



Organisation  
internationale  
du Travail

► Bureau d'évaluation



i-eval Discovery



## Appui à l'initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes dans la région du Sahel

**ILO TC/SYMBOL:** GLO/17/46/LUX

**Type d'évaluation:** Project

**Horaire d'évaluation:** Final

**Mode d'évaluation:** Indépendant

**Pay(s):** Afrique de l'Ouest/sous-régional y compris les pays suivants : République du Bénin, République du Burkina Faso, République du Cap-Vert, République of Côte d'Ivoire, République du Mali, République du Niger, République du Sénégal, République togolaise

**Date à laquelle l'évaluation a été complétée par l'évaluateur:** 29 juillet 2021

**Date à laquelle l'évaluation a été approuvée par EVAL:** 08 novembre 2021

**Bureau Administratif:** EMPLAB (global et régional), OIT Abidjan

**Bureau Technique:** SKILLS, EMPLAB, DWT/CO Dakar (Unités d'appui technique)

**Fin du projet:** Avril 2021

**Donateur et budget:** Luxembourg – USD 2'369'668

**Nom(s) du consultant:** [Indiquez tous les consultants travaillant sur l'évaluation, en citant le responsable]

**Gestión de la evaluación:** Milagros Lazo Castro, Technical Officer, Service des compétences et de l'employabilité, BIT

**Supervision du Bureau de l'évaluation:** Peter Wichmand

**Budget de l'évaluation:** USD 29'176

**Mots clés:** Adéquation formation-emploi, Afrique de l'Ouest, Apprentissages de qualité, Assistance technique, Changement systémique, Développement des capacités, Dialogue social, Égalité des chances, Emploi décent des jeunes, Employabilité, Enseignement et formation techniques et professionnels (EFTP), Formation de type dual, Initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes, Petites et moyennes entreprises (PMEs), Région du Sahel, Résilience face au COVID-19, Secteur du Bâtiment Travaux Publics (BTP), Travail décent.

## TABLE DES MATIERES

LISTE DES ACRONYMES .....	4
LISTES DES ANNEXES / ILLUSTRATIONS / TABLEAUX.....	5
RÉSUMÉ D'ÉVALUATION .....	6
INTRODUCTION.....	9
A. DESCRIPTION DU PROJET ET DE SON CONTEXTE .....	9
(i) Description.....	9
(ii) Contexte général .....	12
B. PORTÉE, OBJECTIF, MÉTHODOLOGIE, DESTINATAIRES DE L'ÉVALUATION & LIMITES DE L'ÉVALUATION .	13
(i) Portée .....	13
(ii) But et objectifs de l'évaluation .....	13
(iii) Méthodologie .....	14
(iv) Destinataires de l'évaluation.....	15
(v) Possibles limitations .....	15
1. CONSTATIONS DE L'EVALUATION .....	16
A. PERTINENCE ET ALIGNEMENT STRATÉGIQUE DU PROJET.....	16
B. COHÉRENCE .....	18
C. VALIDITÉ DE LA CONCEPTION DU PROJET .....	19
D. PERFORMANCES ET EFFICACITÉ DU PROJET.....	21
E. EFFICIENCE DES RESSOURCES UTILISÉES.....	24
F. ORIENTATION VERS L'IMPACT .....	26
G. ÉVALUATION DES QUESTIONS DE GENRE ET DE HANDICAP .....	28
H. ÉVALUATION DES QUESTIONS TRIPARTITES .....	29
I. ÉVALUATION DES QUESTIONS RELATIVES AUX NORMES INTERNATIONALES DU TRAVAIL .....	29
2. CONCLUSIONS.....	29
RECOMMANDATIONS .....	31
LEÇONS APPRISSES ET BONNES PRATIQUES .....	34
ANNEXES .....	35

## LISTE DES ACRONYMES

AFD	Agence Française de Développement
ANPE	Agence nationale pour l'emploi
AO-BTP	Association des ouvriers du BTP
APOSE	Appui à la politique sectorielle d'enseignement et de formation techniques et professionnels
BIT	Bureau international du travail
BTP	Secteur du Bâtiment et des Travaux Publics
CMA	Chambre des métiers de l'artisanat du Burkina Faso
CFPR-Z	Centre de formation professionnelle de référence de Ziniaré
CIT	Conférence internationale du travail
CSST	Coopération Sud-Sud et triangulaire
COVID	Corona Virus Disease
CT-MOS	Comité Technique de Mise en Œuvre et de Suivi
DC dVET	Donor Committee for dual vocational education and training
DDC	Direction du développement et de la coopération
DEVINVEST	Development and Investment Branch
DWT/CO	Decent Work Technical Support Team and Country Office
E2PF	École Polytechnique Privée du Faso
EFTP	Enseignement et la formation techniques et professionnels
EMPLAB	Employment, Labour Markets and Youth Branch
EmPol/YouthPol	La base de données des politiques et lois pour l'emploi des jeunes de l'OIT
ETVA	Enquête sur la transition vers la vie active
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations ( <i>Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture</i> )
FENABF	Fédération Nationale des Artisans du Burkina Faso
GERME	Gérez Mieux Votre Entreprise
ICP	Indicateurs clés de performance
ITC-ILO	International Training Centre of the ILO
MJPEJ	Ministère de la Jeunesse et de la Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes
OCDE/CAD	Organisation de coopération et de développement économiques/Comité d'aide au développement
ODD	Objectifs de développement durable
OIT	Organisation internationale du travail
ONU	Organisation des Nations Unies
PAFPA	Le projet d'Appui à la Promotion des Filière Agricoles
PMEs	Petites et moyennes entreprises
PNDES	Plan national de l'économie et social
PPTD	Programme Pays de Promotion du Travail Décent
PRODOC	Project Document ( <i>Document de projet</i> )
PSEF	PLAN SECTORIEL DE L'EDUCATION ET DE LA FORMATION
RIPAQUE	RENFORCER L'INSERTION PROFESSIONNELLE PAR DES APPRENTISSAGES DE QUALITE
S&E	Suivi et évaluation
SNU	Système des Nations Unies
SKILLS	Skills and Employability Branch
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats ( <i>Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces</i> )
TdC	Théorie du changement
TdR	Termes de références
TREE	Training For Rural Economic Empowerment (Formation visant à l'émancipation économique dans les régions rurales)
UNRC	UN Resident Coordinator
YEP	Youth Employment Programme

## LISTES DES ANNEXES / ILLUSTRATIONS / TABLEAUX

### ANNEXES

Annexe 1	Termes de Référence ( <i>joint au présent document</i> )
Annexe 2	Rapport de démarrage ( <i>joint au présent document</i> )
Annexe 3	Liste des personnes interviewées
Annexe 4	Bibliographie
Annexe 5	Plan de collecte de données et protocole d'entrevue
Annexe 6	Enquête
Annexe 7	Plan de travail
Annexe 8	Analyse SWOT
Annexe 9	Résumé des produits
Annexe 10	Résultats d'indicateurs
Annexe 11	Liste des principaux partenariats et collaborations GLO/17/46/LUX
Annexe 12	Politiques, stratégies et initiatives en matière d'emploi décent des jeunes au Burkina Faso
Annexe 13	Acteurs clés mentionnés dans le PRODOC – implication dans le projet
Annexe 14	Présentation – Atelier de restitution avec leçons apprises et bonnes pratiques ( <i>jointe au présent document</i> )
Annexe 15	Leçons apprises
Annexe 16	Bonnes pratiques émergentes

### TABLES

Tableau 1	Budget
Tableau 2	Liste des personnes interviewées
Tableau 3	Plan de collecte de données
Tableau 4	Protocole d'interview
Tableau 5	Plan de travail
Tableau 6	Analyse SWOT
Tableau 7	Résumé des produits
Tableau 8	Résultats d'indicateurs
Tableau 9	Acteurs clés (PRODOC) et implication dans le projet
Tableau 10	Leçon apprise 1
Tableau 11	Leçon apprise 2
Tableau 12	Bonnes pratique émergente

### ILLUSTRATIONS

Illustration 1	Articulation générale du projet
----------------	---------------------------------

## RÉSUMÉ D'ÉVALUATION

### CONTEXTE

#### Résumé du but, de la logique et de la structure du projet

Le projet « Appui à l'initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes » couvre l'Afrique de l'Ouest et en particulier la zone du Sahel, là où sont regroupés cinq des pays partenaires du Luxembourg (Burkina Faso, Cap Vert, Mali, Niger, Sénégal). Le projet consiste en une initiative de 40 mois, d'un montant de 2'369'668 dollars américains, financée par le Gouvernement du Grand-Duché du Luxembourg et mise en œuvre par le Bureau international du Travail. Le projet s'inscrit dans le cadre de [l'Initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes](#) qui vise à favoriser : (i) l'efficacité et l'extension des mesures prises au niveau des pays en faveur du travail décent pour les jeunes par le biais de partenariats multipartites ; (ii) la diffusion de politiques fondées sur des données probantes ; et (iii) la transposition à plus grande échelle d'interventions efficaces et novatrices. Les activités du projet visent à apporter une complémentarité aux actions existantes dans le domaine de l'emploi des jeunes - en utilisant les capacités de mobilisation de l'Initiative Mondiale.

L'objectif principal du projet est de fournir des conseils stratégiques et de renforcer les capacités des décideurs politiques, des partenaires sociaux, du secteur privé et des institutions nationales afin qu'ils puissent concevoir et mettre en œuvre un cadre national et des initiatives pour promouvoir l'emploi des jeunes et les apprentissages de qualité. Le projet agit sur trois niveaux stratégiques : (i) La composante globale : vise à élaborer et disséminer de nouveaux outils et études sur l'emploi des jeunes et les apprentissages de qualité ; (ii) 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 ; et (iii) 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.

#### Situation actuelle du projet

Le projet a mené à bien un nombre conséquent d'activités en l'espace de seulement 34 mois dans un contexte et des conditions difficiles - aggravées par la pandémie du coronavirus. Le projet a globalement terminé l'ensemble de ses activités avec un « delivery » de l'ordre de 99%. Sur la base de l'enquête menée dans le cadre de l'évaluation, le projet présente un [très bon taux de satisfaction](#) avec 67,86 % des répondants très satisfaits, et 28,57 plutôt satisfaits.

#### But, destinataire et portée de l'évaluation

L'évaluation indépendante couvre tous les aspects du projet, de juillet 2018 à avril 2021, y compris l'environnement du projet, son organisation, sa pertinence et l'efficacité de l'utilisation des ressources. Avant tout, la durabilité et la contribution à un impact sectoriel plus large sont cruciales. L'évaluation porte sur les

principaux résultats attendus du projet, et s'étend à l'ensemble des composantes du projet : la composante globale et sous-régionale – Afrique de l'Ouest, et la composante nationale – Burkina Faso. Cette évaluation finale se fonde également sur les conclusions de l'évaluation interne de mi-parcours menée en novembre 2019 pour apprécier dans quelle mesure l'OIT et les partenaires du projet ont pris en compte les recommandations qui avaient été formulées. L'évaluation inclut les normes internationales du travail, la dimension de genre, l'inclusion du handicap et d'autres questions de non-discrimination comme une préoccupation transversale dans toute sa méthodologie. Les principaux utilisateurs finaux des résultats de l'évaluation sont les unités administratives et d'appui techniques du projet au sein de l'OIT. Les parties secondaires faisant usage des résultats de l'évaluation comprennent le Gouvernement du Grand-Duché du Luxembourg et d'autres parties prenantes pertinentes.

#### Méthodologie de l'évaluation

Différents outils d'évaluation ont été combinés pour garantir une évaluation qualitative et quantitative fondée sur des preuves. L'équipe d'évaluation a mis l'accent sur la validation croisée des données par triangulation et sur l'évaluation de la plausibilité des résultats obtenus. La combinaison méthodologique comprenait une étude documentaire, des entretiens individuels semi-structurés, des entretiens semi-structurés de groupes de discussion et une courte enquête. Les données ont été recueillies auprès de différentes sources, par différentes méthodes pour chacune des questions d'évaluation, et les résultats ont été triangulés pour tirer des conclusions valides et fiables. Les données ont été désagrégées, au minimum, par sexe et par d'autres dimensions lorsqu'elles étaient disponibles. Les conclusions et les recommandations étaient basées sur les résultats de l'évaluation (raisonnement déductif). Les travaux d'évaluation ont été menés entre fin mai et fin juillet 2021 en étroite coordination avec l'équipe de projet, la Gestionnaire de l'évaluation, qui n'avait aucune implication préalable dans le projet et le Bureau de l'évaluation du BIT/EVAL. En raison de la pandémie du COVID-19, il n'a pas été possible d'organiser de mission sur le terrain, avec la présence de l'ensemble de l'équipe d'évaluation. Les consultations ont eu lieu en ligne ou, au Burkina Faso, avec le Consultant national en présentiel, et avec la participation à distance de la cheffe de l'évaluation.

### RÉSULTATS PRINCIPAUX ET CONCLUSIONS

**Au niveau global et sous, régional**, le projet a développé une série d'outils et d'études pour fournir des conseils et faciliter l'élaboration de politiques en matière d'emploi des jeunes fondées sur des preuves. Les parties prenantes qui ont participé au projet au niveau mondial/régional ont été informées des nouveaux outils développés/des études entreprises, et du projet en général. Les ateliers et conférences sont en général perçus comme utiles et de bonne qualité par les parties prenantes, sans qu'il y ait de suivi et preuve concrète de renforcement des capacités. Il reste des besoins importants en matière d'accompagnement des mandants

dans la mise en œuvre des politiques et stratégies intégrant les apprentissages de qualité. Suite à l'évaluation à mi-parcours, la communication sur le projet pilote a été améliorée – sans pour autant se baser sur une stratégie de communication formelle et exhaustive.

**Au niveau national**, le nouveau Plan National de Développement Economique et Social (PNDES) 2021-2025 inclut l'apprentissage de qualité, ce qui constitue un succès majeur du projet. Les programmes d'apprentissages de qualité ont permis d'améliorer les apprentissages formels dans le secteur du Bâtiment et des travaux publics. Ce secteur est en plein essor et offre des opportunités en matière d'emplois verts, tant pour des jeunes hommes que pour des jeunes femmes en situation fragile, en zone urbaine (dans la région de la capitale nationale, Ouagadougou). La formation de 150 apprentis dans les secteurs de l'électricité et de la maçonnerie, a contribué à améliorer l'employabilité des jeunes, en collaboration avec des prestataires de formation locaux, permettant aux apprentis d'acquérir des compétences adaptées au marché du travail, au travers de la formation duale par apprentissage de qualité. La formation duale ne renforce pas seulement la capacité des bénéficiaires mais aussi celle des institutions accompagnatrices et des entreprises – ce qui améliore le système de formation professionnelle.

Les parties prenantes auraient souhaité une coordination nationale plus solide, et un partage d'informations entre toutes les parties prenantes, comme levier supplémentaire pour la durabilité. Cela aurait été possible au travers de, par exemple, des plateformes d'apprentissage de partage de connaissances, et ce malgré (i) les difficultés rencontrées par le projet pour mettre en place un comité de pilotage (en raison d'une nouvelle législation burkinabé empêchant ceci en raison du peu de capacités des partenaires à mener des interventions en parallèle), et (ii) les trois rencontres annulées en raison de la pandémie de COVID. Le système de suivi et évaluation n'a pas permis de surveiller et de contrôler les risques de manière significative - de par sa faible utilisation et une analyse des risques peu approfondie.

### **Conclusion 1 sur la pertinence et l'alignement stratégique du projet :**

La pertinence du projet est prouvée tant sur le plan global, sous-régional que national. Le projet répond aux besoins définis par l'Agenda 2030, aux résultats du P&B de l'OIT et s'aligne sur les plans nationaux et priorités des mandants. L'importance de la problématique de l'emploi des jeunes est reconnue de manière consensuelle parmi les parties prenantes tripartites.

### **Conclusion 2 sur la cohérence :**

Le projet est aligné sur les objectifs de l'Initiative mondiale pour l'emploi des jeunes. L'équipe projet a créé plusieurs partenariats et a collaboré de manière efficace en interne avec d'autres départements ou initiatives complémentaires du BIT. Les mécanismes de coordination n'étaient pas tous planifiés et/ou formalisés dans le cadre d'une solide stratégie établie en amont - permettant une forte cohérence et appropriation du projet par les acteurs à tous les niveaux (global, sous-régional et national). Le projet a contribué à ce que le concept d'apprentissage de qualité soit adopté au niveau national. L'appropriation du projet reste un défi, à ce stade, sans agence principale nationale et/ou plateforme

d'apprentissage régionale/nationale. Les difficultés liées à la mise en place d'un comité de suivi ont notamment contribué à une appropriation du projet non optimale au niveau nationale.

### **Conclusion 3 sur la validité de la conception du projet :**

Bien que le projet soit conceptuellement valide dans ses grandes lignes, il est malgré tout trop ambitieux compte tenu de son budget et de sa durée limitée – ayant pour conséquence un impact limité. Il est à noter que pour un passage à l'échelle, essentiel pour pouvoir contribuer aux objectifs de développement du projet, il sera essentiel d'examiner les leçons apprises / bonnes pratiques du projet transférables à d'autres secteurs et régions, ainsi que les spécificités du secteur informel (qui représente 92% des emplois disponibles) non couvert par cette expérience pilote. Certaines bonnes pratiques du BIT établies dans certains cas depuis des décennies n'ont pas été systématiquement prises en compte – telles que l'analyse de l'ensemble des besoins des jeunes pour une intervention efficace, la collaboration étroite avec une agence principale nationale et une approche systémique relative à la formation et l'emploi décent des jeunes.

### **Conclusion 4 sur la performance et efficacité du projet :**

Le projet a réussi à rallier les principales parties prenantes aux niveaux mondial, sous-régional et national. Alors que l'OIT perçoit son rôle comme plus limité, les attentes de ses mandants sont plus élevées en termes de coordination nationale, de facilitation du changement, notamment en termes de renforcement institutionnel, et de de création de synergies et de plateformes d'apprentissage. Sur la base des données collectées, l'évaluation ne peut prouver un renforcement des capacités des parties prenantes sous forme de validation des apprentissages et des comportements. A ce stade, l'évaluation ne peut apporter une preuve de concept quant au modèle d'apprentissage de qualité dans le cadre de l'intervention pilote d'accompagnement des jeunes au Burkina Faso. Cela requiert une intervention plus exhaustive qui inclut un accompagnement plus poussé en matière d'insertion des jeunes et au moins une étude de suivi à plus long terme. Malgré l'approche inclusive du projet, tous les acteurs constatent une faible participation des femmes au projet. L'engagement de l'équipe du projet a contribué d'une manière significative à mener à bien un grand nombre d'activités, tenant compte de la durée et du budget limité du projet, et d'une gestion administrative complexe sur trois sites distincts (Genève, Ouagadougou et Abidjan). Il reste des besoins importants en matière d'accompagnement des mandants dans la mise en œuvre des politiques et stratégies intégrant les apprentissages de qualité.

### **Conclusion 5 sur l'efficacité des ressources utilisées**

Alors que l'efficacité est prouvée sur le plan global, tout comme dans l'évaluation à mi-parcours, l'efficacité du projet n'a pas pu être prouvée aux niveaux sous-régional et national dans l'évaluation finale. La coordination en interne entre départements / unités du BIT est une bonne pratique. Le projet a su réduire efficacement les coûts au travers de sa coordination en interne. Il faut noter que seul 8% du budget a été alloué à

l'accompagnement des jeunes ne couvrant pas l'entièreté de certains de leurs besoins essentiels en approvisionnement en nourriture / déplacements dans le cadre de la formation, et une stratégie plus exhaustive en matière d'insertion. Un système de suivi et d'évaluation solide, une agence nationale principale et des rapports nationaux réguliers auraient pu contribuer à aider à gérer certains problèmes lors de l'implémentation du projet par des actions correctives (p.ex. en matière de coordination nationale). Le projet n'avait pas mis en place de système S&E lors de l'évaluation à mi-parcours. Comme mentionné dans l'évaluation à mi-parcours, les dépenses de fonctionnement peuvent être considérées comme élevées au regard des coûts des missions internationales (bi-mensuel), entre la Suisse et le Burkina Faso (et/ou l'Afrique de l'Ouest) bien qu'il soit effectivement compréhensible que ce type de projet pilote global/régional/national puisse engendrer des coûts de coordination.

### **Conclusion 6 sur l'orientation vers l'impact**

Aucune stratégie de sortie formelle n'a été réalisée depuis la conception du projet. Alors que certains éléments du projet seront maintenus au travers, par exemple, de l'intégration de l'apprentissage de qualité dans le Plan national de développement économique et social (PNDES), le projet RIPAQUE, les référentiels de formation, l'appropriation de l'approche des apprentissages de qualité et d'autres activités, notamment sous l'égide de l'Initiative Mondiale, beaucoup de questionnements persistent parmi les acteurs du projet en matière de la continuité des activités et de la mise à l'échelle du projet. Le manque d'une stratégie de sortie clairement définie pour tous les acteurs, de financement et de synergies entre les composantes, en particulier au niveau national, n'ont pas abouti à une appropriation optimale du projet pour entreprendre une collaboration plus poussée - sur la base d'une feuille de route bien établie, ainsi qu'une démarche plus robuste et structurée. Ces éléments sont essentiels pour favoriser un réel changement systémique facilitant la création d'un environnement plus favorable pour la mise en œuvre de systèmes d'apprentissages de qualité. Il s'agit d'un processus long et difficile qu'il est essentiel de planifier - notamment pour garantir l'autonomisation des organisations locales, mais pour garantir l'efficacité de l'intervention et pouvoir prouver le concept pilote.

Si le projet a permis d'améliorer sensiblement l'apprentissage formel au Burkina Faso, d'énormes défis subsistent dans le secteur informel. Il n'y a aucune preuve de la répliquabilité des expériences pilotes réussies et d'une éventuelle mise à l'échelle, compte tenu des coûts élevés impliqués, entre autres, dans les approches duales et formelles. Il serait pertinent que l'OIT applique le label « apprentissage de qualité » à l'amélioration de l'apprentissage informel - en tant qu'acteur crédible dans ce domaine.

### **RECOMMANDATIONS**

**La recommandation 1** (sur la base des conclusions 3 et 6) propose au BIT, au donateur et aux partenaires de mettre en

œuvre une seconde phase du projet. Si le projet a réussi à accomplir un nombre élevé d'activités et fournir des résultats dans un temps limité et un environnement complexe, c'est notamment grâce au fort engagement de l'équipe projet. Une deuxième phase serait pertinente pour amener tous les résultats de cette initiative pilote au niveau supérieur et permettre une preuve de concept basée sur une intervention plus complète - intégrant d'autres bonnes pratiques de l'OIT développées dans la formation et l'emploi des jeunes depuis plusieurs décennies, des outils de S&E rigoureux et une théorie du changement plus robuste couvrant les activités de convergence. Il serait important d'élaborer et de formaliser les stratégies formelles de sortie, de communication et d'intégration des dimensions liées au genre et au handicap - dès la phase de conception, et de définir des indicateurs y relatifs qualitatifs et quantitatifs et en assurer le suivi régulièrement. Une intervention multi-agence et multi-bailleurs serait également pertinente pour assurer une mise à l'échelle sur la base du projet pilote, et de bénéficier d'un large éventail de compétences. Dans tous les cas, il serait utile de focaliser les ressources sur des interventions davantage pérennes - qui contribuent clairement à une stratégie de changement systémique rigoureuse et établie avec les partenaires en amont. **Priorité:** Haute / **Importance:** Haute / **Engagement des ressources:** Haut.

**Recommandation 2** (sur la base des conclusions 4, 5 et 6) propose au BIT et aux partenaires - en alignement avec l'évaluation à mi-parcours - que si une seconde phase a lieu, de renforcer les compétences techniques et entrepreneuriales des formateurs / apprentis (notamment déjà formés) et de les accompagner dans leur insertion sur la base (i) d'une stratégie bien définie avec une approche systémique et (ii) des bonnes pratiques existantes au sein du BIT en matière de formation et d'emploi décent des jeunes. Par ailleurs, il serait pertinent de combiner différentes approches (p. ex. TREE, GERME et les apprentissages de qualité) comme suggéré lors des consultations. **Priorité:** Haute / **Importance:** Haute / **Engagement des ressources:** Moyen.

**Recommandation 3** (sur la base des conclusions 4, 5 et 6) propose au BIT (en alignement avec l'évaluation à mi-parcours) la mise en place systématique d'un système de suivi et d'évaluation. Ceci est propre à tout projet de coopération, et est essentielle pour une meilleure efficacité du modèle de gestion du projet. L'utilisation effective des outils de S&E permet une optimisation de l'avancement du projet et une gestion adaptative dans des environnements complexes. De plus, ces outils, et la mise en place de benchmarks pour évaluer la performance du projet de manière qualitative, permet également un gain significatif en termes de résultats quantitatifs. **Priorité:** Haute / **Importance:** Haute / **Engagement des ressources:** Bas.

**Recommandation 4** (sur la base des conclusions 4, 5 et 6) propose au BIT et ses partenaires (en alignement avec l'évaluation à mi-parcours) une coopération inter-agences plus soutenue au niveau technique pour rendre effectif le principe "Unis dans l'action" et renforcer l'efficacité des interventions. Cette coopération requiert une analyse et une stratégie au niveau des actions de convergence établie et planifiée dès la conception du projet - puis développée au travers des dynamiques multi-acteurs prônées par l'Initiative mondiale. **Priorité:** Moyenne / **Importance:** Haute / **Engagement des ressources:** Bas.

## INTRODUCTION

Le Bureau International du Travail (BIT) a commissionné une évaluation finale indépendante de son projet "Appui à l'initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes dans la région du Sahel". Les travaux d'évaluation indépendante ont été menés sur la base des Termes de Référence (TdR), entre fin mai et fin juillet 2021 en étroite coordination avec l'équipe de projet, la Gestionnaire de l'évaluation, qui n'avait aucune implication préalable dans le projet et le Bureau de l'évaluation du BIT/EVAL

L'équipe d'évaluation souhaite remercier toutes les personnes ayant contribué à cette évaluation. Nous remercions tout particulièrement l'équipe de projet, la Gestionnaire d'évaluation et le Bureau de l'évaluation du BIT/EVAL pour l'excellent soutien apporté à la préparation et à la réalisation de cette évaluation. L'équipe d'évaluation espère que les résultats, conclusions et recommandations contribueront à l'amélioration continue de projets similaires.

### A. DESCRIPTION DU PROJET ET DE SON CONTEXTE

#### (i) Description

Le projet « Appui à l'initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes » couvre l'Afrique de l'Ouest et en particulier la zone du Sahel, là où sont regroupés cinq des pays partenaires du Luxembourg (Burkina Faso, Cap Vert, Mali, Niger, Sénégal). Le projet consiste en une initiative de 40 mois, d'un montant de 2'369'668 dollars américains, financée par le Gouvernement du Grand-Duché du Luxembourg et mise en œuvre par le Bureau international du Travail.

Le projet s'inscrit dans le cadre de [l'Initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes](#) qui vise à favoriser :

- **l'efficacité et l'extension des mesures** prises au niveau des pays en faveur du travail décent pour les jeunes par le biais de partenariats multipartites
- **la diffusion de politiques fondées sur des données probantes**
- **la transposition à plus grande échelle** d'interventions efficaces et novatrices.

Sous l'égide de l'OIT et en collaboration avec plus de 80 partenaires des Nations Unies, de la société civile et autres, l'Initiative mondiale réunit les ressources et la capacité de rassemblement de l'ONU et d'autres partenaires clés au niveau mondial dans le cadre de la mise en œuvre de l'Agenda 2030 pour le Développement Durable.

En plus du système onusien, cette initiative mondiale 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 diversifiées des partenaires, l'Initiative crée des liens et des synergies qui mènent à l'action et vise à :

- assurer la convergence des politiques
- stimuler la pensée innovatrice
- encourager la mobilisation 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 global (disponible en français sur <https://www.decentjobsforyouth.org/communications-material>):

- 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
- Entreprenariat et auto-emploi des jeunes
- Jeunes travailleurs dans des occupations dangereuses.

Bien qu'il y ait eu une certaine amélioration dans les réponses au défi de l'emploi des jeunes, *le passage à l'échelle des programmes nécessite une planification efficace combinée à une forte coordination multisectorielle et à une mise en œuvre solide.*

**L'objectif principal du projet** est de fournir des conseils stratégiques et de renforcer les capacités des décideurs politiques, des partenaires sociaux, du secteur privé et des institutions nationales afin qu'ils puissent concevoir et mettre en œuvre un cadre national et des initiatives pour promouvoir l'emploi des jeunes et les apprentissages de qualité.

Il s'agit du **premier effort inclusif et systémique pour faire face au défi de l'emploi des jeunes**. Sa stratégie est fortement liée à l'Appel à l'action proclamée par l'OIT en 2012 pour contrer la crise de l'emploi des jeunes.

Les unités responsables du projet au sein de l'OIT sont EMPLAB (global et régional) et OIT-Abidjan. Ces unités se sont coordonnées afin de fournir le soutien administratif nécessaire au projet. Ces unités ont fourni le soutien administratif et technique nécessaire au projet couvrant trois composantes stratégiques d'intervention globale, sous régionale et nationale. À cette complexité du projet, se rajoute la gestion administrative et financière de l'intervention effectuée par les équipes basées à Genève, Abidjan et Ouagadougou. L'équipe chargée de la mise en œuvre du projet au quotidien était constituée de quatre personnes (voir ci-dessous). Il n'y avait pas de point focal financé par le projet à Abidjan, la supervision du projet étant assurée par le chargé de programme du bureau CO Abidjan.

- Gestionnaire de projet (GDP), basée à Genève, qui avait la responsabilité globale de la bonne marche du projet vis-à-vis du BIT et de ses mandants
- Assistant administratif et financier (AAF) basé à Ouagadougou
- Coordinateur national du projet basé à Ouagadougou
- Chauffeur basé à Ouagadougou.

Le projet a débuté en juillet 2018, après une phase de lancement de six mois, et a ensuite bénéficié d'une prolongation sans coût supplémentaire de 6 mois. L'intervention a duré 34 mois. L'appui technique a été fourni par SKILLS, EMPLAB, YEP, DEVINVEST et DWT/CO Dakar.

### → **Cadre conceptuel du projet**

Comme décrit dans le Document de projet (PRODOC) et les Termes de Référence (TdR), 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 ; et
- **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.

Les actions à mener aux niveaux national et sous-régional sont articulées et mises en lien avec celles mises en œuvre au niveau global par l'Initiative Mondiale. Les activités du projet visent à apporter une complémentarité aux actions existantes dans le domaine de l'emploi des jeunes (en lien avec les priorités thématiques retenues) aux niveaux sous-régional et national - en utilisant les capacités de mobilisation de l'Initiative Mondiale.

Dans le cadre de ce projet appuyé par le Luxembourg, l'OIT appuie la mise en œuvre de l'Initiative Mondiale au niveau sous-régional dans le Sahel et notamment au Burkina Faso.

Le projet couvre aussi une série de **thèmes transversaux**, tels que *les jeunes en transition vers l'économie formelle, les emplois verts pour les jeunes, les jeunes dans des situations fragiles, les questions de genre, le dialogue social et le respect des normes internationales du travail*.

Par ailleurs, le projet suit la stratégie de l'OIT visant la promotion de la Coopération Sud-Sud et triangulaire (CSST) - apprentissage entre pairs - et la gestion et le partage de connaissances (élément clé de l'Initiative Mondiale), d'où l'importance de documenter les réalisations du projet aux niveaux national et sous-régional, de diffuser des données probantes et de répliquer des pratiques effectives. La Conférence Internationale du Travail (CIT) discutera la question de l'apprentissage de qualité et les résultats du projet contribueront à cette discussion qui aura lieu en 2022.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> [https://www.ilo.org/global/topics/apprenticeships/areas-of-work/WCMS\\_743633/lang-en/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/apprenticeships/areas-of-work/WCMS_743633/lang-en/index.htm)

➔ **Résultats attendus**

Le projet s'articule autour des résultats suivants :

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.

Afin de mettre en place des actions ciblées qui répondent aux défis décrits plus haut, le PRODOC mentionne que le projet visera donc à faciliter l'attribution de qualifications reconnues aux apprentis des apprentissages informels, et que l'intervention se focalisera en priorité sur deux thématiques complémentaires de l'initiative Mondiale, à savoir les **apprentissages de qualité et les jeunes de l'économie rurale**, mentionnant des partenariats avec des acteurs tels que la Chambre des métiers de l'artisanat du Burkina Faso (CMA) et la Fédération Nationale des Artisans du Burkina Faso (FENABF) – représentant la majorité des micros entreprises de plusieurs secteurs de l'artisanat, dont certains dans l'informel et ayant une vaste expérience avec les projets d'apprentissage.

**Au niveau de la composante nationale**, suite à la mission de cadrage du projet et les premières consultations auprès du gouvernement et les partenaires sociaux, le projet s'est focalisé sur **l'amélioration de la formation formelle**, notamment pour des questions de faisabilité - tenant compte de la durée et du budget du projet, dans le secteur du Bâtiment et des travaux publics (BTP). Ce secteur est en en plein essor et offre des opportunités en matière d'emplois verts pour des jeunes femmes et hommes en situation fragile, en zone urbaine (dans la région de la capitale nationale, Ouagadougou). Les sous-secteurs sélectionnés sont ceux de la **maçonnerie et l'électricité** – ce dernier offrant notamment des opportunités de travail davantage accessibles aux femmes.

