	Future budget	Future balance	Delivery
2330900	185066	1224900	754586	113971	920933	700152	40 %

Résumé de l'état d'avancement du projet :

Etat d'avancement global du Projet	Exécution en cours	Exécution terminée	Exécution future
A mi-parcours (au 05.11.2019)	48%	30%	22%

² P&B, Résultat 1 : « Des emplois plus nombreux et de meilleure qualité pour une croissance inclusive et de meilleures perspectives d'emploi pour les jeunes »

³ PPTD : BFA-102 « Les compétences et l'employabilité des jeunes sont renforcées dans les secteurs porteurs en milieu urbain et en milieu rural » & BFA-109 « Renforcement des capacités des mandants régionaux et sous-régionaux, afin de relever efficacement le défi du chômage et du sous-emploi des jeunes en Afrique »

⁴ « Rapport National sur le Développement Humains : développement humain et travail décent », 2012, PNUD

Etat d'avancement général par composante	Activités en cours	Activités terminées	Activités futures
Etat d'avancement général Composante Globale et Sous-régionale	64%	9%	27%
Etat d'avancement général de la Composante Nationale	44%	36%	20%

Le taux d'activités finalisées étant de 30%, il est donc important de souligner que l'équipe du projet doit fournir un effort considérable d'ici la fin du projet pour d'une part, finaliser les activités en cours (48%) et d'autre part, s'atteler aux activités encore en attente de démarrage (27% pour les Composantes Globale et Sous-régionale, 22% pour la Composante Nationale).

Néanmoins, considérant que la longue période de démarrage étant aujourd'hui terminée, le temps restant d'ici décembre 2020 devrait être suffisant pour l'exécution des activités, l'obtention des produits, l'atteinte des résultats et la réalisation des objectifs espérés tels que défini dans le Document de Projet (PRODOC).

V. Conclusions préliminaires

Le Projet (*Appui à l'initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes dans la région du Sahel*) est une initiative de promotion de l'apprentissage de qualité pour l'emploi des jeunes, financée par le Grand-Duché du Luxembourg et exécutée par le BIT. Ce projet est la première expérience de Coopération Technique au Développement dispensée dans le cadre de l'Initiative Mondiale pour l'Emploi Décent des Jeunes.

Initialement prévu pour deux ans, le Projet a bénéficié récemment d'une « *no cost extension* » de 6 mois additionnels, le portant ainsi à 30 mois d'exécution effective. Sa date de démarrage effective ayant été juillet 2018, l'évaluation s'est donc effectivement déroulée à mi-parcours de son exécution.

Le Consultant indépendant, apprécie la gestion appliquée de l'équipe du projet face à un processus particulièrement complexe, résultant d'une part, des trois composantes stratégiques d'intervention (Globale, Sous-régionale et Nationale) entraînant de ce fait une multiplicité d'interlocuteurs potentiels, et d'autre part la dispersion géographique, mais aussi socio-culturelle, de cette même équipe (Genève/Europe et Ouagadougou/Afrique de l'ouest) ainsi que de sa gestion administrative et financière éclatées en trois lieux distinctes (Genève, Abidjan et Ouagadougou).

S'appuyant sur l'appui collégiale et la disponibilité sans faille de l'équipe du Projet, les principales conclusions sont ainsi formulées :

- 1 En raison d'une nouvelle législation burkinabé n'autorisant plus la mise en place de comités de pilotage des projets de coopération technique, le Comité Technique de Mise en Œuvre et de Suivi (CT-MOS), accepté par le ministère de tutelle (MJEJ, n'a pas encore été installé à mi-parcours d'exécution du Projet. Par conséquent, le manque d'une plate-forme adéquate multi-acteurs, tripartite et représentative au niveau national, limite considérablement l'appropriation nationale du Projet dans les politiques et stratégies nationales et ne favorise pas la coordination interactive avec les acteurs sur le terrain. Ce qui par ailleurs rend d'autant plus complexe la durabilité du Projet au-delà de sa durée d'exécution.
- 2 En l'absence d'instance autonome pour jouer un rôle de pilotage, d'assurance qualité des interventions, d'orientation stratégique, d'appui-conseils, de supervision et d'appropriation technique, il s'avère difficile de favoriser et impulser le dialogue politique au niveau de l'Etat. Ce constat peut de même devenir un handicap pour fluidifier les synergies avec les Partenaires au Développement en vue de vivifier les activités du projet en cohérence avec les politiques sectorielles et les aspirations des groupes cibles bénéficiaires.

- 3 Dans une approche holistique du développement, le projet a choisi l'approche « faire faire » par laquelle les Composantes recourent tant à des structures privées (Cabinets d'études) qu'à des partenaires public ou associatif pour réaliser les activités qui figurent au Cadre Logique. Cette approche a la potentialité d'être efficiente dans ses principes de transfert de compétence non seulement aux bénéficiaires mais aussi aux structures d'exécution.
- 4 De même, le concept « emploi-apprentissage » favorise également un accompagnement dynamique en ce sens qu'il ne renforce pas seulement la capacité des bénéficiaires mais aussi celle des institutions accompagnatrices et permet ainsi d'élaborer des outils novateurs pour l'amélioration du système de formation professionnelle.
- 5 La communication minimale du Projet à ce stade de mise en œuvre est un défi majeur pour son bon déroulement jusqu'à la fin du projet.
- 6 Un système de suivi et d'évaluation, avec des outils appropriés au système de rapportage et de *monitoring* doit se mettre en place rapidement pour valoriser la bonne exécution analytique du Projet. En effet, suivant les indicateurs formulés dans le PRODOC, ce système de S&E devrait permettre de procéder aux réajustements nécessaires au cours de l'exécution des activités prévus dans le Cadre Logique, tant sur le plan quantitatif que qualitatif.
- 7 L'absence actuelle d'un plan de suivi-évaluation n'a pas permis de situer le mécanisme de remontée de l'information ni la mise en place d'un système d'opérationnalisation des indicateurs pour des analyses de qualité. De plus la conception du Projet n'a pas pu intégrer jusqu'à présent une approche de mesure de l'impact et une stratégie adéquate de sortie et de durabilité.
- 8 A ce jour, les activités réalisées n'ont pas encore totalement généré les *outputs* attendus ni les effets et impacts espérés susceptibles d'être capitalisés. Des indices forts d'effets et d'impacts en termes d'acquis sont perceptibles, mais méritent d'être consolidés pour une éventuelle durabilité du projet et d'une possible répliquabilité au niveau sous-régional et/ou national.
- 9 L'approche de l'apprentissage de qualité apparaît comme une approche novatrice qui pourrait favoriser un ancrage national, voire sous-régional dans la mesure où une démarche participative des partenaires et une dynamique interactive avec les acteurs en charge de la problématique de la formation professionnelle et de l'emploi de jeunes se concrétisent.
- 10 L'engagement de l'équipe du projet a contribué d'une manière significative à son assise dans sa mise en œuvre et son développement.

VI. Principales Recommandations

Les recommandations à la suite d'une évaluation à mi-parcours portent sur ce qui devrait être ajusté, adapté et amélioré. Les recommandations ci-dessous vont dans ce sens. En effet, vu l'intérêt que représente le Projet, il est important qu'il puisse satisfaire aux attentes de tous les acteurs. Dans cette optique, il est recommandé les suggestions suivantes :

En référence à la formation et à l'accompagnement des jeunes⁵.

- 1 Il serait opportun de renforcer les compétences des jeunes en entrepreneuriat, notamment sur le montage de plans d'affaire, le marketing et la commercialisation, la gestion de la trésorerie, le mode d'accès aux IMF, l'assurance sociale ainsi que les pratiques relatives à la fiscalité.
- 2 De même, l'intégration d'un module concernant la méthodologie d'encadrement des apprentis dans les unités artisanales de production, la gestion des micro-entreprises (auto-entrepreneur) et l'insertion en entreprises (emplois salariés) serait pertinent.

⁵ Concernant notamment la surveillance de la transition des jeunes bénéficiaires du Projet vers le marché du travail

- 3 Enfin, le Projet devrait encourager les Centres de Formation (CFPR-Z, AO-BTP, E2PF) à mieux intégrer les pratiques innovantes au sein des politiques et stratégies nationales (formation professionnelle de type duale & modèle d'apprentissage de qualité)

En référence à la gestion du Projet

- 1 Le Projet n'ayant pas atteint sa pleine maturité, un appui post formation permettrait de mieux apprécier son impact au niveau de la création d'emploi durable pour les jeunes.
- 2 Cultiver une approche de réduction des coûts du Projet doit devenir un objectif cardinal en vue d'une possible répliquabilité à d'autres pays de la Sous-région Ouest africaine, et une probable durabilité dans le contexte national du Burkina Faso. Dans cette perspective, les formations étant particulièrement coûteuses, une stratégie de désengagement et de transfert des compétences pourrait être d'ores et déjà envisagée par le Projet afin de promouvoir une appropriation méthodologique au-delà de décembre 2020 et une reprise effective de ses approches conceptuelles par les partenaires.
- 3 Les thèmes transversaux tels que le Genre et les Emplois Verts méritent une meilleure attention comme souligné dans le PRODOC. Dans cette perspective, inciter les jeunes filles à s'engager davantage dans la formation professionnelle, notamment dans les métiers considérés traditionnellement comme plus masculins et proposer des curricula de formation dédiés aux constructions passives dans le BTP (énergies renouvelables, isolations naturelles, etc.) seraient pertinents.
- 4 Une stratégie de communication, information, sensibilisation, tant interne qu'externe, et sa rapide mise en œuvre, est indispensable pour une meilleure visibilité du BIT et une meilleure crédibilité du Projet. Cette stratégie doit s'accompagner, en interne (BIT), d'un meilleur partage de l'information au niveau de la planification annuelle des activités et du *reporting* périodique de ses résultats et en externe (SNU/PTF) par plus de synergies et de participations aux initiatives conjointes.
- 5 Le montage d'un système de Suivi et Evaluation, propre à tout projet de Coopération, est une perspective indispensable pour une meilleure efficacité du modèle managérial du Projet. L'utilisation effective des outils de S&E assurerait une efficacité appréciable en termes d'avancement du Projet. En outre, ces outils, accompagnés de la fixation de *benchmarks* pour évaluer la performance du Projet de façon qualitative, permettrait de même un gain non négligeable en termes de résultats quantitatifs. Cette faiblesse du Projet peut être corrigée par l'assistance d'un expert en suivi-évaluation auprès de l'Unité de gestion.
- 6 La mise en place du Comité Technique de Suivi (CT-MOS) est urgent pour favoriser une appropriation nationale, une insertion des méthodologies innovantes du BIT dans les politiques et stratégies gouvernementales ainsi qu'une participation effective des partenaires.
- 7 La gestion administrative et financière du Projet, semi-décentralisée, répartie entre 3 pôles de responsabilités distincts (Ouagadougou, Abidjan et Genève), ne peut fonctionner correctement qu'avec une approche de communication concrète, tangible et interactive. Le Projet doit s'employer à améliorer cette dynamique afin de la rendre agile et conséquente.
- 8 Le Projet devrait produire du « Savoir et de la Connaissance » (*sous forme d'articles ou de publications*) pour donner suite à l'opérationnalisation d'outils novateurs du BIT et à l'exécution de cette première expérience pilote issue de l'Initiative Mondiale pour l'Emploi Décent des Jeunes.
- 9 Le Projet est partie intégrante du draft du PPTD du Burkina Faso. L'Equipe du Projet devrait pouvoir y apporter ses commentaires et observations. Il en est de même dans la formulation des CPO pour le futur biennium du BIT (2020 – 2021).
- 10 Aux vues de la situation sécuritaire dans la sous-région du Sahel et en particulier au Burkina Faso, il serait souhaitable d'inclure dans les risques et hypothèses du PRODOC, le facteur sécuritaire relatif au dispositif opérationnel du Projet.

En référence aux partenaires du Projet

- 1 Etant une première expérience de coopération technique dans le contexte de l'Initiative Mondiale, une étude détaillée en vue de la capitalisation des expériences réussies et leçons apprises serait particulièrement pertinent.
- 2 Compte tenu des rôles importants que les prestataires sont appelés à jouer dans la conduite de l'approche « faire faire » en matière d'amélioration de la formation professionnelle selon l'approche « apprentissage de qualité » et considérant le professionnalisme qu'exige cette approche innovante, il est fortement recommandé de procéder à l'évaluation organisationnelle et institutionnelle de ces prestataires dans le but de renforcer leur capacité, d'en assurer l'appropriation et d'en garantir la durabilité, notamment dans le contexte des politiques et stratégies nationales, voire sous-régionales.

En référence aux agences des Nations-Unies

- 1 Une concertation inter-agences plus soutenue au niveau technique est souhaitable, pour rendre effectif le principe « Unies dans l'action ». Cette concertation pourra être nourrie par le potentiel d'apprentissage des bonnes pratiques dans le même domaine d'intervention, ici la formation professionnelle selon l'approche de l'apprentissage de qualité, la création d'emploi décent pour les jeunes, et la dynamique multipartite prônée par l'Initiative Mondiale.
- 2 Cependant à ce jour, l'application fonctionnelle de ce principe n'est pas une réalité au Burkina Faso, ni dans la plupart des pays de la sous-région ouest africaine. Des indices forts de synergie et d'harmonisation existent : groupes thématiques, programmes communs, pays intégrés, etc. En attendant que ce principe devienne une réalité, il est possible à court et moyen termes qu'une meilleure visibilité du Projet puisse tendre vers plus de crédibilité en trouvant une ébauche de concrétisation à travers l'élaboration de programme conjoint entre partenaires techniques, publics et privés, dans l'esprit de l'Initiative Mondiale pour l'emploi décent des Jeunes.

1. Description et Cadre historique de la conception du projet



Le projet s'inscrit dans le cadre de [l'Initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes](#) qui vise à intensifier l'action et l'impact sur l'emploi des jeunes selon l'Agenda 2030 pour le Développement Durable. L'initiative rassemble des partenaires locaux, nationaux, régionaux et internationaux dans une alliance stratégique et inclusive qui vise à assurer la convergence des politiques, à stimuler les moyens pour des investissements plus nombreux et de meilleure qualité dans le cadre de l'emploi des jeunes.

L'initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes

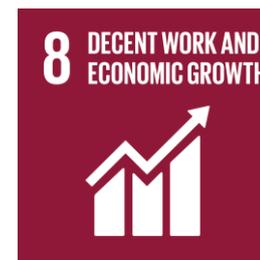
L'Initiative Mondiale, qui a été lancée en 2016 par le Secrétaire Général et vise à intensifier l'action et l'impact sur l'emploi des jeunes dans le cadre de la mise en œuvre de l'Agenda 2030 et notamment à travers l'Objectif de Développement Durable N°8.

Etablie par le Comité de haut niveau chargé des programmes (HLCP), la stratégie de l'Initiative Mondiale a été développée sous l'égide de l'OIT et en collaboration avec les agences suivantes : FAO, CCI, UIT, CNUCED, ONU DAES, PNUD, PNUE, UNESCO, FNUAP, ONU-Habitat, UNICEF, ONUDI, UNRWA, ONU-Femme, OMT, OMPI, la Banque Mondiale et (membre de droit) le Bureau de l'Envoyé du Secrétaire Général pour la jeunesse. Il s'agit du premier effort inclusif et systémique pour faire face au défi de l'emploi des jeunes.

En plus du système onusien, l'alliance rassemble des gouvernements, des partenaires sociaux, des jeunes et la société civile, des institutions régionales, des membres des parlements, le secteur privé, des fondations, des médias et le milieu universitaire. En réunissant les compétences et perspectives diverses des partenaires, l'Initiative crée des liens et des synergies qui mènent à l'action. Elle vise à assurer la convergence des politiques, stimuler la pensée innovatrice et la mobilisations des ressources pour plus d'investissements de meilleure qualité pour l'emploi des jeunes.