Le Document de projet n'a par contre pas été mis à jour tenant compte de ce changement.

➔ **Résumé de l'articulation générale du projet :**

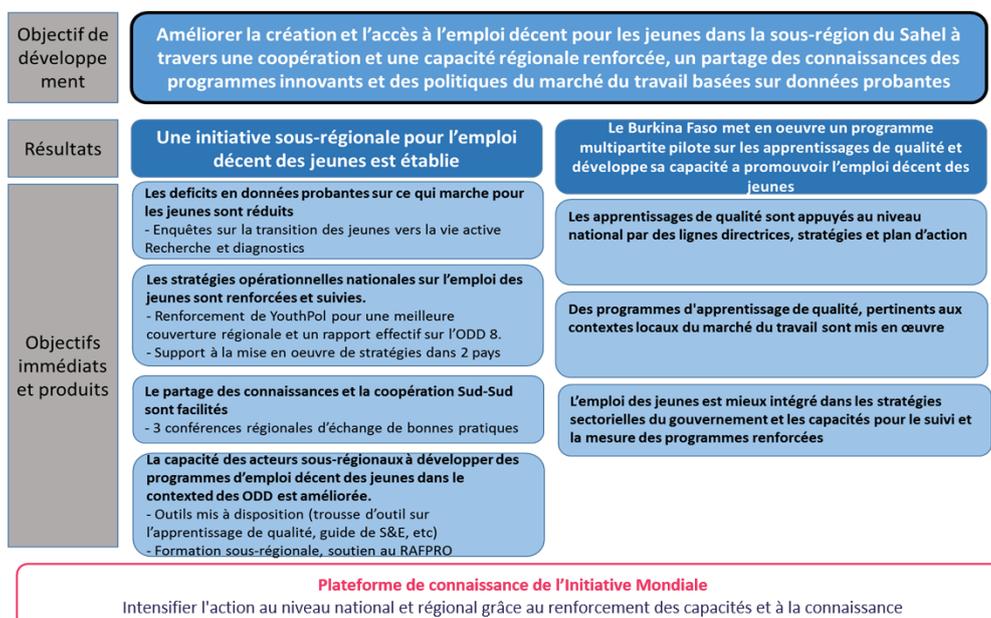


Illustration 1 – Articulation générale du projet

## (ii) Contexte général

Le dernier rapport de l'OIT sur les **Tendances Mondiales de L'Emploi des Jeunes** de 2017 estime que d'ici 2030, 77 pourcent de la population active des jeunes âgés de 15 à 24 ans vivront dans les pays en voie de développement.<sup>3</sup> 25,6 millions de jeunes travailleurs âgés entre 15 et 29 ans feront partie du marché du travail et auront donc besoin de trouver un emploi. Cette augmentation de la main-d'œuvre des jeunes sera presque entièrement originaire d'Afrique.

En **Afrique subsaharienne**, le taux de chômage des jeunes devrait augmenter pour la deuxième année consécutive, atteignant 11,1 pour cent en 2017. De ce fait, une nouvelle hausse est prévue en 2018, ce qui marquera la fin des développements positifs observés entre 2012 et 2015, quand le taux de chômage des jeunes avait diminué de presque un point. Bien que la recherche d'un emploi soit une préoccupation majeure, la qualité des emplois est tout aussi importante. L'Afrique subsaharienne continue à enregistrer les taux de pauvreté au travail des jeunes les plus élevés au monde, avec près de 69 pourcent en 2017. Malgré une baisse de plus de 7 points depuis 2007, le nombre de jeunes subsahariens en situation de pauvreté au travail a augmenté de plus de 10 millions dans la dernière décennie à 65,8 millions, plus que dans toute autre région au monde. Les jeunes travailleurs de la région ont également une plus forte probabilité de vivre dans la pauvreté par rapport aux adultes.

**La sous-région du Sahel** est quant à elle une des régions les plus pauvres du monde et est confrontée à des défis immenses, notamment dus aux effets du changement climatique, à l'extrême pauvreté, aux conflits armés et à l'insécurité, ainsi qu'à une croissance démographique rapide<sup>4</sup>. Alors que 150 millions de personnes vivent aujourd'hui dans le Sahel, ce chiffre aura doublé d'ici 2045. Parmi la population totale, 75 pourcent a moins de 34 ans. Le manque d'éducation, le chômage, l'exclusion et la pauvreté poussent les jeunes de cette région de plus en plus à l'émigration, la radicalisation, ou la marginalisation.

Parmi les nombreuses contraintes liées à l'emploi des jeunes, leur faible employabilité et l'inadéquation des compétences demeure un problème récurrent. Le développement de meilleurs systèmes de compétences et l'amélioration de leur harmonisation avec le développement économique sont essentiels pour la création d'emplois. L'Afrique de l'Ouest est confrontée à des défis particuliers pour atteindre ces objectifs : une croissance démographique qui gonfle la population active ; une éducation de base de bonne qualité insuffisante en tant que fondement du développement des compétences ; une migration croissante qui contribue à accroître les inadéquations des qualifications et l'emploi informel. Le nombre de jeunes entrant sur le marché du travail augmente chaque année. La majorité est incapable de trouver des emplois décents et ceux qui n'ont pas une éducation et des compétences adéquates, en particulier les femmes et les minorités, sont plus désavantagés. Bien que les données ne soient pas disponibles pour de nombreux pays, il est estimé que **seulement 5 à 10 pourcent des nouveaux arrivants au marché du travail trouveront un emploi dans l'économie formelle, la majorité des nouveaux emplois étant créés dans l'économie informelle, qui représente près de 90% des emplois**. En tant que principal vivier d'emplois de la région, **l'économie informelle** est également le principal fournisseur de compétences. L'apprentissage informel, en particulier, s'adresse à la vaste majorité des jeunes et est un moyen d'acquérir les compétences nécessaires pour une profession. Ce type de formation informelle, entre autres limites, n'est pas réglementé, atteint un petit nombre de métiers, manque de qualité et ne prépare pas pour la formation continue. Cependant, elle est également considérée comme un moyen de prévenir le chômage et l'appauvrissement, qui ont un impact négatif sur la vie des jeunes.

Le problème de l'emploi des jeunes constitue donc un véritable défi à relever. À l'instar des autres pays africains subsahariens, le **Burkina Faso** n'échappe pas à ce problème crucial. Des politiques et des stratégies d'emploi ont été formulées et mises en œuvre. On estime que 92% des emplois disponibles sont informels et que, selon l'OIT, 300 000 jeunes arrivent sur le marché du travail chaque année. Plusieurs initiatives ont été menées par l'État du Burkina et les partenaires au développement en vue de favoriser l'accès des femmes et des jeunes aux emplois décents. Un inventaire des mesures en faveur de l'emploi des jeunes au Burkina Faso a été fait par l'OIT au printemps et pendant l'été 2019. Il a été dénombré 133 programmes.<sup>5</sup> **L'Annexe 12** décrit différentes politiques, stratégies et initiatives existantes au Burkina Faso relatives à l'emploi décent des jeunes. Force est de constater que ces nombreuses politiques, stratégies et initiatives n'ont pas fondamentalement amélioré de manière significative l'accès des jeunes et des femmes aux emplois décents, ainsi qu'à une qualification professionnelle. Des efforts restent donc toujours à faire en raison de l'ampleur du problème de l'emploi des jeunes, qui se caractérise par le chômage élevé des jeunes diplômés, la vulnérabilité des femmes sur le marché du travail, le sous-emploi élevé en milieu rural, la forte proportion des jeunes et des femmes dans l'économie informelle, et le faible développement des compétences des jeunes et des femmes.

<sup>3</sup> OIT, Tendances Mondiales de l'Emploi des Jeunes, [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_598676.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_598676.pdf)

<sup>4</sup> OCHA, Sahel 2017, [https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/HNRO\\_Sahel-2017-FR\\_0.pdf](https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/HNRO_Sahel-2017-FR_0.pdf)

<sup>5</sup> Dix ans d'intervention en faveur de l'emploi décent des jeunes au BURKINA FASO. Quels enseignements ? OIT ; 2020

L'importance socio-économique de la formation informelle est reconnue par certains pays. Au Burkina Faso, la politique nationale de l'enseignement et de la formation techniques, adoptée par le gouvernement en 2008, observe la nécessité de coordonner et de **promouvoir l'interaction entre les formations informelle et formelle**. En outre, elle souligne la nécessité de surmonter les contraintes et de mettre en place les moyens nécessaires pour éliminer les obstacles qui inhibent le potentiel de l'apprentissage informel et facilite sa transition vers la formalisation. Fort de son expérience sur le continent, l'OIT encourage à faire de la mise en place de **systèmes d'apprentissage de qualité** une priorité absolue, car ils sont essentiels pour améliorer l'employabilité des jeunes, dans la mesure où ils leur permettent d'acquérir des compétences adaptées au marché du travail, de se développer sur le plan personnel et d'obtenir une certification reconnue. L'OIT est déterminée à faire connaître davantage les systèmes qui fonctionnent et les méthodes utilisées, à travers une assistance technique et un renforcement des capacités au niveau des pays.

## **B. PORTÉE, OBJECTIF, MÉTHODOLOGIE, DESTINATAIRES DE L'ÉVALUATION & LIMITES DE L'ÉVALUATION**

### **(i) Portée**

L'évaluation indépendante couvre tous les aspects du projet, de juillet 2018 à avril 2021, y compris l'environnement du projet, son organisation, sa pertinence et l'efficacité de l'utilisation des ressources. **Avant tout, la durabilité et la contribution à un impact sectoriel plus large sont cruciales.** L'évaluation portera sur les principaux résultats attendus du projet. L'évaluation va s'étendre à l'ensemble des composantes du projet : la composante globale et sous-régionale – Afrique de l'Ouest -, et la composante nationale – Burkina Faso.

Cette évaluation finale se fonde également sur les conclusions de **l'évaluation interne de mi-parcours menée en novembre 2019** pour apprécier dans quelle mesure l'OIT et les partenaires du projet ont pris en compte les recommandations qui avaient été formulées.

En réponse à la politique et à la stratégie d'évaluation de l'OIT, la dimension de genre est considérée comme une préoccupation transversale dans le cadre de la méthodologie, des produits livrables et du rapport final de l'évaluation et du résumé d'évaluation, conformément au [Guide d'évaluation de l'OIT sur l'intégration de la dimension de genre dans le suivi et l'évaluation des projets](#). Ceci implique d'intégrer l'aspect genre, tant dans les consultations que dans l'analyse de l'évaluation. En outre, l'équipe d'évaluation a examiné les données et les informations ventilées par genre, lorsqu'elles étaient disponibles, et a évalué la pertinence et l'efficacité des stratégies et des résultats liés au genre pour améliorer la vie des jeunes femmes et des jeunes hommes.

L'évaluation inclut les normes internationales du travail, l'inclusion du handicap et d'autres questions de non-discrimination comme une préoccupation transversale dans toute sa méthodologie.

L'approche de l'évaluation tient compte du mandat normatif et tripartite de l'OIT, en utilisant le document développé par le Bureau de l'évaluation du BIT : [Adaptation des méthodes d'évaluation au mandat normatif et tripartite de l'OIT](#).

L'évaluation accorde également une attention particulière à la manière dont le projet est pertinent par rapport au programme et aux cadres politiques de l'OIT aux niveaux national, sous-régional et global, aux Objectifs de développement durable (ODD) pertinents, au PNUAD / UNSDCF et aux stratégies nationales de développement durable (ou leur équivalent) ou à d'autres cadres de développement nationaux pertinents, y compris toute politique et tout programme pertinent. Des questions spécifiques traitant de ces aspects à travers les critères d'évaluation sont incluses dans les questions d'évaluation ci-dessous.

Cette évaluation a été élaborée dans le plein respect des normes et standards d'évaluation pertinents, et suivra les garanties éthiques, comme spécifié dans les procédures d'évaluation de l'OIT. L'OIT adhère au système des normes et standards d'évaluation des Nations Unies ainsi qu'aux normes de qualité de l'évaluation de l'OCDE/CAD.

### **(ii) But et objectifs de l'évaluation**

L'évaluation finale a pour but de produire une appréciation objective de l'accomplissement des activités du projet en termes de cohérence, d'efficacité, d'impact et de durabilité, laquelle sera partagée avec le BIT, le Gouvernement du Grand-Duché du Luxembourg et les partenaires du projet.

*Les principaux objectifs de l'évaluation sont les suivants :*

- ▶ Établir la pertinence de la conception du projet et de la stratégie de mise en œuvre par rapport aux cadres de développement nationaux, à l'OIT, et aux Nations unies et (c'est-à-dire les ODD et le PNUAD/UNSDCF).
- ▶ Donner une appréciation indépendante des progrès du projet vers l'atteinte des objectifs et résultats fixés, l'appréciation de la performance à la lumière des indicateurs de résultats et des produits, et aussi les résultats inattendus.

- ▶ Donner une appréciation indépendante des stratégies et des modalités de mise en œuvre choisies, des partenariats établis au cours de la mise en œuvre du projet, des contraintes et opportunités y compris la prise en compte des questions de genre.
- ▶ Examiner l'efficacité du processus de mise en œuvre du projet, en comparant les résultats obtenus aux produits attendus, et en analysant la façon dont les ressources financières et humaines ont été utilisées.
- ▶ Examiner l'orientation vers l'impact du projet, direct et indirect, des progrès réalisés dans ce sens.
- ▶ Examiner les perspectives et la viabilité à long terme des résultats obtenus, y compris l'appropriation des résultats du projet par les différents partenaires et la durabilité des acquis.
- ▶ Mettre en évidence les leçons apprises et les bonnes pratiques et fournir des recommandations pour le BIT, les mandants, le bailleur et les autres parties prenantes clés associées à la mise en œuvre.

### (iii) Méthodologie

L'évaluation porte sur les critères d'évaluation suivants de l'OIT (basés sur les critères d'évaluation de l'OCDE-CAD) : *Pertinence, Cohérence, Validité de la conception, Efficience, Efficacité, Impact et Durabilité.*

Une liste complète de questions pour chaque critère est présentée dans l'Annexe 5. Au vu du grand nombre de questions clés dans les TdR et des délais très courts pour mener cette évaluation, il a été décidé, d'entente avec le BIT, de conserver les questions telles quelles, tout en prenant compte que l'équipe d'évaluation collectera les données sur la base d'un nombre limité de questions. Celles-ci seront descriptives et évaluatives, et divisées en questions plus détaillées pour guider la collecte des données - de manière à atteindre les buts et objectifs de l'évaluation décrits plus haut.

L'évaluation équilibre le besoin d'apprentissage organisationnel avec l'objectif d'assurer la responsabilité des propriétaires du projet. L'évaluation a trouvé un équilibre entre le besoin d'apprentissage organisationnel et la nécessité de rendre des comptes au donateur. Tout en conservant leur indépendance, les évaluateurs ont appliqué une approche participative en recherchant les points de vue de tous les groupes de parties prenantes du projet. Différents outils d'évaluation ont été combinés pour garantir une évaluation qualitative et quantitative fondée sur des preuves. L'équipe d'évaluation a mis l'accent sur la validation croisée des données par triangulation et sur l'évaluation de la plausibilité des résultats obtenus. La combinaison méthodologique comprend une étude documentaire, des entretiens individuels semi-structurés, des entretiens semi-structurés de groupes de discussion et une courte enquête menée auprès de toutes les personnes interrogées. (Voir Annexe 6). Les données ont été recueillies auprès de différentes sources, par différentes méthodes pour chacune des questions d'évaluation, et les résultats ont été triangulés pour tirer des conclusions valides et fiables. Les données ont été désagrégées, au minimum, par sexe et par d'autres dimensions lorsqu'elles étaient disponibles. Les conclusions et les recommandations étaient basées sur les résultats de l'évaluation (raisonnement déductif).

L'étude documentaire comprend l'analyse des documents de projet existants, des rapports d'avancement, des études et des publications du projet, ainsi que l'évaluation à mi-parcours commanditée par le projet. Un ensemble d'informations qualitatives ont été obtenues par des consultations auprès des parties prenantes en présentiel (au Burkina Faso) et/ou en ligne. Une enquête en ligne a été également menée, en plus des entretiens, afin de récolter des données quantitatives<sup>6</sup> (i.e. satisfaction globale des interviewés, ainsi que leur perception du taux d'atteinte des objectifs et de l'intégration de l'aspect genre – dans le cadre des activités du projet auxquels ils ont participé) et des données qualitatives. Ces dernières ont notamment permis de mettre en évidence certaines problématiques relatives aux forces, faiblesses, opportunités et risques relatifs au projet. (Voir analyse SWOT - Annexe 8) Tous les interviewés ont été invités à répondre au questionnaire en ligne. (Voir Annexes 6 et 14 pour plus de détails sur les questions de l'enquête et ses résultats). Sur 48 interviewés, 58% ont répondu à l'enquête. Les répondants représentent tous les groupes d'interviewés.<sup>7</sup>

En raison de la pandémie du COVID-19 et de son impact sur le monde du travail, cette évaluation a été menée dans le contexte des critères et des approches décrits dans le guide interne de l'OIT : *Implications de COVID-19 sur les évaluations au sein de l'OIT : Guide interne sur l'adaptation à la situation*. Une mission sur le terrain n'a pas pu être organisée en raison des contraintes relatives à la pandémie de COVID-19. L'équipe d'évaluation s'est coordonnée afin que la cheffe d'évaluation, basée à Genève, puisse participer à distance à l'ensemble des consultations ayant eu lieu au Burkina Faso.

<sup>6</sup> Les données quantitatives ont été récoltées sur la base de questions fermées (permettant une collecte de données quantifiables).

<sup>7</sup> Voici la liste des groupes des interviewés : Personnel de l'OIT (Équipe de projet ; Unité d'appui technique ; Siège Genève) ; Donateur ; Gouvernements et institutions publiques ; Organisations d'employeurs ; Organisations de travailleurs ; Fournisseur d'EFTP ; Instructeur ; Compagnie / Employeur ; Bénéficiaire ou Autre partie prenante du projet. L'enquête inclut également des questions pour spécifier à quelle composante (globale, sous-régionale ou nationale) et à quel type d'activités les répondants ont participé (i.e. Gestion de projet / des interventions ; Étude diagnostique ; Conception de stratégies d'aide à l'insertion - avec le soutien de l'OIT ; Développement d'outils pédagogiques ; Formation(s) des parties prenantes ; Formation(s) de formateurs ; Formation(s) des apprentis ; Autres événements permettant à la diffusion de connaissances sur l'emploi décent des jeunes ; ou Autre). Ceci a permis de situer les réponses à l'enquête dans leur contexte.

Les dimensions du genre et du handicap ont été considérées comme une préoccupation transversale tout au long de la méthodologie, des résultats et du rapport final de l'évaluation.

Toutes les parties prenantes interrogées étaient prêtes à partager ouvertement leurs points de vue. Les informations obtenues lors de la collecte des données étaient cohérentes et claires. Les informations obtenues lors des entretiens sont présentées dans ce rapport de manière à ce qu'il soit impossible de remonter à la source spécifique. 48 personnes interviewées (dont 23% de femmes) ont participé à cette évaluation. La liste des personnes interrogées comprend les parties prenantes suivantes:

- Gouvernement du Grand-Duché du Luxembourg;
- Service de l'emploi, du marché du travail et des jeunes (EMPLAB) de l'OIT et l'équipe de projet : et
- Unités / bureaux de l'OIT qui ont apporté un appui technique spécifique ou leur concours au projet.
- Autres parties prenantes / organisations partenaires impliquées dans la mise en œuvre du projet, représentants du gouvernement burkinabè et d'organisations d'employeurs et de travailleurs, entreprises formatrices et instructeurs dans les centres de formation, et bénéficiaires du projet (apprentis).

Les listes complètes des personnes interviewées et des documents consultés sont présentées dans les Annexes 2 et 3 du rapport.

Après avoir reçu les listes des parties prenantes à interviewer, l'équipe d'évaluation a demandé à interviewer des personnes supplémentaires, à savoir des participantes aux activités organisées par le projet au niveau global/sous régional, la Coordonnatrice Résidente des Nations Unies pour le Burkina Faso, et des partenaires clés du projet (sur la base du document de projet), à savoir l'ANPE, le Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de la Protection Sociale, la CNTV, la CMA, la FENABF ou tout autre acteur notamment impliqué dans l'appui à la formation professionnelle. L'équipe projet a fourni à ce moment de plus amples informations sur la participation de ces parties prenantes au projet. (Voir Annexe 11)

Les consultations avec les parties prenantes ont lieu entre les 18 juin et 7 juillet 2021. Des informations plus détaillées sur les questions d'évaluation et le plan de travail de cette évaluation finale sont décrites dans les Annexes 5 et 7.

L'atelier de restitution (voir Annexe 14) a permis de présenter les principaux résultats, conclusions et recommandations suite aux consultations des parties prenantes et à l'enquête. L'implication des principales parties prenantes dans le processus d'évaluation a facilité l'apprentissage organisationnel et a permis à l'équipe de comprendre les principaux résultats et de fournir un retour concret.

#### (iv) Destinataires de l'évaluation

Les principaux utilisateurs finaux des résultats de l'évaluation sont les unités administratives et d'appui techniques du projet au sein de l'OIT. Les parties secondaires faisant usage des résultats de l'évaluation comprennent le Gouvernement du Grand-Duché du Luxembourg et d'autres parties prenantes pertinentes.

#### (v) Possibles limitations

1. En raison de la pandémie du COVID-19, il n'a pas été possible d'organiser de mission sur le terrain, avec la présence de l'ensemble de l'équipe d'évaluation. Les consultations ont eu lieu en ligne ou, au Burkina Faso, avec le Consultant national en présentiel, et avec la participation à distance de la cheffe de l'évaluation. Le travail d'évaluation est donc limité à l'examen documentaire, une enquête et les entretiens avec les principales parties prenantes (désignées par le projet ou à la demande de l'équipe d'évaluation), et selon la disponibilité des personnes lors d'une période limitée allouée aux consultations.
2. Compte tenu du temps limité alloué aux consultations avec les parties prenantes, et du nombre de parties prenantes, y compris les bénéficiaires du projet et entreprises formatrices, il n'a pas été possible d'organiser des entretiens avec toutes les personnes. Tenant compte d'un planning chargé lors des consultations, certains entretiens ont été menés en groupe (en plus des entrevues auprès d'informateurs clés), avec la réserve que certains points de vue n'aient pas pu être exprimés aussi librement qu'ils l'auraient été dans des entretiens individuels.
3. Bien que l'équipe d'évaluation se soit prononcée sur l'importance d'avoir toutes les parties prenantes représentées, elle s'en est remise principalement aux propositions fournies par l'équipe de projet, au vu du temps limité alloué aux consultations. La possibilité d'une vue d'ensemble reste limitée et, malgré les démarches menées par l'équipe d'évaluation et le BIT, il n'a pas été possible d'organiser des consultations avec des représentant-e-s d'autres pays que le Burkina Faso ayant participé aux composantes nationale et/ou régionale du projet.

## 1. CONSTATIONS DE L'ÉVALUATION

### A. PERTINENCE ET ALIGNEMENT STRATÉGIQUE DU PROJET

#### ➔ Le projet répond-il aux besoins définis par l'Agenda 2030 pour le développement durable? (A1)

Selon le PRODOC, la revue documentaire et sur la base des consultations, le projet répond aux besoins définis par l'Agenda 2030 et est aligné plus spécifiquement aux objectifs de développement durables (ODD) 4 et 8, ainsi que les cibles y relatives décrites ci-dessous :



*Objectif 4: Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie.*

4.3: D'ici à 2030, faire en sorte que les femmes et les hommes aient tous accès dans des conditions d'égalité à un enseignement technique, professionnel ou tertiaire, y compris universitaire, de qualité et d'un coût abordable. / 4.4: D'ici 2030, augmenter considérablement le nombre de jeunes et d'adultes disposant des compétences, notamment techniques et professionnelles, nécessaires à l'emploi, à l'obtention d'un travail décent et à l'entrepreneuriat.



*Objectif 8: Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous.*

Cibles 8.6 D'ici à 2020, réduire considérablement la proportion de jeunes non scolarisés et sans emploi ni formation / 8.b D'ici à 2020, élaborer et mettre en œuvre une stratégie mondiale en faveur de l'emploi des jeunes et appliquer le Pacte mondial pour l'emploi de l'Organisation internationale du Travail.)

#### ➔ Le projet répond-il aux résultats du Programme et Budget (P&B) 2018-19 et 2020-21 de l'OIT ? (A2)

Sur la base de la revue documentaire et des consultations, l'intervention vise à remédier notamment à l'inadéquation entre emploi et compétences - et améliorer l'accès au marché du travail par les jeunes. Le projet répond aux résultats du P&B, et plus spécifiquement au résultat 1 : *Des emplois plus nombreux et de meilleure qualité pour une croissance inclusive et de meilleures perspectives d'emploi pour les jeunes.*

#### ➔ Dans quelle mesure le projet est-il aligné et contribue-t-il aux plans nationaux de développement et aux priorités des mandats de l'OIT (y compris les PPTD, le FCSNU, etc.) ? (A3)

En 2016, le gouvernement du Burkina Faso a adopté son référentiel national de développement intitulé « Plan national de développement économique et social (PNDES) pour la période 2016-2020 ». Au nombre des priorités du PNDES, l'on mentionne le *développement du capital humain*. Le Gouvernement entend accroître l'offre d'éducation et de formation et *améliorer la qualité de l'éducation, de l'enseignement supérieur et de la formation en adéquation avec les besoins de transformation de l'économie du pays*.

Le plan sectoriel de l'éducation et de la formation (PSEF) pour la période 2012-2021 a pour objectif de *promouvoir le développement des ressources humaines en mettant l'accent sur la quantité et la qualité de la formation*. Le Gouvernement prône également une politique de développement inclusif du capital humain au Burkina Faso. Sur la base de la revue documentaire et des consultations, aussi bien au niveau du référentiel national de développement qu'au niveau de la politique sectorielle de la formation, le projet s'est aligné sur l'orientation définie par le Gouvernement du Burkina Faso en matière de *valorisation des ressources humaines. L'approche inclusive, la promotion du dialogue social, la définition des responsabilités dans la formation des jeunes* sont, entre autres, des éléments fondamentaux défendus par le Gouvernement et sur lesquels le projet s'est appuyé pour mettre en œuvre ses activités au Burkina Faso. Le projet est aligné avec Programme Pays de promotion du Travail Décent (PPTD) au Burkina Faso 2020–2022, en particulier le résultat 1.2. : *Employabilité des jeunes, des femmes et des personnes vivant avec un handicap renforcé d'ici à 2022.*<sup>8</sup>

#### ➔ Le projet répond-il aux besoins des jeunes, y compris les jeunes femmes, dans les domaines du travail décent et de l'emploi des jeunes ? (A4)

Le projet vise à répondre aux défis de l'emploi des jeunes et du système de développement des compétences - à travers la promotion et la mise en place de l'apprentissage de qualité comme réponse à l'inadéquation des compétences, la faible employabilité y relative, et au chômage. Le développement de meilleurs systèmes de compétences et leur harmonisation avec le développement économique pour la création d'emplois décents, et la mise en place de systèmes d'apprentissage de qualité permettent aux jeunes d'acquérir *des compétences adaptées aux marchés du travail et d'obtenir une certification reconnue*. Sur la base de la revue documentaire et des consultations, alors que

<sup>8</sup> Indicateurs de résultat : (i) Taux d'insertion des bénéficiaires – ventilé par sexe – de la formation technique et professionnelle [Cible 2020 : 60% - Cible 2022 : 65%]; (ii) Taux d'insertion professionnelle des jeunes, des femmes et des personnes marginalisées via le Service Public de l'Emploi [Référence : 10% en 2015 – Cible 2020 : 20% - Cible 2022 : 23%].

l'apprentissage informel constitue le fournisseur principal de compétences professionnelles au Burkina Faso, le projet s'est finalement concentré sur l'apprentissage formel dans le secteur de la construction. Selon des déclarations convergentes, les orientations stratégiques du projet mentionnées ci-dessus ont été prises sur la base d'une analyse de faisabilité tenant compte des ressources à disposition, des risques relatifs à l'environnement du projet, d'une cartographie des interventions pour éviter toute duplication d'activités similaires, et de la capacité existante des centres de formation à former les jeunes. Le projet a donc orienté l'intervention vers l'amélioration de la formation formelle dans un secteur porteur d'emplois, y compris des emplois verts, et des sous-secteurs offrant des possibilités d'emplois tant pour les hommes que pour les femmes.<sup>9</sup>

→ Le projet répond-il aux besoins des autres parties prenantes dans le domaine de l'emploi des jeunes, y compris les besoins mondiaux, régionaux et nationaux ainsi que les priorités du donateur en matière d'emploi des jeunes ? (A5)

Le projet répond aux besoins des autres parties prenantes dans la mesure où il pourrait être répliqué à une échelle plus importante. Sur la base de la revue documentaire et des consultations, l'emploi décent des jeunes est une thématique perçue comme une priorité - de manière consensuelle - par le donateur du projet, ainsi que les gouvernements, organisations de travailleurs et d'employeurs et autres parties prenantes aux niveaux mondial, sous-régional et national. De par ses interventions à 3 niveaux (macro, méso et micro), le projet contribue (i) au développement de cadres politiques pour la promotion de l'apprentissage et de l'emploi des jeunes, (ii) au renforcement des capacités et au développement et (iii) à la mise en place de programmes pilotes d'apprentissage.

→ Sur quelle base le projet a-t-il choisi le Burkina Faso comme étude de cas pour la mise en œuvre du projet ? (A6)

Sur la base de la revue documentaire, des documents collectés dans le cadre de l'évaluation et des consultations avec les parties prenantes, le Burkina Faso a été identifié comme pays de concentration pour cette intervention pilote en raison de plusieurs critères dont : (i) Une forte demande pour l'expertise et le renforcement de la présence du BIT au Burkina Faso tant au niveau des mandants que des partenaires au développement – dans le cadre de l'Initiative conjointe en matière d'emploi des jeunes en Afrique entre la Banque africaine de développement (BAD), la Commission économique pour l'Afrique des Nations Unies (CEA) et l'OIT ; (ii) Le Ministère de la Jeunesse, de la Formation et de l'Insertion Professionnelle (MJFIP) a demandé le support du BIT dans la mise en œuvre de stratégies opérationnelles pour l'emploi des jeunes et l'intégration des questions d'emploi dans le dans sa politique sectorielle « Travail, emploi et la protection sociale » dans le cadre du Plan National de Développement économique et Social 2016-2020 ; (iii) Le soutien continu de l'OIT au Burkina Faso suite aux interventions précédentes en lien avec l'emploi des jeunes au Burkina Faso ; (iv) plusieurs interviewés ont mentionné la confiance accordée par les mandants de l'OIT, non seulement en raison de la renommée de l'organisation mais pour sa connaissance approfondie du contexte national sur la base de ses interventions passées au Burkina Faso ; (v) Dans le cadre du processus de Réforme du Système des Nations Unies (SNU), il existe une volonté claire du SNU au Burkina Faso pour l'élaboration de programmes conjoints sur l'emploi des jeunes ; (vi) En dépit de toutes les interventions pour renforcer les compétences des apprentis et des maîtres d'apprentissages, l'approche duale n'a jamais été introduite officiellement dans les politiques de l'ETFP du pays, et les centres publics de formation de l'ANPE n'offrent plus des formations complémentaires aux apprentis, mais un certificat de qualification professionnelle (CQP) est offert aux apprentis. Actuellement, le Ministère du Travail est en train de développer une loi sur l'apprentissage, ce qui présente une opportunité importante de structurer le cadre national pour un système d'apprentissage de qualité. L'apprentissage informel constitue le fournisseur principal de compétences professionnelles.

→ Dans quelle mesure le programme a-t-il apporté une réponse opportune et pertinente aux besoins et priorités des mandants, en particulier dans le contexte de la COVID-19 et de son impact sur l'emploi des jeunes ? (A7)

Comme mentionné plus haut, le projet répond à des besoins et priorités des mandants en matière d'emploi décent des jeunes. En effet, ils considèrent cette thématique comme une priorité – et ce de manière consensuelle, en particulier dans le contexte de la COVID-19 où les populations les plus durement touchées par la pandémie incluent les femmes, les jeunes et d'autres groupes vulnérables. Ces populations nécessitent donc un franc soutien et une approche inclusive, conformément au Cadre politique reposant sur les quatre piliers de l'OIT destiné à faire face aux répercussions socio-économiques du COVID-19. Lors de la 341<sup>e</sup> session du Conseil d'Administration, qui a eu lieu à Genève en mars 2021, de nombreux intervenants ont aussi rappelé l'importance que revêtent la sécurité et la santé au travail dans les plans de relance. L'accent a été mis également sur le développement des compétences, la protection sociale, en particulier pour les plus fragiles, et la lutte contre le travail informel. Selon plusieurs déclarations convergentes, l'équipe de projet et ses partenaires ont su s'adapter de manière efficace au contexte COVID-19. Alors que les formations ne pouvaient plus avoir lieu en présentiel, en raison de la pandémie de COVID-19, certaines formations ont eu lieu en ligne et les ressources ont pu être redéployées afin de renforcer la communication du projet.<sup>10</sup> Le Comité Technique de Mise en Œuvre et de Suivi (CT-MOS) a mis beaucoup de temps avant d'être mis en place (en décembre 2019) en raison d'une nouvelle législation burkinabé empêchant la mise en œuvre de comités de pilotage - en raison du peu de capacités des partenaires à mener des interventions en parallèle. Les trois rencontres additionnelles prévues en 2020 ont dû être annulées suite à la pandémie de COVID-19 en raison des règles émises par le BIT rendant les réunions en présentiel impossibles (et dans un contexte où la connexion internet était insuffisante

<sup>9</sup> Certification de qualification de base (CQP) / Brevet de qualification professionnelle (BQP) en maçonnerie et électricité.

selon des informations anecdotiques). Le projet a su réorganiser les crédits budgétaires pour rendre possible la coordination du projet, y compris au niveau de la composante nationale, lors de la période d'extension. (Voir E10 pour plus de détails.)

## B. COHÉRENCE

➔ Dans quelle mesure les objectifs du projet sont-ils alignés sur les objectifs de l'Initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes, sur d'autres mondiales/régionales de l'OIT et des Nations Unies en matière d'emploi des jeunes, ainsi que sur des initiatives en matière d'emploi des jeunes en dehors de l'OIT ? Quels sont les mécanismes de coordination et les liens avec le projet ? (B1)

Sur la base de la revue documentaire et des consultations, le projet est la première expérience de Coopération Technique au Développement dispensée dans le cadre de l'Initiative Mondiale pour l'Emploi Décent des Jeunes. Les objectifs de l'intervention sont alignés avec ceux de l'initiative mondiale, plus spécifiquement en ce qui concerne la thématique des apprentissages de qualité. Sur la base des consultations, le secteur du BTP a notamment été choisi en raison des opportunités qu'il offre en matière d'emplois verts pour les jeunes. Le projet est également aligné sur d'autres initiatives internes et externes à l'OIT. Dans ce cadre, le projet a collaboré avec : (i) deux projets de l'initiative mondiale<sup>11</sup> ; (ii) six projets du BIT<sup>12</sup>; et (iii) cinq autres initiatives en dehors du BIT<sup>13</sup>. (iv) Par ailleurs, le projet a organisé, participé et contribué à divers ateliers et conférences sur la thématiques de l'emploi décent des jeunes, notamment en couvrant les frais de voyage / mission de participant-e-s (p.ex. Forum des jeunes entrepreneurs et travailleurs indépendants à Dakar en novembre 2018). (v) Le projet a mené divers collaborations internes et externes au BIT dans le cadre par exemple des activités relatives au Toolkit II sur les apprentissages de qualité – guide pour les praticiens<sup>14</sup> et l'Étude sous-régionale sur les apprentissages de qualité. De manière générale, le projet a collaboré avec divers départements et unités du BIT (tels que SKILLS, EMPLAB, DEVINEST, STATS, Abidjan, Dakar, etc.) Par exemple, le projet a collaboré avec EMPLAB dans le cadre de la base de données EmPol/YouthPol. La liste exhaustive des principaux partenariats et collaborations est présentées dans l'Annexe 11. La coordination en interne entre départements / unités du BIT a permis de réduire les coûts au travers de sa coordination en interne.

➔ Dans quelle mesure le projet a-t-il promu la cohérence, la complémentarité et l'alignement avec d'autres projets ou programmes dans la région et/ou le pays d'intervention (par exemple, avec le projet APOSE, appui du Luxembourg dans le secteur de la formation professionnelle au Burkina Faso)? Quels sont les mécanismes de coordination et les liens avec le projet ? (B2)

(i) Sur la base de déclaration de quelques interviewés, dans le cadre du projet APOSE, il n'y avait pas de mécanisme de coordination spécifique en place. La coordination se fait au niveau des activités du Ministère de la Jeunesse et de la Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes (MJPEJ). Selon les informations fournies par le projet, des échanges entre le Coordinateur national du projet et divers représentants ont par contre eu lieu sur les leçons apprises et bonnes pratiques lors de réunions pré-COVID. (ii) Le PAFPA, le programme d'appui à la formation professionnelle de type dual, a été lancé au même moment que ce projet. Quatre cadres du CNPB et du PAFPA ont bénéficié de la formation sur les apprentissages de qualité. Le projet est complémentaire et cohérent avec le PAFPA qui était engagé dans la formation de type dual. (iii) Le projet RIPAQUE, financé par l'Union Européenne, est en grande partie une suite de l'intervention « Appui à l'initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes dans la région du Sahel - Projet Emploi Décent des Jeunes au Burkina Faso ». RIPAQUE a bénéficié pour sa formulation des activités pilotes réalisées pour promouvoir l'apprentissage de qualité, de l'étude diagnostique, du développement d'outils pédagogiques pour les métiers de l'électricité et de la maçonnerie, de la formation des formateurs, et de la formation de 150 jeunes dans le cadre de ce projet pilote.

➔ Dans quelle mesure le projet est-il aligné sur la planification et le développement des politiques régionales ou nationales dans la région et/ou le pays ou le projet s'est concentré ? (B3)

Sur la base des entretiens, la revue documentaire et des compléments d'information demandés par l'équipe d'évaluation: Au Burkina Faso, c'est le Ministère de la Jeunesse et de la Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes (MJPEJ) qui a assuré la tutelle technique de l'intervention « Appui à l'initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes dans la région du Sahel - Projet Emploi Décent des Jeunes au Burkina Faso ». C'est ce ministère qui coordonne tous les projets d'emploi des jeunes placés directement sous sa tutelle ou exécutés par une agence spécialisée des Nations Unies - comme ce fut le cas de ce projet. Le ministère se présente comme le point de convergence et de coordination des informations et des résultats émanant des projets. L'équipe projet a travaillé en collaboration avec le ministère via sa Direction Générale de la Formation Professionnelle. En mars 2021, le BIT a organisé, en collaboration, avec le ministère, l'atelier de restitution des résultats et des

<sup>11</sup> Collaboration au niveau d'activités telles que des conférences annuelles, publications et contributions communes à la plateforme YouthForesight

<sup>12</sup> Co-financement d'études, partages de coûts tels que l'achat d'un véhicule et le salaire du chauffeur, échanges et partage de connaissances, participation conjointe à des ateliers, développement et mise œuvre d'une campagne de sensibilisation des employeurs sur les apprentissages de qualité, discussions conjointes pour la stratégie nationale de l'emploi du Burkina Faso

<sup>13</sup> Collaboration relative aux évaluations d'impact – dont deux ateliers, partage d'informations relatifs au projet, leçons apprises et bonnes pratiques, et autres échanges informels, développement d'une note conceptuelle pour un nouveau projet sur l'emploi des jeunes au Burkina Faso, Mali et Niger avec l'Ambassade des Pays Bas

<sup>14</sup> Création d'un comité de pilotage qui incluait des employés du BIT (siège et terrain), et des représentants de la DDC (Direction du développement et de la coopération), du DC dVET (Donor Committee for dual vocational education and training) et Swisscontact.

acquis du projet. Ce fut l'occasion pour le ministère de s'appropriier toutes les principales réalisations du projet. La Direction Générale de la Formation professionnelle a notamment validé les référentiels de formation professionnelle produits par le projet au profit des centres de formation professionnelle publics et privés. Enfin, le projet a collaboré de façon informelle à travers des échanges d'informations avec d'autres projets d'emploi des jeunes. Les mandants tripartites ont bénéficié d'une formation sur le concept des apprentissages de qualité. Le nouveau Plan National de Développement Economique et Social (PNDES) 2021-2025 inclut l'apprentissage de qualité.<sup>15</sup>

➔ Dans quelle mesure le donateur et les principales parties prenantes se sont-ils approprié le projet depuis la phase de conception ? (B4)

Les partenaires se sont approprié les études menées par le projet, les référentiels de formation et le modèle d'apprentissage de qualité promu par le BIT. L'appropriation du projet en général, au-delà des points énoncés, reste difficile du fait qu'aucune stratégie de sortie formelle n'a été élaborée et documentée depuis la phase de conception du projet. Beaucoup d'interviewés mentionnent la difficulté de s'approprier le projet au niveau national, la pérennité du projet n'étant pas assurée - notamment quant à la continuité des formations complémentaires encore jugées nécessaires pour garantir une meilleure employabilité et insertion des apprentis formés.

Sur la base de plusieurs déclarations convergentes, l'appropriation aurait pu être renforcée au travers d'une plus forte implication des acteurs et coordination au niveau national. Les mandants et autres parties prenantes auraient apprécié, par exemple, de bénéficier de plateformes d'apprentissage au niveau national et régional, et de davantage de synergies – et ce malgré les difficultés liées à la mise en place du comité de suivi. (Voir question A7)

### C. VALIDITÉ DE LA CONCEPTION DU PROJET

➔ Dans quelle mesure le gouvernement burkinabè (MJPEJ) ainsi que les bénéficiaires directes du projet ont-ils été impliqués dans la conception du projet ? (C1)

Bien que certaines parties prenantes aient été impliquées dans la phase de conception du projet, d'autres acteurs du projet auraient également souhaité être impliqués lors de la conception du projet – dans le cadre de consultations et communication sur le projet. Selon les interviewés, une implication plus étendue des acteurs dès la conception du projet aurait permis une meilleure appropriation du projet, compréhension de l'étendue de l'intervention et dialogue y relatif. Cela aurait été possible, selon les interviewés, en les informant plus tôt de l'existence du projet et de sa portée. Les personnes rajoutent que certaines actions auraient sans doute été possibles, telles qu'une demande de financement complémentaire qui aurait pu être effectuée par leurs soins - s'ils avaient été impliqués plus tôt dans le projet. En effet, les acteurs nationaux ont une connaissance accrue des opportunités existantes en matière de financement – permettant notamment une intervention répondant davantage à tous les besoins des bénéficiaires.

➔ Dans quelle mesure le cadre logique est-il approprié, compte tenu des attentes du gouvernement du Burkina Faso (MJPEJ), de l'OIT et du donateur ? (C2)

Sur la base des consultations et de la revue du cadre logique par l'équipe d'évaluation, le cadre logique répond dans ses grandes lignes aux attentes des acteurs susmentionnés. Une majorité d'interviewés mentionne que l'intervention était malgré tout trop ambitieuse compte tenu de sa durée et de son budget - ayant pour conséquence un impact limité.

➔ Y-a-t-il réellement une relation causale entre les produits et les résultats réalisés, et entre ces derniers et l'objectif de développement du projet ? (C3)

Le projet est valide conceptuellement. Il existe une relation causale entre les produits et les résultats réalisés. Alors que la coordination nationale est perçue comme importante par une majorité des parties prenantes, le cadre logique n'intègre pas d'objectifs, de produits et d'activités relatifs à la convergence des interventions et à la coordination nationale de différentes interventions en matière d'emploi décent des jeunes – sur un plan plus opérationnel. Selon les interviewés, cela aurait permis en effet d'optimiser l'appropriation et la collaboration au niveau national.

➔ Dans quelle mesure la conception du projet a-t-elle pris en compte l'Agenda 2030 pour le développement durable et les questions liées à l'égalité des sexes et dans son analyse des problèmes ? (C4)

Le projet a pris en compte l'Agenda 2030 pour le développement durable et les questions liées à l'égalité des sexes dans son analyse des problèmes. Le projet a tenu compte des questions de genre notamment dans le choix du sous-secteur de l'électricité (accessible aux femmes), en rendant l'apprentissage de qualité accessible à tout-e-s. Selon certains interviewés, certaines difficultés rencontrées par les jeunes femmes doivent être par contre être davantage être prises en compte dès la conception d'interventions - comme le besoin de mettre à disposition des

<sup>15</sup> Par ailleurs, le projet s'aligne sur la vision de la Stratégie nationale de promotion de l'entrepreneuriat des jeunes (SNPEJ, décembre 2020) du MJPEJ, et sa vision: *A l'horizon 2025, le Burkina Faso dispose d'une jeunesse entreprenante, porteuse d'innovation, créatrice d'emplois et de richesses au service d'un développement socioéconomique.*

dortoirs dédiés aux jeunes femmes compte tenu des réticences possibles concernant les hébergements disponibles et/ou les déplacements nécessaires dans le cadre de leur formation.

Le projet n'intègre pas de solide stratégie de sortie, notamment au niveau de la répliquabilité des expériences réussies et de la dissémination des méthodologies innovantes (comme mentionné aussi lors de l'évaluation à mi-parcours). Ces éléments sont essentiels pour contribuer à l'objectif de développement du projet, l'amélioration de l'accès à l'emploi des jeunes, et pour contribuer aux ODD 4 et 8 en matière d'inclusivité et d'augmentation considérable du nombre de jeunes disposant des compétences techniques et professionnelles - nécessaires à l'emploi, à l'obtention d'un travail décent et à l'entrepreneuriat.

→ La conception générale du projet était-elle en adéquation avec les besoins des institutions et groupes cibles ? (C5)

La conception du projet est en adéquation avec les besoins des institutions et groupes cibles dans ses grandes lignes. Selon une majorité de parties prenantes basées au Burkina Faso, le fait que le projet n'ait pas pris en compte de manière plus exhaustive et durable *l'insertion des jeunes* dans le cadre des formations pilotes reste une lacune du projet. Comme mentionné plus haut, le projet a orienté l'intervention vers l'amélioration de la formation formelle dans un secteur porteur d'emplois. L'évaluation a cependant recueilli des déclarations divergentes quant au choix stratégique de s'orienter sur la formation formelle et au nombre adéquat d'apprenants qu'il aurait fallu former au Burkina Faso. Alors que pour certains le projet permet avant tout de tester un nouveau concept - ne nécessitant pas de former plus de jeunes dans cette intervention pilote, plusieurs interviewés auraient privilégié une intervention plus vaste au Burkina Faso. Il aurait été souhaitable, selon eux, que le projet intègre une approche systémique couvrant davantage les besoins des bénéficiaires, ainsi qu'une étude de suivi relative à leur insertion - à plus long terme. Un projet plus ciblé - allouant davantage de ressources à la composante nationale pour qu'elle soit plus exhaustive, aurait ainsi, selon ces acteurs, davantage répondu aux attentes des parties prenantes basées au Burkina Faso. Certains interviewés ont aussi souligné le fait que les formations pilotes ne couvrent ni le secteur informel (qui représente 92% des emplois disponibles), ni le milieu rural (avec un manque d'instruction des actifs à hauteur de 86,6% contre 43,2% en milieu urbain). Ils ont souligné l'importance de couvrir ces besoins et leurs spécificités dans le cadre d'une éventuelle mise à l'échelle du projet. La limitation du projet à Ouagadougou et sa périphérie a été dans certains cas regrettée.

→ Dans quelle mesure les indicateurs utilisés étaient-ils appropriés et utiles pour évaluer les progrès et vérifier les réalisations du projet ? Dans quelle mesure les questions liées à l'égalité des sexes étaient-elles incluses ? Les ODD sont-ils référencés (au niveau des objectifs, cibles, indicateurs) ? (C6)

Les indicateurs du projet relatifs aux produits étaient dans l'ensemble appropriés et utiles pour évaluer les progrès et vérifier les réalisations du projet. Le cadre logique inclut un indicateur tenant compte de l'égalité des sexes.<sup>16</sup> Au niveau des résultats / objectifs immédiats, le projet a ensuite intégré certains indicateurs au niveau des produits dans le plan de suivi (créé conformément aux recommandations de l'évaluation à mi-parcours). Le plan de suivi ne présente pas tous les indicateurs au niveau des résultats et aucun indicateur qualitatif n'a été créé. Le suivi d'indicateurs qualitatifs auraient permis de récolter des données utiles qui ne sont pas reflétés par des chiffres – telles que par exemple sur les appréciations d'une situation, les perceptions du changement, et autres constats.

→ Dans quelle mesure les risques et les hypothèses sur lesquels reposait la logique du projet étaient-ils réalistes ? (C7)

Dans l'ensemble, les risques et hypothèses énoncés par le projet sont réalistes. Sur la base des données disponibles, une analyse plus approfondie des risques relatifs à la durabilité du projet et la mise en œuvre de programmes d'apprentissages de qualité n'a pas été menée par le projet. Les bonnes pratiques existantes au BIT en matière de formation et d'emploi décent des jeunes tiennent compte de l'ensemble des risques notamment relatifs à la réalité des jeunes en situation vulnérable et des besoins des apprenants pendant et après la formation - avec une approche systémique (p.ex. méthodologie TREE). Certains risques n'ont pas ou peu été pris en compte par le projet lors de sa conception, notamment en lien avec les difficultés de déplacements des apprentis, l'approvisionnement en nourriture, et les conséquences d'un manque d'accompagnement des jeunes en matière d'insertion. Par exemple, certains projets du BIT établissent des partenariats avec d'autres organisations – telles que le Programme alimentaire des Nations Unies (PAM) – pour assurer l'approvisionnement en nourriture des apprenants<sup>17</sup> suite à une analyse des risques et des besoins rigoureuse. Sur la base de plusieurs déclarations convergentes, les risques relatifs aux lenteurs administratives – connues du BIT dans le cadre de nombreux projets d'assistance technique, n'ont pas été systématiquement pris en compte lors de la planification des délais, en particulier dans le cadre du lent démarrage du projet.<sup>18</sup>

→ Comment les questions de genre, des normes internationales du travail, de dialogue social, de durabilité environnementale ont-elles été traitées dans le projet ? (C8)

<sup>16</sup> Résultat 2 : Au moins 50 apprentis dont 50% jeunes femmes vulnérables parmi les apprenants accèdent aux programmes d'apprentissage de qualité.

<sup>17</sup> Par exemple un projet du BIT d'Établissement de centres de formation pour les jeunes au Soudan

<sup>18</sup> L'évaluation à mi-parcours mentionnait aussi que 60% des réalisations attendus du Projet devaient encore être effectués au cours de la deuxième partie de l'intervention, ce qui sous-entendait un effort considérable de la part de l'Unité de Gestion dans l'efficacité de son management et de son d'exécution.

Le projet a tenu compte, comme mentionné plus haut, des questions de genre notamment dans le choix du sous-secteur de l'électricité (accessible aux femmes), en rendant l'apprentissage de qualité accessible à tout-e-s, ainsi qu'au travers des témoignages des jeunes femmes apprenties – incluses dans des vidéos publiées sur le site du projet, suite notamment à la recommandation dans l'évaluation à mi-parcours de renforcer les actions de communication du projet. Plusieurs acteurs du projet ont souligné que ces témoignages contribuent à la promotion de l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes et ont été perçus comme positifs par plusieurs interviewés. Sur la base des documents reçus, le projet n'a pas collecté de manière systématique les données ventilées par genre (p.ex. sur la base des listes des participant-e-s aux activités du projet - y compris les ateliers, webinars et formations).

Le projet est aligné avec les normes internationales du travail décrites plus bas. (Voir I. Évaluation des questions relatives aux normes internationales du travail) Le modèle d'apprentissage de qualité promu par le BIT - notamment au travers des actions de sensibilisation au niveau des politiques publiques sur l'emploi et les stratégies sectorielles - inclut le dialogue social constructif. Une des publications du projet porte sur ce sujet.<sup>19</sup> Par ailleurs, un des thèmes transversaux du projet inclut les emplois verts pour les jeunes dans des situations fragiles. (La construction est le premier secteur de l'économie qu'aborde l'initiative Emplois verts de l'OIT. Selon l'OIT, ce secteur est responsable de 25 à 40 pour cent du total de la consommation d'énergie et de 30 à 40 pour cent des émissions de gaz à effet de serre à l'échelle mondiale.<sup>20</sup>)

## D. PERFORMANCES ET EFFICACITÉ DU PROJET

→ **Qu'est-ce qui peut être considéré comme domaines de succès au vu des interventions du projet ? Dans quelle mesure ces éléments pourront être utilisés dans des futurs projets similaires ? (D1)**

Le projet a mené à bien un nombre conséquent d'activités en l'espace de seulement 34 mois dans un contexte et des conditions difficiles - aggravées par la pandémie du coronavirus. Le projet a globalement terminé l'ensemble de ses activités avec un « delivery » de l'ordre de 99%. Le résumé des produits (selon le dernier rapport d'avancement) et les résultats d'indicateurs sont présentés dans les [Annexes 9 et 10](#). Sur la base de l'enquête menée dans le cadre de l'évaluation (voir [Annexes 6 et 14](#)), le projet présente un **très bon taux de satisfaction** avec 67,86 % des répondants très satisfaits, et 28,57 plutôt satisfaits.

**Au niveau global**, de nouvelles données probantes ont été générées et l'accès à l'information facilité pour orienter les politiques publiques. Le projet a contribué à renforcer la connaissance sur les apprentissages de qualité, et à la diffuser par l'élaboration et la dissémination de nouveaux outils et études.<sup>21</sup> Ces derniers visant à améliorer la connaissance sur ce qui fonctionne dans divers contextes (y compris pour comprendre les dynamiques de l'Afrique de l'Ouest concernant les apprentissages, leur formalisation et amélioration), sont perçus comme étant de haute qualité par toutes les personnes interviewées. Ces outils sont disponibles en ligne et ont été disséminés aux parties prenantes au niveau sous-régional. Par ailleurs, les résultats du projet ont été présentés lors d'un webinar<sup>22</sup> de l'OIT sur les apprentissages de qualité le 20 avril 2021, accueillant 153 participants en ligne. Le projet a activement collaboré avec d'autres départements et unités du BIT (voir [Annexe 11](#)) notamment dans le co-financement avec la Suède de la Base de données des politiques et lois pour l'emploi des jeunes de l'OIT EmPol/YouthPol. L'utilité de celle-ci a été confirmée par quelques interviewés. D'autres parties prenantes n'étaient pas au courant de son existence et ont confirmé leur intérêt pour cet outil. Il est prévu, selon quelques interviewés, que les résultats du projet continuent à être promus et utilisés, au travers des activités notamment sous l'égide de l'Initiative Mondiale. Le projet a également été un tremplin pour de nouveaux projets et financements.

**Au niveau sous-régional**, le projet a collecté et diffusé des connaissances et des données nouvelles sur l'emploi des jeunes et les stratégies opérationnelles dans la sous-région pour une plus grande efficacité des politiques et programmes. Sur la base de la revue documentaire et des interviews, les ateliers et conférences ont été très appréciés avec 80% des participants satisfaits - sur la base des évaluations à chaud. Aucune évaluation à froid n'a été menée par le projet. Bien que les participants mentionnent des nouvelles connaissances acquises, l'évaluation n'a pas de preuve relative au degré de renforcement des capacités des parties prenantes.

Bien que les participants mentionnent l'utilité de créer des contacts lors des conférences/formations organisées par le projet, il leur est difficile de faire le suivi individuellement entre participants et de comprendre, par exemple, pourquoi tel pays n'est pas parvenu à mettre en œuvre le plan d'action établi lors de *l'Atelier de formation sur l'apprentissage de qualité en Afrique de l'Ouest à Abidjan en avril 2019*, selon des

<sup>19</sup> *Apprentissage de qualité au Burkina Faso - 1. Un dialogue social constructif État des lieux et recommandations pour développer un dialogue social avec les parties prenantes*, Marta Makhoul, Consultante internationale, Timothée Soulama, Consultant national, *Emploi décent des jeunes*, OIT, 2020

<sup>20</sup> Selon Edmundo Werna, la personne en charge des emplois verts et du secteur de la construction au BIT, «*Les effets sur l'environnement de l'industrie de la construction ont été clairement établis. Il y a des conséquences liées au choix des sites de construction, au processus de construction, au choix des matériaux et des équipements, ainsi qu'à la production du secteur (c'est-à-dire les types de bâtiment). La construction a un rôle significatif à jouer pour atténuer le changement climatique.*»

[https://www.ilo.org/global/publications/world-of-work-magazine/articles/WCMS\\_152814/lang--fr/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/world-of-work-magazine/articles/WCMS_152814/lang--fr/index.htm)

<sup>21</sup> 3 produits : (i) Guide pratique sur les apprentissages de qualité ; (ii) Étude sur les apprentissages de qualité en Afrique de l'Ouest ; (iii) Atelier sous-régional de partage des connaissances.

<sup>22</sup> Supporting youth employment in developing countries through apprenticeship programmes - <https://www.youthforesight.org/resource-details/Event/1258>

informations anecdotiques. La création d'une plateforme d'échange inter-pays serait, selon plusieurs déclarations convergentes, très utile pour capitaliser sur ces premiers excellents résultats.

Bien que dans certains cas, il soit difficile au niveau du projet de s'assurer que les participants aux formations ont les pré-requis nécessaires pour suivre la formation, le projet a communiqué les profils attendus. (Par exemple, lors de la conférence à Ouagadougou en novembre 2019, le projet a porté une attention particulière à ce que chaque délégation puisse inclure une personne chargée des prises de décision et un-e technicien-ne.)

**Au niveau national, au Burkina Faso,** Les études quantitatives et qualitatives sur la question de l'emploi des jeunes, ont informé la nouvelle stratégie nationale de l'emploi du Burkina Faso, assurant ainsi que la stratégie soit basée sur des données probantes et exactes. Le nouveau plan national de développement économique et social (PNDES) 2021-2025 a bénéficié de toutes les ressources développées par le projet et intègre les apprentissages de qualité. Ceci constitue un succès majeur de cette intervention. Le projet de l'ITC Turin RIPAQUE (Renforcer l'Insertion Professionnelle par des Apprentissages de Qualité dans les Entreprises), continue les activités avec les constituants et divers partenaires du secteur de la construction.<sup>23</sup> Bien qu'aucune stratégie de sortie formelle n'ait été élaborée<sup>24</sup> RIPAQUE permet d'assurer en partie la continuité des activités du projet. Les outils pédagogiques et nouveaux référentiels développés dans le secteur de la construction ont été partagés à l'échelle nationale, permettant aux centres de formation professionnelle de bénéficier des nouvelles connaissances, améliorant ainsi l'adéquation des formations au besoin du marché du travail à l'échelle nationale. La qualité des outils pédagogiques et des formations a été soulignée par un grand nombre d'interviewés très satisfaits de ces excellents résultats du projet. Sur la base des consultations menées dans le cadre de cette évaluation, le vocable et le concept d'apprentissage de qualité est de plus en plus usité dans les discussions pour la formulation des politiques et stratégies en matière d'emplois des jeunes - par les cadres du MJPEJ, les partenaires sociaux et certains centres de formation. Les formations suivies par les parties prenantes nationales sont perçues comme très utiles et beaucoup de déclarations convergentes mentionnent que l'approche relative aux apprentissages de qualité a été bien appropriée par les centres de formations. Les supports de communication de sensibilisation développés par le projet - et repris notamment par RIPAQUE restent utiles pour la suite d'interventions similaires.

➔ **Quels ont été les principaux facteurs qui ont facilité et / ou limité l'atteinte des résultats du projet? Y-a-t-il des résultats inattendus ? (D2)**

L'appui du BIT, la confiance qui lui est accordée de par sa renommée et sa connaissance du contexte national ont facilité l'atteinte des résultats. Le fort engagement de l'équipe projet est un facteur clé de réussite du projet, alors qu'elle a dû opérer dans des conditions sans précédent en raison de la pandémie du COVID-19. Sur la base des consultations et de l'enquête menées lors de l'évaluation, les parties prenantes impliquées dans le cadre des programmes d'apprentissages de qualité au Burkina Faso ont souligné leur satisfaction quant à la qualité des programmes offerts. Cependant, le manque d'une stratégie relative à la continuité des activités permettant aux apprentis d'acquérir l'ensemble des compétences requises pour assurer leur employabilité et/ou avoir le niveau de compétences techniques et/ou entrepreneuriales jugé nécessaire par les parties prenantes, a créé des attentes, notamment de la part des jeunes femmes et des jeunes hommes, et une impression d'inachevé. Les difficultés liées à la mise en œuvre du CT-MOS ont constitué un facteur limitant l'atteinte des résultats en matière d'appropriation du projet au niveau national et sa pérennité. Le fait que le projet n'ait pas été inscrit auprès du Ministère des Finances (par manque d'informations disponibles sur le projet - selon certains interviewés) a eu pour conséquence que le projet n'a pas été intégré de manière formelle dans le cadre de fonctionnement usuel du pays. L'évaluation a cependant récolté les preuves que l'équipe projet a envoyé des informations générales sur l'ensemble du projet aux acteurs concernés - conformément aux directives internes aux BIT - dans le but d'inscrire le projet auprès du Ministère des Finances.

➔ **Dans quelle mesure le projet a-t-il été efficace, dans les limites de ses ressources et de son plan de travail, pour garantir que ses résultats sont utilisés de la manière la plus appropriée pour le dialogue, l'engagement et l'amélioration des politiques ? (D3)**

Le projet a été efficace pour mener à bien les activités définies dans le document de projet compte tenu des ressources et d'un temps limités, et la complexité relative à la gestion administrative du projet en trois lieux distincts (Ouagadougou, Genève et Abidjan) mentionnée par plusieurs interviewés. L'équipe projet a activement collaboré avec différents partenaires et plusieurs unités et départements du BIT dans la mise en œuvre de l'intervention. (Voir [Annexe 11](#)) Une planification davantage stratégique et formelle des activités convergentes contribuant à l'emploi décent des jeunes au niveau national, une coordination ainsi qu'une implication plus étendue et plus accrue des parties prenantes, sur un plan opérationnel, auraient été appréciées par les acteurs clés du projet pour davantage faciliter le dialogue et les efforts tripartites contribuant à l'effort collectif en matière d'apprentissages de qualité.

➔ **Dans quelle mesure la stratégie de communication et de partage de connaissances a-t-elle été efficace pour diffuser les résultats du projet et leur contribution à l'Agenda 2030 ? Quelles sont les preuves de cette efficacité ? (D4)**

<sup>23</sup> Voir Annexe 12 : *En quoi RIPAQUE est-il une continuité du projet « Emplois décents des jeunes » ?*

<sup>24</sup> Comme mentionné plus loin dans le rapport (voir F6), il est mentionné dans le PRODOC que le projet devra formuler et mettre en œuvre la stratégie de sortie dès le début de mise en œuvre du programme. (PRODOC, page 18)

Suite aux recommandations de l'évaluation à mi-parcours, le projet a fourni des efforts conséquents et a renforcé les actions de communication du projet - au travers notamment du matériel de communication créé (notamment pour sensibiliser les employeurs sur les apprentissages de qualité). Des parties prenantes ont par exemple confirmé avoir reçu les liens aux publications du projet, ainsi que leur intérêt pour ces outils / études et leur utilité. Le projet a également publié des vidéos produites par le projet contenant des témoignages des bénéficiaires. (Voir [Annexe 4](#)) Alors que le projet a partagé les résultats des études publiées au niveau global/régional, au niveau national, plusieurs déclarations convergentes indiquent un manque de visibilité du projet et de ses activités aux niveaux national / sous-régional / global, du réseau d'acteurs impliqué, des résultats de certaines études, ainsi que des derniers avancements du projet. Aucun document formel n'a été élaboré en matière de stratégie de communication - structurant et couvrant toute la communication au niveau global/régional et national, selon les données collectées lors de l'évaluation. Une plateforme d'apprentissage et d'échange inter-pays aurait été une solution utile, malgré les contraintes liées au CT-MOS, selon plusieurs parties prenantes nationales.

➔ Comment les produits et les connaissances développés aux niveaux global, sous-régional et national ont-ils été utilisés par les décideurs politiques et partenaires sociaux des pays qui ont participé au projet ou qui ont été impliqués dans des activités de renforcement des capacités ? (D5)

Au Burkina Faso, le modèle d'apprentissage développé par le BIT a été notamment introduit dans le prochain PNDES 2021-2025. Même s'il reste encore beaucoup à faire, plusieurs parties prenantes indiquent des efforts au niveau des ministères et des partenaires sociaux pour que l'approche des apprentissages de qualité soit adoptée. Les référentiels de formation ont permis de fournir un outil pratique et opérationnel, alors que par le passé les référentiels étaient peu digestes et difficiles à utiliser dans la pratique.<sup>25</sup>

➔ Dans quelle mesure les partenaires sociaux démontrent-ils une capacité accrue grâce au projet ? (D6)

Comme mentionné ci-dessus, les centres de formation se sont bien appropriés les référentiels de formation fournis par le projet, ainsi que l'approche des apprentissages de qualité, et ont su mené à bien les formations pilotes dans le cadre de cette intervention. Bien que les participants aux ateliers/formations organisées par le projet mentionnent leur satisfaction et appréciation des nouvelles connaissances acquises dans le cadre de ces activités, l'évaluation n'a collecté aucune donnée permettant de valider les apprentissages et comportements, à savoir (i) les savoirs, savoir-être, savoir-faire acquis grâce à la formation sur la base du niveau de compétences avant/après la formation, et (ii) si les apprentissages se sont transformés en nouveaux comportement et nouvelles pratiques (transfert des acquis).