L'Initiative est articulée autour de huit priorités thématiques déclinées en orientation stratégiques, basées sur des données probantes et leçons apprises au niveau global⁶ :

- Emplois verts pour les jeunes
- Compétences numériques pour les jeunes
- Apprentissages de qualité
- Jeunes dans des situations fragiles
- Jeunes en transition vers l'économie formelle
- Jeunes dans l'économie rurale
- Entrepreneuriat et auto-emploi des jeunes
- Jeunes travailleurs dans des occupations dangereuses



⁶ <https://www.decentjobsforyouth.org/communications-material>

C'est dans le cadre de ce projet intitulé « *Appui à l'initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes dans la région du Sahel* » et financé par le Grand-Duché du Luxembourg, que l'OIT appuie actuellement la mise en œuvre de l'Initiative Mondiale au niveau sous-régional dans le Sahel et notamment au Burkina Faso.

Approche stratégique

L'objectif principal du projet est d'**améliorer la création et l'accès à l'emploi décent pour les jeunes**, particulièrement dans la sous-région du Sahel, à travers une coopération et une capacité régionale renforcée, un partage des connaissances des programmes innovants et des politiques du marché du travail basées sur des données probantes.

Objectifs opérationnels

Les objectifs spécifiques pour le Burkina Faso sont

1) Apprentissages de qualité : Améliorer et promouvoir des apprentissages de qualité dans le pays et partager les connaissances acquises tout au long du processus.

2) Emploi des jeunes : Renforcer les capacités des parties prenantes pour la mise en place de programmes visant l'emploi des jeunes ainsi que le suivi et l'évaluation de ces programmes.

Global : Élaboration et dissémination de nouveaux outils et études sur l'emploi des jeunes et les apprentissages de qualité

Sous-régional (Afrique de l'Ouest) : Développement des capacités des parties prenantes

National (Burkina Faso) : Pilotage d'un programme d'apprentissage de qualité et amélioration du système

Composante globale et sous-régionale – Afrique de l'Ouest



Les produits spécifiques en cours de développement et/ou de mise en œuvre :

- **Un guide pratique sur les apprentissages de qualité pour les praticiens (Volume II)**⁷ : le premier volume fournit des conseils aux décideurs politiques pour la mise en place ou l'amélioration de cadres et de systèmes politiques au travers des six éléments clés d'un apprentissage de qualité. Le deuxième volume, basé sur les six éléments clés, guide les praticiens dans l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des programmes d'apprentissage.
- **Une étude sous-régionale sur les apprentissages de qualité en Afrique de l'Ouest** : analyses nationales de cinq pays (Bénin, Côte d'Ivoire, Mali, Niger et Togo) selon le modèle d'apprentissages de qualité de l'OIT ;

⁷ Volume I du guide pratique sur les apprentissages de qualité est disponible en ligne :

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_698049.pdf

- **Le renforcement et la fusion de deux bases de données du BIT** (YouthPol pour l'emploi des jeunes et EmPol pour les politiques nationales de l'emploi) afin de fournir une plateforme unique au personnel du BIT et aux mandants, ainsi qu'au grand public, pour accéder aux informations les plus récentes sur les politiques de l'emploi et sur les stratégies nationales pour l'emploi des jeunes.
- **Soutien à l'Enquête de l'OIT sur les stratégies nationales pour l'emploi des jeunes** qui a pour objectif de recueillir des informations sur les différents éléments de ces stratégies (politiques, programmes, projets, lois, etc.) afin de mesurer l'indicateur 8.b.1 des Objectifs de Développement Durable des Nations Unies (ONU) à l'horizon 2030.
- **Support au Réseau Africain des Institutions et Fonds de Formation Professionnelle** (RAFPRO) pour la mise en œuvre de leur Plan d'Action 2019-2023.

Contribution au nouveau centre de connaissances (*Knowledge Facility*)

Le centre de connaissances de l'Initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes⁸ est un effort collectif de multiples partenaires pour partager des connaissances et pour faciliter les opportunités de mieux comprendre/connaître : la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques et programmes d'emploi des jeunes. Lancé par le Directeur Général de l'OIT lors du Forum mondial sur l'emploi des jeunes, tenu à Abuja en août 2019, il sert de méta-site web pour cartographier les connaissances sur l'emploi des jeunes afin de fournir aux utilisateurs un accès à des outils, des publications, des bases de données et des ressources de connaissances interactives.

Conférences sous-régionales

Trois importantes conférences prévues sous l'égide de l'Initiative mondiale au niveau sous-régional :

- L'entrepreneuriat et l'auto-emploi des jeunes les 13-14 novembre 2018, Dakar, Sénégal⁹ ;
- Les apprentissages de Qualité en Afrique de l'Ouest, 2-4 avril 2019, Abidjan, Côte d'Ivoire¹⁰ ;
- L'emploi des jeunes en milieu rural (prévue en mai 2020).

Composante nationale - Burkina Faso

- Superficie de 274 200 Km²
- 8,6 millions d'habitants (2016)¹¹
- 80% de la population active en zone rurale
- Croissance économique 6,8 % (2018)
- 144^e rang sur 157 pays dans le nouvel indice de capital humain établi par la Banque mondiale
- Taux d'achèvement du primaire de 64,3 % pour les filles et de 56,6 % pour les garçons
- Espérance de vie à la naissance de 60 ans (2016)



Le projet constitue le premier effort spécifique de l'OIT visant à adopter l'approche multipartite de l'Initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes au niveau pays, en tirant parti des forces collectives de ses partenaires pour une action coordonnée conforme aux principes directeurs de l'Initiative.

⁸ <https://www.decentjobsforyouth.org/knowledge>

⁹ <https://www.decentjobsforyouth.org/event/32>

¹⁰ https://www.ilo.org/emppolicy/events/WCMS_679566/lang--fr/index.htm

¹¹ RGPH en cours en 2019

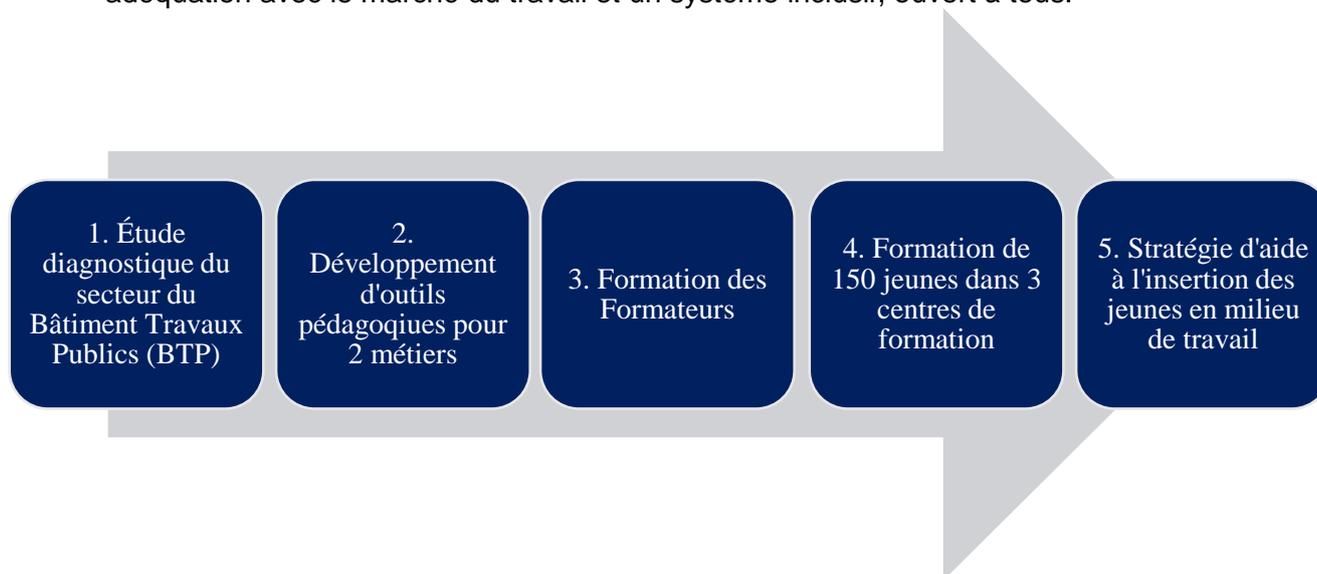
Promotion de l'emploi décent des jeunes

Le projet vise une meilleure intégration de l'emploi des jeunes dans les diverses stratégies du gouvernement burkinabé et un renforcement des capacités pour le suivi et l'évaluation des programmes. Pour accomplir ces objectifs, les activités suivantes sont en cours d'exécution :

- **Enquête de Transition vers la Vie Active (ETVA)** pour recueillir des données à l'échelle nationale sur les études accomplies, les travaux trouvés et le type de transition effectuées par les jeunes du 18 à 29 ans.
- **Un inventaire des projets et programmes sur l'emploi des jeunes** qui vise à améliorer la compréhension des interventions en faveur de l'emploi des jeunes dans le pays tout en offrant des idées pour améliorer l'efficacité des interventions existantes et améliorer la conception et la mise en œuvre des interventions futures.
- **Collaboration AFD/IPA/BIT sur le suivi/évaluation** : Deux formations auront lieu à Ouagadougou et à Abidjan dans le but de former et de renforcer les capacités des gouvernements, des partenaires sociaux, de la société civile, du secteur privé, des Nations Unies et autres acteurs, et d'explorer une collaboration potentielle sur des innovations susceptibles de créer des emplois décents pour les jeunes.

Programme pilote pour un apprentissage de qualité :

- Sur la base des consultations avec les parties prenantes au Burkina Faso et des leçons tirées des différentes initiatives passées, le projet pilote utilise l'approche du BIT pour remédier à l'inadéquation des compétences et au chômage des jeunes. **Le système est amélioré avec des actions concrètes liées aux six éléments clés suivants des apprentissages de qualité** : un dialogue social constructif, un cadre législatif solide, des rôles et responsabilités claires des parties prenantes, un financement équitable, une adéquation avec le marché du travail et un système inclusif, ouvert à tous.



Partenariats en cours

- **BIT et autres organisations internationales** : Plusieurs collaborations en cours, avec d'autres projets du BIT et autres organisations, notamment : le projet d'Appui à la Promotion de l'Emploi et la Réduction de la Pauvreté (APERP), le projet Clear Cotton au Burkina, l'AFD et le G5 Sahel.
- **CIF-OIT** : Un nouveau projet, intitulé RIPAQUE (Renforcer l'Insertion Professionnelle par des Apprentissages de Qualité dans les Entreprises du BTP (Bâtiments Travaux Publics) au Burkina Faso, avec un budget de 600 000 euros, développera d'avantage les actions du projet dans le même secteur tout en élargissant la portée de ces actions. Le projet est prévu pour 2020-2023.
- **Coopération Sud-Sud** : un voyage d'études est prévu ; une délégation burkinabé se rendra au Brésil (destination à confirmer). L'objectif de cette activité est de faciliter et de promouvoir l'apprentissage entre pairs et de montrer aux parties prenantes leur implication potentielle dans l'élaboration de politiques en matière d'apprentissage de qualité. Les participants devraient discuter des systèmes d'apprentissages existants dans leur pays, réfléchir sur les connaissances acquises au cours de la visite d'étude et envisager des actions concrètes pour améliorer les systèmes au retour.

2. Objectif de développement, résultats attendus, produits et activité du Projet¹²

Objectif de Développement

Améliorer la création et l'accès à l'emploi décent pour les jeunes dans la sous-région du Sahel à travers une coopération et une capacité régionale renforcée, un partage des connaissances des programmes innovants et des politiques du marché du travail basées sur données probantes.

Composante 1 : Niveau global et sous-régional (Afrique de l'Ouest)

Résultat 1 : La connaissance sur les apprentissages de qualité est diffusée dans la sous-région par l'élaboration et la dissémination de nouveaux outils et études.

Le projet développe une série d'études et d'outils afin de fournir des conseils en matière d'élaboration des politiques basés sur des données probantes et pour le développement des capacités des décideurs, partenaires sociaux et autres parties prenantes.

Résultat 2 : Des connaissances et données nouvelles sur l'emploi des jeunes et les stratégies opérationnelles dans la sous-région sont collectées et diffusées pour une plus grande efficacité des politiques et programmes.

Cet axe vise à influencer les décideurs et améliorer l'efficacité des politiques et des programmes pour l'emploi décent des jeunes. Les données et analyses générées sont basées sur des méthodologies éprouvées par le BIT.

Résultat 3 : Les capacités des parties prenantes pour la mise en place de programmes visant l'emploi décent des jeunes sont renforcées

Le développement des capacités fait partie intégrante de la mise en œuvre du projet et de ses interventions au niveau national. Les bénéficiaires directs bénéficient de formations avant, pendant et après la mise en œuvre des interventions au niveau national et sous régional, sur des thèmes précis, des approches opérationnelles et innovantes, et des outils pratiques.

Composante 2 : Nationale (Burkina Faso)

L'initiative de projet travaille avec les parties prenantes au Burkina Faso pour concevoir et mettre en œuvre un programme pilote sur les apprentissages de qualité. La conception du programme pilote incorporer des éléments novateurs pour remédier aux insuffisances des programmes d'apprentissage informel existants ou d'autres programmes d'apprentissage.

Résultat 1 : Les apprentissages de qualité sont appuyés au niveau national par des lignes directrices, stratégies et plan d'action.

¹² Voir PRODOC pages 18 et suivantes ainsi que le Cadre Logique du Projet

Résultat 2 : Des programmes d'apprentissage de qualité pertinents aux contextes locaux du marché du travail sont mis en œuvre

Résultat 3 : L'emploi des jeunes est mieux intégré dans les stratégies sectorielles du gouvernement et les capacités pour le suivi et la mesure des programmes renforcées.

3. Indicateurs

Les indicateurs de performance et leur cible font partie intégrante du plan de suivi et d'évaluation. Les indicateurs de résultat suivants seront utilisés :

Au niveau sous-régional et global :

Nombre de nouveaux outils et recherches diffusés au niveau sous régional.

Nombre d'initiatives sur les apprentissages de qualité mis en œuvre dans la sous-région utilisant les nouveaux outils.

Nombre de requêtes pour l'appui du BIT sur les apprentissages de qualité dans la sous-région.

Les résultats des ETVA sont utilisés au niveau national pour le développement de stratégies

Nombre de stratégies opérationnelles supportées sur la base des nouvelles connaissances et données probantes.

Nombre de parties prenantes formés dans le cadre du projet.

L'évaluation des formations montrent une amélioration des connaissances.

Le RAFPRO met en place une nouvelle initiative en collaboration avec le projet

Au niveau national :

Les apprentissages de qualité sont adoptés au niveau national.

Un programme pilote d'apprentissage de qualité pour 2 métiers est planifié et validé.

Nombre d'apprentis dont 50% de jeunes femmes vulnérables accèdent aux programmes d'apprentissage de qualité.

Les données probantes sur l'emploi des jeunes sont reprises dans les stratégies nationales relatives à l'emploi des jeunes.

4. Structure de gestion et organes du projet

Le projet agit sur trois niveaux stratégiques :

- La composante globale : vise à élaborer et disséminer de nouveaux outils et études sur l'emploi des jeunes et les apprentissages de qualité
- La composante sous-régionale : vise au développement des capacités des parties prenantes en Afrique du l'Ouest et plus particulièrement dans la région du Sahel
- La composante nationale : vise à améliorer les systèmes actuels de formation pour les jeunes au Burkina Faso à travers le pilotage d'un programme d'apprentissage de qualité et la promotion de la formation professionnelle de type dual.

Il est à préciser que la composante opérationnelle du Projet au niveau national (Burkina Faso) ne dispose pas à ce jour de Comité de Suivi. Certes la loi burkinabé ne contemple plus de Comité de Pilotage des projets de coopération technique exécutés sur le territoire national mais le Ministère de tutelle¹³ a néanmoins accepté de mettre en place un Comité Technique de Mise en Œuvre tripartite, dénommé CTMOS. A mi-parcours d'exécution dudit projet, le CTMOS n'a pas encore été installé.

¹³ Ministère de la Jeunesse et de la Promotion de l'Entreprenariat des Jeunes (MJPEJ)

L'absence d'un Comité de Suivi¹⁴, peut s'avérer préjudiciable pour la bonne marche du Projet car il serait sans doute précieux pour favoriser d'une part, l'appropriation nationale du projet, participer à sa visibilité, servir de relais d'information et d'autre part, en assurer sa pérennisation le cas échéant. En outre, le CTMOS pourrait s'assurer de l'orientation stratégique du projet via l'approbation des plans d'opérations annuels, des rapports périodiques d'exécution, le suivi des activités sur le terrain et, si nécessaire, prendre position pour d'éventuelles réorientations du projet.

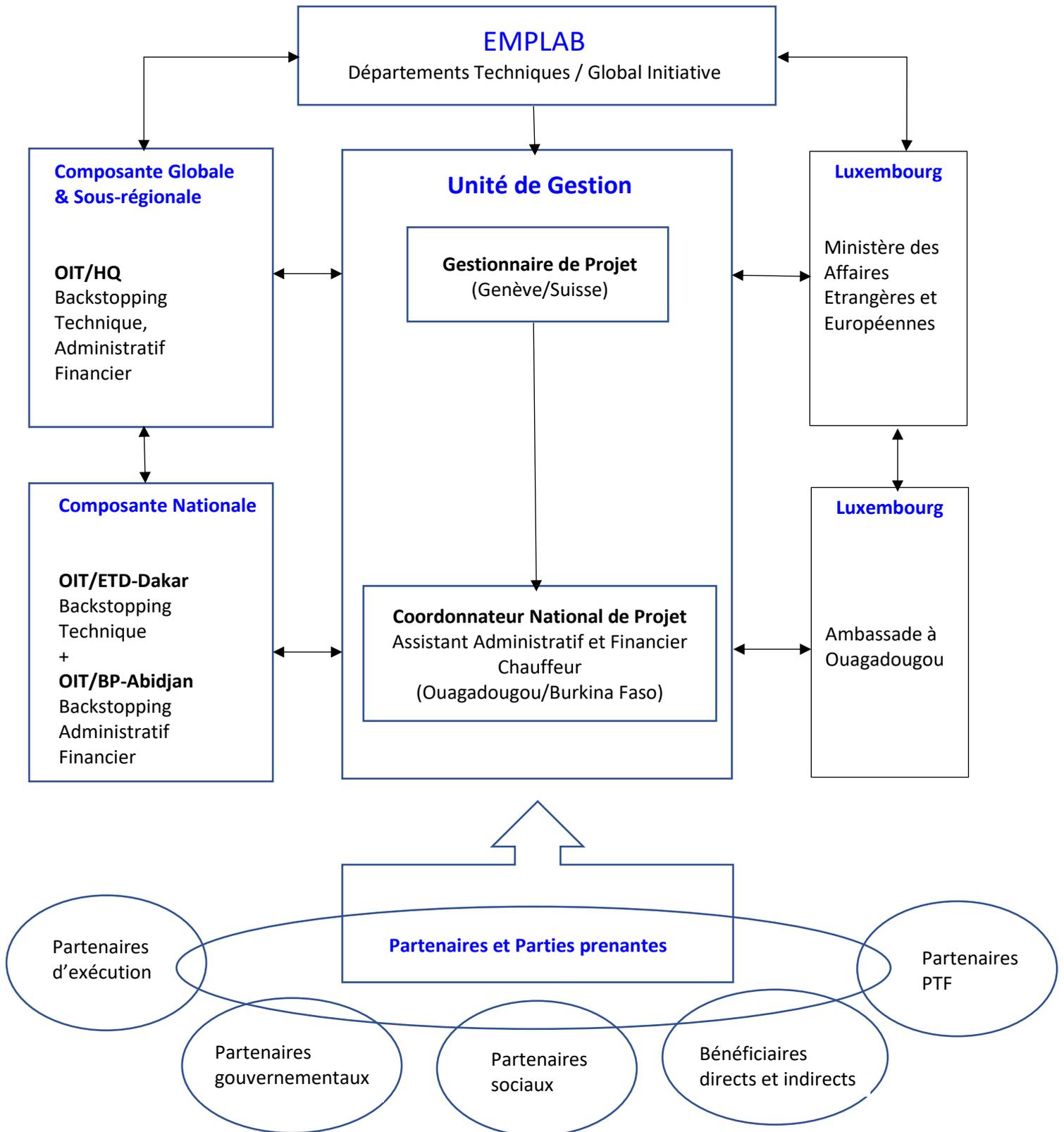
Les prestataires de services burkinabés sont trois Centres de Formation (*publique et privé*)¹⁵ et des bureaux d'études spécialisés dans les différents domaines de l'emploi de jeunes, de la formation professionnelle, de l'entrepreneuriat et de l'apprentissage de qualité. Ces organisations (*et/ou consultants internationaux/nationaux*) ont été choisis sur appel d'offres ou appel à candidatures. Leurs prestations pourvues d'un cahier des charges complet, via des contrats de services déterminés, sont incorporées pour une durée et un contenu restreint dans l'exécution du projet selon l'orientation du Cadre Logique du Projet.

Le projet lui-même intervient sur initiative de l'Unité de Gestion. La Gestionnaire du Projet (GDP) est responsable vis-à-vis du BIT et de ses mandants de la bonne marche du projet. La GDP travail au Siège du BIT à Genève alors que le CNP, l'AAF et un chauffeur (*à temps partiel*) constitue l'équipe nationale du projet à Ouagadougou (Cf. l'organigramme proposée dans le diagramme ci-dessous).

¹⁴ Proposition de composition du CTMOS : un représentant du Ministère de tutelle (MJPEJ) ainsi que d'autres Ministères sectoriels concernés par la formation professionnelle et l'emploi des jeunes, un représentant du patronat, des organisations de travailleurs et du FAFPA, un représentant des artisans et des organisations des métiers, enfin un représentant du BIT et un représentant du bailleur, tous deux à titre d'observateur. L'Unité de Gestion du Projet assurant le secrétariat du Comité.

¹⁵ Centre de Formation Professionnelle de Référence de Ziniaré (CFPR-Z), Association des Ouvriers et des Travaux Publics (AO-BTP), Ecole Polytechnique Privée du Faso.

ORGANIGRAMME DU PROJET GLO/17/46/LUX



5. But, champ et clients de l'évaluation

Le but de l'évaluation à mi-parcours est de :

- Donner une appréciation indépendante des progrès à mi-parcours d'exécution du projet vers l'atteinte des résultats, à savoir l'appréciation de la performance selon les objectifs prévus et indicateurs de réalisation au niveau des produits et activités, les stratégies et modalités de mise en œuvre choisies ; ainsi que les accords de partenariats ; les contraintes et les opportunités ;
- Mettre en évidence les leçons apprises et fournir des recommandations pour une éventuelle extension/réplicabilité du Projet sur le plan Global, Sous-régional et National ou pour toute autre initiative similaire dans le cadre des partenariats mises en place par l'Initiative Globale pour l'Emploi Décemment des Jeunes¹⁶.

Selon le texte des Termes de Références de l'évaluation à mi-parcours, l'évaluateur doit prendre en compte sept critères. Les questions évaluatives par critère d'évaluation sont les suivantes :

1. Pertinence et alignement stratégique du projet

- Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités du Gouvernement, de l'UNDAF, de l'OIT, des autres cadres de développement du pays, des institutions partenaires et des groupes cibles ?
- En quelle mesure le cadre logique du projet est cohérent ? (Ex : les produits ont-ils un lien de causalité avec les effets, qui à leur tour contribuent à l'objectif de développement plus large du projet ?
- Le cadre des résultats est-il réaliste ?

2. Validité de la conception du projet

- Quelle est l'apport spécifique, la valeur ajoutée du projet par rapport aux activités ordinaires déployées par les partenaires institutionnels concernés ?
- La conception générale du projet est-elle adaptée aux besoins des pays ?

3. Performances et efficacité du projet

- Est-ce que les activités contribuent aux résultats attendus ?
- La programmation initiale et révisée des activités était-elle réaliste ? et bien adaptée aux objectifs et aux produits visés ?
- Comment les activités et la stratégie du projet se sont adaptées aux problèmes et réalités des pays ? Parmi les approches de mise en œuvre, leçons apprises des réalités du terrain, pratiques et travaux réalisés, qu'est ce qui peut être considéré comme domaine de succès ?
- La sélection des bénéficiaires était-elle adéquate ? Les bénéficiaires ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes ?
- Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la mise en œuvre ?

4. Efficience des ressources utilisées

- Les ressources (financières, humaines, expertises...) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats ?
- La qualité et la quantité des produits sont-elles conformes aux ressources mobilisées ?

¹⁶ 75 partenaires à ce jour, dont 10 Etats, 24 Agences Onusiennes, 5 Organisations Politiques Régionales, 17 Organisations de la Société Civile, 9 Entreprises issues du Secteur Privé, 4 Fondations Internationales et 6 Think Tank

5. Efficacité du dispositif de gestion

- Y a-t-il un backstopping adéquat pour le management du projet sur les plans technique, administratif et financier ?
- Y a-t-il une bonne communication et échanges au sein de l'équipe du projet ?
- Y a-t-il une compréhension claire des rôles, des responsabilités entre le projet et les partenaires clés au niveau national et régional ?
- Est-ce que le projet assure la communication, le partage des bonnes pratiques et la dissémination des connaissances générées au niveau interne et externe ?
- 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) ?

6. Impact et durabilité du projet

- Quel est le potentiel d'impact du projet, en général, ainsi qu'auprès des groupes cibles visés par ses activités ?
- 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 ?

7. Leçons apprises

- Quelles sont les bonnes pratiques à retenir qui pourraient être documentées et répliquées dans des projets similaires ?
- Quels sont les avantages comparatifs du BIT par rapport à d'autres partenaires qui ont été mis en exergue par le projet ?

Les clients de l'évaluation sont les suivants :

- Le Grand-Duché du Luxembourg en sa qualité de bailleur de fonds du présent Projet. (Ministère luxembourgeois des affaires étrangères et européennes, Direction de la Coopération au Développement et de l'Aide Humanitaire et Ambassade du Luxembourg au Burkina Faso) ;
- Le secrétariat de l'Initiative Mondiale pour l'Emploi Décent des Jeunes (basé au Siège de l'OIT à Genève) ;
- Les départements techniques et administratifs du BIT concernés par le projet (EMPLOYMENT, SKILLS, EMPLAB, YEP, PARDEV) ;
- Les Bureaux de l'OIT à Genève (OIT/HQ), à Dakar (OIT/ETD) et Abidjan (OIT/BP) ainsi que le ROAF (OIT/BR) ;
- Le service d'évaluation pour l'Afrique de l'Ouest à Abidjan et le Bureau d'Evaluation du BIT (OIT/EVAL) ;
- Les Centres de Formation à Ouagadougou et Ziniaré, prestataires de services du Projet (CFPR-Z, AO-BTP, E2PF) ;
- Les mandants de l'OIT (gouvernements, employeurs, travailleurs) : le Ministère de tutelle (MJPEJ, l'Institut National de la Statistique et de la Démographie (INSD), l'Organisation des Employeurs (CNPB) et les Organisations de Travailleurs (CNTB, USTB) ;
- Les partenaires techniques et financiers engagés dans le même domaine;
- Les organisations régionales concernées par le projet (RAFPRO) ;
- L'équipe de projet (Staff international/Genève et Staff national/Ouagadougou) ;

6. Méthodologie

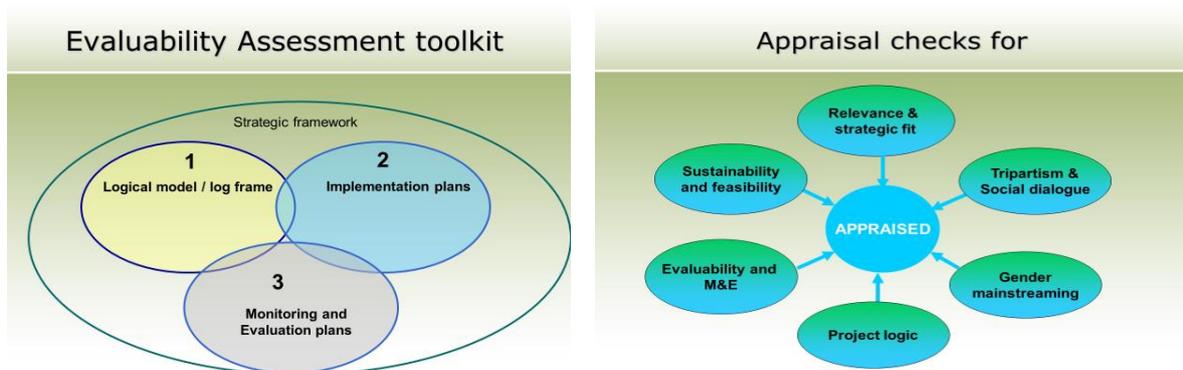
Suivant les TDRs de la présente évaluation à mi-parcours, le travail demandé est essentiellement fondé sur une approche logistique revue documentaire et d'entretiens à distance.

Par conséquent, il n'a pas été prévu, de visite institutionnelle au Siège du BIT à Genève (lieu de travail de la Gestionnaire de Projet et du développement de la composante globale), ni de mission en Afrique de l'Ouest (composante régionale du projet), ni de déplacement sur le terrain au Burkina Faso (lieu de la composante nationale).

Néanmoins, à l'initiative personnelle de l'évaluateur une mission de deux jours à Genève a été organisée en début de consultation afin de procéder à un briefing détaillé, de rencontrer la GDP ainsi que les différentes parties prenantes techniques et institutionnelles du projet au Siège de l'OIT. Les consultations, sous forme de rencontres directes avec les unités concernées et les fonctionnaires du BIT, notamment SKILLS, PARDEV, EMPLOI, EMPLAB, et l'Initiative Mondiale, ont ainsi pu être réalisées en interaction bilatérale.

Le déroulement de cette évaluation est donc fondamentalement basé sur les entretiens à distance avec les parties prenantes concernées par le projet. Ces entretiens détaillés et approfondis sont menés de manière bilatérale avec les différents membres des équipes, organisations et prestataires concernés, avec les représentants des secteurs publics et privés ainsi que les membres de la société civile. Ces sources d'information provenant de différents niveaux ont fortement facilité la triangulation de l'ensemble des informations reçues.

L'évaluation¹⁷ a été effectuée conformément aux politiques et procédures standard de l'OIT et au respect des normes et standards du Groupe d'Evaluation des Nations Unies (UNEG) et des normes de qualité de l'évaluation OCDE/CAD.



Après étude de la documentation relative au Projet, l'accent a été mis sur l'impact et la durabilité des réalisations mise en œuvre jusqu'à présent. Le défi était donc de comprendre à travers les entretiens et interviews téléphoniques individuels donnés à l'ensemble des partenaires, les avancés relatifs à l'« amélioration des systèmes d'apprentissage », à la « création potentielle d'emplois décent pour les jeunes », ainsi qu'au « renforcement des acteurs institutionnels ».