➔ Existe-t-il des preuves des résultats de la formation sur les bénéficiaires finaux, par exemple s'ils ont pu trouver un emploi ou augmenter leurs revenus ? (D7)

Sur la base d'une étude réalisée par le projet quatre mois après la fin de leur formation, parmi ces apprentis 13% ont été engagés comme employés (soit 19 sur 141). En ce qui concerne les autres apprentis, 23% étaient encore en cours de placement, 15% étaient sans emploi, 8% continuaient leur formation continue et 3% continuaient leurs études (école secondaire ou université) au moment de l'étude en question. Selon des informations anecdotiques, les apprentis bénéficiant de l'apprentissage de type dual dans le cadre du projet étaient plus rapidement opérationnels que les autres jeunes. Alors que plusieurs interviewés mentionnent les conditions difficiles générales (p.ex. mauvais traitement rencontrés par les jeunes travaillant en entreprise<sup>26</sup>) et le manque de sécurité sociale dans le cadre d'un grand nombre d'entreprises à la limite de l'informalité, la situation reste particulièrement précaire pour les apprentis engagés de manière occasionnelle (20%) et les apprentis ayant décidé de se mettre à leur compte en créant leur microentreprise (18%). Ces derniers manquent encore souvent de compétences pour s'établir convenablement avec le matériel nécessaire.<sup>27</sup> Il a été mentionné à plusieurs reprises, lors des consultations, que les micro-entrepreneurs s'en sortent généralement mieux et qu'il est important qu'ils puissent suivre une formation exhaustive au-delà des cours octroyées par le projet - pour assurer leur insertion. Il faut aussi tenir compte de la manière dont le COVID-19 affecte le monde du travail et les personnes les plus vulnérables, dont les femmes, les jeunes (qui connaissent déjà de forts taux de chômage et de sous-emploi), et les travailleurs non protégés. Selon le BIT, ces derniers (qui incluent les travailleurs indépendants), les travailleurs précaires et ceux de l'économie des petits boulots, risquent d'être frappés de manière disproportionnée par le virus puisqu'ils n'ont pas accès aux dispositifs de congé maladie et de congés payés. Le COVID-19 impacte donc la situation de travail pour les apprentis qui se sont mis à leur compte ainsi que tous ceux qui ne sont pas protégés par les mécanismes conventionnels de protection sociale et autres formes de stabilisation des revenus. Selon plusieurs interviewés, il aurait été judicieux de continuer à suivre les jeunes apprentis à plus long terme.

<sup>25</sup> Des déclarations divergentes portent sur la possibilité d'appliquer les résultats de l'ETVA dans différentes régions au Burkina Faso. Selon certains interviewés, une étude plus étendue à d'autres régions serait nécessaire alors que selon d'autres interviewés les résultats sont transférables sans nécessiter d'étude complémentaire ou au moins une partie peut s'appliquer aux divers contextes du pays.

<sup>26</sup> Ceci a été mentionné par les parties prenantes et les données collectées lors de l'évaluation ne démontrent pas que cette problématique a été spécifiquement traitée dans le cadre du projet.

<sup>27</sup> Des informations anecdotiques font mention de l'existence au Burkina Faso de systèmes efficaces d'octroi de toolkits aux apprentis formés - qui ensuite remboursent le matériel / outils leur permettant d'effectuer leur travail.

➔ Est-ce que les femmes et les hommes bénéficient de manière égale des résultats du projet ? (D8)

Bien que les femmes et les hommes ont accès de manière égale aux activités du projet, toutes les parties prenantes notent la faible participation des femmes (12.25%), malgré les efforts effectués par l'équipe projet et ses partenaires pour notamment rendre accessibles les apprentissages de qualité à toutes et tous. (Voir « G. Évaluation des questions de genre et d'handicap » pour plus de détails.)

## E. EFFICIENCE DES RESSOURCES UTILISÉES

➔ Dans quelle mesure les ressources (financières, humaines, expertises...) ont-elles été allouées de façon stratégique afin d'aboutir aux résultats attendus ? (E1)

Le projet a su gagner en efficacité en collaborant avec plusieurs départements / unités de l'OIT – ce qui représente aussi une contribution non négligeable en ressources humaines. Par ailleurs, les coûts ont été aussi réduits grâce au partage des coûts d'un véhicule et du salaire du chauffeur à Ouagadougou. Lors de la pandémie COVID-19, certaines activités ont été annulées (voir E10). Alors que certaines activités ont été maintenues (p.ex. en ayant lieu en ligne), une partie du budget a pu être réallouée aux salaires de l'équipe lors de l'extension du projet sans coûts (« no-extension cost »). Le budget initial prévu pour le backstopping du projet sur le terrain n'était pas assez grand. Il a été revu à la hausse pour couvrir les frais de missions multiples. La répartition des ressources financières s'est faite comme suit :

Résultats	Initial	Dépendé
Résultat 01: La connaissance sur les apprentissages de qualité est diffusée par l'élaboration et la dissémination de nouveaux outils et études	8%	8%
Résultat 02: 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 <sup>28</sup>	13%	11,8%
Résultat 03: Les capacités des parties prenantes pour la mise en place de programmes visant l'emploi décent des jeunes sont renforcées <sup>29</sup>	4%	0%
Résultat 04: Project Management, Operations and Monitoring Regional and global <sup>30</sup>	20%	25%
Résultat 05 Les apprentissages de qualité sont appuyés au niveau national par des directrices, stratégies et plan d'action	5%	5%
Résultat 6: Des programmes d'apprentissage de qualité pertinents aux contextes locaux du marché du travail sont mis en œuvre	15%	15%
>> Ceci inclut le coût de la formation de type dual par apprentissage de qualité sur la base du coût unitaire (40 apprentis*1219 USD pour CFPR-Z, 40*1173 USD pour E2PF et 70*425 USD pour AO-BTP) : 5%		
>> Total 6.04 Un programme pilote d'apprentissage de qualité est conçu pour deux sous-secteurs/métiers : 8%		
Résultat 07: 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	9%	9%
Résultat 08: Project Management, Operations and Monitoring Burkina Faso <sup>31</sup>	13%	12,2%
Résultat 09: Programme Support Costs and Provision for Cost Increase	13%	13%
Budget : 2'360'000 (initial) – 2'348'000 (dépendé)	100%	99%

Table 1 – Budget

Comme mentionné plus haut, le projet comporte trois composantes. Sa portée est perçue par une majorité d'interviewés comme trop ambitieuse de par sa durée et son budget. La majorité des parties prenantes basées au Burkina Faso ont exprimé leur satisfaction relative aux actions menées. Ils ont cependant souligné le manque de coordination au niveau national, et un certain nombre de besoins restants pour aboutir aux résultats attendus permettant d'établir de preuve de faisabilité (« proof of concept ») sur la base de cette expérience pilote. L'importance de mener une action pilote exhaustive et durable a été mentionnée à plusieurs reprises – non seulement dans l'intérêt des bénéficiaires (apprentis), mais aussi pour aboutir à des résultats probants pouvant ensuite être répliqués et permettre un passage à l'échelle au niveau national.

➔ La qualité et la quantité des produits/outputs sont-elles proportionnelles aux ressources mobilisées ? D'une manière générale, les résultats obtenus justifient-ils les coûts? Les mêmes résultats auraient-ils pu être atteints avec moins de ressources? (E2)

Le budget alloué à la formation duale par apprentissage de qualité représente 8% du budget total. Comme évoqué plus haut, ce montant ne couvre pas les besoins en nourriture des apprentis, les déplacements et les formations techniques et en entrepreneuriat additionnelles et nécessaires pour assurer leur employabilité et/ou avoir le niveau de compétences adéquat pour réussir en tant que micro-entrepreneur. Un

<sup>28</sup> Une seule enquête a été faite, au Burkina Faso ; Forum sur l'emploi décent des jeunes en milieu rural annulé, suite à la pandémie mondiale. Fonds réalloués à une formation en ligne sur le sujet ; Des fonds supplémentaires ont été alloués pour diverses activités de l'Initiative Mondiale pour l'emploi décent des jeunes.

<sup>29</sup> Activité annulée dû à la pandémie du COVID19, fonds réalloués aux salaires de l'équipe pour l'extension du projet sans coût; Activité annulée, le Réseau Africain des Institutions et Fonds de Formation Professionnelle (RAFPPO) n'avait pas l'intérêt pour le support technique prévu par le projet.

<sup>30</sup> Fonds supplémentaires nécessaires, suite à l'extension du projet sans coûts; Fonds réalloués, suite à l'obtention d'un support administratif à l'interne.

<sup>31</sup> Augmentations dues à l'extension du projet sans coûts; Économies, dues au partage du coût de la voiture avec le projet Clear Cotton.

accompagnement en matière d'insertion est également nécessaire selon plusieurs parties prenantes. Des déclarations divergentes ont été constatées lors des consultations quant à la nécessité d'octroyer davantage de fonds pour (i) former plus de jeunes et/ou (ii) offrir un accompagnement des jeunes plus complet pour notamment obtenir de résultats plus probants dans le cadre de cette expérience pilote. L'enquête menée lors de cette évaluation montre aussi que si 75% des répondants estiment que le projet a atteint 75%-100% des objectifs escomptés dans le cadre des activités du projet auxquelles ils ont participé. La majorité des apprentis – malgré un haut taux de satisfaction concernant la formation suivie - estime l'atteinte des objectifs à hauteur de 26%-50% pour les raisons évoquées plus tôt.

→ La structure budgétaire et le processus de planification financière du projet ont-ils déjà représenté un obstacle à l'utilisation, l'affectation et la réaffectation efficaces des ressources financières ? (E3)

Le projet a rencontré des difficultés de par la lenteur des opérations administratives causant des retards dans la mise en œuvre du projet – notamment en raison du manque de ressources humaines à Abidjan et le fait que l'équipe projet au Burkina Faso n'ait pas accès au système IRIS.

→ Le projet a-t-il réussi à créer des synergies ou des partenariats avec d'autres projets au sein de l'Initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes ou avec d'autres projets du BIT, des Nations Unies et d'autres organisations, notamment ceux du bailleur, dans la région/pays d'intervention afin de créer des gains d'efficacité ou d'amplifier les résultats du projet au niveau mondial, régional et national ? (E4)

La liste des principaux partenariats et collaborations est présentée dans l'Annexe 11. L'équipe projet a été particulièrement efficace dans sa collaboration avec d'autres unités / départements / projets du BIT pour gagner en efficacité et/ou pour amplifier les résultats du projet. Le projet a aussi établi quelques collaborations externes (également mentionnées dans l'Annexe 11).

→ Le dispositif de gestion et de gouvernance/coordination du projet ont-ils été adéquats? (E5)

La composante globale du projet a rendu possible le fait que la gestionnaire de projet (GDP) soit basée à Genève ainsi que tout l'appui technique et les collaborations sur place qui ont apporté une forte valeur ajoutée. Selon les informations récoltées, un point focal à Abidjan - financé par le projet - aurait été adéquat. Plusieurs interviewés indiquent le manque de ressources humaines à Abidjan qui a eu pour conséquence des retards dans le projet et un travail sous pression. Par ailleurs, dans cette situation avec des effectifs réduits à Abidjan, le fait de pouvoir gérer différents aspects administratifs du projet depuis Genève a facilité les processus opérationnels. Des déclarations divergentes portent sur la pertinence de gérer le projet depuis trois sites distincts (Genève, Ouagadougou et Abidjan) avec une gestion financière opérée sur deux sites (Genève et Abidjan). Par ailleurs, l'évaluation à mi-parcours indique que l'une des conditions de base pour être plus efficient dans le cadre de ce type de programmes serait des capacités de gestion admin/finance gérées par une seule et même entité de lieux et de personnes.

→ Le projet a-t-il reçu un soutien politique, technique et administratif adéquat de la part de ses partenaires ? A-t-il reçu un soutien adéquat de la part des bureaux de l'OIT sur le terrain et des unités responsables au siège, lorsque cela était nécessaire ? (E6)

Plusieurs interviewés confirment avoir reçu un soutien politique et technique adéquat de la part des partenaires, tels que les centres de formation par exemple, et de la part des bureaux de l'OIT et des unités responsables au siège.

→ Est-ce que le projet a assuré la communication, le partage des bonnes pratiques et la dissémination des connaissances générées au niveau interne (entre l'équipe) et externe (avec le bailleur de fonds et les parties prenantes) ? (E7)

Comme mentionné plus haut, le projet a assuré la communication, le partage des bonnes pratiques et la dissémination des connaissances, en particulier au niveau global et sous-régional – rendant les publications en ligne accessibles à tous. D'après plusieurs interviewés, il reste des efforts à faire pour promouvoir par exemple la base de données YouthPol, ainsi que pour davantage partager les produits du projet au niveau national. Le lancement de la base de données est prévu pour septembre 2021.

→ Le projet a-t-il documenté correctement les informations pour permettre la mesure des résultats, aux niveaux national, sous-régional et mondial ? (E8)

Le projet a documenté les informations relatives au projet (au travers, par exemple, des rapports d'avancement, des rapports de mission et des rapports d'atelier). Les conclusions de l'évaluation à mi-parcours indiquaient qu'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. » Même si l'équipe de projet a par la suite mis en place un système de monitoring, sa faible utilisation a eu pour conséquence une mesure des résultats non optimale. En effet, au niveau national, il n'y avait pas de reporting mensuel permettant la mesure des résultats et une gestion des risques plus rigoureuse. Le suivi des activités de la composante nationale s'est fait de manière essentiellement informelle et moins structurée – sur la base de la connaissance du calendrier, des budgets, des paiements et du suivi des fonds. Le suivi des indicateurs a été fait essentiellement lorsqu'il fallait soumettre les rapports d'avancement et lors des évaluations, et non de manière rigoureuse tout au long du projet.

→ Dans quelle mesure le système de suivi et évaluation du projet a-t-il permis de surveiller et de contrôler les risques ? (E9)

Le système de suivi et évaluation n'a pas permis de surveiller et de contrôler les risques de manière significative - de par sa faible utilisation et une analyse des risques peu approfondie. L'ajout d'indicateurs notamment qualitatifs et leur suivi n'ont pas été effectués suite à l'évaluation à mi-parcours (voir recommandations) alors que cela aurait pu permettre de prendre des mesures adéquates, par exemple, quant à la perception généralisée d'un manque de coordination nationale.

→ Quelle a été l'efficacité du projet pour s'adapter face à des changements imprévus, tels que la COVID-19 ? (E10)

Lorsque l'épidémie est apparue les activités du projet étaient déjà en cours, y compris les formations des apprentis. Les formations ont dû être momentanément arrêtées. La situation a retardé les activités mais n'a pas eu d'impact important sur la formation. Certains cours ont été donnés avec des effectifs réduits et via les réseaux sociaux (p.ex. par WhatsApp). Les apprentis qui n'avaient pas de smartphone ont pu bénéficier de cours sur support papier. Alors que les centres de formation (CFPR-Z, AO-BTP et E2PF) avaient fermé, les apprentis ont pu continuer à se former dans le cadre des entreprises – même si leur présence était irrégulière. Selon des renseignements anecdotiques les responsables des centres rassuraient les parents sur les mesures sanitaires en vigueur lorsque ces derniers étaient réticents à ce que leur enfant vienne travailler. En ce qui concerne les activités sous-régionales du projet, un Forum sur l'emploi décent des jeunes en milieu rural qui devait être co-organisé avec la FAO a été annulé, suite à la pandémie mondiale. Les fonds ont été réalloués à une formation en ligne ITC-ILO sur le sujet. Une formation sous-régionale sur l'emploi des jeunes à destination des praticiens a été annulée dû à la pandémie, et les fonds y relatifs ont été réalloués aux salaires de l'équipe dans le cadre de l'extension du projet sans financement. Les fonds de la campagne de sensibilisation des employeurs (Activité 2.5.2) ont été attribués à la campagne de communication menée par le projet en adéquation avec la recommandation de l'évaluation à mi-parcours de renforcer la visibilité du BIT et la crédibilité du projet au travers d'une stratégie de communication / information / sensibilisation et sa rapide mise en œuvre. Un voyage d'étude en Tanzanie prévu en 2020 a dû être annulé dû au COVID. Il était prévu que l'équipe en Tanzanie du projet SKILL-UP participe au voyage d'étude. Le projet a ainsi su atténuer les effets de COVID-19 pour maintenir les résultats du projet en rallouant, comme mentionné plus haut, une partie du budget aux salaires de l'équipe lors de l'extension du projet sans coûts (« no-extension cost »). Le projet a su adopter son approche pour assurer la continuité des formations des apprentis (p.ex. via les réseaux sociaux). Une majorité des parties prenantes nationales auraient souhaité une coordination nationale plus accrue qui aurait pu, selon eux, être possible sans la mise en place du CT-MOS, par exemple, au travers de plateformes d'apprentissages, d'une communication plus exhaustive sur les différentes activités du projet (aux niveaux global, régional et national) et une simple mise en contact entre parties prenantes pour une collaboration plus étendue entre ces dernières.

→ Dans quelle mesure les recommandations de l'évaluation à mi-parcours ont-elles été mises en œuvre ? (E11)

Suite à l'évaluation à mi-parcours : (i) En référence à l'accompagnement des jeunes : le projet a rajouté un module de formation pour renforcer les compétences des jeunes en entrepreneuriat et en techniques de recherche d'emploi (TRE). Suite à l'invitation envoyée à tous les apprentis pour suivre de module de formation supplémentaire, seulement un nombre limité d'apprentis ont suivi ce module de formation. Certains apprentis n'étaient pas disponibles (sur les chantiers) ou avaient des problèmes de mobilité. Pour les cours en entrepreneuriat, les apprentis ont suivi entre 3 et 7 jours de formation.<sup>32</sup> Sur la base des consultations, cette formation gagnerait à être plus complète. (ii) En référence à la gestion du projet : l'équipe projet s'est essentiellement concentré sur l'amélioration de la stratégie de communication et sa rapide mise en œuvre. Ceci a permis de donner une meilleure visibilité du BIT et renforcer la crédibilité du projet. (iii) L'évaluation finale s'aligne sur l'évaluation à mi-parcours soulignant la faiblesse en matière de l'utilisation effective des outils S&E – malgré qu'un plan de suivi ait été créé suite aux recommandations de l'évaluation à mi-parcours. Par ailleurs, les résultats des indicateurs n'étaient pas tous disponibles au moment où l'évaluation a démarré. Ces outils permettent à toute intervention de gagner en efficacité. L'évaluation qualitative du projet suggérée dans l'évaluation à mi-parcours n'a pas été intégrée. (iv) Selon l'évaluation à mi-parcours, *une concertation inter-agences plus soutenue au niveau technique est souhaitable, pour rendre effectif le principe « Unies dans l'action »*. Sur la base des informations fournies par le projet, une réunion formelle avec la Coordinatrice Résidente (UNRC)<sup>33</sup> a eu lieu au Burkina Faso en 2019 pour présenter le projet. Il s'en est suivi des échanges à la demande de l'UNRC pour prendre le lead sur un programme conjoint des Nations Unies sur l'emploi des jeunes. Ceci a dû être repoussé pour des questions sécuritaires.

## F. ORIENTATION VERS L'IMPACT

→ Quel changement réel, prévu ou imprévu, voulu ou non voulu, le projet a-t-il induit ? (F1)

Le projet est parvenu à *mobiliser les parties prenantes tripartites aux niveaux mondial, régional et national* – dans un contexte complexe - autour de la thématique des apprentissages de qualité. L'intervention a permis de générer de nouvelles données probantes et de donner accès à l'information pour orienter les politiques publiques. Comme mentionné plus haut, des efforts sont faits actuellement pour intégrer le modèle d'apprentissage de qualité tant au niveau des politiques publiques que dans leur implémentation au niveau des gouvernements et des

<sup>32</sup> Suite au module de formation de base en entrepreneuriat qui a duré 3 jours, certains apprentis ont été sélectionnés, sur la base de leur motivation et de leur projet, pour suivre 4 jours de formation supplémentaires.

<sup>33</sup> L'organisation d'un entretien d'évaluation avec l'UNRC n'a pas abouti, suite à la demande de l'équipe d'évaluation.

partenaires sociaux. Des déclarations convergentes lors des consultations signalent par contre leurs difficultés voire échecs dans la mise en œuvre des recommandations, plans d'actions et des politiques. Au Burkina Faso, l'intervention a suscité beaucoup d'enthousiasme auprès des centres de formations, experts et bénéficiaires. Les centres de formation font à présent face à *une grande attente de la part des formateurs et des jeunes* relatives à leur accès à des formations, et de mise à niveau de l'ensemble de leurs compétences - pour assurer l'employabilité des jeunes. Ils constatent cependant un manque de financement pour la continuité des activités. De manière générale, les parties prenantes restent « sur le faim », observant que l'intervention n'est pas aboutie en matière de stratégie de sortie, de mise à l'échelle nationale et d'accompagnement des jeunes au niveau de leur insertion.

→ Quelle a été la contribution du projet à la réalisation de son objectif à long terme ? (F2)

Comme mentionné plus haut, le projet est parvenu à contribuer à l'évolution des systèmes en matière d'apprentissages de qualité. En revanche, sans intervention pilote complétée en matière d'insertion des jeunes, assurant l'employabilité des jeunes de manière à prouver l'efficacité du modèle, une stratégie de sortie et de mise à l'échelle adéquate, le projet nécessite encore des actions complémentaires afin de contribuer à son objectif à long terme.

→ Comment le projet a-t-il renforcé les capacités institutionnelles de l'OIT en matière d'emploi des jeunes et les apprentissages de qualité ? (F3)

Le projet a renforcé les capacités institutionnelles de l'OIT susmentionnées, au travers de sa collaboration en interne avec plusieurs unités et départements, les données générées, et disséminées. Les leçons apprises et bonnes pratiques seront partagées au sein de l'organisation – notamment au travers de cette évaluation.

→ Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à renforcer les capacités des décideurs politiques en matière de formulation de politiques et mise en œuvre des initiatives pour promouvoir l'emploi des jeunes et les apprentissages de qualité ? (F4)

Même s'il reste encore beaucoup à faire, plusieurs parties prenantes indiquent des efforts au niveau des ministères pour implémenter l'approche des apprentissages de qualité est adoptée au niveau des ministères, comme le démontre par exemple l'intégration du modèles d'apprentissages dans le PNDES 2021-2025.

→ A quel point les considérations liées à la durabilité ont-elles été prises en compte dans l'exécution des activités du projet ? (F5)

Les outils et études ont été publiés et partagés, en particulier aux niveaux global et sous-régional. La durabilité du projet est en partie couverte dans le cadre d'interventions telles que RIPAQUE, sans s'inscrire dans une stratégie de changement systémique formelle et connue de toutes les parties prenantes. L'évaluation à mi-parcours mentionne qu'à ce stade *la durabilité du Projet était loin d'être acquise mais devait pouvoir se matérialiser à conditions que ses trois composantes soient mieux interconnectées et qu'elles se renforcent mutuellement*. Il ressort de l'évaluation finale un manque d'interconnexions solides entre les composantes du projet – en particulier au niveau national où les parties prenantes ont souligné l'importance d'une coordination nationale et régionale plus solide.

→ La stratégie de sortie du projet est-elle efficace et réaliste ? (F6)

Aucune stratégie formelle n'a été formulée depuis la conception du projet malgré qu'il fût indiqué dans le PRODOC que *le projet devra formuler et mettre en œuvre la stratégie de sortie dès le début du processus de mise en œuvre du programme, en soulignant la manière dont les interventions de soutien s'éloigneront progressivement au fil du temps à tous les niveaux du système, afin de réduire la dépendance des donateurs*.

→ Quel est le niveau d'appropriation et de capacité du donateur et des autres parties prenantes à entreprendre une collaboration plus poussée ? (F7)

Le projet n'a pas travaillé avec une agence principale en plus du MJPEJ. Travailler avec une agence principale nationale est une bonne pratique existante depuis plusieurs décennies au BIT ainsi qu'au sein du SNU pour garantir la continuité et le maintien des résultats des interventions. Comme mentionné plus haut, la majorité des parties prenantes basées au Burkina Faso constatent le manque de coordination nationale qui a eu pour conséquence une appropriation et une capacité réduite pour entreprendre une collaboration plus poussée.

→ Dans quelle mesure les gouvernements et partenaires sociaux dans le pays cible se sont appropriés les résultats du projet ? (F8)

Selon plusieurs déclarations convergentes, les institutions nationales et les partenaires se sont approprié l'approche des apprentissages de qualité et des efforts sont faits pour la mettre en œuvre, notamment au travers de la future implémentation du PNDES 2021-2025. L'expérience pilote et une forte appropriation des référentiels de formation a mené à la volonté des parties prenantes tripartites de maintenir et développer les activités. Comme mentionné plus haut, le projet n'a par contre été inscrit au Ministère des Finances – ce qui a notamment eu pour conséquence une plus faible appropriation au niveau national. Comme mentionné plus haut, l'évaluation a récolté les preuves que l'équipe projet a envoyé des informations générales sur l'ensemble du projet aux acteurs concernés - conformément aux directives internes aux BIT - dans le but de pouvoir inscrire le projet au Ministère des Finances.

➔ Les résultats ont-ils été intégrés ou susceptibles de l'être dans les institutions nationales et les partenaires pourront-ils les maintenir au-delà du projet ? (F9)

Comme mentionné dans l'évaluation à mi-parcours : « 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. » De même, la formation duale ne renforce pas seulement la capacité des bénéficiaires mais aussi celle des institutions accompagnatrices et des entreprises – ce qui améliore le système de formation professionnelle.

Sur la base de la revue documentaire et plusieurs déclarations convergentes, les parties prenantes ne démontrent par contre pas systématiquement les capacités nécessaires pour maintenir les résultats et effectuer une mise à l'échelle en raison du manque de ressources financières (p.ex. au niveau des centres de formation) et du fait que les gouvernements et partenaires sociaux nécessitent d'un accompagnement en la matière dans un contexte d'instabilité institutionnelle.

➔ Dans quelle mesure les bonnes pratiques et les leçons apprises pourront être utilisées dans des futurs projets similaires ? (F10)

Les bonnes pratiques (en termes de coordination avec des unités / départements du BIT) et les leçons apprises (relatives à la gestion de projet et la coordination nationale) sont entièrement transférables dans de futurs projets similaires – étant donné que tout projet similaire nécessiterait une coordination interne, une gestion de projet et une coordination au niveau national efficaces.

## G. ÉVALUATION DES QUESTIONS DE GENRE ET DE HANDICAP

L'égalité des genres est une priorité pour l'OIT. Plan d'action du BIT pour l'égalité entre hommes et femmes 2018–2023 vise à appuyer l'exécution de l'Agenda du travail décent de manière effective et inclusive et dans le respect de l'égalité entre hommes et femmes, en donnant effet à la politique de l'OIT en matière d'égalité entre hommes et femmes. Les défis à relever va au-delà de la garantie d'un nombre égal d'hommes et de femmes participant aux interventions de l'OIT. Les personnes interviewées dans le cadre de l'évaluation comprennent 23% de femmes (Voir Annexe 14 pour la répartition par genre selon chaque groupe de partie prenante). Sur la base des informations disponibles<sup>35</sup>, au niveau régional, sur l'ensemble de trois ateliers (un à Ouagadougou et un à Abidjan), on compte 22% de participation féminine (soit 39/176 participants). Au niveau de la composante nationale, sur la base des listes des apprentis formés à AO-BTP, CFPR-Z et E2PF, 12,25% des apprentis (soit 19/155) sont des femmes. Même si l'objectif « 50% jeunes femmes vulnérables accèdent aux programmes d'apprentissage de qualité » n'a pas été atteint, le projet a contribué, selon quelques interviewés, à promouvoir les questions de genre – notamment au travers des témoignages des bénéficiaires (p.ex. lors des conférences ou dans des vidéos promotionnelles du projet). Sur la base de l'enquête menée dans le cadre de l'évaluation (voir Annexe 14), 71,43% des répondants sont totalement d'accord avec le fait que les activités auxquelles ils/elles ont participé prennent en compte l'égalité des genres. 17,86% sont moyennement d'accord et 7,14% sont un peu d'accord. Le projet n'a pas élaboré, sur la base des données recueillies, une stratégie formelle et n'a pas défini suffisamment d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs sensibles à la dimension de genre pour permettre de mesurer, par exemple, le réel impact de ces témoignages.

Bien que la question du genre ait été prise en compte tout au long du projet, notamment dans la sélection du sous-secteur de l'électricité, plus accessible pour les femmes, beaucoup d'interviewés constatent encore un fort déséquilibre entre le nombre de femmes et d'hommes ayant participé aux activités du projet (tels que les ateliers, conférences, formations de formateurs et d'apprenants). Le secteur du BTP est traditionnellement perçu comme étant masculin. Selon nos observations et quelques interviewés, les quelques apprenties formées en électricité ont une détermination hors du commun, forte motivation (de part notamment les déplacements conséquents à faire) et parviennent à s'adapter à un environnement de travail majoritairement masculin. Accueillir les apprenties requiert dans certains cas des aménagements et des arrangements spécifiques à leurs besoins, notamment concernant leur enfant et/ou leurs responsabilités familiales. Comme mentionné plus haut, certains interviewés ont également mentionné le besoin de construire des dortoirs dédiés aux femmes compte tenu des réticences possibles concernant les hébergements disponibles et/ou les déplacements nécessaires dans le cadre de leur formation. Beaucoup d'interviewés auraient souhaité une coordination nationale renforcée, notamment avec des acteurs tels que Mutualité Femme et Développement – Burkina (MUFED-B) - qui peut soutenir le projet plus spécifiquement dans ses actions liées à l'aspect genre.

Comme mentionné ci-dessus, la plupart des personnes interrogées ont encouragé l'intégration du genre et du handicap dans des interventions futures similaires, en travaillant avec d'autres départements de l'OIT et organisations, et en définissant des stratégies sur mesure. Certains interviewés ont mentionné une volonté de travailler de manière plus structurée sur la dimension genre. Sur la base des consultations, même si le travail relatif au genre effectué au sein de l'OIT est plus structuré que par le passé, le soutien apporté par les spécialistes du BIT en matière

<sup>34</sup> [https://www.ilo.org/gender/informationresources/WCMS\\_649953/lang--fr/index.htm](https://www.ilo.org/gender/informationresources/WCMS_649953/lang--fr/index.htm)

<sup>35</sup> Le projet n'a pas collecté systématiquement les données ventilées par genre. Par exemple, au niveau global, le projet a été présenté lors d'un webinar sur les apprentissages de qualité avec 153 participants mais aucune information n'est disponible sur leur répartition selon le genre.

de genre reste limité en raison du manque actuel de ressources humaines. Alors que les spécialistes en matière genre s'assurent que la dimension genre est intégrée dans le projet lors de sa validation, une collaboration plus accrue serait bénéfique pour toute intervention en générale.

Selon des informations anecdotiques, les questions d'handicap et d'égalité des chances représentent un défi important à relever. L'idée d'une collaboration structurée avec les spécialistes en la matière du BIT a été perçue positivement. Sur la base des données collectées, le projet n'a pas défini de stratégie tenant compte des questions d'handicap et d'égalité des chances.

La prise en compte des deux dimensions genre et handicap dans les interventions du BIT de manière plus approfondie, est alignée avec le fait que les pays du projet ont aussi ratifié la Convention des Nations Unies sur les droits des personnes handicapées (UNCRPD), et les politiques nationales y relatives<sup>36</sup>. Handicap International a constaté que (HI, 2009) : (i) 66 % des personnes handicapées ne sont jamais allées à l'école ; (ii) 76,8 % sont au chômage ; et (iii) 43,7 % disent se sentir socialement isolées.

## H. ÉVALUATION DES QUESTIONS TRIPARTITES

Même si le projet a mobilisé les parties prenantes tripartites, les données collectées lors de l'évaluation indiquent des synergies non exploitées, et une implication non optimale du secteur privé. Sur la base des bonnes pratiques existantes de l'OIT, les groupes de travail tripartites ou les conseils consultatifs nationaux avec un groupe d'acteurs étendu, y compris des ONG, se sont avérés efficaces pour contribuer positivement aux activités de convergence au niveau national. Comme mentionné plus haut, le projet a rencontré des difficultés liées à la mise en œuvre tardive du comité de suivi puis l'annulation des réunions prévues en 2020. D'après l'étude documentaire et les entretiens, il serait judicieux d'établir une collaboration interministérielle (pas seulement avec le MJPEJ) et d'offrir une plateforme d'apprentissage aux niveaux national et régional aux parties prenantes.

## I. ÉVALUATION DES QUESTIONS RELATIVES AUX NORMES INTERNATIONALES DU TRAVAIL

Les normes internationales du travail sont des instruments juridiques élaborés par les mandants de l'OIT. Ces normes énoncent les principes et les droits fondamentaux au travail. Le projet est aligné avec la Convention n°142 sur la mise en valeur des ressources humaines 1975 R195, la Recommandation n° 195 sur la mise en valeur des ressources humaines, 2004. Le projet est également aligné avec l'Appel à l'action proclamé par l'OIT en 2021 pour contrer la crise de l'emploi des jeunes. Le projet a été également mené en amont de la 110ème Session de la Conférence internationale du travail (CIT) qui contient à l'ordre du jour l'action normative liées aux apprentissages. L'Étude sur les apprentissages de qualité dans cinq pays d'Afrique de l'Ouest : Bénin, Côte d'Ivoire, Mali, Niger et Togo contribuera notamment aux discussions liées au développement d'une nouvelle Norme Internationale du travail sur l'Apprentissage qui sera discuté par la CIT en 2022.

## 2. CONCLUSIONS

---

Les constatations et l'évaluation ci-dessus conduisent aux conclusions suivantes :

### Conclusion 1 sur la pertinence et l'alignement stratégique du projet :

*La pertinence du projet est prouvée tant sur le plan global, sous-régional que national.*

Le projet répond aux besoins définis par l'Agenda 2030, aux résultats du P&B de l'OIT et s'aligne sur les plans nationaux et priorités des mandants. L'importance de la problématique de l'emploi des jeunes est reconnue de manière consensuelle parmi les parties prenantes tripartites.