Dans l'ensemble et de façon préliminaire, l'évaluateurs a nourri ses observations et analyses par les actions et travaux suivants, (i) une revue documentaire : documents de politique sectorielle, stratégie programmatique, méthodologie d'exécution, documents clés de projet,

¹⁷ EVAL Guidance Resources – September 2019

rapports d'avancement, comptes rendus des réunions et rapports de missions de terrain de la GDP et des collègues spécialistes du BIT, etc. (voir liste de la littérature consultée en annexe) et des entretiens bilatéraux à distance (voir liste des personnes consultées en annexe).

Les limites méthodologiques de cette évaluation ont été les suivantes :

- Le temps disponible reste court. Seulement 14 jours pour les 3 composantes du Projet (Global, Régional et National).
- Le travail effectué sur base d'échantillons représentatifs de la documentation disponible envoyée par le Projet.
- En l'absence de visites de terrain, l'évaluateur n'a pas pu rencontrer, individuellement ou collectivement, comme c'est habituellement le cas, les prestataires de service en charge des études et formations données dans la sous-région, ni les groupes de bénéficiaires (150 apprentis et apprenants des trois Centres de Formation partenaires du Projet), ni les maîtres artisans ou chef d'entreprises des 2 filières sélectionnées accueillant les bénéficiaires en stage pratique.
- Les rencontres réalisées essentiellement à partir d'entretiens téléphoniques à distance.

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

7.1 Pertinence et adaptation stratégique du Projet

Constats généraux

- 1 Le Projet s'insère bien dans les objectifs globaux, régionaux et nationaux de l'amélioration de la formation professionnelle et de la création d'emplois décent pour les jeunes
- 2 Les produits obtenus ainsi que les activités réalisées à ce jour ont été déterminées selon le Cadre Logique tel que validé dans le Document de Projet (voir PRODOC, pages 20 et suivantes).
- 3 Sur le plan Global, les activités entreprises sont bien menées et bien intégrées dans la dynamique des départements techniques du BIT. Elles sont de même appréciées par le Secrétariat¹⁸ de l'Initiative Mondiale pour l'Emploi Décent des Jeunes.
- 4 Sur le plan sous-régional, les formations dispensées et les recherches exécutées et/ou en cours de réalisation concourent bien à l'atteinte des résultats attendus.
- 5 Les orientations et politiques nationales pour l'EFTP vont dans le sens de la création d'emploi, mais elles sont trop peu visibles. Le Projet contribue ainsi à valoriser l'importance de la formation professionnelle en vue de l'insertion économique et sociale des jeunes dans le monde du travail en Afrique de l'Ouest.
- 6 Sur le plan national, le choix des filières (BTP : Maçonnerie et Electricité du bâtiment) correspond bien aux potentiels économiques du Burkina Faso. Ces filières sont effectivement porteuses d'emplois pour les jeunes de la Commune Urbaine de Ouagadougou et de sa périphérie.
- 7 En référence à la composante nationale, les mandants du BIT interrogés ont tous relevé avec insistance la pertinence du Projet, malgré sa durée très courte pour une véritable appropriation nationale et son manque d'intégration dans les politiques gouvernementales.
- 8 Le choix du groupe cible correspond bien aux orientations stratégiques du Projet favorisant les jeunes¹⁹, de 16 à 29 ans, issus de milieux défavorisés et particulièrement vulnérables.
- 9 Le Projet permet aux bénéficiaires directs (Mandants de l'OIT, Ministères sectoriels en charge de la formation professionnelle et de l'emploi, Centres de formation) de se doter d'une formation professionnelle de qualité bien adaptée, facilitant ainsi aux apprenants

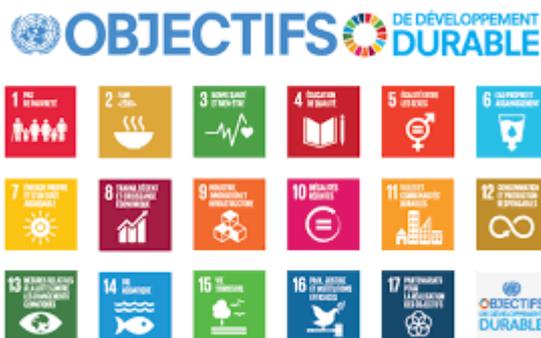
¹⁸ Basé à Genève, au Siège de l'OIT.

¹⁹ Les jeunes âgés de 15 à 35 ans, représentent plus de 50 % de la population burkinabé, 47% ont moins de 15 ans.

une meilleure insertion socio-économique dans le monde du travail, par opposition à une économie de subsistance.

- 10 Sa conception a développé avec succès en Afrique de l'Ouest l'approche « Apprentissage de Qualité » du BIT qui représente une stratégie de durabilité éprouvée en matière de formation professionnelle et de créations d'emplois productifs.
- 11 En ce qui concerne les ressources humaines du Projet. La GDP²⁰ est très appréciée par ses collègues du Siège (ILO/HQ), considérée comme très professionnelle et efficace dans la gestion. L'équipe nationale quant à elle, est particulièrement valorisée par les mandants de l'OIT au Burkina Faso. L'un et l'autre concourent à la réussite du Projet.

13) Le Projet s'insère objectivement dans les objectifs globaux, régionaux et nationaux de création d'emplois décents pour les jeunes et son corollaire de réduction de la pauvreté tel que relevés dans les priorités stratégiques des partenaires techniques et financiers (ODD, UNDAF, PPTD, P&B/OIT, PNDES²¹ et Politiques sectorielles nationales).



En conclusion, **la pertinence du Projet est bien prouvée**, tant sur le plan global, sous-régional que national.

7.2 Validité de la conception du projet

Le Projet est mis en œuvre dans la perspective de l'Initiative Mondiale pour l'Emploi Décent des Jeunes. Il est le premier projet de Coopération Technique au Développement mis en place dans ce contexte.

La gestion du projet fonctionne avec une Gestionnaire de Projet (CDP) internationale et des personnels professionnels nationaux. Un grand nombre d'experts du BIT, au Siège ainsi qu'au sein des Bureaux extérieurs concernés, apportent leur concours à la bonne marche technique, stratégique, administratif et financier du projet. Pour sa mise en œuvre, le projet s'appuie sur des prestataires de service publics et privés, régionaux et nationaux ; il n'a pas créé de nouvelles structures, à l'exception de l'Unité de Gestion (Cf. proposition d'organigramme présentée à la page 20).

Les prestataires de service sous contrat avec le projet, par le biais d'Accords d'Exécution, fonctionnent selon les coûts locaux en francs CFA (XOF).

L'approche choisie est celle de **l'apprentissage de qualité** élaborée par le BIT et répond aux besoins de la Formation Professionnelle tant par son volet théorique (dispensé au sein des Centres de Formation publics ou privés) que pratique (en insertion auprès des maîtres artisans, en ateliers ou dans le monde de l'entreprise). Cette démarche permet aux jeunes hommes et jeunes femmes en situation de précarité de gagner une ressource pérenne: des compétences et des connaissances qu'ils peuvent mettre en application pour améliorer leurs revenus, renforcer leur employabilité et jouer un rôle actif dans le développement de leurs communautés. L'approche se distingue des programmes conventionnels de formation professionnelle en mettant un accent toute particulier sur la formation pratique (75% du temps

²⁰ GDP : Gestionnaire De Projet

²¹ PNDES : Plan National de Développement Economique et Social 2016-2020

de pratique en entreprise contre 25% du temps pour les modules de formation théorique dans les centres de formation).

Les formations, les études et enquêtes, les symposiums déjà effectués et à venir élaborés par l'Unité de Gestion du Projet sont bien articulés avec le PRODOC et le Cadre Logique correspondant. Ils sont conformes avec le budget alloué aux prestataires et traduisent assez bien l'option de montrer l'atteinte des objectifs (résultats immédiats) et les produits visés dans les pratiques opérationnelles.

Au niveau de la conception du Projet, le système de suivi et évaluation est décrit comme partie intégrante (Cfr. PRODOC, p26, §5), mais dans la pratique, l'Unité de Gestion n'a pas vraiment mis en place un système de *monitoring* ni élaboré les outils correspondants (PTA²², PMP²³, Tableau de bord²⁴, Self Evaluation, etc.).

L'évaluateur n'a en effet pas pu identifier de (PTA). Un « Work Plan Septembre 2018 – Juillet 2020 » est bien présenté à la Section C (Annexe 6) du premier rapport d'avancement (RACT) daté du 25 février 2019, pourtant le projet a démarré en juillet 2018 et devrait se prolonger jusqu'en décembre 2020. Le Projet aurait donc dû se doter de PTA pour 2018 (semestriel), 2019 (annuel) et 2020 (annuel).

En conclusion, malgré l'absence actuelle de Plan S&E et aux vues de la viabilité stratégique, technique et économique du Projet, **on peut confirmer qu'il est conceptuellement valide.**

7.3 Efficacité et performance du dispositif de gestion

Constats généraux

- 1 Sur le plan des mécanismes d'exécution interne, le projet est directement géré par l'entremise de la Gestionnaire de Projet (installée au siège du BIT à Genève / Composante Globale), en coordination étroite avec les départements techniques du Siège et les bureaux extérieurs de l'OIT à Dakar et Abidjan.
- 2 Le professionnalisme de la GDP, l'appui technique des Départements au Siège, et le *backstopping* technique de l'ETD-Dakar veillent au mandat fondamental de l'OIT et à la poursuite des objectifs du Projet dans ses trois composantes. Le suivi administratif et financier continu du Siège de l'OIT à Genève et du bureau pays de l'OIT à Abidjan ainsi que du service financier du Bureau Régional (ROAF) garantit le respect des procédures et normes en la matière. Le soutien constant des mandants de l'OIT consolide les performances et renforce les résultats du projet.
- 3 De l'analyse financière des composantes du budget et de ses dépenses, on peut constater qu'à mi-parcours de l'exécution du Projet, le *delivery* est de l'ordre de 40%²⁵, ce qui est tout à fait appréciable compte tenu du lent démarrage de la composante nationale du Projet.

GLO/17/46/LUX							Delivery
Total budget (USD)	Prior years	Current budget	Current actuals	Current balance	Future budget	Future balance	
2330900	185066	1224900	754586	113971	920933	700152	40 %

²² PTA : Plan de Travail Annuel

²³ PMP : Project Monitoring Plan

²⁴ Tableau de bord : un outil qui permet de visualiser l'ensemble des activités sur un seul support, en temps réel, ce qui facilite la création de liens et l'intervention corrective à tout moment, au lieu de devoir attendre jusqu'à la fin d'une période de rapportage.

²⁵ Delivery de 40% au 04.11.2019, soit à 47 % du temps d'exécution du projet, Documentation et information partagées par la FCO du Projet à Genève (OIT/HQ).

- 4 Toutefois, 60% des réalisations attendus du Projet doivent encore être effectuées au cours de sa deuxième partie, ce qui sous-entend un effort considérable de la part de l'Unité de Gestion dans l'efficacité de son management et de son d'exécution.
- 5 En outre au niveau national, si les 2 filières choisies dans le secteur du BTP (maçonnerie et l'électricité du bâtiment), sont bien ciblées dans le contexte socio-économique du Burkina Faso, on observe que la première session de formation des 150 jeunes bénéficiaires au Burkina Faso n'a démarré qu'en octobre 2019, soit plus d'un an après le démarrage du projet.
- 6 L'évaluateur a noté l'insertion du Projet dans la page web de l'Initiative Global ainsi que sur le site de l'OIT, avec notamment la couverture télévisuelle des différentes activités de formation. Néanmoins, on peut souligner par ailleurs l'absence d'identité visuelle du Projet. (*Pas de kakémono, de dépliants, d'affiches, de portfolio, etc.*) Le manque de support de communication pour disséminer et faire connaître les informations clés du Projet, notamment aux niveaux sous-régional et national, est un risque à considérer avec attention. En effet, un manque de communication des projets de coopération technique peut se traduire sur le plan stratégique, d'une part, par un manque de crédibilité du BIT sur le terrain et d'autre part, par un manque de visibilité du Bailleurs vis-à-vis des partenaires au développement. (En particulier sur le plan national.)

A ce stade, **l'efficacité du Projet peut être améliorée** via un meilleur modèle managérial et une organisation plus rationnelle de son mode de gestion.

7.4 Efficience de l'utilisation des ressources

Selon la définition des résultats de l'OCDE, l'efficience concerne « la mesure de la façon dont les ressources économiques (fonds, expertise, temps etc.) sont converties en résultats²⁶.

Autrement dit, la problématique de l'efficience renvoie à la capacité des cadres opérationnels du projet à dérouler les activités planifiées pour réaliser les produits et, subséquemment, les effets et l'impact escomptés. Aussi, l'analyse passera en revue les différents maillons de la mise en œuvre.

Constats généraux

- 1 Le Projet ne s'appuie pas directement sur les structures et organisations existantes au niveau national et régional (RAFPRO, FAFPA, ANPE, FENABF, etc.), ni sur les coordinations de dialogue sectoriel existante entre les PTF présents à Ouagadougou. Il ne s'inscrit pas non plus dans l'ancrage de la formation professionnelle au niveau national, ni sur l'architecture du dialogue pour l'emploi dans la sous-région.
- 2 Cette absence de dialogue interinstitutionnelle et de synergies inter-agences ne permet pas de capitaliser les expériences déjà menées et de rendre plus efficient les initiatives du Projet.
- 3 La répartition budgétaire paraît, de première vue, défavorable pour les bénéficiaires à la base. L'évaluateur considère cependant que le budget constitue un investissement de départ. Sa répartition peut ainsi être valorisée dans le cas où le projet entreprend des efforts soutenus, au cours de la deuxième partie de son exécution, pour généraliser au niveau sous-régional l'approche choisie afin d'atteindre une vraie « économie d'échelle ».
- 4 Les coûts unitaires globaux (incluant notamment les frais d'honoraires des formateurs, d'assurance et de matière d'œuvre), de formation de type dual, selon l'approche de

²⁶ OECD/DAC guidelines

l'apprentissage qualité, varient du simple au triple pour une moyenne de 1000 USD par apprenant, ce qui est considérable. Voir tableau ci-dessous.

- 5 C'est le lieu de préciser ici que les Directeurs des Centres de Formation contactés par l'Évaluateur ont demandé une participation additionnelle au montant de l'accord déjà signé avec le BIT afin de pouvoir couvrir les frais d'alimentation (1 centre) et de suivi post-formation des jeunes bénéficiaires durant la formation (3 centres). Le cas échéant, la satisfaction de cette demande renchérirait encore davantage les coûts unitaires de formation par jeune bénéficiaire.