### Conclusion 2 sur la cohérence :

*Le projet est aligné sur les objectifs de l'Initiative mondiale pour l'emploi des jeunes. L'équipe projet a créé plusieurs partenariats et a collaboré de manière efficace en interne avec d'autres départements ou initiatives complémentaires du BIT. Les mécanismes de coordination n'étaient pas tous planifiés et/ou formalisés dans le cadre d'une solide stratégie établie en amont - permettant une forte cohérence et appropriation du projet par les acteurs à tous les niveaux (global, sous-régional et national).*

De manière générale, le Burkina Faso a bénéficié de l'assistance du BIT pour la formulation des politiques et stratégies en matière de l'emploi des jeunes hommes et des jeunes femmes. Le projet a contribué à ce que le concept d'apprentissage de qualité soit adopté au niveau national.

---

<sup>36</sup> P.ex. La Politique nationale genre (PNG 2009-2019) au Burkina Faso.

L'appropriation du projet reste un défi, à ce stade, sans agence principale nationale et/ou plateforme d'apprentissage régionale/nationale. Les difficultés liées à la mise en place d'un comité de suivi ont notamment contribué à une appropriation du projet non optimale au niveau nationale.

### **Conclusion 3 sur la validité de la conception du projet :**

*Bien que le projet soit conceptuellement valide dans ses grandes lignes, il est malgré tout trop ambitieux compte tenu de son budget et de sa durée limitée – ayant pour conséquence un impact limité.*

Il est à noter que pour un passage à l'échelle, essentiel pour pouvoir contribuer aux objectifs de développement du projet, il sera essentiel d'examiner, en collaboration avec d'autres acteurs (tels que par exemple la Banque Mondiale et la FENABF) les leçons apprises / bonnes pratiques du projet transférables à d'autres secteurs et régions, ainsi que les spécificités du secteur informel (qui représente 92% des emplois disponibles) non couvert par cette expérience pilote. Certaines bonnes pratiques du BIT établies dans certains cas depuis des décennies n'ont pas été systématiquement prises en compte – telles que l'analyse de l'ensemble des besoins des jeunes pour une intervention efficace, la collaboration étroite avec une agence principale nationale et une approche systémique relative à la formation et l'emploi décent des jeunes.

### **Conclusion 4 sur la performance et efficacité du projet**

*Le projet présente un très bon taux de satisfaction avec 67,86 % des répondants très satisfaits, et 28,57 plutôt satisfaits. Le projet a réussi à rallier les principales parties prenantes aux niveaux mondial, sous-régional et national. Alors que l'OIT perçoit son rôle comme plus limité, les attentes de ses mandants sont plus élevées en termes de coordination nationale, de facilitation du changement, notamment en termes de renforcement institutionnel<sup>37</sup>, et de de création de synergies et de plateformes d'apprentissage. Sur la base des données collectées, l'évaluation ne peut prouver un renforcement des capacités des parties prenantes sous forme de validation des apprentissages et des comportements. A ce stade, l'évaluation ne peut apporter une preuve de concept quant au modèle d'apprentissage de qualité dans le cadre de l'intervention pilote d'accompagnement des jeunes au Burkina Faso. Cela requiert une intervention plus exhaustive (sur la base d'une approche systémique) qui inclut un accompagnement plus poussé en matière d'insertion des jeunes et au moins une étude de suivi à plus long terme. Malgré l'approche inclusive du projet, tous les acteurs constatent une faible participation des femmes au projet.<sup>38</sup>*

L'engagement de l'équipe du projet a contribué d'une manière significative à mener à bien un grand nombre d'activités, tenant compte de la durée et du budget limité du projet, et d'une gestion administrative complexe sur trois sites distincts (Genève, Ouagadougou et Abidjan). Il faut noter que les évaluations à chaud ne permettent pas de valider un renforcement des capacités des parties prenantes ayant participé aux ateliers et conférences organisées par le projet. Il reste des besoins importants en matière d'accompagnement des mandants dans la mise en œuvre des politiques et stratégies intégrant les apprentissages de qualité. La SNE 2021-2025 souligne également que « (...) les capacités techniques et humaines de l'administration du travail en charge de la coordination de la mise en œuvre de la politique nationale de travail sont très réduites. »

### **Conclusion 5 sur l'efficacité des ressources utilisées**

*Alors que l'efficacité est prouvée sur le plan global, tout comme dans l'évaluation à mi-parcours, l'efficacité du projet n'a pas pu être prouvée aux niveaux sous-régional et national dans l'évaluation finale. La coordination en interne entre départements / unités du BIT est une bonne pratique. Le projet a su réduire efficacement les coûts au travers de sa coordination en interne. Il faut noter que seul 8% du budget a été alloué à l'accompagnement des jeunes ne couvrant pas l'entièreté de certains de leurs besoins essentiels en approvisionnement en nourriture / déplacements dans le cadre de la formation, et une stratégie plus exhaustive en matière d'insertion. Un système de suivi et d'évaluation solide, une agence nationale principale et des rapports nationaux réguliers auraient pu contribuer à aider à gérer certains problèmes lors de l'implémentation du projet par des actions correctives (p.ex. en matière de coordination nationale). Le projet n'avait pas mis en place de système S&E lors de l'évaluation à mi-parcours. Comme mentionné dans l'évaluation à mi-parcours, il n'est plus à prouver que tout projet de coopération internationale doit intégrer les bonnes pratiques et outils de S&E, et leur utilisation rigoureuse pour garantir une efficacité optimale des interventions - dans l'intérêt des agences, donateurs, partenaires et bénéficiaires. Il est également important de capitaliser sur les bonnes pratiques du BIT en matière d'assistance technique dans les domaines de la formation et l'emploi des jeunes.*

La collecte des données est nécessaire tout au long de la mise en œuvre d'un projet, avec un suivi d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs (p.ex. aux travers de courtes enquêtes). Elle ne doit pas se faire de manière sporadique (p.ex. seulement pour effectuer les rapports d'avancement ou lors des évaluations). Le traitement des données et la gestion adaptative doivent se faire en permanence afin d'améliorer la stratégie et le plan d'action élaboré.

<sup>37</sup> Pour renforcer les capacités en termes de gestion et de mise en œuvre des politiques publiques et des programmes d'apprentissage de qualité

<sup>38</sup> Ce constat s'aligne avec celui de la SNE du Burkina Faso (2021-2025) qui souligne que « En dépit de l'existence d'une politique nationale genre, force est de constater que les femmes constituent les couches les plus défavorisées du point de vue de l'accès à l'emploi, notamment à l'emploi décent. Le constat majeur est que les questions liées au genre sont généralement prises en compte dans les orientations politiques et stratégiques ; cependant, ces questions sont insuffisamment traitées dans la pratique. »

Par ailleurs, comme mentionné dans l'évaluation à mi-parcours, les dépenses de fonctionnement peuvent être considérées comme élevées au regard des coûts des missions internationales (bi-mensuel), entre la Suisse et le Burkina Faso (et/ou l'Afrique de l'Ouest) bien qu'il soit effectivement compréhensible que ce type de projet pilote global/régional/national puisse engendrer des coûts de coordination.

### Conclusion 6 sur l'orientation vers l'impact

*Aucune stratégie de sortie formelle n'a été réalisée depuis la conception du projet. Alors que certains éléments du projet seront maintenus, (p.ex. au travers de l'intégration de l'apprentissage de qualité dans le PNDES, le projet RIPAQUE, les référentiels de formation, l'appropriation de l'approche des apprentissages de qualité et d'autres activités notamment sous l'égide de l'Initiative Mondiale), beaucoup de questionnements persistent parmi les acteurs du projet en matière de la continuité des activités et de la mise à l'échelle du projet. Le manque d'une stratégie de sortie clairement définie pour tous les acteurs, de financement et de synergies entre les composantes, en particulier au niveau national, n'ont pas abouti à une appropriation optimale du projet pour entreprendre une collaboration plus poussée - sur la base d'une feuille de route bien établie, ainsi qu'une démarche plus robuste et structurée. Ces éléments sont essentiels pour favoriser un réel changement systémique facilitant la création d'un environnement plus favorable pour la mise en œuvre de systèmes d'apprentissages de qualité. Il s'agit d'un processus long et difficile qu'il est essentiel de planifier – notamment pour garantir l'autonomisation des organisations locales, mais pour garantir l'efficacité de l'intervention et pouvoir prouver le concept pilote.*

*Si le projet a permis d'améliorer sensiblement l'apprentissage formel au Burkina Faso, d'énormes défis subsistent dans le secteur informel. Il n'y a aucune preuve de la répliquabilité des expériences pilotes réussies et d'une éventuelle mise à l'échelle, compte tenu des coûts élevés impliqués, entre autres, dans les approches duales et formelles. Il serait pertinent que l'OIT applique le label « apprentissage de qualité à l'amélioration de l'apprentissage informel - en tant qu'acteur crédible dans ce domaine.*

Par ailleurs, l'évaluation à mi-parcours mentionne : « 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 mandants du BIT que les prestataires de services ont clairement souligné cette perspective de répliquabilité des résultats à l'échelle nationale. » Cette question reste ouverte.<sup>39</sup>

## RECOMMANDATIONS <sup>40</sup>

### La recommandation 1 : Mettre en œuvre une seconde phase du projet

<b>En rapport avec les conclusions :</b> 3 et 6	<b>Priorité :</b> Haute
<b>Parties prenantes concernées :</b> BIT, donateur et partenaires sociaux	<b>Implications en termes de ressources :</b> Hautes

**Si le projet a réussi à accomplir un nombre élevé d'activités et fournir des résultats dans un temps limité et un environnement complexe, c'est notamment grâce au fort engagement de l'équipe projet. Une deuxième phase serait pertinente pour amener tous les résultats de cette initiative pilote au niveau supérieur et permettre une preuve de concept basée sur une intervention plus complète - intégrant d'autres bonnes pratiques de l'OIT développées dans la formation et l'emploi des jeunes depuis plusieurs décennies, des outils de S&E rigoureux et une théorie du changement plus robuste couvrant les activités de convergence. Il serait important d'élaborer et de formaliser les stratégies formelles de sortie, de communication et d'intégration des dimensions liées au genre et au handicap - dès la phase de conception, et de définir des indicateurs y relatifs qualitatifs et quantitatifs et en assurer le suivi régulièrement.**

Une intervention multi-agence et multi-bailleurs serait également pertinente pour assurer une mise à l'échelle sur la base du projet pilote, et de bénéficier d'un large éventail de compétences. Dans tous les cas, il serait utile de focaliser les ressources sur des interventions davantage pérennes - qui contribuent clairement à une stratégie de changement systémique rigoureuse et établie avec les partenaires en amont. **Le suivi des jeunes à plus long terme.**

**R.1.1. Financer et définir une seconde phase en continuité avec la phase pilote en maximisant le rapport coût-efficacité de l'intervention. Accorder une durée adéquate et les ressources nécessaires au projet permettant de contribuer à un réel changement systémique, et une intervention plus vaste au Burkina Faso.**

<sup>39</sup> « Par ailleurs, l'efficacité et l'efficience des programmes et projets de promotion de l'emploi sont contraintes par des facteurs relatifs à : i) l'absence des ressources financières pour l'exécution des programmes, ii) l'accessibilité des ressources financières disponibles, iii) l'insuffisance des ressources financières mobilisées, et iii) la mauvaise affectation des ressources financières disponibles. » - SNE 2021-2025, Burkina Faso

<sup>40</sup> Voir recommandations en alignement avec l'évaluation à mi-parcours dans l'Annexe 14.

**R.1.2.** Revoir la portée du projet sur la base d'une étude de faisabilité et de comment le projet s'inscrit dans une stratégie de changement plus globale – à établir avec des experts notamment en gestion du changement. Il sera important de se référer aussi au cadre politique reposant sur les quatre piliers de l'OIT destiné à faire face aux répercussions socio-économiques du COVID-19.

**R.1.3.** Définir une stratégie de mise à l'échelle couvrant notamment d'autres régions et le secteur informel au Burkina Faso – tenant compte des résultats de l'ETVA et des leçons apprises<sup>41</sup>, des questions de financements et du coût élevé de la formation de type duale par apprentissage de qualité. Établir une feuille de route en matière de changement systémique avec d'autres partenaires (tels que la Banque Mondiale ou la FENABF) sur la base d'un partage d'expériences, de leçons apprises, et de bonnes pratiques, et une harmonisation et complémentarité entre les projets. Définir des indicateurs y relatifs qualitatifs et quantitatifs et en assurer le suivi régulièrement.

**R.1.4.** S'assurer que le projet soit inscrit auprès du Ministère des Finances au Burkina Faso.

**R.1.5.** Allouer des ressources à une coordination nationale plus poussée et inclure des produits

**R.1.6.** Sélectionner une agence principale nationale au Burkina Faso ayant les ressources et capacités (ou pré-requis) pour assurer la continuité / le développement des activités du projet après l'intervention.

**R.1.7.** Faire une analyse situationnelle des capacités et des insuffisances institutionnelles, techniques et humaines pour adresser les causes des difficultés à implémenter les politiques et stratégies - tels que le PNDES ou le SNE. Identifier quelle peut être la contribution du projet en termes d'accompagnement institutionnel et comment d'autres interventions pallient aux autres besoins des mandants.

**R.1.8.** Impliquer tous les acteurs clés du projet dès sa conception et créer des plateformes d'apprentissages régionales et nationales – en définir les mécanismes tenant compte de la pérennité des activités.

**R.1.9.** Inclure dans le cadre logique des objectifs, produits et activités relatifs à la convergence des actions et à la coordination nationale de différentes interventions en matière d'emploi décent des jeunes.

**Recommandation 2 :** Si une seconde phase a lieu, renforcer les compétences techniques et entrepreneuriales des formateurs / apprentis (notamment déjà formés) et les accompagner dans leur insertion (en alignement avec l'évaluation à mi-parcours).

<b>En rapport avec les conclusions :</b> 4, 5 et 6	<b>Priorité :</b> Haute
<b>Parties prenantes concernées :</b> BIT et partenaires sociaux	<b>Implications en termes de ressources :</b> Moyennes

Ceci sur la base (i) d'une stratégie bien définie avec une approche systémique et (ii) des bonnes pratiques existantes au sein du BIT en matière de formation et d'emploi décent des jeunes hommes et des jeunes femmes. Par ailleurs, il serait pertinent de combiner différentes approches (p. ex. TREE, GERME et les apprentissages de qualité<sup>9</sup>) comme suggéré lors des consultations.

**R.2.1.** Continuer / finaliser les activités dans le cadre de l'accompagnement des 150 jeunes formés lors de la phase pilote pour compléter leur formation technique et entrepreneuriale (i.e. développement de plans d'affaires, marketing et la commercialisation, gestion des flux de trésorerie, accès aux IMF, assurance sociale, etc.)<sup>42</sup> ; inclure le guide de réflexion intitulé «L'amélioration de l'apprentissage informel en Afrique» comme outil à intégrer ; allouer les ressources nécessaires pour les accompagner dans leur insertion ; et conduire une étude de suivi ;

**R.2.2.** Rendre accessible la formation à plus d'apprentis – notamment dans des régions et secteurs différents – couvrant le secteur informel ;

**R.2.3.** Engager les mesures nécessaires pour répondre aux besoins des bénéficiaires (p. ex. partenariat avec le PAM pour approvisionner les apprentis en nourriture, aménagements relatifs aux responsabilités familiales, solutions aux difficultés liées aux déplacements ou encore dortoirs dédiés aux jeunes femmes) - tout en tenant compte des difficultés que peuvent rencontrer les jeunes en raison de la pandémie de COVID-19, de mauvais traitement en entreprise et du manque de sécurité sociale.

**Recommandation 3 :** Mise en place systématique d'un système de suivi et d'évaluation (en alignement avec l'évaluation à mi-parcours).

<sup>41</sup> 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 ;

<sup>42</sup> Un module sur l'entrepreneuriat a été intégré lors de la phase pilote suite à l'évaluation à mi-parcours mais ne s'est pas avéré suffisant pour la préparation à l'emploi.

<b>En rapport avec les conclusions : 4, 5 et 6</b>	<b>Priorité : Haute</b>
<b>Parties prenantes concernées : BIT</b>	<b>Implications en termes de ressources : Basses</b>

Ceci est propre à tout projet de coopération, et est essentielle pour une meilleure efficacité du modèle de gestion du projet. L'utilisation effective des outils de S&E permet une optimisation de l'avancement du projet et une gestion adaptative dans des environnements complexes. De plus, ces outils, et la mise en place de benchmarks pour évaluer la performance du projet de manière qualitative, permet également un gain significatif en termes de résultats quantitatifs. *Priorité: Haute / Importance: Haute / Engagement des ressources: basse*

**R.3.1.** Mettre en place un système de S&E dès le début du projet et en faire usage tout au long de l'intervention ;

**R.3.2.** Inclure des indicateurs quantitatifs et qualitatifs et en faire le suivi (p.ex. au travers de courtes enquêtes) et engager des mesures correctives, tout comme l'amélioration itérative des stratégies et des plans d'action ;

**R.3.3.** Appui d'un-e expert-e en suivi-évaluation auprès de l'Unité de Gestion ; ou s'assurer que les gestionnaires de projet ont/obtiennent une certification reconnue en gestion de projet ou au moins ont suivi un cours avancé en la matière ; et

**R.3.4.** Formaliser la soumission de rapports mensuels fournis pour le Coordinateur de projet national.

**Recommandation 4 : Etablir une coopération inter-agences plus soutenue au niveau technique pour rendre effectif le principe "Unis dans l'action" et renforcer l'efficacité des interventions (en alignement avec l'évaluation à mi-parcours).**

<b>En rapport avec les conclusions : 4, 5 et 6</b>	<b>Priorité : Moyenne</b>
<b>Parties prenantes concernées : BIT et partenaires</b>	<b>Implications en termes de ressources : Basses</b>

Cette coopération requiert une analyse et une stratégie au niveau des actions de convergence établie et planifiée dès la conception du projet – puis développée au travers des dynamiques multi-acteurs prônées par l'Initiative mondiale.

**R.4.1.** Etablir et formaliser les partenariats stratégiques entre les agences du SNU, les ONG et les mandants de l'OIT pour notamment:

**R.4.2.** Améliorer le rapport coût-efficacité des interventions ; et

**R.4.3.** Amplifier les résultats coordonnés des interventions.

## LEÇONS APPRISES ET BONNES PRATIQUES

---

- ▶ **Leçon apprise 1 (résumé)** : A l'heure actuelle, sur la base de plusieurs décennies d'expérience accumulée par l'OIT dans l'Assistance Technique, tout projet de développement doit impérativement intégrer des outils et méthodologies robustes en matière de **gestion, suivi et évaluation des projets** afin d'optimiser les résultats, et les rendre plus durables.<sup>43</sup> (Voir [Annexe 15](#) pour plus de détails)
- ▶ **Leçon apprise 2 (résumé)** : Tout projet de développement s'insère dans un contexte pays souvent complexe et lent à changer, et nécessite une **coordination et des synergies robustes tant au niveau des parties prenantes multipartites que des agences du système des Nations Unies et ONG**. L'expérience montre qu'il est peu réaliste de considérer qu'une intervention ad hoc puisse créer un réel changement en profondeur au niveau des systèmes existants. Dans le cadre de l'évaluation, il est ressorti une appropriation limitée du projet notamment dû à un manque de coordination et de synergies au niveau national et entre les différentes composantes du projet. Les bonnes pratiques montrent l'impact positif d'une planification et d'une gestion robuste des activités de coordination et des synergies y relatives. (Voir [Annexe 15](#) pour plus de détails)
- ▶ **Bonne pratique émergente (résumé)** : Le projet "Appui à l'initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes dans la région du Sahel" a été mené en étroite collaboration avec d'autres départements. Ce travail collaboratif a non seulement permis au projet de réduire les coûts du projet de par les contributions (en temps de travail) offertes par les autres départements et unités, mais aussi de mener des actions collaboratives, communes et complémentaires. Ceci a contribué à améliorer les systèmes des apprentissages de qualité, notamment au travers d'actions de renforcement des capacités, de sensibilisation et de communication, de partages d'expériences, de connaissances, de bonnes pratiques et de leçons apprises, et à diffuser des nouveaux outils et études. (Voir [Annexe 16](#) pour plus de détails).

---

<sup>43</sup> Plutôt que de devoir adapter le projet et sa qualité à un budget et une durée non estimés sur des données probantes : **L'estimation de la durée globale d'un projet et de ses coûts doit se faire sur la base d'une étude de faisabilité exhaustive** - impliquant des experts techniques et autres acteurs concernés - afin d'assurer notamment la durabilité du projet et d'optimiser la rentabilité économique des interventions.

- Dans la mesure où le projet souhaite assurer la durabilité du projet et l'inscrire dans une démarche de changement systémique, il est essentiel d'assurer la faisabilité de l'intervention et que chaque activité s'insère dans une **stratégie de changement globale et cohérente à tous les niveaux du projet**. Cela implique aussi de mener des interventions suffisamment exhaustives pour opérer un changement à plus long terme – tenant compte des besoins des bénéficiaires et des partenaires pendant et après l'intervention. Dans ce cadre, une approche « **less is more** » dans le sens qu'il vaut mieux moins d'interventions mais qui sont plus approfondies pour tester / implémenter les changements escomptés – plutôt qu'une accumulation d'interventions isolées - amenant des changements plus superficiels. Il est également important de s'assurer que les composantes d'un projet soient solidement interconnectées au travers de synergies bien étudiées à l'avance et formalisées.
- **La gestion agile des projets** dans des environnements souvent complexes requiert une collecte de données quantitative et qualitative continue afin d'ajuster les stratégies et plans d'actions établis.
- Dans le cadre d'une intervention nationale, le travail en collaboration avec une **agence principale nationale** est essentiel pour assurer la durabilité des activités du projet – et fait partie des bonnes pratiques de l'OIT à prendre en compte.

## ANNEXES

- | Annexe 1      Termes de références (*jointe au présent document*)
- | Annexe 2      Rapport de démarrage (*peut être mis à disposition sur demande*)

ANNEXE 3: LISTE DES PERSONNES INTERVIEWÉES

N°	Prénom, Nom	Organisation, Fonction
1	Josée-Anne Larue	ILO/Employment
2	Jean-Francois Klein	ILO/Employment
3	Sukti Dasgupta	ILO/EMPLAB/Employment
4	Susana Puerto	ILO/EMPLAB/Employment
5	Drew Gardiner	ILO/EMPLAB/Employment
6	Quentin Mathys	ILO/STATISTICS
7	Christine Hofmann	ILO/Employment
8	Juan Marcelo Cuautle Segovia	ILO/Employment
9	Ilca Webster	ILO/DWT/CO-Dakar/RO-Africa
10	Issiaka Ilboudo	ILO/CO-Abidjan/RO-Africa
11	Aimé Zonou	ILO/CO-Abidjan/RO-Africa
12	Peter van Rooij	ILO Regional Office for Africa
13	Felix Weidenkaff	ILO Bangkok
14	Jeanne Schmitt	ACTEMP Turin
15	Joseph Senninger	Ambassade du Luxembourg au Burkina
16	Jil Haentges	Ambassade du Luxembourg au Burkina
17	Philippe Dakouré	Burkina Faso, Secrétaire Général, Ministère de la Jeunesse
18	Moumouni Salouka	Burkina Faso, Directeur Général de la Formation Professionnelle
19	Boubacar Ba	Burkina Faso, Directeur Général du Centre de Formation Professionnelle de Référence de Ziniaré
20	Boubacar Kanté	Burkina Faso, Président de l'Association des Ouvriers du Bâtiment et des Travaux Publics (AO BTP)
21	Laurent Méda	Burkina Faso, Directeur Général de l'Ecole Polytechnique Privée du Faso
22	Nignan Gafarou	Institut National de la Statistique et de la Démographie
23	Mathurin Konkobo	Union Syndicale des Travailleurs du Burkina
24	Abdoul Aziz Beloum	Confédération Nationale des Travailleurs du Burkina
25	Anna Befus	FAO Rome
26	Arthur Sagot-Duvauroux	Innovations for Poverty Action (IPA)
27	Gnimby Ganou	Consultant/Responsable étude sous-régionale sur les apprentissages de qualité (Afrique de l'Ouest) et synthèse des études pour le Burkina Faso
28	Luc Marie Sotissi KABORE	CNTB
29	Souleymane Soudré	Maison de l'Entreprise du Burkina Faso (MEBF)
30	Roland R KAGAMBEGA	Chef de Service au CFP RZ
31	Souleymane DIPAMA	Vice-Président AO BTP
32	Rodrigue OUEDRAOGO	Formateur à AO BTP
33	Boureima GOUBGOU	Formateur à AO BTP
34	Boukary DIELO	Formateur à AO BTP
35	Aboni NABIE	Apprenant
36	Abdoul Rachid DIALLO	Apprenant
37	Adama GUETIKILA	Apprenant
38	Ulrich SOME	Formateur à EPPF
39	Jonathan Yannick BAZIE	Formateur à EPPF
40	Abdoul Kabirou SANA	Apprenant
41	Yacouba OUEDRAOGO	Apprenant
42	Salfo CONGO	Apprenant
43	Sylvestre YAMEOGO	Tâcheron et formateur
44	Khalil Brice TRAORE	Chef de Projets Ajoint à SOGETEL
45	Keltoum ONADJA	DG SOGETEL
46	Salomon CONGO	Apprenant
47	Paul BADO	Directeur de la Coordination des Projets et Programmes du MJPEJ
48	Salamata OUEDRAOGO SAWADOGO	Burkina - Ex employée du Conseil national du Patronat Burkinabè

(23% femmes et 77% hommes)

Table 2 – Liste des personnes interviewées

Les entretiens individuels et en groupe ont eu lieu en présentiel et/ou sous forme d'appels téléphoniques/Zoom.

Des entretiens ont été également organisés des bénéficiaires du projet (jeunes formés), instructeurs dans les centres de formation et entreprises formatrices, ainsi que d'autres informateurs clés identifiés par l'équipe d'évaluation.

Les entretiens ont eu lieu entre les 18 juin et 7 juillet 2021.<sup>44</sup> Comme mentionné précédemment, le consultant national a participé à la majorité des entretiens organisés au Burkina Faso en présentiel. La responsable d'évaluation a participé aux entrevues organisées au Burkina Faso à distance – la situation liée au COVID-19 n'ayant pas permis d'organiser de mission sur le terrain.

---

<sup>44</sup> Liens Doodle transmis à toutes les parties prenantes lors de / suite à l'introduction de l'équipe d'évaluation : <https://doodle.com/poll/nry9hw82dt2hqu87> - <https://doodle.com/poll/hdarb8dvwrrzny8m>

## ANNEXE 4: BIBLIOGRAPHIE

### Liste de produits :

- Toolkit II [https://www.ilo.org/global/topics/apprenticeships/publications/toolkit/WCMS\\_757931/lang--fr/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/apprenticeships/publications/toolkit/WCMS_757931/lang--fr/index.htm)
- Etude sous-régionale sur les apprentissages de qualité [https://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Projects/youth-employment-sahel/resources/WCMS\\_754898/lang--fr/index.htm](https://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Projects/youth-employment-sahel/resources/WCMS_754898/lang--fr/index.htm)
- Etude diagnostique du secteur de la construction [https://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Projects/youth-employment-sahel/resources/WCMS\\_754273/lang--fr/index.htm](https://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Projects/youth-employment-sahel/resources/WCMS_754273/lang--fr/index.htm)
- Brochure, Guiding Principles & Thematic Plans - Global Initiative (<https://www.decentjobsforyouth.org/communications-material>)
- Knowledge Facility – Global Initiative <https://www.decentjobsforyouth.org/knowledge>
- Six études sur 6 éléments clés : [https://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Projects/youth-employment-sahel/resources/WCMS\\_768057/lang--fr/index.htm](https://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Projects/youth-employment-sahel/resources/WCMS_768057/lang--fr/index.htm)
- Synthèse, modèle d'apprentissage : [https://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Projects/youth-employment-sahel/resources/WCMS\\_768741/lang--fr/index.htm](https://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Projects/youth-employment-sahel/resources/WCMS_768741/lang--fr/index.htm)
- ETVA : [https://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Projects/youth-employment-sahel/resources/WCMS\\_758279/lang--fr/index.htm](https://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Projects/youth-employment-sahel/resources/WCMS_758279/lang--fr/index.htm)
- Youth Inventory : [https://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Projects/youth-employment-sahel/resources/WCMS\\_755946/lang--fr/index.htm](https://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Projects/youth-employment-sahel/resources/WCMS_755946/lang--fr/index.htm)
- Guide M&E : [https://www.ilo.org/employment/areas/youth-employment/WCMS\\_711185/lang--fr/index.htm](https://www.ilo.org/employment/areas/youth-employment/WCMS_711185/lang--fr/index.htm)
- Fiche de projet [https://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Projects/youth-employment-sahel/WCMS\\_729959/lang--fr/index.htm](https://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Projects/youth-employment-sahel/WCMS_729959/lang--fr/index.htm)
- Infographies :
  - [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/documents/publication/wcms\\_744820.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_744820.pdf)
  - [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/documents/publication/wcms\\_744819.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_744819.pdf)
  - [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/documents/publication/wcms\\_756528.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_756528.pdf)
- Youthpol : <https://www.ilo.org/employment/areas/youth-employment/youth-pol/lang--en/index.htm>

### Page web du projet :

<https://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Projects/youth-employment-sahel/lang--fr/index.htm>

### Vidéos:

Projet : [https://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Projects/youth-employment-sahel/WCMS\\_766737/lang--fr/index.htm](https://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Projects/youth-employment-sahel/WCMS_766737/lang--fr/index.htm)

### Témoignages des 4 apprentis:

1. [https://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Projects/youth-employment-sahel/WCMS\\_766979/lang--fr/index.htm](https://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Projects/youth-employment-sahel/WCMS_766979/lang--fr/index.htm)
2. [https://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Projects/youth-employment-sahel/WCMS\\_766957/lang--fr/index.htm](https://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Projects/youth-employment-sahel/WCMS_766957/lang--fr/index.htm)
3. [https://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Projects/youth-employment-sahel/WCMS\\_766806/lang--fr/index.htm](https://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Projects/youth-employment-sahel/WCMS_766806/lang--fr/index.htm)
4. [https://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Projects/youth-employment-sahel/WCMS\\_766982/lang--fr/index.htm](https://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Projects/youth-employment-sahel/WCMS_766982/lang--fr/index.htm)

**Campagne de sensibilisation des employeurs :** [https://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Projects/youth-employment-sahel/WCMS\\_753070/lang--fr/index.htm](https://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Projects/youth-employment-sahel/WCMS_753070/lang--fr/index.htm)

### Références documentaires

1. Plan stratégique de l'OIT pour 2018-2021, CA du BIT, OIT octobre 2016
2. Plan d'action du BIT pour l'égalité entre hommes et femmes 2018-21 : [https://www.ilo.org/gender/Informationresources/WCMS\\_649953/lang--fr/index.htm](https://www.ilo.org/gender/Informationresources/WCMS_649953/lang--fr/index.htm)
3. Etudes pour l'élaboration d'un modèle d'apprentissage de qualité au Burkina Faso, Des mécanismes de financement équitable, État des lieux et recommandations pour un meilleur financement, Projet d'Appui à l'Initiative Mondiale pour l'Emploi Décent des Jeunes dans la Région du sahel, OIT, 1<sup>ère</sup> édition 2020
4. ILO structure and organization, OIT, JANUARY 2020
5. Appui l'Initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes Appui à dans la région du Sahel Juillet 2018 – Décembre 2020, flyer de présentation du projet.
6. Rapport général de fin de formation de 40 bénéficiaires de la bourse du Bureau International du Travail (BIT), Centre de Formation Professionnelle de Référence de Ziniaré, Octobre 2020
7. Rapport de mission sur l'étude de suivi des jeunes apprenants formés en électricité bâtiment et en maçonnerie construction dans les centres de formation de AO BTP, E2PF et CFPZR, Projet d'Appui à l'Initiative Mondiale pour l'Emploi Décent des Jeunes dans la Région du sahel, OIT 2020
8. Rapport général de fin de formation, Projet d'Appui à l'Initiative Mondiale pour l'Emploi Décent des Jeunes dans la Région du sahel, OIT novembre 2020
9. Rapport de synthèse de trois études de cas : Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Rwanda, Emploi et Conditions de Travail Dans le Secteur Bâtiment et Travaux Publics, Service des investissements à forte intensité d'emplois BIT 2004
10. Etudes sur les apprentissages de qualité dans les cinq pays de l'Afrique de l'Ouest : Benin, Cote d'ivoire, Mali, Niger, Togo Organisation Internationale du Travail Emploi Décent des Jeunes dans la région du sahel 2020
11. Fiche de projet GLO 17-46-Luxembourg, Appui à l'initiative mondiale pour l'emploi Décent des Jeunes dans la région du Sahel
12. Independent Evaluation of the ILO 'S Decent work Country Programme Strategies and Activities in North Africa , International Labour Office Geneva ( I L O 2010-2013)
13. Apprentissage de qualité au Burkina Faso : Des mécanismes de financement équitables: État des lieux et recommandations pour un meilleur financement, OIT 2020
14. Programme et Budget 2018-2019 Organisation Internationale du Travail (O I T), Bureau International du Travail Genève, 2016
15. Appui à l'Initiative mondiale pour l'Emploi Décent des Jeunes dans la région du Sahel Juillet 2018 – Décembre 2020, Fiche de projet GLO-17-46-LUX
16. Budget total pour les activités au Burkina Faso, Emploi décent des jeunes dans la région du Sahel, OIT, 2018