Coût de la formation de type dual par apprentissage de qualité					
Centre de formation	Type	Montant Accord		Nombre de jeunes	Coût unitaire
		XOF	USD ²⁷		USD
CFPR-Z	Public	28850000	48756	40	1219
E2PF	Privé	27758000	46911	40	1173
AO-BTP	Associatif	17585000	29719	70	425

- 6 On observe par ailleurs, que la formation dispensée par AO-BTP est trois fois moins chère que celle offerte par le CFPR-Z et E2PF. *(Peut-on alors considérer que l'efficacité de ce partenaire est trois fois plus élevée ? Quelles conséquences pour le Projet ?)*
- 7 Dans le cadre d'un passage à l'échelle nationale de cette première expérience pilote, on constate donc que les coûts fixes seraient d'environ 1 million de dollars américains pour 1000 jeunes en formation, ce qui n'est clairement pas à la portée des gouvernements de la sous-région, ni des partenaires au développement. Pourtant, tant les mandats du BIT que les prestataires de services ont clairement souligné cette perspective de réplicabilité des résultats à l'échelle nationale.
- 8 Par ailleurs, les dépenses de fonctionnement peuvent être considérées comme élevées au regard des coûts des missions internationales (bimensuel), entre la Suisse et le Burkina Faso (et/ou l'Afrique de l'Ouest).
- 9 D'autre part, il est raisonnablement compréhensible que tout projet « expérimental » et tout projet « régional » qui couvre effectivement plusieurs pays ainsi que plusieurs régions, engendre des coûts de coordination, de gestion et de promotion accrus. Néanmoins, le choix d'installation du staff du projet (international et national) sur différents sites engendre des coûts incompressibles assumés par le Projet.
- 10 Les principes de gestion du BIT ont été respectés par l'équipe du Projet. Mais il est difficile de confirmer que les activités sont réalisées et les produits livrés, au mieux des ressources dédiées. Cette notion d'optimalité a été difficile à établir, vu que l'on ne peut pas la référer à des standards habituels de fonctionnement aux vues du mode de gestion financière dans 3 lieux référents distinctes (Ouagadougou, Abidjan et Genève). Toute conclusion relative au rapport coûts/bénéfices serait par conséquent hasardeux à ce stade de l'exécution du Projet.
- 11 De plus l'évaluateur n'a pas pu apprécier la relation entre les coûts du projet et les résultats escomptés en comparaison avec d'autres interventions similaires aux vues de la présence la GDP basée au Siège alors qu'un seul pays est bénéficiaire dans la composante nationale et une seule sous-région l'est aussi dans sa Composante Sous-régionale (Afrique de l'Ouest), ce qui diffère considérablement des projets classiques où le staff technique réside dans l'espace majeur de la couverture géographique du projet concerné.
- 12 La collaboration entre le Projet et les autres Agences du système des Nations Unies à Ouagadougou n'a pas pu être vérifiée. Une information mutuelle régulière et suivie doit

²⁷ Taux de change au 18.11.2019 : 1 XOF=0,00169 USD (1XOF = 0,0015 EUR & 1 EUR = 655,96 XOF)

être mise en place. Par ailleurs, l'approche retenue, semble avoir été de s'orienter dans une démarche de complémentarité plutôt que dans une perspective de synergies directes.

A la lecture de ce qui précède et à ce stade d'avancement, **l'efficacité du Projet n'est pas prouvée**, tant sur le plan sous-régional (Afrique de l'Ouest) que national (Burkina Faso). En revanche, sur le plan Global, les performances du Projet sont satisfaisantes

7.5 Etat d'avancement du projet

Constats généraux

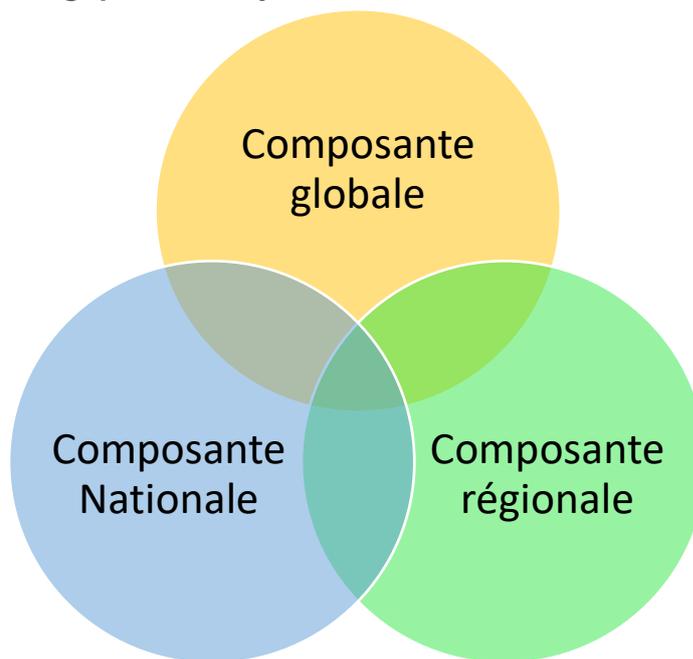
- 1 La mise en contexte du Projet a nettement montré qu'elle obéissait à des besoins réels au niveau de l'environnement global, sous-régional et national et qu'elle était parfaitement en phase avec les référentiels de planification aussi bien dans sa Composante Globale (*cohérence avec les 15 principes directeurs de l'Initiative Mondiale pour l'Emploi Décent des Jeunes et l'ODD N°8*), que Sous-régionale Ouest Africain (*Programme et Budget pour la période biennale 2018-2019²⁸ de l'OIT*), ou encore Nationale (*draft du PPTD²⁹, Rapport National sur le Développement Humain³⁰, Plan de Coopération entre le Burkina Faso et les Nations Unies 2018-2020, PNDES 2016-2020, Politique Sectorielle : Travail, Emploi et Protections Sociale 2018-2027*).
- 2 L'objectif de développement du projet s'énonce de la manière suivante : « *Améliorer la création et l'accès à l'emploi décent pour les jeunes, particulièrement dans la sous-région du Sahel, à travers une coopération et une capacité régionale renforcée, un partage des connaissances des programmes innovants et des politiques du marché du travail basées sur des données probantes.* ». Ce dernier est formulé avec clarté, indiquant que le renforcement de la formation des jeunes doit être obtenu par le raffermissement des compétences et l'amélioration de l'employabilité en vue d'un travail décent et productif à travers un rehaussement des systèmes de développement professionnels, via une approche innovante de l'apprentissage de qualité, l'accès sur les opportunités d'emploi et la croissance durable des revenus permettant au terme de la formation une autonomie financière et une amélioration des revenus familiaux aussi bien dans le contexte de l'emploi salarié que de l'auto-emploi entrepreneurial des jeunes bénéficiaires.
- 3 Les Composantes Globale et Sous-régionale présentent 3 résultats immédiats et 11 produits et que la Composante Nationale quant à elle développe 3 résultats immédiats, 11 produits et 27 activités.
- 4 Par conséquent, 6 résultats immédiats, 22 produits et 27 activités ont été retenus pour l'accomplissement de l'objectif de développement (*voir PRODOC, page 20 à 23 et Cadre Logique*). Afin de mesurer son niveau de réalisation 34 indicateurs ont été sélectionnés (*Cf. page 23 & 24 du PRODOC*).
- 5 En définitive, le Projet s'est focalisé sur ses trois composantes stratégiques principales. Chaque composante rejoint un besoin essentiel en termes d'emplois décents pour les jeunes et le partage de pratiques méthodologiques innovantes. Dans l'ensemble, les résultats atteints à ce jour dépassent une addition simple de trois composantes précitées et démontrent des effets synergétiques significatifs.

²⁸ P&B, Résultat 1 : « *Des emplois plus nombreux et de meilleure qualité pour une croissance inclusive et de meilleures perspectives d'emploi pour les jeunes* »

²⁹ PPTD : BFA-102 « *Les compétences et l'employabilité des jeunes sont renforcées dans les secteurs porteurs en milieu urbain et en milieu rural* » & BFA-109 « *Renforcement des capacités des mandants régionaux et sous-régionaux, afin de relever efficacement le défi du chômage et du sous-emploi des jeunes en Afrique* »

³⁰ « *Rapport National sur le Développement Humains : développement humain et travail décent* », 2012, PNUD

Composantes stratégiques du Projet :



Etat du renforcement des compétences des acteurs institutionnels :

1. Formation de formateurs sur l'apprentissage de qualité. Cette formation a servi à vulgariser la méthodologie de création d'emploi décent pour les jeunes. Elle a permis aux prestataires de services de s'insérer dans une seule méthodologie qui contient des éléments sociaux, techniques, économiques et de gestion.
2. Formation des partenaires du Projet au Centre international de formation de Turin. Cette formation n'a pas apporté des résultats tangibles, malgré son coût élevé, selon plusieurs participants rencontrés. Selon eux, les sujets traités étaient « d'ordre général » et n'avaient pas de signification pour le travail sur le terrain. En outre, les bénéficiaires sont à un niveau hiérarchique élevé où leur action sur le milieu défavorisé est relativement minime.
3. Etude sur la pérennisation du financement de l'apprentissage. En fait, les fonds rencontrent des grandes difficultés pour sécuriser un financement permettant de faire face à la demande. Les procédures d'accès au financement sont complexes. Le processus d'approbation et de gestion est fortement centralisé et la décision sur l'allocation des fonds est réservée au MEF³¹. Et le versement de la Taxe patronale pour l'apprentissage, appelée TPA au FAFPA peut être aléatoire d'une année à l'autre. Jusqu'à présent, la TPA (Burkina Faso) est versée au Trésor national et entre dans le budget national. Les Ministères en charge de l'économie et des finances justifient cette pratique en argumentant qu'une partie de la TPA est utilisée pour les investissements publics.
4. Formulation d'une stratégie pour l'amélioration de l'apprentissage de qualité en Afrique de l'Ouest, en prenant le cas du Burkina Faso comme projet pilote. Cette stratégie – encore en concertation est devenue la référence du Projet en matière d'amélioration des systèmes d'apprentissage.
5. Enquête ETVA : L'enquête sur la transition de l'école vers la vie active est en cours d'exécution en partenariat entre les services de statistique du BIT et l'INSD et devrait se terminer pour décembre 2019. L'INSD, très satisfait, exprime une bonne collaboration et un appui technique de qualité avec le BIT. Bien que les règles des accords d'exécution du BIT

³¹ MEF : Ministère de l'Economie et des Finances

ne permettent pas des paiements supérieurs à 30.000 USD, l'INSD regrette pourtant le morcellement en 5 versements différents des fonds requis ce qui entraîne de nombreux préfinancements occasionnant un manque d'efficacité dans la livraison des données et un certain retard dans l'analyse et l'exploitation des données multivariées.

En accord avec la documentation disponible, les tableaux ci-dessous illustrent le taux d'exécution et résume l'état d'avancement du projet :

Tableau 7 : Etat d'avancement global du Projet (au 05.11.2019) :

Etat d'avancement global du Projet	Exécution en cours	Exécution terminée	Exécution future
A mi-parcours	48%	30%	22%

Tableau 8 : Etat d'avancement général par Composante (au 05.11.2019) :

Etat d'avancement général par composante	Activités en Cours	Activités Finalisées	Activités Futures
Etat d'avancement général Composante Globale et Sous-régionale	64%	9%	27%
Etat d'avancement général de la Composante Nationale	40%	36%	20%

Tableau 9: Etat d'avancement des Composante Globale & Sous-régionale (au 05.11.2019)

Etat d'avancement à mi-parcours des composantes globale et sous-régionale				64 %	9 %	27 %
Objectif immédiat/Résultat 1				C 32	T 33	F 34
La connaissance sur les apprentissages de qualité est diffusée par l'élaboration et la dissémination de nouveaux outils et études.						
Produits	Indicateurs	Vérification ³⁵	Principales réalisations	70 %	30 %	0 %
<p>1.1 Un guide pratique sur les apprentissages de qualité (vol 2 des outils sur les apprentissages de qualité) est développé et le guide sur les apprentissages de qualité (vol 1) et le guide pratique (vol 2) sont publiés en langue française</p> <p>1.2 Etude de recherche et de leçons apprises sur l'attractivité des apprentissages de qualité pour les employeurs et les jeunes en Afrique et sur le rôle des mécanismes et institutions intermédiaires dans sa mise en place sont publiées.</p> <p>1.3 Un atelier sous-régional de partage des connaissances est organisé. L'atelier aura pour but de développer la capacité des mandants de l'OIT pour renforcer leur système et programmes</p>	Vol 1 et 2 publiés en français sur le site du BIT	Site du BIT	1.1 Le dernier draft a été envoyé pour commentaires le 26 septembre. Les collègues sont en train de finaliser le toolkit II			
			1.2 Le consultant a envoyé le dernier draft le 30 octobre 2019, le rapport devrait être finalisé d'ici mi-décembre 2019			
		Au moins une étude sous-régionale publiée et disséminée.	Site du BIT	1.3 L'atelier a eu lieu les 2-4 avril 2019, rapport d'atelier fait		
	Nombre de participants à l'atelier	Rapport du projet				

³² C : Exécution en Cours

³³ T : Exécution Terminée

³⁴ F : Exécution Future

³⁵Vérification : Moyens de Vérification

d'apprentissage (y compris l'apprentissage informel), en se basant sur l'expérience d'autres pays.	sous régional.					
Objectif immédiat/Résultat 2				C	T	F
Des connaissances et données nouvelles sur l'emploi des jeunes et les stratégies opérationnelles dans la sous-région sont collectées et diffusées pour une plus grande efficacité des politiques et programmes.						
Produits	Indicateurs	M de Vérif	Principales réalisations	85 %	0 %	15 %
2.1 Des enquêtes sur la transition des jeunes vers la vie active sont menées au niveau-sous régional et contribuent au rapport de l'OIT sur les Tendances Mondiales de L'Emploi des Jeunes de 2019.	Deux ETVA publiées et reflétées dans le TMEJ 2019	Site du BIT	2.1 Une décision de faire seulement 1 ETVA a été prise ; le Burkina Faso a été sélectionné. La collecte de données est terminée, l'INSD a envoyé les données brutes et devront travailler sur le rapport d'ici la fin de l'année. Un atelier de validation aura lieu en 2020			
2.2 La base de données YouthPol est renforcée.	Nombre de pays de la sous-région couverts dans la base de données YouthPOL	Base de données YouthPOL	2.2 Le renforcement et la fusion de deux bases de données du BIT (YouthPol pour l'emploi des jeunes et EmPol pour les politiques nationales de l'emploi) afin de fournir une plate-forme unique au personnel du BIT et aux mandants, ainsi qu'au grand public, pour accéder aux informations les plus récentes sur les politiques de l'emploi et sur les stratégies nationales pour l'emploi des jeunes. Actuellement la plateforme en ligne est en phase de développement avec le soutien d'une équipe d'informaticiens. Sa version préliminaire sera disponible en Décembre 2019 et la version finale en printemps 2020			
2.3 Des événements sous-régionaux contribuent à la dissémination des bonnes pratiques et leçons apprises en matière d'emploi rural et d'entrepreneuriat.	2 événements sous-régionaux organisés	Rapports du projet	2.3 Le premier événement a eu lieu à <u>Dakar</u> en Novembre 2018 (terminé), le deuxième est prévu pour mai 2020 sur l'emploi rural			
2.4 Les données générées sont disséminées dans le cadre des événements liés au High Level Political Forum de 2019 et de la revue des objectifs 4 et 8 des ODD.	Nombre de documents liés à la sous-région dans le cadre du HLPF 2019	Rapports du projet	2.4 Le financement prévu pour le HLPF a été remis sur le financement du « <u>knowledge facility</u> »			
2.5 Les mécanismes pour une diffusion de l'initiative mondiale au niveau sous-régional sont mis en place	Nombre de nouveaux partenariats et d'initiatives liés à l'Initiative Mondiale dans la sous-région	Rapports du projet	2.5 A lieu tout au long du projet			
2.6 Une stratégie de communication est développée pour assurer la dissémination des nouvelles informations			2.6 Voir <u>page web du projet</u> , un designer graphiste est prévu pour finaliser la fiche du projet, 3 infographiques et autres outils de communications			

Objectif immédiat/Résultat 3				C	T	F
Les capacités des parties prenantes pour la mise en place de programmes visant l'emploi décent des jeunes sont renforcées						
Produits	Indicateurs	M de Vérif	Principales réalisations	0 %	0 %	100 %
3.1	Formation sous-régionale sur l'emploi des jeunes à destination des praticiens est organisée	Au moins une formation sous-régionale est organisée	Rapports du projet			
3.2	Le plan d'action du RAFPRO est appuyé pour une meilleure diffusion et application pratique des concepts et programmes liés à l'apprentissage de qualité.	Nombre d'initiatives du RAFPRO supportées dans le cadre du projet	Rapport du projet			
			3.1 Prévues en octobre 2020 ; possibilité de s'aligner à l'académie sur l'emploi des jeunes prévue à Turin en Octobre 2020			
			3.2 De nombreux échanges ont eu lieu avec RAFPRO. SDC a récemment aidé le RAFPRO à développer un plan d'action. Il est donc prévu de les supporter dans l'opérationnalisation de ce plan d'action.			