17. Budget total pour le projet, Emploi décent des jeunes dans la région du Sahel, OIT, 2018
18. Étude diagnostique des dispositifs de formation professionnelle qualifiante dans les métiers du bâtiment et travaux publics au Burkina Faso, OIT 2020
19. Rapport de l'atelier de formation sur l'apprentissage de qualité en Afrique de l'Ouest, Abidjan, 2-4 avril 2019
20. Rapport Général de fin de formation des quarante (40) bénéficiaires de la bourse du Bureau International Travail (BIT), CFPR-Z, octobre 2020
21. Rapport final Formation AO BTP BIT, projet d'appui à l'initiative Mondiale pour l'Emploi Décent des Jeunes dans la Région du Sahel, formation de 70 jeunes Burkinabé dans les métiers d'électricité bâtiment et de maçonnerie construction dans la région du centre à Ouagadougou, novembre 2019- à octobre 2020
22. Rapport Technique Final BIT E2PF, Appui technique à l'initiative Mondiale pour l'emploi Décent des Jeunes dans la Région du SAHEL, EPPF, ILO, présenté par l'école Polytechnique privée du centre de formation professionnelle- HIADON septembre 2020
23. Liste des bénéficiaires de la formation de 20 jeunes en BQP, option électricité EPPF, Projet Emploi décent des jeunes, OIT, 2019
24. Liste des bénéficiaires de la formation de 20 jeunes en BQP, EPPF, Projet Emploi décent des jeunes, OIT, 2019
25. Plan d'action opérationnel de la stratégie nationale de l'emploi du Burkina Faso, OIT, MJPEJ 2021
26. Rapport de l'analyse des besoins, IPA, OIT, Luxembourg AID et Développement AFD, Formation et Renforcement des capacités pour l'évaluation des programmes d'emploi des jeunes, 12-22 novembre 2019 Ouagadougou, BURKINA FASO
27. Rapport final de l'atelier d'Abidjan IPA Emploi Décent des Jeunes dans le Sahel ; atelier et concertation avec des experts, hôtel Azalai, Abidjan, Cote d'Ivoire 03-05 mars 2020
28. Rapport de mission sur l'étude de suivi des jeunes apprenants formés en électricité bâtiment et en maçonnerie construction dans les centres de formation de AO BTP, E2PF et CFPRZ OIT
29. Rapport final Evaluation interne à mi-parcours, Evaluation interne, Organisation Internationale du Travail (OIT), appui à l'initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes dans la région du Sahel
30. Formation et renforcement des capacités pour l'évaluation des programmes d'emploi des jeunes dans le Sahel 18-22 novembre 2019, Ouagadougou, BURKINA FASO, AFD, IPA, Luxembourg AID Développement, OIT
31. Rapport final Bénin, Ministère du Plan et du Développement, Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique Enquête Régional Intégrée sur l'Emploi et le secteur Informel (ERI-ESI), Bénin octobre 2018, AFRISTAT, UEMOA
32. Rapport Final BURKINA FASO Ministère de l'Economie, des finances et du Développement Institut National de la Statistique et de la Démographie (INSD), Enquête Régional Intégrée sur l'Emploi et le Secteur Informel (ERI-ESI) BURKINA FASO, 2018, AFRISTAT, UEMOA
33. Apprentissage de qualité au BURKINA FASO des rôles et responsabilités clairement défini, état des lieux et recommandation pour une meilleure définition des fonctions et prérogative des acteurs nationaux, Luxembourg AID et Développement, IFFP
34. Apprentissage de qualité au BURKINA FASO ; Un système inclusif, ouvert à tous, les mesures initiatives possibles pour une plus grande participation des jeunes femmes et autres groupes vulnérables, Emploi Décent des Jeunes Organisation Internationale du Travail (OIT) 2020
35. L'amélioration de l'apprentissage informel en Afrique, Guide de réflexion, Département des compétences et de l'employabilité, Bureau international du Travail, 2012
36. Termes de références, évaluation finale indépendante du projet, appui à l'initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes dans la région du Sahel 2021
37. Association des ouvriers du Bâtiments et des travaux publics, centre de formation d'apprentis (CFA), liste des entreprises pour le placement en stage
38. Agenda de la mission du bureau international du travail au BURKINA FASO, 16-23 avril 2018
39. Rapport de mission Ouagadougou 22-29 octobre 2018 projet « Appui à l'Initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes dans la région du Sahel » Drew Gariner Ilca webster Josée-Anne Larue
40. Rapport de mission BURKINA FASO 24-30 juillet 2019, appui à l'initiative technique à la mise en œuvre du projet : « Appui à l'initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes dans la région du sahel –sous régional (Afrique de l'Ouest) et BURKINA FASO GLO/17/46/LUX », Josée-Anne Larue, Issiaka, Aimé Zonou
41. Déclaration, Intensifier les actions et accroître leur incidence sur les jeunes entrepreneurs et travailleurs indépendants en Afrique de l'Ouest, Forum des jeunes entrepreneurs et travailleurs indépendants Dakar, Sénégal, 13-14 novembre 2018
42. Rapport de mission, Josée- Anne Larue, 22 au 25 janvier 2019 BURKINA FASO Consultation pour le développement de la composante locale du projet Appui à l'initiative mondiale pour l'emploi Décent des jeunes dans la région du Sahel (Afrique de l'Ouest) - GLO/17/46/LUX
43. Agenda de la mission week 2 25-28 février 2019 BURKINA FASO
44. Agenda de la Mission week 1 Ouagadougou BURKINA FASO 18-22 février 2019 BURKINA FASO, Appui technique à la mise en œuvre du projet Appui à l'initiative mondiale pour l'emploi Décent des jeunes dans la région du Sahel-sous régional (Afrique de l'Ouest) et BURKINA FASO GLO/17/46/LUX
45. Rapport de l'atelier de formation sur l'apprentissage de qualité en Afrique de l'Ouest, Abidjan, 2-4 avril 2019, OIT
46. Mission d'appui technique de Madame Eléonore d'ACHON du Bit au Ministère de la Jeunesse et de la Promotion de l'entrepreneuriat jeunes du BURKINA FASO
47. Agenda de la mission 11-14 juin 2019 BURKINA FASO
48. Mission report BURKINA FASO April 2018 Ilca Webster, kavunga kambalé, Ashansi, Agrwal, Jean Ndenzuko Jean-François Klein Ouagadougou, BURKINA FASO, 17 au 20 avril 2018 rapport final
49. Rapport de mission BURKINA FASO 24-30 juillet 2019
50. Agenda de la mission 23-27 septembre 2019 BURKINA FASO
51. Agenda de la mission 13-15 novembre 2019 BURKINA FASO
52. Agenda de la mission 10-13 février 2020 BURKINA FASO
53. Rapport d'avancement 01/03/2019-15/02/2020, appui à l'initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes dans la région du sahel, (GLO/17/46/LUX) Luxembourg AID et Développement 28/02/2020, BIT
54. Rapport d'avancement 01/03/2020 -15/02/2021 appui à l'initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes dans la région du Sahel (GLO/17/46/ LUX) Luxembourg AID et Développement 15/02/2021
55. Rapport d'avancement pour la coopération Technique (RACT), ILO, appui à l'initiative mondiale pour des emplois Décent Jeunes dans la Sahel, des emplois plus nombreux et de meilleure qualité pour une croissance inclusive et de meilleures perspectives d'emploi pour les jeunes
56. PARDEV minute Sheet, 21 December 2017, Ms Dasgupta, Employment, RO-Africa, CO-Abidjan, DWT / CO-DAKAR, appui à l'initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes dans la région de du Sahel –inception phase, GLO /17/46/ LUX, 21 December 2017, 31 December 2019
57. Contrat de collaboration Extérieure, bureau International du travail et le collaborateur, BIT
58. Evaluation Interne, appui à l'initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes dans le régional du Sahel, GLO/17/46/ LUX évaluation à mi-parcours, sous-région : Afrique de l'Ouest Nationale 28/10/2019, 05/12/2019
59. Document de projet, appui à l'initiative pour l'emploi décent des jeunes dans la région du sahel, sous- régional (Afrique de l'Ouest) et BURKINA FASO, ILO
60. Concept note, Joint FAO-ILO Programme for rural youth Employment in the Sahel : Supporting recovery and Building resilience in the after-math of the COVID19 crisis
61. Stratégie Nationale Intégrée de Transition vers l'économie formelle du BURKINA FASO (SNI-TEF/BF)2021-2025, Bureau sous régional pour l'Afrique de l'Ouest, OIT MJPEJ, mars 2021

62. Rapport final du 09/03/ 2021, atelier de restitution des principales réalisations du projet Emploi Décent des Jeunes au BURKINA FASO (juillet 2018-avril 2021), rapport final, mars 2021
63. Dix ans d'intervention en faveur de l'emploi décent des jeunes au BURKINA FASO. Quels enseignements ? OIT ; 2020
64. Brèves de projet mis en œuvre par le BIT en Mauritanie AFD, l'Union Européenne, promouvoir un modèle d'accès aux moyens d'existence durables et de cohésion social à Bassikounou, promouvoir les opportunités d'emploi pour les jeunes issus des populations réfugiées et des communautés hôtes à travers les travaux à haute intensité de main d'œuvre en Mauritanie
65. Apprentissage de qualité au BURKINA FASO, Une forte adéquation du système au marché du travail, Diagnostic du marché du travail et création d'un réseau d'entreprises formatrices dans le secteur de la construction, OIT 2020
66. Apprentissage de qualité au BURKINA FASO, un dialogue social constructif état des lieux, et recommandation pour développer un dialogue social avec les parties prenantes, OIT 2020
67. Apprentissage de qualité au Burkina Faso : Un cadre réglementaire solide: Un modèle national de contrat d'apprentissage, OIT 2020
68. Rapport de l'enquête sur la transition vers la vie active au BURKINA FASO en 2019, Emploi Décent des Jeunes OIT, INSD 2020,
69. Attendee Report, report Generated ", webinar ID, Start time, actual duration, register, cancelled, unique viewers, total users, max concurrent views supporting youth employment in developing countries through apprenticeship programmes 94701180723, OIT, avril 20,2021
70. ILO-GLO,17,46, annexe I- plan de collecte des données, OIT, ITC, Turin
71. Budget de 50 fichiers excel
72. Projet de guide d'organisation pédagogique et matérielle, BQP Maître maçon éco constructeur, Emploi Décent des Jeunes, OIT, MJPEJ 2019
73. Programme modulaire de formation en électricité bâtiment, module, installation en apparent, BQP, OIT, MJPEJ 2019
74. Projet référentiel de formation, maitre-maçon eco-constructeur Emploi Décent des Jeunes, OIT, MJPEJ 2019
75. Projet référentiel, metier-competence BQP maitre-maçon eco- constructeur OIP, DGFP 2019
76. Construction en maçonnerie de ciment, et d'Eco matériaux Emploi Décent des Jeunes, OIT, DGFP 2019
77. Construction en maçonnerie de ciment, et d'Eco matériaux Emploi Décent des Jeunes, OIT, MJPEJ 2019
78. Référentiel de formation, certification de qualité professionnelle maçon eco-constructeur Emploi Décent des Jeunes, OIT, MJPEJ 2020
79. Référentiel metier-competence, certificat de qualité professionnelle maçon eco-constructeur Emploi Décent des Jeunes, OIT, MJPEJ 2020
80. Programme modulaire de formation électricité bâtiment/ groupe électrogène, module n°1 CQP, Emploi Décent des Jeunes, OIT, MJPEJ
81. Finition des ouvrages d'un bâtiment de type F, Emploi Décent des Jeunes, OIT, MJPEJ
82. Finition des ouvrages d'un bâtiment de type R+, Emploi Décent des Jeunes, OIT, MJPEJ
83. Programme modulaire de formation électricité bâtiment/groupe électrogène, module n°2 le groupe électrogène BQP, Emploi Décent des Jeunes, OIT, MJPEJ
84. Implantation d'un bâtiment de type R+1, Emploi Décent des Jeunes, OIT, MJPEJ
85. Implantation d'un bâtiment de type F, Emploi Décent des Jeunes, OIT, MJPEJ
86. Préfabrication des blocs de béton et d'éco- matériaux pour la construction d'un bâtiment de type F, Emploi Décent des Jeunes, OIT, MJPEJ
87. Préfabrication des blocs de béton et d'éco- matériaux pour la construction d'un bâtiment de type R+, Emploi Décent des Jeunes, OIT, MJPEJ
88. Référentiel d'évaluation, brevet de qualification professionnelle électricien bâtiment, Emploi Décent des Jeunes, OIT, MJPEJ 2020
89. Référentiel d'évaluation, BQP maitre-maçon-eco-constructeur, Emploi Décent des Jeunes, OIT, MJPEJ 2020
90. Référentiel d'évaluation certification de qualification professionnelle électricien- bâtiment, Emploi Décent des Jeunes, OIT, MJPEJ 2020
91. Réalisation des ouvrages horizontaux et verticaux en béton ou en éco matériaux d'un bâtiment de type F, OIP, MJPEJ 2020
92. Réhabilitation des ouvrages d'un bâtiment de type R+, Emploi Décent des Jeunes, OIT, MJPEJ 2020
93. Référentiel de formation brevet de qualification professionnelle électricien bâtiment, Emploi Décent des Jeunes, OIT, MJPEJ 2020
94. Référentiel de formation certificat de qualification professionnelle électricien bâtiment, Emploi Décent des Jeunes, OIT, MJPEJ 2020
95. Référentiel métier –compétences brevet de qualification professionnelle électricien bâtiment, OIP, MJPEJ 2020
96. Référentiel métier compétences CQP-électricien bâtiment version relue et augmentée énergie solaire Emploi Décent des Jeunes, OIT, MJPEJ 2020
97. Terrassement d'un bâtiment de type F, Emploi Décent des Jeunes, OIT, MJPEJ
98. Terrassement d'un bâtiment de type R+ , Emploi Décent des Jeunes, OIT, MJPEJ
99. Cadre politique reposant sur les quatre piliers de l'OIT destiné à faire face aux répercussions socio-économiques du COVID-19, OIT (mai 2020)
100. Protocole sur la collecte des résultats d'évaluation sur les mesures de réponse de l'OIT à la COVID-19 par le biais d'évaluations de projets et de programmes, OIT
101. Directives de l'OIT pour l'évaluation des politiques : Principes, justification, planification et gestion des évaluations, 4e éd. (novembre 2020)
102. Formulaire du code de conduite (à signer par l'évaluateur), OIT
103. Liste de contrôle 4.8 : Rédaction du rapport initial, OIT
104. Liste de contrôle 4.2 : Préparation du rapport d'évaluation, OIT
105. Liste de contrôle 5 : Préparation du rapport d'évaluation, OIT
106. Liste de contrôle 6 : Evaluation de la qualité du rapport d'évaluation, OIT
107. Modèle pour les leçons apprises et les bonnes pratiques émergentes, OIT
108. Note d'orientation 7 Participation des parties prenantes à l'évaluation de l'OIT
109. Note d'orientation 3.1 : Intégration de l'égalité des sexes dans le suivi et l'évaluation des projets, OIT
110. Modèle pour la page de titre de l'évaluation, OIT.

## ANNEXE 5: PLAN DE COLLECTE DE DONNÉES ET PROTOCOLE D'INTERVIEW

### CRITÈRES D'ÉVALUATION ET QUESTIONS:

L'évaluation portera sur les critères d'évaluation suivants de l'OIT (basés sur les critères d'évaluation de l'OCDE-CAD) :

- Pertinence
- Cohérence
- Validité de la conception
- Efficacité
- Impact
- Durabilité.

Une liste complète de questions pour chaque critère est présentée ci-dessous.

#### *PERTINENCE ET ALIGNEMENT STRATÉGIQUE DU PROJET*

- ▶ Le projet répond-il aux besoins définis par l'Agenda 2030 pour le développement durable ?
- ▶ Le projet répond-il aux résultats du Programme et Budget (P&B) 2018-19 et 2020-21 de l'OIT ?
- ▶ Dans quelle mesure le projet est-il aligné et contribue-t-il aux plans nationaux de développement et aux priorités des mandants de l'OIT (y compris les PPTD, le FCSNU, etc.) ?
- ▶ Le projet répond-il aux besoins des jeunes, y compris les jeunes femmes, dans les domaines du travail décent et de l'emploi des jeunes ?
- ▶ Le projet répond-il aux besoins des autres parties prenantes dans le domaine de l'emploi des jeunes, y compris les besoins mondiaux, régionaux et nationaux ainsi que les priorités du donateur en matière d'emploi des jeunes ?
- ▶ Sur quelle base le projet a-t-il choisi le Burkina Faso comme étude de cas pour la mise en œuvre du projet ?
- ▶ Dans quelle mesure le programme a-t-il apporté une réponse opportune et pertinente aux besoins et priorités des mandants, en particulier dans le contexte de la COVID-19 et de son impact sur l'emploi des jeunes ?

#### *COHÉRENCE*

- ▶ Dans quelle mesure les objectifs du projet sont-ils alignés sur les objectifs de l'Initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes, sur d'autres initiatives mondiales/régionales de l'OIT et des Nations Unies en matière d'emploi des jeunes, ainsi que sur des initiatives en matière d'emploi des jeunes en dehors de l'OIT ? Quels sont les mécanismes de coordination et les liens avec le projet ?
- ▶ Dans quelle mesure le projet a-t-il promu la cohérence, la complémentarité et l'alignement avec d'autres projets ou programmes dans la région et/ou le pays d'intervention (par exemple, avec le projet APOSE, appui du Luxembourg dans le secteur de la formation professionnelle au Burkina Faso)? Quels sont les mécanismes de coordination et les liens avec le projet ?
- ▶ Dans quelle mesure le projet est-il aligné sur la planification et le développement des politiques régionales ou nationales dans la région et/ou le pays ou le projet s'est concentré ?
- ▶ Dans quelle mesure le donateur et les principales parties prenantes se sont-ils approprié le projet depuis la phase de conception ?

#### *VALIDITÉ DE LA CONCEPTION DU PROJET*

- ▶ Dans quelle mesure le gouvernement burkinabè (MJPEJ) ainsi que les bénéficiaires directs du projet ont-ils été impliqués dans la conception du projet ?
- ▶ Dans quelle mesure le cadre logique est-il approprié, compte tenu des attentes du gouvernement du Burkina Faso (MJPEJ), de l'OIT et du donateur ?
- ▶ Y-a-t-il réellement une relation causale entre les produits et les résultats réalisés, et entre ces derniers et l'objectif de développement du projet ?
- ▶ Dans quelle mesure la conception du projet a-t-elle pris en compte l'Agenda 2030 pour le développement durable et les questions liées à l'égalité des sexes et dans son analyse des problèmes ?
- ▶ La conception générale du projet était-elle en adéquation avec les besoins des institutions et groupes cibles ?
- ▶ Dans quelle mesure les indicateurs utilisés étaient-ils appropriés et utiles pour évaluer les progrès et vérifier les réalisations du projet ? Dans quelle mesure les questions liées à l'égalité des sexes étaient-elles incluses ? Les ODD sont-ils référencés (au niveau des objectifs, cibles, indicateurs) ?

- ▶ Dans quelle mesure les risques et les hypothèses sur lesquels reposait la logique du projet étaient-ils réalistes?
- ▶ Comment les questions de genre, des normes internationales du travail, de dialogue social, de durabilité environnementale ont-elles été traitées dans le projet ?

### *PERFORMANCES ET EFFICACITÉ DU PROJET*

- ▶ Qu'est-ce qui peut être considéré comme domaines de succès au vu des interventions du projet ? Dans quelle mesure ces éléments pourront être utilisés dans des futurs projets similaires ?
- ▶ Quels ont été les principaux facteurs qui ont facilité et / ou limité l'atteinte des résultats du projet? Y-a-t-il des résultats inattendus?
- ▶ Dans quelle mesure le projet a-t-il été efficace, dans les limites de ses ressources et de son plan de travail, pour garantir que ses résultats sont utilisés de la manière la plus appropriée pour le dialogue, l'engagement et l'amélioration des politiques ?
- ▶ Dans quelle mesure la stratégie de communication et de partage de connaissances a-t-elle été efficace pour diffuser les résultats du projet et leur contribution à l'Agenda 2030 ? Quelles sont les preuves de cette efficacité ?
- ▶ Comment les produits et les connaissances développés aux niveaux global, sous-régional et national ont-ils été utilisés par les décideurs politiques et partenaires sociaux des pays qui ont participé au projet ou qui ont été impliqués dans des activités de renforcement des capacités ?
- ▶ Dans quelle mesure les partenaires sociaux démontrent-ils une capacité accrue grâce au projet ?
- ▶ Existe-t-il des preuves des résultats de la formation sur les bénéficiaires finaux, par exemple s'ils ont pu trouver un emploi ou augmenter leurs revenus ?
- ▶ Est-ce que les femmes et les hommes bénéficient de manière égale des résultats du projet ?

### *EFFICIENCE DES RESSOURCES UTILISÉES*

- ▶ Dans quelle mesure les ressources (financières, humaines, expertises...) ont-elles été allouées de façon stratégique afin d'aboutir aux résultats attendus ?
- ▶ La qualité et la quantité des produits/outputs sont-elles proportionnelles aux ressources mobilisées ? D'une manière générale, les résultats obtenus justifient-ils les coûts? Les mêmes résultats auraient-ils pu être atteints avec moins de ressources?
- ▶ La structure budgétaire et le processus de planification financière du projet ont-ils déjà représenté un obstacle à l'utilisation, l'affectation et la réaffectation efficaces des ressources financières ?
- ▶ Le projet a-t-il réussi à créer des synergies ou des partenariats avec d'autres projets au sein de l'Initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes ou avec d'autres projets du BIT, des Nations Unies et d'autres organisations, notamment ceux du bailleur, dans la région/pays d'intervention afin de créer des gains d'efficacité ou d'amplifier les résultats du projet au niveau mondial, régional et national ?
- ▶ Le dispositif de gestion et de gouvernance/coordination du projet ont-ils été adéquats?
- ▶ Le projet a-t-il reçu un soutien politique, technique et administratif adéquat de la part de ses partenaires ? A-t-il reçu un soutien adéquat de la part des bureaux de l'OIT sur le terrain et des unités responsables au siège, lorsque cela était nécessaire ?
- ▶ Est-ce que le projet a assuré la communication, le partage des bonnes pratiques et la dissémination des connaissances générées au niveau interne (entre l'équipe) et externe (avec le bailleur de fonds et les parties prenantes) ?
- ▶ Le projet a-t-il documenté correctement les informations pour permettre la mesure des résultats, aux niveaux national, sous-régional et mondial ?
- ▶ Dans quelle mesure le système de suivi et évaluation du projet a-t-il permis de surveiller et de contrôler les risques ? Quelle a été l'efficacité du projet pour s'adapter face à des changements imprévus, tels que la COVID-19 ?
- ▶ Dans quelle mesure les recommandations de l'évaluation à mi-parcours ont-elles été mises en œuvre ?

### *ORIENTATION VERS L'IMPACT*

- ▶ Quel changement réel, prévu ou imprévu, voulu ou non voulu, le projet a-t-il induit ?
- ▶ Quelle a été la contribution du projet à la réalisation de son objectif à long terme ?
- ▶ Comment le projet a-t-il renforcé les capacités institutionnelles de l'OIT en matière d'emploi des jeunes et les apprentissages de qualité ?

- ▶ Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à renforcer les capacités des décideurs politiques et des partenaires sociaux en matière de formulation de politiques et mise en œuvre des initiatives pour promouvoir l'emploi des jeunes et les apprentissages de qualité ?
- ▶ A quel point les considérations liées à la durabilité ont-elles été prises en compte dans l'exécution des activités du projet ?
- ▶ La stratégie de sortie du projet est-elle efficace et réaliste ?
- ▶ Quel est le niveau d'appropriation et de capacité du donateur et des autres parties prenantes à entreprendre une collaboration plus poussée ?
- ▶ Dans quelle mesure les gouvernements et partenaires sociaux dans le pays cible se sont appropriés les résultats du projet ?
- ▶ Les résultats ont-ils été intégrés ou susceptibles de l'être dans les institutions nationales et les partenaires pourront-ils les maintenir au-delà du projet ?
- ▶ Dans quelle mesure les bonnes pratiques et les leçons apprises pourront être utilisées dans des futurs projets similaires ?

#### **Description des instruments de collecte de données**

*Les principaux instruments de collecte de données utilisés dans cette évaluation sont les suivants : données du projet, entretiens semi-structurés basés sur un ensemble de questions avec des informateurs clés et discussions de groupe. L'évaluation comprend également une courte enquête comprenant une analyse SWOT qui a été envoyée aux personnes interviewées.*

## PLAN DE COLLECTE DE DONNÉES

code	Questions d'évaluation	Critères	Sources	Interview / Questions du protocole	Méthode Interviews (individuels / en groupe) = I, Revue Documentaire = RD, Enquête = E	Groupe
PAS1	Le projet répond-il aux besoins définis par l'Agenda 2030 pour le développement durable ?	Pertinence et alignement stratégique du projet	i) OIT; ii) Organisations partenaires et donateur	Le projet répond-il aux besoins définis par l'Agenda 2030 pour le développement durable ? A quels ODD précisément?	I / RD	V-W-X-Y
PAS2	Le projet répond-il aux résultats du Programme et Budget (P&B) 2018-19 et 2020-21 de l'OIT ?	Pertinence et alignement stratégique du projet	Département technique du siège de l'OIT et équipe de projet	Dans quelle mesure le projet répond-il aux résultats du Programme et Budget (P&B) 2018-19 et 2020-21 de l'OIT ?	I / RD	V
PAS3	Dans quelle mesure le projet est-il aligné et contribue-t-il aux plans nationaux de développement et aux priorités des mandats de l'OIT (y compris les PPTD, le FCSNU, etc.) ?	Pertinence et alignement stratégique du projet	i) OIT; ii) Organisations partenaires et donateur	A quels plans nationaux de développement et priorités des mandats de l'OIT (y compris les PPTD, le FCSNU, mais aussi les <i>normes internationales du travail, l'inclusion du handicap et d'autres questions de non-discrimination, etc.</i> ) le projet est-il aligné ? Comment le projet y contribue?	I / RD	V-Y
PAS4	Le projet répond-il aux besoins des jeunes, y compris les jeunes femmes, dans les domaines du travail décent et de l'emploi des jeunes ?	Pertinence et alignement stratégique du projet	i) OIT; ii) Organisations partenaires et donateur ; iii) Bénéficiaires	Dans quelle mesure le projet répond-il aux besoins des jeunes, y compris des jeunes femmes, relatifs au travail décent et de l'emploi des jeunes ?	I / RD	V-W-X-Y-Z
PAS5	Le projet répond-il aux besoins des autres parties prenantes dans le domaine de l'emploi des jeunes, y compris les besoins mondiaux, régionaux et nationaux ainsi que les priorités du donateur en matière d'emploi des jeunes ?	Pertinence et alignement stratégique du projet	i) OIT; ii) Organisations partenaires et donateur	Le projet répond-il aux besoins des autres parties prenantes dans le domaine de l'emploi des jeunes et à quels niveaux? Est-ce que le projet répond aux priorités du donateur? (Y)	I / RD	V-W-X-Y
PAS6	Sur quelle base le projet a-t-il choisi le Burkina Faso comme étude de cas pour la mise en œuvre du projet ?	Pertinence et alignement stratégique du projet	Département technique du siège de l'OIT et équipe de projet	Sur quelle base le projet a-t-il choisi le Burkina Faso comme étude de cas pour la mise en œuvre du projet ?	I / RD	V
PAS7	Dans quelle mesure le programme a-t-il apporté une réponse opportune et pertinente aux besoins et priorités des mandats, en particulier dans le contexte de la COVID-19 et de son impact sur l'emploi des jeunes ?	Pertinence et alignement stratégique du projet	i) OIT; ii) Organisations partenaires et donateur ; iii) Bénéficiaires	Dans quelle mesure le programme a-t-il apporté une réponse opportune et pertinente aux besoins et priorités des mandats, en particulier dans le contexte de la COVID-19 et de son impact sur l'emploi des jeunes ?	I / RD	V-W-X-Y-Z
C1	Dans quelle mesure les objectifs du projet sont-ils alignés sur les objectifs de l'Initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes, sur d'autres initiatives mondiales/régionales de l'OIT et des Nations Unies en matière d'emploi des jeunes, ainsi que sur des initiatives en matière d'emploi des jeunes en dehors de l'OIT ? Quels sont les mécanismes de coordination et les liens avec le projet ?	Cohérence	i) OIT; ii) Organisations partenaires et donateur	Dans quelle mesure les objectifs du projet sont-ils alignés sur les objectifs de l'Initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes et / ou d'autres initiatives mondiales/régionales (e.g.OIT, Nations Unies, autre)? Quels sont les mécanismes de coordination et les liens avec le projet ?	I / RD	V-W-X-Y
C2	Dans quelle mesure le projet a-t-il promu la cohérence, la complémentarité et l'alignement avec d'autres projets ou programmes dans la région et/ou le pays d'intervention (par exemple, avec le projet APOSE, appui du Luxembourg dans le secteur de la formation professionnelle au Burkina Faso)? Quels sont les mécanismes de coordination et les liens avec le projet ?	Cohérence	i) OIT; ii) Organisations partenaires et donateur	Le projet a-t-il promu la cohérence, la complémentarité et l'alignement avec d'autres projets ou programmes dans la région et/ou le pays d'intervention? (E.g. Projet APOSE, appui du Luxembourg dans le secteur de la formation professionnelle au Burkina Faso).  Si oui, comment et au travers de quels mécanismes de coordination?	I / RD	V-W-X-Y
C3	Dans quelle mesure le projet est-il aligné sur la planification et le développement des politiques régionales ou nationales dans la région et/ou le pays où le projet s'est concentré ?	Cohérence	i) OIT; ii) Organisations partenaires et donateur	Dans quelle mesure le projet est-il aligné sur la planification et le développement des politiques régionales ou nationales dans la région et/ou le pays où le projet s'est concentré ?	I / RD	V-W-X-Y
C4	Dans quelle mesure le donateur et les principales parties prenantes se sont-ils appropriés le projet depuis la phase de conception ?	Cohérence	i) OIT; ii) Organisations partenaires et donateur	Dans quelle mesure le donateur et les principales parties prenantes se sont-ils appropriés le projet depuis la phase de conception ?	I / RD	V-W-X-Y
V1	Dans quelle mesure le gouvernement burkinabè (MJPEE) ainsi que les bénéficiaires directes du projet ont-ils été impliqués dans la conception du projet ?	Validité de la conception du projet	i) OIT; ii) Organisations partenaires et donateur ; iii) Bénéficiaires	Le gouvernement burkinabè (MJPEE) ainsi que les bénéficiaires directes du projet ont-ils été impliqués dans la conception du projet ? Si oui, quand et comment?	I / RD	V-W-X-Y
V2	Dans quelle mesure le cadre logique est-il approprié, compte tenu des attentes du gouvernement du Burkina Faso (MJPEE), de l'OIT et du donateur ?	Validité de la conception du projet	i) OIT; ii) Organisations partenaires et donateur	Dans quelle mesure le cadre logique est-il approprié, compte tenu des attentes du gouvernement du Burkina Faso (MJPEE), de l'OIT et du donateur ?	I / RD	V-W-X-Y
V3	Y-a-t-il réellement une relation causale entre les produits et les résultats réalisés, et entre ces derniers et l'objectif de développement du projet ?	Validité de la conception du projet	i) OIT; ii) Organisations partenaires et donateur	Y-a-t-il réellement une relation causale entre les produits et les résultats réalisés, et entre ces derniers et l'objectif de développement du projet ?	I / RD	V-W-X-Y