Tableau 10 : Etat d'avancement de la Composante Nationale – Burkina Faso (au 05.11.2019)

Etat d'avancement à mi-parcours de la composante nationale				36 %	46 %	18 %
Objectif immédiat/Résultat 1				C	T	F
Les apprentissages de qualité sont appuyés au niveau national par des directrices, stratégies et plan d'action						
Produits	Indicateurs	M de Vérif	Principales réalisations	33 %	34 %	33 %
1.1 L'analyse de situation du système d'apprentissage est effectuée	Analyse de situation est complétée	Rapport d'activités du projet	1.1. KEK consulting a fait une étude en 2018 qui a été très utile à la conception du projet, qui décrit bien l'analyse de la situation. De plus, l'étude de PEASA sur le secteur du BTP est venue compléter (terminé).			
1.2 Des lignes directrices nationales pour des programmes d'apprentissage de qualité sont établies	Des lignes directrices sont validées par 80% des parties prenantes clés	Rapport de l'atelier de validation	1.2. Une stratégie est en cours de développement			
1.3 Des stratégies et un plan d'action pour le renforcement des programmes d'apprentissage sont développés	Des stratégies et plan d'action sont validées par 80% des parties prenantes clés	Rapport de l'atelier de validation	1.3. A venir			
Activités			Principales réalisations	50 %	33 %	17 %

<p>1.1.1 Effectuer un examen documentaire et des entretiens avec des parties prenantes du système et des programmes d'apprentissage</p> <p>1.1.2 Mener un atelier de validation du rapport</p> <p>1.2.1. Accompagner les parties prenantes clé à élaborer des directrices pour l'apprentissage de qualité</p> <p>1.2.2 Mener des consultations auprès des parties prenantes pour compléter les directrices</p> <p>1.2.3 Documenter et publier les directrices sur les apprentissages de qualité</p> <p>1.3.1 Faciliter l'élaboration de stratégies et d'un plan d'action pour renforcer les programmes d'apprentissage</p> <p>1.3.2 Faciliter une révision technique avec les parties prenantes des stratégies et du plan d'action pour le renforcement des programmes d'apprentissage</p>	1.1.1. Étude PEASA (terminé)					
	1.1.2 Atelier de validation a été fait en février 2019 (terminé)					
	1.2.1 En cours					
	1.2.2 En cours					
	1.3.1 En cours					
	1.3.2 A venir – à la fin du projet, il est prévu de développer une étude sur un modèle d'apprentissage de qualité qui fonctionne pour le Burkina Faso, suite aux leçons apprises					
Objectif immédiat/Résultat 2				C	T	F
Des programmes d'apprentissage de qualité pertinents aux contextes locaux du marché du travail sont mis en œuvre						
Produits	Indicateurs	M de Vérif	Principales réalisations	0%	80 %	20 %
<p>2.1. La portée du projet pilote est définie (zone périurbaine à Ouagadougou, sous-secteurs et métiers)</p> <p>2.2. Le partenariat entre les parties prenantes (secteur privé, le secteur informel et les institutions de formation) est établi</p> <p>2.3. La capacité des parties prenantes à développer un programme pilote d'apprentissage de qualité est renforcée</p> <p>2.4. Un programme pilote d'apprentissage de qualité est conçu pour deux sous-secteurs/métiers</p> <p>2.5. Une campagne de sensibilisation sur les apprentissages de qualité est mise en œuvre</p>	<p>Nombre de mémorandums d'accord signés BIT et partenaires de mise en œuvre du projet</p> <p>Au moins 30 parties prenantes clés participent à un atelier pour concevoir un programme</p> <p>Programme d'apprentissage nouveau / amélioré tenant compte des spécificités de genre</p> <p>500 jeunes, travailleurs et employeurs sensibilisés aux avantages d'un apprentissage de qualité</p>	<p>Rapports techniques d'avancement du projet</p> <p>Mémorandums d'accord signés</p> <p>Rapports techniques d'avancement du projet</p> <p>Programme tenant compte des spécificités de genre validé par les parties prenantes clés</p> <p>Rapports techniques d'avancement du projet</p> <p>Liste de participants des ateliers de sensibilisation sur les apprentissages de qualité</p>	2.1 Ouagadougou et la périphérie de Ouagadougou, secteur de la construction			
			2.2 Trois accords d'exécution signés avec AO-BTP, E2PF et Ziniaré (3 sur 3 de signés)			
			2.3 Atelier Abidjan – grande délégation burkinabé; d'autres activités de développement des capacités sont envisagées avec ITC-ILO (projet RIPAQUE)			
			2.4 Les métiers sélectionnés sont 1) électricité bâtiment et 2) maçonnerie (
			2.5 A venir ; partenariat avec ITC-ILO (projet RIPAQUE) pour cette campagne			

Activités		Principales réalisations		33 %	50 %	17 %
2.1.1.	Effectuer un examen documentaire des secteurs économiques	2.1.1 Done				
2.1.2	Mener des entrevues avec des parties prenantes clés pour établir la portée du projet pilote	2.1.2 Done				
2.2.1.	Identifier et établir des accords avec des parties prenantes pour la mise en œuvre du programme pilote des apprentissages de qualité	2.2.1 Done (3 accords signés)				
2.2.2	Etablir le cadre institutionnel pour la gestion du projet pilote	2.2.2 En cours (comité de suivi)				
2.3.1	Faciliter un atelier pour renforcer la capacité des parties prenantes à concevoir un programme pilote d'apprentissage	2.3.1 Done (Abidjan Avril 2019)				
2.4.1	Développer un programme pilote pour des apprentissages de qualité en 2 secteurs/métiers	2.4.1 Done				
2.4.2	Valider le programme pilote avec des parties prenantes	2.4.2 Discussions faites avec le Ministère de la Jeunesse et autres, comité de suivi permettra d'aller plus en profondeur dans les discussions				
2.4.3	Préparer les outils nécessaires (référentiel et livret de compétences, guide formateurs etc.)	2.4.3 Done (rapport sur ToT)				
2.4.4	Former les formateurs, maîtres d'apprentissage et formateurs endogènes	2.4.4 Done				
2.4.5	Faciliter la mise en place du programme d'apprentissage de qualité.	2.4.5 En cours				
2.4.6	Faire la surveillance du projet pilote	2.4.6 En cours				
2.5.1	Des médias sur les avantages de l'apprentissage de qualité sont développés pour les employeurs, les travailleurs et les jeunes	2.5.1 A venir				
2.5.2	Trois sessions d'information et sensibilisation (pour des associations des travailleurs, employeurs et jeunes sur les apprentissages de qualité) sont organisées	2.5.2 A venir				
Objectif immédiat/Résultat 3				C	T	F
L'emploi des jeunes est mieux intégré dans les stratégies sectorielles du gouvernement et les capacités pour le suivi et la mesure des programmes renforcées.						
Produits	Indicateurs	M de Vérif	Principales réalisations	100 %	0 %	0 %
3.1. Les capacités des constituants pour la mise en place et le suivi de programmes de création d'emploi pour les jeunes sont renforcés.	Nombre de système de suivi et évaluation sur l'emploi des jeunes	Rapports techniques d'avancement du projet	3.1 Première formation prévue du 18-22 novembre 2019. Collaboration avec IPA (Innovations for Poverty Action) et l'AFD. Accord d'exécution à Abidjan, pour signature très prochainement			
3.2 Amélioration de l'évidence sur les pratiques effectives dans l'emploi des jeunes au Burkina Faso.	L'étude sur les données probantes en emploi des jeunes est achevée (1 étude, disséminée aux ministères du gouvernement)	Rapports techniques d'avancement du projet	3.2. Inventaire des projets et programmes d'emploi des jeunes en cours, avec un consultant national et un consultant international			
3.3 Promotion de la collaboration intersectorielle et multi-partite en matière d'emploi des jeunes.	Mécanismes de coordination intersectoriels renforcés	Rapports techniques d'avancement du projet	3.3 Intersectorielle : discussion avec tous les agences et partenaires techniques et financiers pour tenter de trouver des synergies (voir rapports de mission). Multipartite : tentative d'organiser une réunion inter-agence pour présenter l'initiative mondiale et développer de nouveaux partenariats. Rencontre reportée dû à la priorisation des efforts liés à la question de la sécurité.			
Activités			Principales réalisations	57 %	15 %	28 %

3.1.1 Support à l'intégration des questions d'emploi des jeunes dans les stratégies sectorielles	3.1.1 Participation aux réunions nationales sur la politique sectorielle Travail, Emploi et Protection Sociale			
3.1.2 Organiser deux sessions de formations sur les indicateurs de suivi et d'évaluation	3.1.2 Première formation la semaine du 18 novembre 2019, deuxième prévue début mars 2020			
3.2.1 Définir et valider avec le comité de gestion du projet pilote des mécanismes de surveillance et de suivi de la performance du projet	3.2.1 Pas fait			
	3.2.2 En cours			
3.2.2 Une étude visant à examiner l'évidence sur la mise en œuvre effective des programmes d'emploi des jeunes est achevée et disséminée	3.2.3 Pas fait, le projet focus finalement sur le secteur de la construction, plutôt que les emplois en lien avec le rural			
	3.3.1 Apprentissage (avril 2019), rural (mai 2020)			
3.2.3 Evaluer l'impact sur l'emploi décent des jeunes de programmes sectoriels, notamment dans l'agroalimentaire.	3.3.2 en cours			
3.3.1 Faciliter deux ateliers intersectoriels sur les enjeux de l'apprentissage de qualité et l'économie rurale				
3.3.2. Développer des partenariats multi-partites et innovants pour la promotion de l'emploi des jeunes				

A la lecture de ces tableaux on peut observer les éléments suivants :

- Le projet a terminé 30% de son exécution.
- Il reste par conséquent 70 % des activités et produits à finaliser d'ici la fin du projet, (c'est-à-dire pour les 50% du temps restant).
- A ce jour, environ 50% des activités sont en cours d'exécution et devraient donc être terminées d'ici décembre 2020.
- Environ 25% des activités n'ont pas encore démarré.
- A ce jour, aucun des 6 Résultats attendus, toutes composantes confondues, n'a été encore atteint. (Ce qui est raisonnable à ce stade étant donné les longs délais qui ont été nécessaires pour le démarrage et l'installation du Projet.)

Le taux d'activités finalisées étant de 30%, il est donc important de souligner que l'équipe du projet doit fournir un effort considérable d'ici la fin du projet pour d'une part, finaliser les activités en cours (48%) et d'autre part, s'atteler aux activités encore en attente de démarrage (27% pour les Composantes Globale et Sous-régionale, 22% pour la Composante Nationale).

Néanmoins, considérant que la longue période de démarrage étant aujourd'hui terminée, le temps restant d'ici décembre 2020 devrait être suffisant pour l'exécution des activités, l'obtention des produits, l'atteinte des résultats et la réalisation des objectifs espérés tels que défini dans le Document de Projet (PRODOC).

7.6 Impact et durabilité du projet

• *Impact*

Les acquis à mettre à l'actif du projet sont :

- Une bonne compréhension méthodologique par les partenaires et prestataires techniques nationaux ;
- L'introduction de la méthodologie de formation professionnelle de type dual selon l'approche apprentissage de qualité. ;

- La formation de 150 jeunes autour de deux filières identifiées pour l'autonomisation économique des jeunes issues des communautés urbaines et péri-urbaines défavorisées
- Une forte appropriation par les bénéficiaires locaux ;
- Le renforcement des capacités des partenaires au niveau national et sous-régional ;
- Le renforcement de l'expertise nationale ;
- L'investissement du BIT pour asseoir, au niveau Globale et dans l'environnement immédiat du projet, des capacités institutionnelles propices à la création d'emploi décent pour les jeunes selon l'apprentissage de qualité.
- Un partenariat OIT-CFPR-Z pour la formation professionnelle des jeunes ;
- Un partenariat OIT-AO-BTP pour la formation professionnelle des jeunes ;
- Un partenariat OIT-E2PF pour la formation professionnelle des jeunes ;
- Des études facilitant la compréhension des enjeux de l'EFTP dans la sous-région.
- Des formations à l'échelle nationale et sous-régionale des acteurs clés.

Constats généraux

1. La formation a permis un changement d'appréciation dans les techniques de formation (Ministères techniques, Centres de Formation concernés et Professionnels du secteur)
2. Le Projet ouvre la perspective d'une couverture plus large, tant au niveau national que sous-régional.
3. Un impact à échelle du pays pourrait être atteint en mettant en réseau la multitude d'initiatives similaires et complémentaires qui sont mises en œuvre, mais en rangs dispersés.
4. Ce même développement a le potentiel de créer d'autres opportunités de formation de type dual selon l'approche de l'apprentissage de qualité, notamment dans le domaine de la commercialisation et des services de conseil, qui sont des services rémunérés selon les conditions du marché.
5. Le Projet communique peu sur ses réalisations si bien que l'impact dû à un possible effet multiplicateur est peu probable.
6. Les informations liées à la méthodologie utilisée circulent peu du fait de l'absence du projet dans les espaces et organismes de concertation, notamment au niveau des PTF et du Système des Nations Unies.
7. En outre, l'envergure sous-régional du Projet à partir d'Abidjan ou de Dakar n'est pas manifeste.
8. En référence à la Composante Nationale, l'échantillon de 150 jeunes demeure relativement modeste et ne peut entraîner en l'état un impact significatif sur les politiques et stratégies nationales. Ceci limite certainement l'impact socio-économique. Une diversification des filières et une augmentation du nombre de jeunes bénéficiaires auraient permis d'atteindre un effet économique de plus grande envergure.
9. Le projet appuie la formation professionnelle à travers les centres de formation (un centre public, et deux relevant du secteur privé ou associatif) via la professionnalisation de 2 filières.
10. Il est néanmoins pensable qu'ensemble, avec la multitude d'initiatives similaires et complémentaires qui sont mises en œuvre tant au Burkina Faso que dans la sous-région, la création d'emplois décents pour les jeunes puisse atteindre une certaine échelle et assurer un impact significatif. Ces emplois se créent dans le cadre d'une diversification croissante et d'une orientation de l'économie vers les marchés.
11. Ce même développement pourrait créer d'autres opportunités d'emplois dans le domaine de la commercialisation et des services de conseil qui sont des services rémunérés selon les conditions du marché.
12. Par définition, les impacts sont lents à se produire et revêtent souvent un caractère diffus. Rigoureusement parlant, ces considérations tendent à les exclure du champ de cette évaluation. De plus, le projet n'a pas mis en œuvre une stratégie adéquate de sortie et de durabilité facilitant ainsi la mesure de l'impact de ses réalisations.

13. Les impacts concernant cette évaluation relèvent davantage d'acquis transitoires que de véritables impacts de développement.
14. L'approche et les résultats du projet ne sont pas (encore) reproductibles et ne pourraient être amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs. Les produits obtenus ne sont pas encore venus à maturité et suffisamment testés par l'environnement pour être répliqués.

Avec les éléments dont dispose l'évaluation à mi-parcours et au vu de la période de mise en œuvre, l'impact du Projet ne peut être vérifié à ce stade d'exécution du cadre logique. Toutefois, l'impact ex post devrait être possible, à conditions de développer une meilleure synergie entre les acteurs concernés au niveau Global, Sous-Régional et National et de définir une véritable stratégie de sortie, notamment au niveau de la répliquabilité des expériences réussies et de la dissémination des méthodologies innovantes.

- **Durabilité**

- 1 Les acquis résumés dans la section précédente ont-ils vocation à durer dans leur contexte actuel ? La réponse à ces questions est négative. En effet, la prépondérance de la contribution du BIT à travers le financement luxembourgeois, laisse entrevoir, a contrario, une faible appropriation nationale du point de vue financier aux vues de la participation particulièrement réduite du gouvernement burkinabé au budget du Projet.
- 2 La stratégie d'amélioration de la formation professionnelle via l'apprentissage de qualité semble être très appréciée, mais dans le souci de perdurer au-delà de l'expérience pilote actuelle, un ancrage institutionnel et une meilleure concertation multi-acteurs doit être envisagé rapidement pour garantir une durabilité effective.
- 3 S'il aurait pu être attendu au démarrage du Projet que les partenaires consolident leur contribution et prennent progressivement le relais, ce paramètre est cependant loin d'être atteint malgré une petite contribution demandée aux frais de scolarité de la part des bénéficiaires.
- 4 En référence aux sortants de la formation, la durabilité des emplois ainsi créés ne sera assurée qu'en fonction de la bonne santé économique de l'entreprise ou de l'atelier-artisan (en ce qui concerne l'emploi salarié) et de la bonne expérimentation de l'apprenant (en ce qui concerne l'auto-emploi entrepreneurial).

En conclusion, la durabilité du Projet est loin d'être acquise à mi-parcours mais devrait pouvoir la matérialiser à conditions que ses trois Composantes soient mieux interconnectées et qu'elles se renforcent mutuellement.

Renforcement mutuel des Composantes du Projet



7.7 Critères additionnels

• Harmonisation

Le Ministère de tutelle du Projet (MJPEJ), mais aussi les Ministères sectoriels en charge de l'emploi ne sont pas, ou pas encore, dans une phase avancée d'harmonisation de la multitude d'appui et d'initiatives proposées par la Communauté Internationale. L'absence de Comité Technique de Suivi contribue indirectement à cette insuffisance en ne favorisant pas le partage régulier d'information à la diversité des acteurs publics, privés et de la société civile, ni à la participation tripartite voire multipartite. Malgré cela, les partenaires consultés partagent le concept et l'approche du projet. Ils comprennent l'utilité d'un apprentissage de qualité et le besoin de créer de nouveaux emplois chez les jeunes.

L'Afrique de l'Ouest et Burkina Faso notamment ont défini l'« *amélioration des conditions de vie de la population* » au cœur de leurs stratégies de développement et la création d'emploi pour les jeunes comme l'un des objectifs prioritaires. Le Document de « *Stratégie de croissance accélérée et de développement durable* » (SCADD 2011 – 2015) »³⁶ positionne l'économie locale comme première priorité : « *la promotion de l'économie locale en vue de permettre une réduction de la pauvreté* ». Cette priorité figure avec deux autres, « *la réduction des inégalités de genre* » et « *le renforcement de la politique de microcrédit en vue de permettre l'accès des pauvres en l'occurrence des femmes au crédit* » parmi les six grandes priorités de la politique de croissance nationale. Sur le volet économique, la stratégie se focalise sur la promotion des pôles de croissance. Ici, on veut renforcer les filières porteuses d'emplois pour les jeunes. La coopération, l'émergence de PME/PMI et leur organisation en systèmes productifs locaux sont les leviers qui sont sensés porter ce développement, sans mettre à risque la production traditionnelle pour la subsistance de la population. En outre, le Burkina Faso mettra en place son programme ambitieux de création d'emploi pour les jeunes, le Programme spécial de création d'emplois³⁷.

• Alignement

L'alignement des bailleurs et agences techniques de coopération sur les politiques et stratégies nationales est loin d'être acquis. En attendant que le principe « *Delivering as one* » du système des Nations Unies devienne une réalité sur le terrain, on peut constater à l'heure actuelle un début de concrétisation à travers l'élaboration de programmes conjoints entre agences du SNU et PTF, mais auquel le Projet ne participe pas. Les synergies multilatérales avec les interventions de la coopération bilatérale luxembourgeoise sont pourtant dynamiques, les interventions étant particulièrement complémentaires.

• Gestion axée sur les résultats

Il n'y a pas de « lisibilité » directe des actions et progrès du Projet vis-à-vis de la politique sectorielle nationale. La logique du Cadre logique entre « input » - « output » - « outcome » jusqu'à l'objectif de développement peut être considérée comme cohérente.

• Responsabilité mutuelle

Les partenaires sous-régionaux ne transposent pas - ou pas encore - les acquis et les leçons apprises du Projet dans leurs propres administrations, ce qui permettrait de former et renforcer le personnel professionnel de ces administrations (cabinets des ministres, directions concernées). Il n'y a pas de calcul chiffré de la contribution nationale au Projet. Les autorités et les partenaires du secteur économique et de la société civile se voient plutôt dans une logique « projet » que dans une perspective de politique nationale sectorielle dans laquelle le Projet s'insère. Ceci pourrait devenir un processus à moyen terme. Le Projet étant une action pilote, le temps devrait permettre de disséminer les bonnes pratiques afin de combler la brèche entre

³⁶ Burkina Faso : *Stratégie de croissance accélérée et de développement durable (2011 – 2015)*, Ministère de l'économie et des finances, Ouagadougou, septembre 2011. p. 21

³⁷ *Programme spécial de création d'emplois pour les jeunes et les femmes (PSCE/JF) 2012 – 2014*, Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle, Ouagadougou, 2011

un « îlot de réussite » et une « politique nationale », voire sous-régionale. C'est le défi du gain d'échelle qui permet ainsi de rentabiliser le coût de démarrage de toute action pilote.

- **Appropriation nationale**

L'appropriation des actions et services du projet reste faible au niveau nationale et sous-régional du fait de la faible participation au développement du Projet. On constate une appropriation individuelle non institutionnalisée au niveau national. La Composante Sous-Régionale du Projet peut éventuellement servir comme outil pour la généralisation de l'approche en Afrique de l'Ouest. Néanmoins, les informations obtenues au cours de l'évaluation à mi-parcours ne permettent pas une appréciation solide à ce sujet.

- **Communication :**

Malgré les mesures initiales prises pour communiquer sur le Projet, l'ensemble des partenaires et parties prenantes interrogées mentionnent le manque de communication tant du point de vue interne (au niveau du BIT, Bureaux extérieurs) que du point de vue externe (au niveau des partenaires et prestataires de services).

Communication Interne

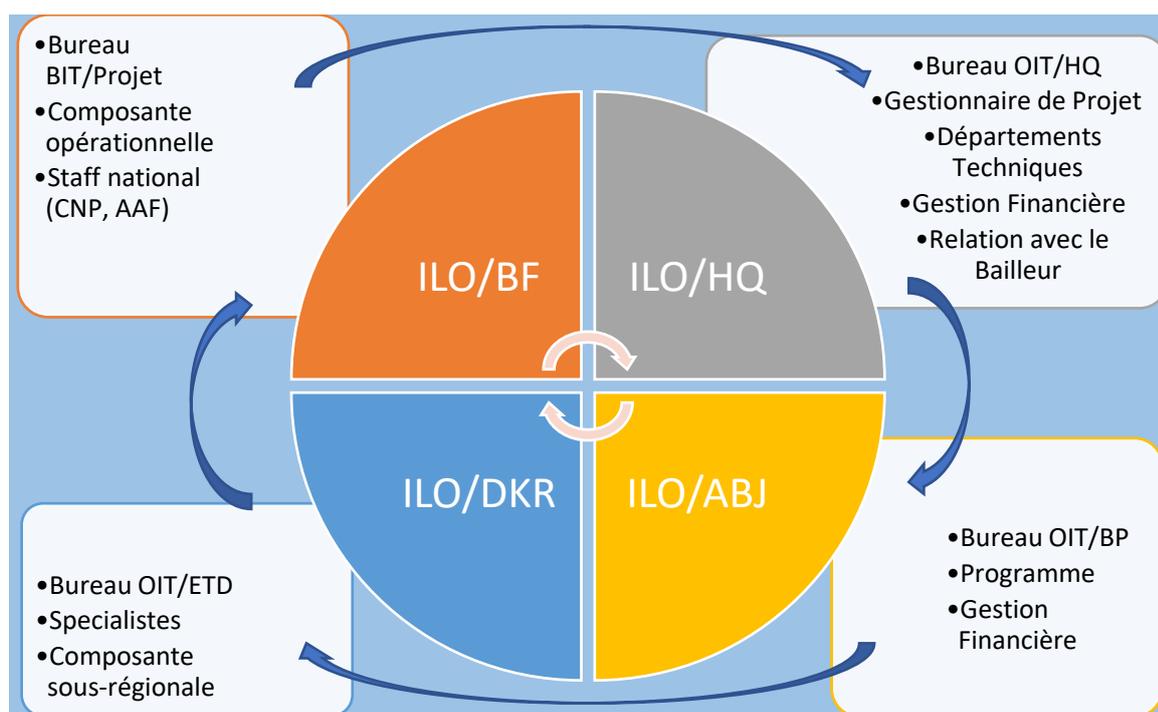
- Au niveau du Siège, les synergies et la communication interne entre les différents départements techniques concernés par le Projet (Composante Globale) sont optimales.
- Au niveau du terrain, tant le Bureau de l'ETD-Dakar que celui du BP-Abidjan souhaitent davantage de synergies et une meilleure communication avec l'équipe du Projet A titre d'exemple, à ce jour la GDP et PROGRAM-BP/Abidjan n'ont pas encore tenu de session de travail pour fluidifier et harmoniser les modes de gestion du Projet. De même, à ce jour, l'Assistant Administratif et Financier du Projet basé à Ouagadougou n'a pas eu de formation adéquate dans l'exercice de son travail (introduction à IRIS, réglementation et procédures internes du BIT, etc.)

Communication externe

- Au niveau du Bailleur.
Notamment au Burkina Faso, l'Ambassade du Luxembourg à Ouagadougou mentionne qu'elle n'a été informée par l'Unité de Gestion qu'un an après le démarrage du Projet, c'est-à-dire en juin 2019. En outre, les visites de la GDP à l'Ambassade du Luxembourg à Ouagadougou ne sont pas accompagnées du Coordonnateur National du Projet, si bien qu'à ce jour, ils ne connaissent pas l'équipe nationale. En outre, le Projet ne participe pas aux Cadres Sectoriels de dialogue sur la Formation Professionnelle et l'Emploi de Jeunes mis en place par le SNU et le PTF, ce qui se traduit par une certaine « invisibilité » du BIT, au risque de développer des doublons avec les autres agences. (*par exemple : Le Luxembourg ayant lui-même déjà financé une étude sur le BTP avec d'autres partenaires*). Dans les faits, le Projet et le Luxembourg bénéficiant tous deux d'une présence effective à Ouagadougou, une synergie effective et une coordination régulière sont hautement souhaitées.
- Au niveau des partenaires techniques et financiers.
Si le Projet communique régulièrement avec des programmes et projets tels que APERP, Global Initiative, Clear Cotton, Support G5 Sahel, AFD, RIPARQUE, etc., il ne semble pas coordonner suffisamment avec le SNU de la Sous-région Ouest-africaine, ni avec les PTF présents au Burkina Faso ce qui pourrait dénoter un manque de dialogue de l'Unité de Gestion avec les bureaux de l'OIT au niveau sous-régional. Ce constat ne favorise ni son ancrage dans l'architecture institutionnelle des acteurs de la formation professionnelle, ni sa crédibilité au niveau du dialogue sectoriel liés à l'emploi de jeunes.

- Au niveau des partenaires régionaux.
Le PRODOC du Projet mentionne à la page 21 : « *le plan d'action du RAFPRO est appuyé pour une meilleure diffusion et application pratique des concepts et programmes liés à l'apprentissage de qualité (p.21)* ». Dans cette perspective, des échanges (incluant le projet APERP) ont déjà eu lieu entre l'OIT/Genève, l'OIT/Abidjan, et le RAFPRO pour envisager l'organisation d'un symposium conjoint au cours de l'année 2020. A ce jour, il n'y a pas encore de décision définitive prise sur le format et le contenu de ce symposium mais les discussions continuent pour concrétiser cette coopération sous-régionale d'ici la fin du Projet.
- Au niveau des partenaires nationaux.
De même, Ministère de Tutelle et mandants de l'OIT ne se sentent pas suffisamment informés et impliqués dans la mise en œuvre du Projet. Mise à part une excellente « Fiche de Projet » (Cf. Annexe 5), le manque de support de sensibilisation tels que dépliant, affiche, identité visuelle, kakémono, PPT, etc. contribuent singulièrement à ce sentiment de manque de communication et d'information. Une campagne d'information et de communication auprès des gouvernements du Burkina Faso et de la Sous-Régions serait un plaidoyer sans nul doute très appréciable.

Appréciation schématique de la communication du Projet



7.8 Thèmes transversaux

La prise en compte des questions transversales ne ressort pas explicitement de l'évaluation à mi-parcours.

- **Genre**

Le Projet ne semble pas démontrer à ce stade un intérêt particulier pour l'égalité du genre. Pourtant le PRODOC stipule bien qu'« *une attention spéciale sera accordée à la promotion de l'égalité de Genre dans les systèmes d'apprentissage et à la réduction de la ségrégation professionnelle, afin d'assurer que les jeunes filles aient accès à l'apprentissage dans des secteurs riches en emploi de qualité* » (cf. p15).

De même en référence au Cadre Logique, on note, entre autres indicateurs de vérification : « *Nombre d'apprentis dont 50% de jeunes femmes vulnérables accèdent aux programmes d'apprentissage de qualité* ».

Or selon les données du tableau ci-dessous, on observe que pour la seule composante nationale, seul 11,7% de jeunes femmes ont bénéficiés des modules de formation professionnelle selon l'approche de l'apprentissage de qualité promu par le BIT. Un gap de près de 40% est à noter. On est donc loin de l'égalité promue par le document de projet. De manière globale on peut donc dire que le Projet n'est pas genre-sensible.

Egalité du Genre - Composante Nationale / Burkina Faso				
Bénéficiaires	Nombre d'apprentis	Nombre de garçons	Nombre de filles	% de filles
AO-BTP	70	61	9	13 %
E2PF	40	36	4	10%
CFPR-Z	40	35	5	12 %
Total	150	132	18	11,7 %

Bien que cela n'ait pas été l'intention du Projet, le choix des filières renforce encore davantage l'inégalité de genre ; maçonnerie et électricité étant perçus en effet comme des métiers essentiellement masculins. C'est sans doute là aussi une opportunité d'attirer l'attention des jeunes filles aux métiers considérés traditionnellement comme plus masculin.

Malgré le fait que le secteur de la construction soit majoritairement masculin, le choix de sélectionner la filière électricité a été fait dans le but d'attirer plus de jeunes filles dans ce secteur. Le travail d'électricien est généralement moins difficile physiquement, ce qui aide à motiver des jeunes filles à y participer. Celles qui ont été retenues serviront d'exemples pour les cohortes futures.