V4	Dans quelle mesure la conception du projet a-t-elle pris en compte l'Agenda 2030 pour le développement durable et les questions liées à l'égalité des sexes et dans son analyse des problèmes ?	Validité de la conception du projet	i) OIT; ii) Organisations partenaires et donateur	Dans quelle mesure la conception du projet a-t-elle pris en compte l'Agenda 2030 pour le développement durable et dans son analyse des problèmes ? (Voir question V8)	I / RD	V-W-X-Y
V5	La conception générale du projet était-elle en adéquation avec les besoins des institutions et groupes cibles ?	Validité de la conception du projet	i) OIT; ii) Organisations partenaires et donateur	La conception générale du projet était-elle en adéquation avec les besoins des institutions et groupes cibles ?	I / RD	V-W-X-Y
V6	Dans quelle mesure les indicateurs utilisés étaient-ils appropriés et utiles pour évaluer les progrès et vérifier les réalisations du projet ? Dans quelle mesure les questions liées à l'égalité des sexes étaient-elles incluses ? Les ODD sont-ils référencés (au niveau des objectifs, cibles, indicateurs) ?	Validité de la conception du projet	i) OIT; ii) Organisations partenaires et donateur	Dans quelle mesure les indicateurs utilisés du projet étaient appropriés pour l'avancée du projet ? Incluent-ils les aspects genre? Les ODD sont-ils référencés (au niveau des objectifs, cibles, indicateurs) ?	I / RD	V-W-X-Y
V7	Dans quelle mesure les risques et les hypothèses sur lesquels reposait la logique du projet étaient-ils réalistes?	Validité de la conception du projet	i) OIT; ii) Organisations partenaires et donateur	Dans quelle mesure les risques et les hypothèses sur lesquels reposait la logique du projet étaient-ils réalistes?	I / RD	V-W-X-Y
V8	Comment les questions de genre, des normes internationales du travail, de dialogue social, de durabilité environnementales ont-elles été traitées dans le projet ?	Validité de la conception du projet	i) OIT; ii) Organisations partenaires et donateur	Quand et comment les questions de genre, des normes internationales du travail, de dialogue social, de durabilité environnementales ont-elles été traitées / intégrées dans le projet?	I / RD	V-W-X-Y
PE1	Qu'est-ce qui peut être considéré comme domaines de succès au vu des interventions du projet ? Dans quelle mesure ces éléments pourront être utilisés dans des futurs projets similaires ?	Performances et efficacité du projet	i) OIT; ii) Organisations partenaires et donateur ; iii) Bénéficiaires	Dans quels domaines le projet a été un succès? Dans quelle mesure ces éléments pourront être utilisés dans des futurs projets similaires ?	I / RD	V-W-X-Y-Z
PE2	Quels ont été les principaux facteurs qui ont facilité et / ou limité l'atteinte des résultats du projet? Y-a-t-il des résultats inattendus ?	Performances et efficacité du projet	Département technique du siège de l'OIT et équipe de projet	Quels ont été les principaux facteurs qui ont facilité et / ou limité l'atteinte des résultats du projet? Y-a-t-il des résultats inattendus ?	I / RD	V
PE3	Dans quelle mesure le projet a-t-il été efficace, dans les limites de ses ressources et de son plan de travail, pour garantir que ses résultats sont utilisés de la manière la plus appropriée pour le dialogue, l'engagement et l'amélioration des politiques ?	Performances et efficacité du projet	i) OIT; ii) Organisations partenaires et donateur ; iii) Bénéficiaires	Dans quelle mesure le projet a-t-il été efficace, pour contribuer, dans la limite du cadre de son intervention, au dialogue, l'engagement et l'amélioration des politiques ?	I / RD	V-W-X-Y-Z
PE4	Dans quelle mesure la stratégie de communication et de partage de connaissances a-t-elle été efficace pour diffuser les résultats du projet et leur contribution à l'Agenda 2030 ? Quelles sont les preuves de cette efficacité ?	Performances et efficacité du projet	i) OIT; ii) Organisations partenaires et donateur	Y a-t-il eu un suivi relatif aux recommandations de l'évaluation à mi-parcours? Dans quelle mesure et comment les recommandations ont-elles été mises en œuvre?	I / RD	V-W-X-Y
PE5	Comment les produits et les connaissances développés au niveau global, sous-régional et national ont-ils été utilisés par les décideurs politiques et partenaires sociaux des pays qui ont participé au projet ou qui ont été impliqués dans des activités de renforcement des capacités ?	Performances et efficacité du projet	i) OIT; ii) Organisations partenaires et donateur	Comment les produits et les connaissances développés au niveau global, sous-régional et national ont-ils été utilisés par les décideurs politiques et partenaires sociaux des pays impliqués dans les activités du projet ?	I / RD	V-W-X-Y
PE6	Dans quelle mesure les partenaires sociaux démontrent-ils une capacité accrue grâce au projet ?	Performances et efficacité du projet	i) OIT; ii) Organisations partenaires et donateur	Dans quelle mesure les partenaires sociaux démontrent-ils une capacité accrue grâce au projet ?	I / RD	V-W-X-Y
PE7	Existe-t-il des preuves des résultats de la formation sur les bénéficiaires finaux, par exemple s'ils ont pu trouver un emploi ou augmenter leurs revenus ?	Performances et efficacité du projet	i) OIT; ii) Organisations partenaires et donateur ; iii) Bénéficiaires	Existe-t-il des preuves des résultats de la formation sur les bénéficiaires finaux? Si oui, ont-ils par exemple pu trouver un emploi ou augmenter leurs revenus ?	I / RD	V-W-X-Y-Z
PE8	Est-ce que les femmes et les hommes bénéficient de manière égale des résultats du projet ?	Performances et efficacité du projet	i) OIT; ii) Organisations partenaires et donateur ; iii) Bénéficiaires	Dans quelle mesure les femmes et les hommes bénéficient-ils de manière égale des résultats du projet ?	I / RD	V-W-X-Y-Z
ERU1	Dans quelle mesure les ressources (financières, humaines, expertises...) ont-elles été allouées de façon stratégique afin d'aboutir aux résultats attendus ?	Efficience des ressources utilisées	i) OIT; ii) Organisations partenaires et donateur ; iii) Bénéficiaires	Dans quelle mesure les ressources financières et humaines ont-elles été allouées de façon stratégique?	I / RD	V-W-X-Y-Z
ERU2	La qualité et la quantité des produits/outputs sont-elles proportionnelles aux ressources mobilisées ? D'une manière générale, les résultats obtenus justifient-ils les coûts? Les mêmes résultats auraient-ils pu être atteints avec moins de ressources?	Efficience des ressources utilisées	i) OIT; ii) Organisations partenaires et donateur	La qualité et la quantité des produits/outputs sont-elles proportionnelles aux ressources mobilisées ? D'une manière générale, les résultats obtenus justifient-ils les coûts? Les mêmes résultats auraient-ils pu être atteints avec moins de ressources?	I / RD	V-W-X-Y
ERU3	La structure budgétaire et le processus de planification financière du projet ont-ils déjà représenté un obstacle à l'utilisation, l'affectation et la réaffectation efficaces des ressources financières ?	Efficience des ressources utilisées	Département technique du siège de l'OIT et équipe de projet	La structure budgétaire et le processus de planification financière du projet ont-ils été appropriés pour assurer l'utilisation, l'affectation et la réaffectation efficaces des ressources financières ? Si non, pourquoi?	I / RD	V
ERU4	Le projet a-t-il réussi à créer des synergies ou des partenariats avec d'autres projets au sein de l'Initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes ou avec d'autres projets du BIT, des Nations Unies et d'autres organisations, notamment ceux du bailleur, dans la région/pays d'intervention afin de créer des gains d'efficacité ou d'amplifier les résultats du projet au niveau mondial, régional et national ?	Efficience des ressources utilisées	i) OIT; ii) Organisations partenaires et donateur	Quelles synergies ou quels partenariats avec d'autres projets ont été bénéfiques pour les résultats du projet et pourquoi? (E.g. Au sein de l'Initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes ou avec d'autres projets du BIT, des Nations Unies et d'autres organisations [notamment ceux du bailleur, dans la région/pays d'intervention].)	I / RD	V-W-X-Y
ERU5	Le dispositif de gestion et de gouvernance/coordination du projet ont-ils été adéquats?	Efficience des ressources utilisées	i) OIT; ii) Organisations partenaires et donateur	Le dispositif de gestion et de gouvernance/coordination du projet ont-ils été adéquats?	I / RD	V-W-X-Y

ERU6	Le projet a-t-il reçu un soutien politique, technique et administratif adéquat de la part de ses partenaires ? A-t-il reçu un soutien adéquat de la part des bureaux de l'OIT sur le terrain et des unités responsables au siège, lorsque cela était nécessaire ?	Efficience des ressources utilisées	Département technique du siège de l'OIT et équipe de projet	Le projet a-t-il reçu un soutien politique, technique et administratif adéquat de la part de ses partenaires ?  A-t-il reçu un soutien adéquat de la part des bureaux de l'OIT sur le terrain et des unités responsables au siège, lorsque cela était nécessaire ?	I / RD	V
ERU7	Est-ce que le projet a assuré la communication, le partage des bonnes pratiques et la dissémination des connaissances générées au niveau interne (entre l'équipe) et externe (avec le bailleur de fonds et les parties prenantes) ?	Efficience des ressources utilisées	i) OIT; ii) Organisations partenaires et donateur	Est-ce que le projet a assuré la communication, le partage des bonnes pratiques et la dissémination des connaissances générées au niveau interne (entre l'équipe) et externe (avec le bailleur de fonds et les parties prenantes) ?	I / RD	V-W-X-Y
ERU8	Le projet a-t-il documenté correctement les informations pour permettre la mesure des résultats, aux niveaux national, sous-régional et mondial ?	Efficience des ressources utilisées	i) OIT; ii) Organisations partenaires et donateur	Le projet a-t-il documenté correctement les informations pour permettre la mesure des résultats, aux niveaux national, sous-régional et mondial ?	I / RD	V-W-X-Y
ERU9	Dans quelle mesure le système de suivi et évaluation du projet a-t-il permis de surveiller et de contrôler les risques ? Quelle a été l'efficacité du projet pour s'adapter face à des changements imprévus, tels que la COVID-19 ?	Efficience des ressources utilisées	i) OIT; ii) Organisations partenaires et donateur ; iii) Bénéficiaires	Dans quelle mesure le système de suivi et évaluation du projet a-t-il été efficace notamment pour gérer les risques? Quelle a été l'efficacité du projet pour s'adapter face à des changements imprévus, tels que la COVID-19 ?	I / RD	V-W-X-Y-Z
ERU10	Dans quelle mesure les recommandations de l'évaluation à mi-parcours ont-elles été mises en œuvre ?	Efficience des ressources utilisées	i) OIT; ii) Organisations partenaires et donateur	Dans quelle mesure les recommandations de l'évaluation à mi-parcours ont-elles été mises en œuvre ?	I / RD	V-W-X-Y
OV11	Quel changement réel, prévu ou imprévu, voulu ou non voulu, le projet a-t-il induit ?	Orientation vers l'impact	i) OIT; ii) Organisations partenaires et donateur	Quel changement réel, prévu ou imprévu, voulu ou non voulu, le projet a-t-il induit ?	I / RD	V-W-X-Y
OV12	Quelle a été la contribution du projet à la réalisation de son objectif à long terme ?	Orientation vers l'impact	i) OIT; ii) Organisations partenaires et donateur	Quelle a été la contribution du projet à la réalisation de son objectif à long terme ?	I / RD	V-W-X-Y
OV13	Comment le projet a-t-il renforcé les capacités institutionnelles de l'OIT en matière d'emploi des jeunes et les apprentissages de qualité ?	Orientation vers l'impact	Département technique du siège de l'OIT et équipe de projet	Comment le projet a-t-il renforcé les capacités institutionnelles de l'OIT en matière d'emploi des jeunes et les apprentissages de qualité ?	I / RD	V
OV14	Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à renforcer les capacités des décideurs politiques et des partenaires sociaux en matière de formulation de politiques et mise en œuvre des initiatives pour promouvoir l'emploi des jeunes et les apprentissages de qualité ?	Orientation vers l'impact	i) OIT; ii) Organisations partenaires et donateur	Dans quelle mesure le projet a-t-il renforcé les capacités des décideurs politiques et des partenaires sociaux?	I / RD	V-W-X-Y
OV15	A quel point les considérations liées à la durabilité ont-elles été prises en compte dans l'exécution des activités du projet ?	Orientation vers l'impact	Département technique du siège de l'OIT et équipe de projet	A quel point les considérations liées à la durabilité ont-elles été prises en compte dans l'exécution des activités du projet ?	I / RD	V
OV16	La stratégie de sortie du projet est-elle efficace et réaliste ?	Orientation vers l'impact	i) OIT; ii) Organisations partenaires et donateur	Est-ce qu'une stratégie de sortie a été définie? Si oui, quand, et est-elle efficace et réaliste ?	I / RD	V-W-X-Y
OV17	Quel est le niveau d'appropriation et de capacité du donateur et des autres parties prenantes à entreprendre une collaboration plus poussée ?	Orientation vers l'impact	i) OIT; ii) Organisations partenaires et donateur	Quel est le niveau d'appropriation et de capacité du donateur et des autres parties prenantes à entreprendre une collaboration plus poussée ?	I / RD	V-W-X-Y
OV18	Dans quelle mesure les gouvernements et partenaires sociaux dans le pays cible se sont appropriés les résultats du projet ?	Orientation vers l'impact	i) OIT; ii) Organisations partenaires et donateur	Dans quelle mesure les gouvernements et partenaires sociaux dans le pays cible se sont appropriés les résultats du projet ?	I / RD	V-W-X-Y
OV19	Les résultats ont-ils été intégrés ou susceptibles de l'être dans les institutions nationales et les partenaires pourront-ils les maintenir au-delà du projet ?	Orientation vers l'impact	i) OIT; ii) Organisations partenaires et donateur	Dans quelle mesure les résultats ont-ils été intégrés dans les institutions nationales? Si oui, ont-ils été intégrés de manière durable?	I / RD	V-W-X-Y
OV110	Dans quelle mesure les bonnes pratiques et les leçons apprises pourront être utilisées dans des futurs projets similaires ?	Orientation vers l'impact	Département technique du siège de l'OIT et équipe de projet	Dans quelle mesure les bonnes pratiques et les leçons apprises pourront être utilisées dans des futurs projets similaires ?	I / RD	V
SWOT	Qu'est-ce qui a bien fonctionné et va perdurer ?	Général / SO	i) OIT; ii) Organisations partenaires et donateur	Qu'est-ce qui a bien fonctionné et va perdurer ?	I / RD / E	V-W-X-Y
SWOT	Qu'est-ce qui n'a pas fonctionné et peut changer / va changer (si le problème n'est pas résolu) ? / Quels sont les risques majeurs que le projet a pris en compte et devrait prendre en compte si le projet pilote est répliqué?	Général / WT	i) OIT; ii) Organisations partenaires et donateur	Qu'est-ce qui n'a pas fonctionné et peut changer / va changer (si le problème n'est pas résolu) ? / Quels sont les risques majeurs que le projet a pris en compte et devrait prendre en compte si le projet pilote est répliqué?	I / RD / E	V-W-X-Y

Tableau 3 – Plan de collecte de données

## PROTOCOLE D'INTERVIEW

Questions clés pour (V) OIT Siège / OIT Région / Pays - (W) ITC TURIN - (X) Donateur - (Y) Mandants aux niveaux global / région / pays - (Z) Bénéficiaires

code	Interview / Questions de protocole	Groupes
PAS1	Le projet répond-il aux besoins définis par l'Agenda 2030 pour le développement durable ? A quels ODD précisément?	V-W-X-Y
PAS2	Dans quelle mesure le projet répond-il aux résultats du Programme et Budget (P&B) 2018-19 et	V
PAS3	A quels plans nationaux de développement et priorités des mandants de l'OIT (y compris les PPTD,	V-Y
PAS4	Dans quelle mesure le projet répond-il aux besoins des jeunes, y compris des jeunes femmes,	V-W-X-Y-Z
PAS5	Le projet répond-il aux besoins des autres parties prenantes dans le domaine de l'emploi des jeunes et à quels niveaux? Est-ce que le projet répond aux priorités du donateur? (Y)	V-W-X-Y
PAS6	Sur quelle base le projet a-t-il choisi le Burkina Faso comme étude de cas pour la mise en œuvre du projet ?	V
PAS7	Dans quelle mesure le programme a-t-il apporté une réponse opportune et pertinente aux besoins et priorités des mandants, en particulier dans le contexte de la COVID-19 et de son impact sur l'emploi des jeunes ?	V-W-X-Y-Z
C1	Dans quelle mesure les objectifs du projet sont-ils alignés sur les objectifs de l'Initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes et / ou d'autres initiatives mondiales/régionales (e.g.OIT, Nations Unies, autre)? Quels sont les mécanismes de coordination et les liens avec le projet ?	V-W-X-Y
C2	Le projet a-t-il promu la cohérence, la complémentarité et l'alignement avec d'autres projets ou programmes dans la région et/ou le pays d'intervention? (E.g. Projet APOSE, appui du Luxembourg dans le secteur de la formation professionnelle au Burkina Faso).  Si oui, comment et au travers de quels mécanismes de coordination?	V-W-X-Y
C3	Dans quelle mesure le projet est-il aligné sur la planification et le développement des politiques régionales ou nationales dans la région et/ou le pays où le projet s'est concentré ?	V-W-X-Y
C4	Dans quelle mesure le donateur et les principales parties prenantes se sont-ils appropriés le projet depuis la phase de conception ?	V-W-X-Y
V1	Le gouvernement burkinabè (MJPEE) ainsi que les bénéficiaires directs du projet ont-ils été impliqués dans la conception du projet ? Si oui, quand et comment?	
V2	Dans quelle mesure le cadre logique est-il approprié, compte tenu des attentes du gouvernement du Burkina Faso (MJPEE), de l'OIT et du donateur ?	V-W-X-Y
V3	Y-a-t-il réellement une relation causale entre les produits et les résultats réalisés, et entre ces derniers et l'objectif de développement du projet ?	V-W-X-Y
V4	Dans quelle mesure la conception du projet a-t-elle pris en compte l'Agenda 2030 pour le développement durable et dans son analyse des problèmes ? (Voir question V8)	V-W-X-Y
V5	La conception générale du projet était-elle en adéquation avec les besoins des institutions et groupes cibles ?	V-W-X-Y
V6	Dans quelle mesure les indicateurs utilisés du projet étaient appropriés pour l'avancée du projet ? Incluent-ils les aspects genre? Les ODD sont-ils référencés (au niveau des objectifs, cibles, indicateurs) ?	V-W-X-Y
V7	Dans quelle mesure les risques et les hypothèses sur lesquels reposait la logique du projet étaient-ils réalistes?	V-W-X-Y
V8	Quand et comment les questions de genre, des normes internationales du travail, de dialogue social, de durabilité environnementales ont-elles été traitées / intégrées dans le projet?	V-W-X-Y
PE1	Dans quels domaines le projet a été un succès? Dans quelle mesure ces éléments pourront être utilisées dans des futurs projets similaires ?	V-W-X-Y-Z
PE2	Quels ont été les principaux facteurs qui ont facilité et / ou limité l'atteinte des résultats du projet? Y-	V
PE3	Dans quelle mesure le projet a-t-il été efficace, pour contribuer, dans la limite du cadre de son intervention, au dialogue, l'engagement et l'amélioration des politiques ?	V-W-X-Y-Z
PE4	Y a-t-il eu un suivi relatif aux recommandations de l'évaluation à mi-parcours? Dans quelle mesure et comment les recommandations ont-elles été mises en œuvre?	V-W-X-Y
PE5	Comment les produits et les connaissances développés au niveaux global, sous-régional et national ont-ils été utilisés par les décideurs politiques et partenaires sociaux des pays impliqués dans les activités du projet ?	V-W-X-Y

PE6	Dans quelle mesure les partenaires sociaux démontrent-ils une capacité accrue grâce au projet ?	V-W-X-Y
PE7	Existe-t-il des preuves des résultats de la formation sur les bénéficiaires finaux? Si oui, ont-ils par exemple pu trouver un emploi ou augmenter leurs revenus ?	V-W-X-Y-Z
PE8	Dans quelle mesure les femmes et les hommes bénéficient-ils de manière égale des résultats du projet ?	V-W-X-Y-Z
ERU1	Dans quelle mesure les ressources financières et humaines ont-elles été allouées de façon stratégique?	V-W-X-Y-Z
ERU2	La qualité et la quantité des produits/outputs sont-elles proportionnelles aux ressources mobilisées ? D'une manière générale, les résultats obtenus justifient-ils les coûts? Les mêmes résultats auraient-ils pu être atteints avec moins de ressources?	V-W-X-Y
ERU3	La structure budgétaire et le processus de planification financière du projet ont-ils été appropriés pour assurer l'utilisation, l'affectation et la réaffectation efficaces des ressources financières ? Si non, pourquoi?	V
ERU4	Quelles synergies ou quels partenariats avec d'autres projets ont été bénéfiques pour les résultats du projet et pourquoi? (E.g. Au sein de l'Initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes ou avec d'autres projets du BIT, des Nations Unies et d'autres organisations [notamment ceux du bailleur, dans la région/pays d'intervention].)	V-W-X-Y
ERU5	Le dispositif de gestion et de gouvernance/coordination du projet ont-ils été adéquats?	V-W-X-Y
ERU6	Le projet a-t-il reçu un soutien politique, technique et administratif adéquat de la part de ses partenaires ? A-t-il reçu un soutien adéquat de la part des bureaux de l'OIT sur le terrain et des unités responsables au siège, lorsque cela était nécessaire ?	V
ERU7	Est-ce que le projet a assuré la communication, le partage des bonnes pratiques et la dissémination des connaissances générées au niveau interne (entre l'équipe) et externe (avec le bailleur de fonds et les parties prenantes) ?	V-W-X-Y
ERU8	Le projet a-t-il documenté correctement les informations pour permettre la mesure des résultats, aux niveaux national, sous-régional et mondial ?	V-W-X-Y
ERU9	Dans quelle mesure le système de suivi et évaluation du projet a-t-il été efficace - notamment pour gérer les risques? Quelle a été l'efficacité du projet pour s'adapter face à des changements imprévus, tels que la COVID-19 ?	V-W-X-Y-Z
ERU10	Dans quelle mesure les recommandations de l'évaluation à mi-parcours ont-elles été mises en œuvre ?	V-W-X-Y
OV11	Quelle changement réel, prévu ou imprévu, voulu ou non voulu, le projet a-t-il induit ?	V-W-X-Y
OV12	Quelle a été la contribution du projet à la réalisation de son objectif à long terme ?	V-W-X-Y
OV13	Comment le projet a-t-il renforcé les capacités institutionnelles de l'OIT en matière d'emploi des jeunes et les apprentissages de qualité ?	V
OV14	Dans quelle mesure le projet a-t-il renforcé les capacités des décideurs politiques et des partenaires sociaux?	V-W-X-Y
OV15	A quel point les considérations liées à la durabilité ont-elles été prises en compte dans l'exécution des activités du projet ?	V
OV16	Est-ce qu'une stratégie de sortie a été définie? Si oui, quand, et est-elle efficace et réaliste ?	V-W-X-Y
OV17	Quel est le niveau d'appropriation et de capacité du donateur et des autres parties prenantes à entreprendre une collaboration plus poussée ?	V-W-X-Y
OV18	Dans quelle mesure les gouvernements et partenaires sociaux dans le pays cible se sont appropriés les résultats du projet ?	V-W-X-Y
OV19	Dans quelle mesure les résultats ont-ils été intégrés dans les institutions nationales? Si oui, ont-ils été intégrés de manière durable?	V-W-X-Y
OV110	Dans quelle mesure les bonnes pratiques et les leçons apprises pourront être utilisées dans des futurs projets similaires ?	V
SWOT	Qu'est-ce qui a bien fonctionné et va perdurer ?	V-W-X-Y
SWOT	Qu'est-ce qui n'a pas fonctionné et peut changer / va changer (si le problème n'est pas résolu) ? / Quels sont les risques majeurs que le projet a pris en compte et devrait prendre en compte si le projet pilote est répliqué?	V-W-X-Y

Tableau 4 – Protocole d'interview

## ANNEXE 6: ENQUÊTE

<https://fr.surveymonkey.com/r/WYN2JGG>

### Appui à l'initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes dans la région du Sahel – Projet Emploi Décent des Jeunes au Burkina Faso

1. Votre genre

- Femme  
 Homme

2. Quel est votre rôle dans le projet ? (Veuillez marquer d'une croix votre réponse.)

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Personnel de l'OIT (Équipe de projet ; Unité d'appui technique ; Siège Genève) | <input type="checkbox"/> Instructeur   |
| <input type="checkbox"/> Donateur   | <input type="checkbox"/> Compagnie / Employeur                               |
| <input type="checkbox"/> Gouvernements et institutions publiques  | <input type="checkbox"/> Bénéficiaire  |
| <input type="checkbox"/> Organisations d'employeurs   | <input type="checkbox"/> Autre partie prenante du projet (Veuillez préciser) |
| <input type="checkbox"/> Organisations de travailleurs  | <input type="text"/>   |
| <input type="checkbox"/> Fournisseur d'EFTP   |  |

3. Vous avez participé à des activités de l'OIT relatives à la thématique de l'emploi décent des jeunes dans la région du Sahel au(x) niveau(x) :

- Global  
 Sous-régional (Afrique de l'Ouest)  
 National (Burkina Faso)

4. A quel type d'activités avez-vous participé plus précisément ?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Gestion de projet / des interventions                                    | <input type="checkbox"/> Formation(s) des apprentis  |
| <input type="checkbox"/> Étude diagnostique   | <input type="checkbox"/> Autres événements permettant à la diffusion de connaissances sur l'emploi décent des jeunes |
| <input type="checkbox"/> Conception de stratégies d'aide à l'insertion - avec le soutien de l'OIT | <input type="checkbox"/> Autre (Veuillez préciser)   |
| <input type="checkbox"/> Développement d'outils pédagogiques                                      | <input type="text"/>   |
| <input type="checkbox"/> Formation(s) des parties prenantes                                       |  |
| <input type="checkbox"/> Formation(s) de formateurs   |  |

5. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) des résultats des activités auxquelles vous avez participé? (Veuillez marquer d'une croix votre réponse.)

1 =Très insatisfait(e)	2 = Plutôt insatisfait(e)	3 = Plutôt satisfait(e)	4 = Très satisfait(e)

Commentaires :

6. Les activités auxquelles vous avez participé prennent en compte l'égalité des genres. (Veuillez marquer d'une croix votre réponse.)

1 =Pas du tout d'accord	2 = Un peu d'accord	3 = Moyennement d'accord	4 = Tout à fait d'accord

Veuillez mentionner comment ou autres commentaires :

7. Dans quelle mesure les activités de projet auxquelles vous avez participé ont atteint selon vous les résultats escomptés? (Veuillez marquer d'une croix votre réponse.)

0-25%	26-50%	51-75%	76-100%

Commentaires :

--

8. Veuillez fournir tout commentaire supplémentaire dans le tableau SWOT ci-dessous :

STRENGTHS (S) / FORCES	WEAKNESSES (W) / FAIBLESSES
OPPORTUNITIES (O) / OPPORTUNITES	THREATS (T) / RISQUES

Nous vous remercions de votre participation !

ANNEXE 7: PLAN DE TRAVAIL

<i>Phases</i>	<i>Tâches</i>	<i>Personne responsable</i>	<i>Délais</i>
<b>I</b> <b>Phase de démarrage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue documentaire</li> <li>Conception des outils</li> <li>Consultations préliminaires avec l'équipe du projet du BIT et du bailleur</li> <li>Préparation et soumission du rapport de démarrage</li> </ul>	L'équipe des évaluateurs	11 – 16 juin 2021
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Révision et approbation de la version finale du rapport de démarrage</li> </ul>	Gestionnaire de l'évaluation	17 juin 2021
<b>II</b> <b>Collecte de données et consultations des parties prenantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consultations avec les parties prenantes</li> </ul>	L'équipe des évaluateurs	18 juin – 7 juillet 2021
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atelier de restitution des résultats préliminaires de l'évaluation aux parties prenantes</li> </ul>	L'équipe des évaluateurs	7 – 9 juillet 2021
<b>III</b> <b>Rapport préliminaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Version préliminaire du rapport d'évaluation sur la base de la revue documentaire, des consultations, de l'enquête et de l'atelier de restitution</li> </ul>	L'équipe des évaluateurs	12 - 29 juillet 2021
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Commentaires des parties prenantes sur la version préliminaire du rapport</li> </ul>	Gestionnaire de l'évaluation	30 juillet - 9 août 2021
<b>IV</b> <b>Rapport final</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidation des commentaires pour envoyer à l'équipe des évaluateurs</li> </ul>	Gestionnaire de l'évaluation	10 août 2021
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intégration des commentaires dans le rapport</li> </ul>	L'équipe des évaluateurs	11 - 16 août 2021
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Révision du rapport version finale</li> </ul>	Gestionnaire de l'évaluation	17 août 2021
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Révision par EVAL pour commentaires finaux</li> </ul>	EVAL	18 août 2021

Tableau 5 – Plan de travail

ANNEXE 8: Analyse SWOT (basée sur l'enquête)

STRENGTHS (S) - FORCES	OPPORTUNITIES (O) - OPPORTUNITÉS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ La formation était pratique et de qualité, en phase avec les besoins du marché et au cœur des préoccupations des acteurs burkinabés</li> <li>▶ Un cadre et une stratégie innovante d'apprentissage adapté - basés sur les référentiels de formation, la qualité des formateurs et la documentation</li> <li>▶ Appui fourni par le BIT - une organisation de renom (notamment pour renforcer le cadre réglementaire)</li> <li>▶ Les acteurs sont mobilisés.</li> <li>▶ Développement des compétences des acteurs</li> <li>▶ Ouverture et prise en compte des besoins locaux</li> <li>▶ Études adaptées à la réalité locale</li> <li>▶ Implication dans la mise en œuvre du projet</li> <li>▶ Le partenariat direct et la méthode de contractualisation sont un atout</li> <li>▶ Des études menées sur les apprentissages de qualité</li> <li>▶ La cohésion de l'équipe du projet</li> <li>▶ Une structure pour la mise en œuvre de GERME au Burkina Faso - contribution au projet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Le projet a développé de nombreux outils qui aideront le gouvernement dans le domaine de l'emploi.</li> <li>▶ L'excellente étude réalisée sur l'état de la formation professionnelle et de l'apprentissage au Burkina Faso dans le secteur de la construction.</li> <li>▶ Le modèle d'apprentissage de qualité développé pour le Burkina Faso peut être mis en œuvre et reproduit en Afrique de l'Ouest.</li> <li>▶ Le contexte du pays est connu de l'OIT.</li> <li>▶ La formation a permis de renforcer le professionnalisme.</li> <li>▶ La formation a apporté une expérience professionnelle et humaine, et des leçons de vie.</li> <li>▶ La formation contribue à créer des opportunités d'insertion professionnelle pour les bénéficiaires.</li> <li>▶ Il existe une possibilité de créer une communauté d'apprentissage.</li> <li>▶ Les questions abordées correspondent à celles identifiées comme essentielles.</li> <li>▶ L'OIT pourrait contribuer à renforcer la communication avec les jeunes, en les encourageant à suivre un apprentissage</li> <li>▶ Une volonté politique et un engagement des bailleurs de fonds</li> <li>▶ Un apprentissage de qualité permet de contribuer à la réduction des migrations des jeunes.</li> <li>▶ Possibilité d'extension : Le partenaire de mise en œuvre (AO-BTP) a construit un centre de formation pour les travailleurs au Burkina Faso (100 entreprises mécontentes avec l'enseignement du secteur public).</li> <li>▶ Des femmes (bénéficiaires) qui pourraient devenir des modèles à l'avenir.</li> </ul>
WEAKNESSES (W) - FAIBLESSES	THREATS (T) - MENACES

WEAKNESSES (W) - FAIBLESSES	THREATS (T) - MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Faible intégration du projet dans le système national de gestion et de suivi des projets (*)</li> <li>▸ Coordination insuffisante au niveau national</li> <li>▸ Des synergies non exploitées</li> <li>▸ La durée insuffisante du projet qui conduit à travailler sous pression</li> <li>▸ Une implication non optimale du secteur privé</li> <li>▸ La non prise en compte de la problématique du transport des apprenants</li> <li>▸ La non prise en compte du problème de l'hébergement des non-résidents</li> <li>▸ La non prise en compte du besoin essentiel de fournir de la nourriture aux apprentis dans les centres de formation et sur le lieu de travail</li> <li>▸ La fourniture d'équipements individuels aux apprenants. (**)</li> <li>▸ La nécessité d'une formation complémentaire (par exemple, calcul, devis, conception informatique, installation de générateurs et d'énergie solaire ; esprit d'entreprise)</li> <li>▸ La faiblesse du budget alloué à la formation pratique des jeunes et à leur insertion professionnelle</li> <li>▸ La difficulté au niveau national de poursuivre les activités initiées par le projet en raison de contraintes financières</li> <li>▸ La visibilité insuffisante du projet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Faible capitalisation des résultats du projet</li> <li>▸ Faible transmission des informations aux partenaires sociaux</li> <li>▸ Protection insuffisante des apprentis contre les accidents du travail</li> <li>▸ L'absence/faible insertion professionnelle des apprentis formés pourrait décourager les jeunes à suivre un apprentissage</li> <li>▸ Problèmes de sécurité et pandémie de COVID-19</li> <li>▸ Manque de soutien, notamment financier. - Le coût lié aux apprentissages de qualité ne pourrait pas être supporté par un grand nombre de bénéficiaires.</li> </ul>

Table 6 – Analyse SWOT

## ANNEXE 9 – RÉSUMÉ DES PRODUITS

⇒ *Analyse de l'exécution des produits effectuée par l'équipe de projet*

Composante globale et sous-régionale		
Produit	Statut du produit	Analyse de l'exécution des produits <sup>45</sup>
<b>Résultat 1: Résultat 1: La connaissance sur les apprentissages de qualité est diffusée par l'élaboration et la dissémination de nouveaux outils et études</b>		
1.1	Un guide pratique sur les apprentissages de qualité est développé	Terminé Le guide pratique sur les apprentissages de qualité pour les praticiens est finalisé et a été traduit en français et en espagnol. Le lancement de la publication a eu lieu en juillet 2020.
1.2	Étude sur les apprentissages de qualité en Afrique de l'Ouest est réalisée	Completed L'étude sur les apprentissages de qualité dans 5 pays de l'Afrique de l'Ouest est finalisée et publiée. L'objectif de cette étude est de mieux comprendre les forces et faiblesses des systèmes d'apprentissages au Bénin, en Côte d'Ivoire, au Mali, au Niger et au Togo.
1.3	Un atelier sous-régional de partage des connaissances est organisé	Completed L'atelier sur les apprentissages de qualité a eu lieu en avril 2019 à Abidjan en Côte d'Ivoire. 35 participants de 6 pays d'Afrique de l'Ouest ont pu développer leurs compétences et partager leurs expériences sur le sujet.
<b>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</b>		
2.1	Deux enquêtes sur la transition des jeunes vers la vie active (ETVA) sont menées	Completed Une seule enquête ETVA a été lancée au Burkina Faso. Le partenaire sélectionné pour cette étude était l'Institut National de la Statistique et de la Démographie (INSD). L'INSD a terminé la collecte de données à l'automne 2019 et le rapport final a été par la suite rédigé. Des collègues du département des statistiques du BIT et l'INSD ont collaboré sur ce rapport. Un webinaire pour lancer les résultats de l'enquête a eu lieu le 16 octobre 2020, et le rapport a été publié au même moment. <a href="https://www.ilo.org/empolicy/events/WCMS_757515/lang-fr/index.htm">https://www.ilo.org/empolicy/events/WCMS_757515/lang-fr/index.htm</a>
2.2	La base de YouthPOL est renforcée	Completed La fusion de deux bases de données du BIT, YouthPol pour l'emploi des jeunes et EmPol pour les politiques nationales de l'emploi a été finalisée. La version préliminaire de la nouvelle plateforme a été présentée aux spécialistes des politiques de l'emploi et de l'emploi de jeunes du BIT afin de la tester. La version finale de la plateforme sera présentée aux mandants du BIT et au grand public au cours du deuxième trimestre de 2021. La mise-à-jour en permanence de son contenu sera assurée par le Service de l'emploi, du marché du travail et des jeunes (EMPLAB) du BIT.
2.3	Deux événements sous-régionaux contribuent à la dissémination de bonnes pratiques (entrepreneuriat et emploi rural)	Completed Le projet a supporté le forum des jeunes entrepreneurs et travailleurs indépendants qui a eu lieu à Dakar du 13 au 14 Novembre 2018 lors de la semaine mondiale de l'entrepreneuriat. L'événement multi-partenaires a été co-organisé par le BIT, ITC, UNCDF, UNCTAD et UNIDO, en collaboration avec le gouvernement du Sénégal. Une déclaration conjointe en est ressortie pour la promotion de l'entrepreneuriat des jeunes dans la sous-région. <a href="https://www.decentjobsforyouth.org/events/32/">https://www.decentjobsforyouth.org/events/32/</a>  Le deuxième forum, qui devait porter sur l'emploi des jeunes en milieu rural, prévu pour Septembre 2020 à Dakar a été annulé, en raison de la pandémie mondiale. Les fonds alloués ont été redistribués pour développer des modules en ligne pour une formation sur l'emploi des jeunes en milieu rural, en collaboration avec ITC-ILO et la FAO.
2.4	Les données générées sont disséminées dans la cadre de High Level Political Forum (NYC, Juillet 2019)	Cancelled Il n'a pas été possible d'organiser un événement à New York en marge du HLPF. Il a donc été décidé de supporter la plateforme de l'initiative mondiale sur le partage de connaissances ( <a href="#">knowledge facility</a> ).
2.5	Les mécanismes pour une diffusion de l'initiative mondiale au niveau sous-régional sont mis en place	Completed Le BIT a eu des discussions avec plusieurs agences du système des Nations-Unies représentées au niveau sous-régional (FAO, PNUD, UNIDO, UNCDF, UNFPA etc.) pour le développement d'initiatives conjointes pour l'emploi décent des jeunes sous l'égide

<sup>45</sup> Comparer les cibles fixées pour les indicateurs et les cibles effectivement atteintes.