Dans ce contexte particulier et selon l'OIT³⁸ il est important de rappeler que : « *Le Genre est une variable socioculturelle qui fait référence aux rôles, responsabilités et activités comparatifs, relationnels ou différentiels des femmes et des hommes. Alors que le sexe des hommes et des femmes est déterminé biologiquement, les rôles de Genre sont socialement construits. Le Genre concerne les relations de pouvoir entre les femmes et les hommes. Les rôles sexospécifiques sont des attentes culturelles relatives à l'identité et au comportement des hommes et des femmes. Il est important de reconnaître que les rôles de Genre varient selon les sociétés et au sein de celles-ci et peuvent évoluer avec le temps.* »

³⁸ *Integrating gender equality in monitoring and evaluation of projects*
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165986/lang--en/index.htm

- **Environnement**

Le Projet n'est pas un projet « environnemental ».

Le Projet a prévu de promouvoir les « emplois verts » y compris dans le contexte urbain et péri-urbain du Burkina Faso, notamment dans le BTP (*construction passive*) et l'électricité (*énergies renouvelables*).

En effet, et en accord avec le PRODOC (Cf. p15), «*la génération d'emplois décents et une transition environnementale juste sont étroitement liés*. Le projet devrait par conséquent analyser les opportunités de promouvoir les compétences pour les emplois verts, ainsi qu'intégrer la préservation de l'environnement dans les curricula de formation ».

8. Leçons apprises et bonnes pratiques

Le PRODOC mentionne déjà un certain nombre d'expériences réussies telles que :

La mise à niveau des programmes d'apprentissages est plus effective si elle :

- ✓ S'appuie sur une analyse spécifique des métiers, détaillée et locale sur les raisons qui sous-tendent les systèmes d'apprentissages informels ;
- ✓ Capitalise sur des pratiques existantes ;
- ✓ Met les associations patronales dans le rôle du conducteur et renforce leur capacité
- ✓ Implique les organisations de travailleurs, les associations de parents et de jeunes ou d'autres groupes au niveau de la communauté ;
- ✓ Combine différentes mesures et inclut des éléments pour résoudre des déficits en matière de travail décent, tels que les conditions de travail dangereuses ;
- ✓ Adopte une approche incrémentale ;
- ✓ Améliore la qualité de la formation en fournissant des nouvelles compétences aux maîtres- artisans/ tuteurs et aux apprentis ;
- ✓ Augmente la reconnaissance des compétences acquises à travers des organisations crédibles telles les associations patronales ;
- ✓ Répond au déséquilibre de genre et rend l'apprentissage informel attractif aux hommes et aux femmes ;
- ✓ Est suivie et évaluée convenablement ;
- ✓ Crée des liens avec le système de formation formel et le marché du travail formel ;
- ✓ Améliore la réputation et la perception du public sur les apprentissages informels améliorés ;

A ce stade de développement du Projet, on peut y ajouter les éléments préliminaires suivants :

- **Leçon apprise** : L'exécution d'un projet sur 3 composantes stratégiques et géographiques distinctes, bien que clairement complémentaires, a nécessité un effort de gestion substantielle et parfois disproportionné par rapport à l'efficacité administrative et financière attendues. Pour être plus efficient, ce type de programmes demande donc deux conditions de base, (i) des capacités de gestion admin/finance gérées par une seule et même entité de lieux et de personnes et (ii) une approche commune consécutive d'une formation conjointe de tout le staff technique du Projet assurant ainsi une planification harmonisée entre tous les intervenants³⁹.
- **Leçon apprise** : Une forte intégration du niveau politique ainsi que de la société civile dans le cycle d'un projet est fortement souhaitable (*ownership*).
- **Leçon apprise** : La pratique de recrutement des prestataires de service sur base des appels d'offres (faire faire) peut être hautement efficace. Certes, la mise en marche est très exigeante en vue (i) des procédures et règlements du BIT, (ii) de l'évaluation détaillée des offres et conclusions de marchés, (iii) du suivi de proximité qualitatif, quantitatif et systématique. L'approche demande donc deux conditions de base, (i) une durée de vie d'un projet suffisamment longue et (ii) un personnel clé hautement qualifié.

³⁹ Par exemple sous forme de "Project Staff Meetings"

- **Leçon apprise** : Les TdR du BIT apparaissent clairs, bien structurés et exigeants. Néanmoins, le peu de temps disponible rend particulièrement difficile la qualité du travail produit.

Enfin, c'est le lieu de mentionner de même que c'est la première expérience de mise en œuvre du « TOOL KIT » dans un projet de coopération technique par le BIT.

9 Conclusions

Le Projet (*Appui à l'initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes dans la région du Sahel*) est une initiative de promotion de l'apprentissage de qualité pour l'emploi des jeunes, financée par le Grand-Duché du Luxembourg et exécutée par le BIT. Ce projet est la première expérience de Coopération Technique au Développement dispensée dans le cadre de l'Initiative Mondiale pour l'Emploi Décent des Jeunes. Initialement prévu pour deux ans, le Projet a bénéficié récemment d'une « *no cost extension* » de 6 mois additionnels, le portant ainsi à 30 mois d'exécution effective. Sa date de démarrage ayant été juillet 2018, l'évaluation s'est donc effectivement déroulée à mi-parcours de son exécution.

Le Consultant apprécie la gestion appliquée de l'équipe du projet face à un processus particulièrement complexe, résultant d'une part, des trois composantes stratégiques d'intervention (Globale, Sous-régionale et Nationale) entraînant de ce fait une multiplicité d'interlocuteurs potentiels, et d'autre part la dispersion géographique, mais aussi socio-culturelle, de cette même équipe (Genève/Europe et Ouagadougou/Afrique de l'ouest) ainsi que de sa gestion administrative et financière éclatées en trois lieux distinctes (Genève, Abidjan et Ouagadougou).

S'appuyant sur l'appui collégiale et la disponibilité sans faille de l'équipe du Projet, les principales conclusions sont ainsi formulées :

- 1 En raison d'une nouvelle législation burkinabé n'autorisant plus la mise en place de comités de pilotage des projets de coopération technique, le Comité Technique de Mise en Œuvre et de Suivi (CT-MOS), accepté par le ministère de tutelle (MJEJ, n'a pas encore été installé à mi-parcours d'exécution du Projet. Par conséquent, le manque d'une plate-forme adéquate multi-acteurs, tripartite et représentative au niveau national, limite considérablement l'appropriation nationale du Projet dans les politiques et stratégies nationales et ne favorise pas la coordination interactive avec les acteurs sur le terrain. Ce qui par ailleurs rend d'autant plus complexe la durabilité du Projet au-delà de sa durée d'exécution.
- 2 En l'absence d'instance autonome pour jouer un rôle de pilotage, d'assurance qualité des interventions, d'orientation stratégique, d'appui-conseils, de supervision et d'appropriation technique, il s'avère difficile de favoriser et impulser le dialogue politique au niveau de l'Etat. Ce constat peut de même devenir un handicap pour fluidifier les synergies avec les Partenaires au Développement en vue de vivifier les activités du projet en cohérence avec les politiques sectorielles et les aspirations des groupes cibles bénéficiaires.
- 3 Dans une approche holistique du développement, le projet a choisi l'approche « faire faire » par laquelle les Composantes recourent tant à des structures privées (Cabinets d'études) qu'à des partenaires public ou associatif pour réaliser les activités qui figurent au Cadre Logique. Cette approche a la potentialité d'être efficiente dans ses principes de transfert de compétence non seulement aux bénéficiaires mais aussi aux structures d'exécution.
- 4 De même, le concept « emploi-apprentissage » favorise également un accompagnement dynamique en ce sens qu'il ne renforce pas seulement la capacité des bénéficiaires mais aussi celle des institutions accompagnatrices et permet ainsi d'élaborer des outils novateurs pour l'amélioration du système de formation professionnelle.
- 5 La communication minimale du Projet à ce stade de mise en œuvre est un défi majeur pour son bon déroulement jusqu'à la fin du projet.
- 6 Un système de suivi et d'évaluation, avec des outils appropriés au système de rapportage et de *monitoring* doit se mettre en place rapidement pour valoriser la bonne exécution analytique du Projet et d'en suggérer les réajustements nécessaires au cours de son développement, tant sur le plan quantitatif que qualitatif.

- 7 L'absence actuelle d'un plan de suivi-évaluation n'a pas permis de situer le mécanisme de remontée de l'information ni la mise en place d'un système d'opérationnalisation des indicateurs pour des analyses de qualité. De plus la conception du Projet n'a pas pu intégrer une approche de mesure de l'impact ni une stratégie adéquate de sortie.
- 8 A ce jour, les activités réalisées n'ont pas encore totalement généré les *outputs* attendus ni les effets et impacts espérés susceptibles d'être capitalisés. Des indices forts d'effets et d'impacts en termes d'acquis sont perceptibles, mais méritent d'être consolidés pour une éventuelle durabilité du projet et d'une possible répliquabilité au niveau sous-Régional et/ou national.
- 9 L'approche de l'apprentissage de qualité apparaît comme une approche novatrice qui pourrait favoriser un ancrage national, voire sous-régional dans la mesure où une démarche participative des partenaires et une dynamique interactive avec les acteurs en charge de la problématique de la formation professionnelle et de l'emploi de jeunes se concrétisent.
- 10 L'engagement de l'équipe du projet a contribué d'une manière significative à son assise dans sa mise en œuvre et son développement.

10 Recommandations

Les recommandations à la suite d'une évaluation à mi-parcours portent sur ce qui devrait être ajusté, adapté et amélioré. Les recommandations ci-dessous vont dans ce sens. En effet, vu l'intérêt que représente le Projet, il est important qu'il puisse satisfaire aux attentes de tous les acteurs. Dans cette optique, il est recommandé les suggestions suivantes :

En référence à la formation et à l'accompagnement des jeunes.

- 1 Il serait opportun de renforcer les compétences des jeunes en entrepreneuriat, notamment sur le montage de plans d'affaire, le marketing et la commercialisation, la gestion de la trésorerie, le mode d'accès aux IMF, l'assurance sociale ainsi que les pratiques relatives à la fiscalité.
- 2 De même, l'intégration d'un module concernant la méthodologie d'encadrement des apprentis dans les unités artisanales de production, la gestion des micro-entreprises (auto-entrepreneur) et l'insertion en entreprises (emplois salariés) serait pertinent.
- 3 Enfin, le Projet devrait encourager les Centres de Formation (CFPR-Z, AO-BTP, E2PF) à mieux intégrer les pratiques innovantes au sein des politiques et stratégies nationales (formation professionnelle de type duale & apprentissage de qualité)

En référence à la gestion du Projet

- 4 Le Projet n'ayant pas atteint sa pleine maturité, un appui post formation⁴⁰ permettrait de mieux apprécier son impact au niveau de la création d'emploi durable pour les jeunes.
- 5 Cultiver une approche de réduction des coûts du Projet doit devenir un objectif cardinal en vue d'une possible répliquabilité à d'autres pays de la Sous-région Ouest africaine, et une probable durabilité dans le contexte national du Burkina Faso. Dans cette perspective, les formations étant particulièrement coûteuses, une stratégie de désengagement et de transfert des compétences pourrait être d'ores et déjà envisagée par le Projet afin de promouvoir une appropriation méthodologique au-delà de décembre 2020 et une reprise effective de ses approches conceptuelles par les partenaires⁴¹.

⁴⁰ Comme envisagé par le Projet, l'appui post formation devrait être envisagé durant la seconde partie d'exécution du Projet.

⁴¹ Une plateforme numérique interactive de réflexion, entre les différents intervenants du BIT (OIT/Genève, OIT/Dakar, OIT/Abidjan et OIT/Ouagadougou) pourrait être mise en place à ce sujet et faire quelques propositions concrètes d'ici la fin du Projet

- 6 Les thèmes transversaux tels que le Genre et les Emplois Verts méritent une meilleure attention comme souligné dans le PRODOC.
- 7 Une stratégie de communication, information, sensibilisation, tant interne qu'externe, et sa rapide mise en œuvre, est indispensable pour une meilleure visibilité du BIT et une meilleure crédibilité du Projet. Cette stratégie doit s'accompagner, en interne (BIT), d'un meilleur partage de l'information au niveau de la planification annuelle des activités et du *reporting* périodique de ses résultats et en externe (SNU/PTF) par plus de synergies et de participations aux initiatives conjointes.
- 8 Le montage d'un système de Suivi et Evaluation, propre à tout projet de Coopération, est une perspective indispensable pour une meilleure efficacité du modèle managérial du Projet. L'utilisation effective des outils de S&E assurerait une efficacité appréciable en termes d'avancement du Projet. En outre, ces outils, accompagnés de la fixation de *benchmarks* pour évaluer la performance du Projet de façon qualitative, permettrait de même un gain non négligeable en termes de résultats quantitatifs. Cette faiblesse du Projet peut être corrigée par l'assistance d'un expert en suivi-évaluation auprès de l'Unité de gestion.
- 9 La mise en place du Comité Technique de Suivi (CT-MOS) est urgent pour favoriser une appropriation nationale, une insertion des méthodologies innovantes du BIT dans les politiques et stratégies gouvernementales ainsi qu'une participation effective des partenaires.
- 10 La gestion administrative et financière du Projet, semi-décentralisée, répartie entre 3 pôles de responsabilités distincts (Ouagadougou, Abidjan et Genève), ne peut fonctionner correctement qu'avec une approche de communication concrète, tangible et interactive. Le Projet doit s'employer à améliorer cette dynamique afin de la rendre agile et conséquente.
- 11 Le Projet devrait produire du « Savoir et de la Connaissance » (*sous forme d'articles ou de publications*) pour donner suite à l'opérationnalisation d'outils novateurs du BIT et à l'exécution de cette première expérience pilote issue de l'Initiative Mondiale pour l'Emploi Dément des Jeunes.
- 12 Le Projet est partie intégrante du draft du PPTD du Burkina Faso. L'Equipe du Projet devrait pouvoir y apporter ses commentaires et observations. Il en est de même dans la formulation des CPO pour le futur biennium du BIT (2020 – 2021).
- 13 Aux vues de la situation sécuritaire dans la sous-région du Sahel et en particulier au Burkina Faso, il serait souhaitable d'inclure dans les risques et hypothèses du PRODOC, le facteur sécuritaire relatif au dispositif opérationnel du Projet.
- 14 Etant une première expérience de coopération technique dans le contexte de l'Initiative Mondiale, une étude détaillée en vue de la capitalisation des expériences réussies et leçons apprises serait particulièrement pertinent.

En référence aux agences des Nations-Unies

- 15 Une concertation inter-agences plus soutenue au niveau technique est souhaitable, pour rendre effectif le principe « Unies dans l'action ». Cette concertation pourra être nourrie par le potentiel d'apprentissage des bonnes pratiques dans le même domaine d'intervention, ici la formation professionnelle selon l'approche de l'apprentissage de qualité, la création d'emploi décent pour les jeunes, et la dynamique multipartite prônée par l'Initiative Mondiale.
- 16 Cependant à ce jour, l'application fonctionnelle de ce principe n'est pas une réalité au Burkina Faso, ni dans la plupart des pays de la sous-région ouest africaine. Des indices forts de synergie et d'harmonisation existent : groupes thématiques, programmes communs, pays intégrés, etc. En attendant que ce principe devienne une réalité, il est possible à court et moyen termes qu'une meilleure visibilité du Projet puisse tendre vers plus de crédibilité en trouvant une ébauche de concrétisation à travers

l'élaboration de programme conjoint entre partenaires techniques, publics et privés, dans l'esprit de l'Initiative Mondiale pour l'emploi décent des Jeunes⁴².

⁴² *Comme cela est envisagé par el Projet, cette suggestion devrait se concrétiser au cours de la deuxième partie de mise œuvre du Projet.*