2.6	Une stratégie de communications est développée	Terminé	<p>de l'Initiative Mondiale.</p> <p>Une campagne d'information et de sensibilisation sur les avantages des apprentissages a été développée pour le Burkina Faso pour informer des avantages d'un tel programme.</p> <p>Une firme de communications a été recrutée, elle a développé une vidéo de 5 minutes et 4 vidéos courts de 1.5 minutes pour capter des images des jeunes apprentis dans les centres de formation et dans les entreprises, faire des entrevues avec le coordonnateur national du projet, le Ministère de la Jeunesse, etc.</p> <p>La page du projet a été développée, pour mettre en valeur les réalisations principales du projet. On y trouve également la fiche de projet, ainsi que divers outils de communications.</p>
Résultat 3: Les capacités des parties prenantes pour la mise en place de programmes visant l'emploi décent des jeunes sont renforcées			
3.1	Formation sous-régionale sur l'emploi des jeunes est organisée	Cancelled	<p>Une formation était prévue à la fin du projet, à l'automne 2020, pour capitaliser sur les outils, analyses et études effectués tout au long du projet. Cependant, vu la pandémie mondiale, cette formation n'a pu se concrétiser.</p> <p>Une partie des fonds prévus à cette activité ont été réalloués pour permettre l'extension du projet de 4 mois additionnels (janvier à avril 2021).</p> <p>Le reste des fonds ont été alloués à la révision du guide « <i>Decent Work for Youth Training Package: A Training Guide to design, implement, monitor and evaluate youth employment policies</i> ». Ce guide de formation sur le travail décent pour les jeunes est un outil clé développé par l'OIT pour le renforcement des capacités et la politique conseils aux mandants: gouvernements, organisations de travailleurs et d'employeurs.</p>
3.2	Le plan d'action de RAFPRO est appuyé	Cancelled	<p>Le Réseau Africain des Institutions et Fonds de Formation Professionnelle (RAFPRO) a pour vision de regrouper les Institutions et Fonds de formation professionnelle pour s'imposer dans le domaine et capitaliser les expériences. Le BIT a proposé d'appuyer le RAFPRO dans la mise en œuvre de leur Plan d'Action 2019-2023, cependant ils ont décliné notre offre, ayant déjà le support de la coopération suisse à ce niveau.</p>

EXECUTION DES PRODUITS – Composante nationale			
Produit	Statut du produit	Analyse de l'exécution des produits	
Résultat 1: Les apprentissages de qualité sont appuyés au niveau national par des directrices, stratégies et plan d'action			
1.1	L'analyse de situation du système d'apprentissage est effectuée	Terminé	<p>Un diagnostic du secteur Bâtiments et Travaux Publics (BTP) pour identifier les métiers porteurs à la création d'emplois et à la génération de revenus pour les jeunes et qui sont les plus appropriés pour la mise en œuvre d'apprentissages de qualité dans le secteur BTP a été fait. L'étude a été finalisée et les conclusions ont été présentées lors de l'atelier de validation le 26 février 2019 à Ouagadougou.</p>
1.2	Des lignes directrices nationales sont établies	Terminé	<p>Six études sur les actions complémentaires ont été menées à l'échelle nationale, en lien avec les six éléments clés d'un apprentissage de qualité, promu par le BIT. Ces activités, en parallèle du programme pilote dans le secteur de la construction ont constitué la base de l'analyse pour développer un modèle d'apprentissage qui fonctionne pour le Burkina Faso.</p>
Résultat 2: Des programmes d'apprentissage de qualité pertinents aux contextes locaux du marché du travail sont mis en œuvre			
2.1	La portée du projet pilote est définie	Terminé	<p>Multiplés consultations ont eu lieu pour définir les lignes directrices du projet en tenant compte des défis et capacités nationales et pour maximiser l'impact escompté. Les conclusions des rencontres avec les constituants et divers experts ont aidé grandement à définir la portée du projet ainsi</p>

			que le plan de travail de la composante nationale.
2.2	Le partenariat avec les parties prenantes est établi	Terminé	Trois accord d'exécution ont été signés avec les centres de formation (1 public et 2 privés). Ils étaient responsables de la formation des 150 jeunes recrutés pour une année dans deux métiers de la construction (électricité et maçonnerie) niveau CQP, BQP. Les jeunes apprentis ont gradué et reçu leurs diplômes à l'automne 2020.
2.3	La capacité des parties prenantes à développer un programme pilote d'apprentissage de qualité est renforcée	Terminé	L'objectif était de faire connaître les éléments clés des apprentissages de qualité aux constituants et de comprendre comment les adapter au contexte burkinabé. Certains acteurs clés du Burkina Faso (gouvernement, employeurs, syndicats) ont participé à la formation sous-régionale sur les apprentissages de qualité en avril 2019 à Abidjan et ont pu ainsi renforcer leurs capacités sur le sujet.
2.4	Un programme pilote d'apprentissage pour deux sous-secteurs est conçu	Terminé	Les métiers électricité bâtiment et maçonnerie ont été sélectionnés suite à l'étude diagnostique du secteur de la construction. Des nouveaux outils pédagogiques ont été développés pour ces deux métiers, une formation des formateurs a eu lieu et 150 jeunes ont suivi une formation d'une année, avec une grande partie de la formation (entre 70 et 80%) directement en entreprise.
2.5	Une campagne de sensibilisation sur les apprentissages de qualité est mise en œuvre	Terminé	Une campagne de sensibilisation sur les avantages des apprentissages a été développée pour le Burkina Faso pour informer des avantages d'un tel programme. La campagne a ciblé les employeurs et le secteur privé burkinabé. Les posters, brochures ont été très appréciés par les centres de formation et les employeurs. Une deuxième réimpression a eu lieu, la demande des employeurs pour ces produits était très élevée. La vidéo développée pour cette campagne a été visualisée par plus de 3,200 personnes.
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			
3.1	Les capacités des constituants pour la mise en place et le suivi de programmes d'emplois des jeunes est renforcée	Terminé	Un partenariat fructueux avec l'ONG Innovations for Poverty Action (IPA) et l'Agence Française pour le Développement (AFD) a été créé. Une formation sur l'évaluation d'impact a eu lieu en novembre 2019 à Ouagadougou. Cette formation a été suivie d'un deuxième atelier à Abidjan les 3-5 mars 2020 dernier avec les organisations présélectionnées pour des fonds exploratoires sur l'évaluation d'impact. Ces formations et les fonds exploratoires ont permis d'améliorer les connaissances des acteurs nationaux sur l'importance des évaluations pour développer des programmes sur l'emploi des jeunes réussis.  De plus, le Guide « Mesurer l'impact des programmes d'emplois décents pour les jeunes: Guide pour le suivi, évaluation et apprentissage des programmes du marché du travail » a été traduit en français.
3.2	Amélioration de l'évidence sur les pratiques effectives de l'emploi des jeunes	Terminé	L'objectif de cette étude était de collecter des informations/évaluations des projets qui ont été mis en place à l'échelle nationale depuis 10 ans (2008-2018) et de mieux comprendre ce qui a bien fonctionné et quel genre d'impact ces projets ont réussi à accomplir. L'étude a été publiée et est disponible en ligne : <a href="https://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Projects/youth-employment-sahel/resources/WCMS_755946/lang--fr/index.htm">https://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Projects/youth-employment-sahel/resources/WCMS_755946/lang--fr/index.htm</a>

Table 7 – Résumé des produits

ANNEXE 10 – RÉSULTATS D'INDICATEURS

« Suivi des indicateurs et explications des principaux résultats »

Document fourni par le projet le 14/07/2021

REALISATION DES RÉSULTATS – Composante globale et sous-régionale		
Indicateur	Moyen de vérification	Résumé des résultats
<b>Résultat 1:</b> La connaissance sur les apprentissages de qualité est diffusée par l'élaboration et la dissémination de nouveaux outils et études		
Nombre de nouveaux outils et recherches diffusés au niveau régional	Vol 1 et 2 sont publiés en français sur le site du BIT	Volume I du toolkit est publié en français/anglais et disponible en ligne  Volume II du toolkit est également publié en français/anglais et disponible en ligne  L'étude sous-régionale sur les apprentissages de qualité est publiée et disséminée : les participants à l'atelier sous-régional sur les apprentissages de qualité, d'Abidjan en avril 2019 ont reçu le lien pour accéder à l'Étude. Les constituants burkinabés ont reçu des copies papier.
Nombre d'initiatives sur les apprentissages de qualité mis en œuvre dans la sous-région utilisant les nouveaux outils	Rapports BIT	2 initiatives sont mises en place ; 1 par le projet emploi des jeunes et 1 par le projet RIPAQUE (ITC-ILO & CNPB) qui reprend l'approche développée.  Le projet APOSE s'inspirera également des leçons apprises.  Le modèle d'apprentissage développé par le BIT étant introduit dans le prochain PNDES 2021-2025, il a le potentiel d'être mis à l'échelle nationale.
Nombre de requêtes pour l'appui du BIT sur les apprentissages de qualité dans la sous-région		A clarifier avec Ilca Webster
<b>Résultat 2:</b> 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		
Nombre de nouveaux documents publiés basés sur des données probantes	5 nouveaux documents publiés sur la plateforme de connaissance de l'Initiative mondiale.	La plateforme est accessible ici : <a href="https://www.youthforesight.org">https://www.youthforesight.org</a>  Il y a au moins une douzaine d'études publiées sur la plateforme (toolkit volume I & volume II, étude sous-régionale sur les apprentissages de qualité, les 7 études sur les apprentissages de qualité au Burkina Faso, l'ETVA, l'inventaire des projets et programmes sur l'emploi des jeunes, etc.
Les résultats ETVA sont utilisés au niveau national pour le développement de stratégies	2 enquêtes	Le budget alloué a permis de faire une seule enquête au Burkina Faso. L'enquête réalisée en 2019 à l'échelle nationale, a permis de tirer des conclusions concrètes et de développer des recommandations pour le développement de politiques et stratégies sur l'emploi des jeunes par le gouvernement burkinabé.
Reporting sur l'indicateur 8b1 pour la sous-région est effectif.	Base de données YouthPol	Jusqu'au mois du février 2021 – date du 2 <sup>ème</sup> rapport de l'indicateur ODD 8.b.1 – 73 pourcent de pays (12 pays sur 15) de la sous-région de l'Afrique de l'Ouest ont communiqué des informations concernant leur stratégie nationale pour l'emploi des jeunes. Parmi eux, sept pays (Bénin, Burkina Faso, Cabo Verde, Gambie, Guinée-Bissau, Libéria et Nigeria) ont une stratégie mais il n'y a pas de l'évidence sur sa mise-en-œuvre. Le Ghana est le seul pays à avoir communiqué une stratégie adoptée qui est également en cours d'exécution dans la sous-région. La Guinée a déclaré ne pas avoir une stratégie actuellement mais son développement est en cours. Trois pays (Côte d'Ivoire, Mali et Niger) n'ont communiqué aucune information pour la période concernée. La prochaine collecte d'informations pour le rapport de l'indicateur 2023 aura lieu entre les mois d'août 2021 et de janvier 2022.
<b>Résultat 3:</b> Les capacités des parties prenantes pour la mise en place de programmes visant l'emploi décent des jeunes sont renforcées		
Nombre de parties prenantes formés dans le cadre du projet	Rapports de formations	Des délégations tripartites ont participé à plusieurs formations : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forum sur l'entrepreneuriat des jeunes (Nov 2018) – 6 personnes financés par le projet, plus de 200 participants au total au forum</li> <li>• Formation sous-régionale sur les apprentissages de qualité (avril 2019) – 31 participants, délégations tripartites des 6 pays d'Afrique de l'Ouest</li> </ul>

		<p>(Benin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Mali, Niger et Togo)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Académie sur l'emploi (6-17 mai 2019) – 5 participants burkinabés se sont rendus à Turin pour l'Académie</li> <li>Académie sur le développement des compétences (24 juin au 5 juillet 2019) -5 participants burkinabés se sont rendus à Turin pour l'Académie</li> <li>Forum sur l'emploi des jeunes à Abuja, août 2019</li> <li>Formation IPA/AFD/BIT – Ouagadougou, novembre 2019 – 73 participants d'Afrique de l'Ouest</li> <li>Formation IPA/AFD/BIT – Abidjan, février 2020 – 62 participants d'Afrique de l'Ouest</li> <li>Promotion de l'emploi des jeunes dans les situations de fragilité (en ligne - 26 Octobre au 27 Novembre 2020) – 7 participants burkinabés (incluant Issiaka et Aimé)</li> <li>Atelier de restitution des 7 études sur les apprentissages de qualité – 42 participants burkinabés</li> </ul>
Evaluation des formations montrent une amélioration des connaissances	Rapports de formations	Les divers rapports d'évaluation et, commentaires reçus des formations, conférences, webinaires, etc. démontrent bien l'appréciation des participants. Voir rapports de formations pour Abidjan (avril 2019), Ouagadougou (novembre 2019) et Abidjan (mars 2020).
Le RAFFPRO met en place une nouvelle initiative en collaboration avec le projet	Au moins une initiative du RAFFPRO opérationnalisée	Activité annulée – aucune initiative opérationnalisée
<b>REALISATION DES RÉSULTATS – Composante nationale</b>		
<b>Indicateur</b>	<b>Moyen de vérification</b>	<b>Résumé des résultats</b>
<b>Résultat 1: Les apprentissages de qualité sont appuyés au niveau national par des directrices, stratégies et plan d'action</b>		
Les apprentissages de qualité sont adoptés au niveau national	Concept d'apprentissage de qualité adopté au niveau national	Le nouveau Plan National de Développement Economique et Social (PNDES) 2021-2025 inclue l'apprentissage de qualité.
Un programme pilote d'apprentissage de qualité pour 2 métiers est planifié et validé	1 programme pour 2 métiers de niveaux qualifiants CQP et BQP	Les jeunes apprentis ont pu suivre des formations de 2 niveaux (CQP, BQP) dans les 2 métiers (électricité et maçonnerie), après que les référentiels aient été revus et développés.
Des lignes directrices nationales, stratégies et plan d'action pour l'apprentissage de qualité sont développés	Des lignes directrices et stratégies sont validées par 80 % des parties prenantes	Les 7 études sur les éléments clés des apprentissages de qualité ainsi que sa synthèse ont été validées par le Ministère de la Jeunesse, les représentants d'employeurs et d'employés.
<b>Résultat 2: Des programmes d'apprentissage de qualité pertinents aux contextes locaux du marché du travail sont mis en œuvre</b>		
Au moins 50 apprentis accèdent aux programmes d'apprentissage de qualité	50 jeunes	Le total des jeunes formés est de 150 jeunes, la cible a donc triplé. Malgré la pandémie et la fermeture des écoles temporaire, 141 jeunes ont terminé leur formation avec succès.
Nombre de mémorandums d'accord signés entre le BIT et les partenaires de mise en œuvre du projet	Mémorandums d'accord signés	3 accords d'exécution ont été signés avec des centres de formation privés et publics (AO-BTP, E2PF, et Ziniaré).
Au moins 30 parties prenantes clés participent à un atelier pour concevoir un programme	Rapports techniques d'avancement du projet	Invitation lancée à une quarantaine de personnes (voir TDRS pour l'organisation de l'atelier).  Capsule médiatique de l'atelier disponible en ligne : <a href="https://www.youtube.com/watch?v=JHqUVf7AGlc&amp;t=911s">https://www.youtube.com/watch?v=JHqUVf7AGlc&amp;t=911s</a>
Programme d'apprentissage nouveau / amélioré tenant compte des spécificités de genre	Programme tenant compte des spécificités de genre validé par les parties prenantes clés	Les métiers de la construction sont des métiers fortement représentés par les jeunes hommes. Cependant, un choix a été fait de sélectionner le sous-métier électricité en bâtiment, un métier moins difficile physiquement, et généralement plus intéressant pour les jeunes femmes.  De plus, une étude sur l'inclusion des jeunes femmes et jeunes vulnérables dans la formation professionnelle a été faite, décrivant des recommandations concrètes pour améliorer l'accès des jeunes femmes à la formation professionnelle.
500 jeunes, travailleurs et employeurs sensibilisés aux avantages d'un apprentissage de qualité	Rapports techniques d'avancement du projet  Liste de participants des ateliers de sensibilisation sur les	Une campagne de sensibilisation sur les avantages des apprentissages a été développée pour le Burkina Faso pour informer des avantages d'un tel programme. La campagne a ciblé les employeurs et le secteur privé burkinabé. Les posters, brochures et autres outils développés au cours de la campagne ont été très appréciés par les centres de formation et les employeurs. Une deuxième réimpression a eu lieu, la demande des employeurs pour ces produits étant très élevée. La vidéo développée pour cette campagne a été

	apprentissages de qualité	visualisée par plus de 3,200 personnes. Les sessions d'informations en personne n'ont pas pu avoir lieu dû au COVID.
<b>Résultat 3:</b> 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		
Les données probantes sur l'emploi des jeunes sont reprises dans les stratégies nationales relatives à l'emploi des jeunes	Stratégie nationale de l'emploi des jeunes est adoptée	Une stratégie nationale de l'emploi a été développée : la question de l'emploi des jeunes est une partie intégrante de cette stratégie. Elle devra être finalisée prochainement, suite à l'atelier de validation qui a eu lieu en mai 2021.
Nombre de systèmes de suivi et évaluation sur l'emploi des jeunes	Rapports techniques d'avancement du projet	Le travail effectué en collaboration avec IPA et AFD, les deux formations à Ouagadougou et Abidjan ont permis de familiariser les constituants aux concepts de suivi et évaluation ; les fonds exploratoires ont permis à ceux qui en ont bénéficié de travailler sur des projets d'évaluations. Cependant, il n'est pas possible à ce stade d'énumérer des nouveaux systèmes de suivi et évaluation, le projet n'ayant pas collecté d'informations à ce sujet.
L'étude sur les données probantes pour l'emploi des jeunes est achevée (1 étude, disséminée aux ministères du gouvernement)	Rapports techniques d'avancement du projet	L'inventaire des projets et programmes sur l'emploi des jeunes intitulée « Dix ans d'interventions en faveur de l'emploi des jeunes au Burkina Faso: Quels enseignements ? » ainsi que l'Enquête de transition vers la vie active (ETVA) ont été imprimées et partagées avec toutes les parties prenantes impliquées dans le projet lors de l'atelier de restitution final du projet.

Tableau 8 – Résultats d'indicateurs

## ANNEXE 11 – LISTE DES PRINCIPAUX PARTENARIATS ET COLLABORATIONS GLO/17/46/LUX

Document reçu le 09/07/2021

### Collaborations avec d'autres projets BIT

**Projet APERP (Appui à la Promotion de l'Emploi et la Réduction de la Pauvreté)** : co-financement de l'ETVA, sous le leadership du projet emploi des jeunes. Participation de la coordinatrice nationale à l'atelier sur les apprentissages de qualité à Abidjan, discussions conjointes avec RAFPRO, discussions conjointes pour la stratégie nationale de l'emploi, sous le leadership de APERP.

[https://www.ilo.org/paris/WCMS\\_633180/lang--fr/index.htm](https://www.ilo.org/paris/WCMS_633180/lang--fr/index.htm)

**Projet RIPAQUE (Renforcer l'Insertion Professionnelle par des Apprentissages de Qualité)** : développement et mise en œuvre de la campagne de sensibilisation des employeurs sur les apprentissages de qualité (infos partagées par email)

<https://www.itcilo.org/projects/ripa-que-renforcer-linsertion-professionnelle-par-des-apprentissages-de-qualite>

**Projet SKILL-UP (*Upgrading skills for the changing world of work*)** : organisation d'un voyage d'études en Tanzanie prévu en mai 2020 qui a malheureusement été annulé dû au COVID. L'équipe en Tanzanie supportait l'organisation de l'agenda et aurait participé au voyage d'études s'il avait eu lieu. <https://www.ilo.org/skills/projects/skill-up/lang--en/index.htm>

**Projet RBSA pour l'appui au G5 Sahel** : co-financement d'une étude intitulée « Des emplois décents pour la paix au Sahel, Une analyse et des recommandations appliquée au G5 Sahel et au CAPI » (publication prochainement) : participation conjointe à divers ateliers, etc.

[https://www.ilo.org/africa/countries-covered/mauritania/WCMS\\_748613/lang--fr/index.htm](https://www.ilo.org/africa/countries-covered/mauritania/WCMS_748613/lang--fr/index.htm)

**Projet Clear Cotton (Élimination du travail des enfants et du travail forcé dans les chaînes de valeur du coton, du textile et de l'habillement : une approche intégrée)** : partage des coûts pour l'achat du véhicule au Burkina ainsi que des coûts liés au salaire du chauffeur : partage de coûts liés à l'entretien du véhicule, imprimante, encre et autres frais de bureau (loyer, internet, etc.).

[https://www.ilo.org/ipecc/projects/global/WCMS\\_716903/lang--fr/index.htm](https://www.ilo.org/ipecc/projects/global/WCMS_716903/lang--fr/index.htm)

**Projet APERJ** (Projet d'accompagnement et de renforcement des capacités des pays, prioritairement africains, pour améliorer la définition, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de politiques publiques emploi-formation des jeunes) : nouveau projet financé par le gouvernement français, qui commence la mise en œuvre (juin 2021), qui inclut deux enquêtes de type ETVA, faisant suite aux échanges et partage de connaissances à travers le projet emploi des jeunes.

#### Collaborations avec l'Initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes

**Projet Espagnol** (*Apoyo a las actividades preparatorias de la OIT para el lanzamiento de la Iniciativa Global sobre Empleo Decente para los Jóvenes*) : collaboration au niveau des activités globales de l'initiative mondiale, telles que les conférences annuelles, publications, etc.

**Projet Citi Foundation** (*Promoting Decent Jobs for Youth – The Global Initiative for Action*) : collaboration au niveau des activités globales de l'initiative mondiale, telles que les conférences annuelles, publications, etc.

**Projets PROSPECTS, Nigeria project with DESA, and Standard Chartered project in Thailand**: contributions communes à la plateforme "Knowledge Facility".

## Collaborations et partenariats externes

**FAO** : 1) co-organisation d'un forum sur l'emploi des jeunes en milieu rural, qui a dû être annulé, en raison de la pandémie. Les fonds ont été utilisés pour financer le cours interactif sur le sujet avec ITC-ILO. 2) Développement du programme conjoint sur l'emploi des jeunes en milieu rural au Sahel (info partagées déjà).

**AFD/IPA (*Innovations for Poverty Action*)** : étroite collaboration sur les évaluations d'impact pour l'emploi des jeunes avec deux ateliers sous-régionaux à Ouagadougou et Abidjan et suivi de fonds exploratoires (toutes les infos partagées déjà).

**APOSE (Appui à la politique sectorielle d'enseignement et de formation techniques et professionnels)** : Participation d'Issiaka, notre coordonnateur national, aux réunions (pré-COVID). Échanges avec les divers représentants sur les leçons apprises et bonnes pratiques.

**Bureau de la Coordinatrice Résidente (UNRC)** : réunion formelle au début du projet pour présenter le projet emploi des jeunes (voir rapport de mission février 2019), échanges informels régulier lors des diverses missions à Ouagadougou (voir autres rapports de missions). Échanges suite à la demande de la UNRC que le BIT prenne le lead sur un programme Nations unies conjoint sur l'emploi des jeunes, qui a dû être repoussé suite à la dégradation sécuritaire.

**Ambassade des Pays-Bas au Burkina Faso** : développement d'une note conceptuelle pour un nouveau projet sur l'emploi des jeunes au Burkina Faso, Mali et Niger faisant suite aux activités mises en place par le projet, suite à la demande de l'Ambassade. La note a été partagée en mars 2020, et malheureusement, suite à la pandémie mondiale qui commençait, les Pays-Bas n'ont pas donné suite à la proposition du BIT.

Échanges d'informations avec les diverses représentations au Burkina Faso (France, Suisse, Allemagne, Autriche, Belgique, Canada, Pays-Bas, etc.) Pour une liste exhaustive voir les divers rapports de missions.

## Ateliers et conférences

**Forum des jeunes entrepreneurs et travailleurs indépendants à Dakar en novembre 2018** : invitation et frais de voyage à six représentants des pays prioritaires pour le Luxembourg :

1. Carlos Bango, young entrepreneur from Cabo Verde
2. Drabo Anderson, Secrétaire Confédéral à l'organisation et à la coordination au sein du Bureau exécutif de la CNTB (Confédération Nationale des Travailleurs) Burkina Faso
3. Alima DABO, Directeur Général adjoint, Agence pour la promotion de l'Emploi des Jeunes (APEJ) Côte d'Ivoire
4. Nabou FALL, Présidente du Women Investment Club (Côte d'Ivoire)
5. Christian Zaré (Burkina CNPB)
6. Ayouba Cissé (Conseil National du Patronat, Mali)

Communiqué de presse disponible en ligne au lien suivant : [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_649898/lang--fr/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_649898/lang--fr/index.htm)

Note d'informations, incluant les principaux partenaires :

[https://www.decentjobsforyouth.org/images/eventreport/temp/5baba529c36a7\\_YES%20Forum\\_FR.pdf](https://www.decentjobsforyouth.org/images/eventreport/temp/5baba529c36a7_YES%20Forum_FR.pdf)

**Lancement du projet PAFPA (Programme d'Appui à la Formation Professionnelle et à l'Apprentissage), Ouagadougou, février 2019** : invitation du CNPB, discours prononcé pour le Directeur du BIT.

**Atelier sur les apprentissages de qualité, Abidjan, avril 2019** : délégations tripartites de 6 pays (Benin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Mali, Niger, Togo) invitées, ainsi que GIZ, SDC, DCdVET, AFD, ADA, Luxembourg, etc. (voir liste complète : List of contacts apprenticeships workshop\_FW)

[https://www.ilo.org/emppolicy/events/WCMS\\_679566/lang--fr/index.htm](https://www.ilo.org/emppolicy/events/WCMS_679566/lang--fr/index.htm)

Participation à la **Conférence annuelle de l'Initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes, Rome, mai 2019** :

<https://www.decentjobsforyouth.org/events/58/en>

**Youth Employment Forum Abuja, août 2019** : frais de missions chargés au projet et contribution technique à diverses sessions.  
<https://yef2019.ilo.org/>

**Webinaire sur les résultats de l'enquête de transition vers la vie active (ETVA) pour le Burkina Faso, octobre 2020**: organisation par le BIT du webinaire en ligne, vu la pandémie, pour présenter les résultats de l'enquête ainsi que les recommandations et conclusions principales. Listes de personnes enregistrées et participants envoyées par email; informations sur le webinaire disponible en ligne au lien suivant:  
[https://www.ilo.org/emppolicy/events/WCMS\\_757515/lang--fr/index.htm](https://www.ilo.org/emppolicy/events/WCMS_757515/lang--fr/index.htm)

**Initiative Mondiale pour l'emploi décent des jeunes/UNICEF** : organisation d'un webinaire en mars 2021 sur les apprentissages de qualité (infos partagées par Lena) [https://www.decentjobsforyouth.org/wordpress/wp-content/uploads/2021/05/Apprenticeship\\_webinar\\_presentation\\_final\\_20042021\\_v2.pdf](https://www.decentjobsforyouth.org/wordpress/wp-content/uploads/2021/05/Apprenticeship_webinar_presentation_final_20042021_v2.pdf)

Discussions avec **ACTRAV** pour une formation des jeunes syndicalistes – annulé dû au COVID

## Collaborations pour les activités au niveau global

**Toolkit II sur les apprentissages de qualité – guide pour les praticiens** : un "steering committee" a été mis en place, qui incluait des collègues BIT de HQ et le terrain, SDC, DC dVET, Swisscontact (email envoyé avec liste de participants et agenda pour la première réunion).

**Étude sous-régionale sur les apprentissages de qualité** : questionnaire envoyé par le consultant aux délégations tripartites des cinq pays (Benin, Côte d'Ivoire, Mali, Niger, Togo). Partage du rapport final envoyé aux participants de l'atelier et autres personnes interviewés.

**EmPol/YouthPol base de données** : collaboration avec plusieurs collègues d'EMPLAB. Co-financement du projet emploi des jeunes et SIDA. Info sur le projet financé par la Suède, disponible en ligne <https://www.ilo.org/emppolicy/projects/sida/18-19/lang--en/index.htm>

**Initiative Mondiale pour l'emploi décent des jeunes** : contribution financière à la *Knowledge Facility* (<https://www.youthforesight.org/>), à la révision du guide « *ILO Decent Work for Youth Training Package* », participation aux réunions annuelles (GVA, Rome) comme personne ressource, développement d'un blog, *feature story*, etc.

**Autres** : Collaborations avec divers départements et unités au BIT (Skills, EMPLAB, DEVINVEST, STATS, Abidjan, Dakar, etc.)

## ANNEXE 12 – POLITIQUES, STRATÉGIES ET INITIATIVES EN MATIÈRE D'EMPLOI DÉCENT DES JEUNES AU BURKINA FASO

### Contexte régional et national de l'emploi des jeunes et des femmes

*En Afrique de l'Ouest, le secteur informel reste dominant (80%). Si, dans les chiffres, le taux de chômage (au sens du BIT) des jeunes ne semble pas élevé, la réalité des faits est tout autre. Les jeunes qui ont un travail ne parviennent souvent pas à assurer un revenu viable et des conditions de vie digne.*

*Le Burkina Faso est un pays essentiellement agricole dont le système de production est tributaire d'une pluviométrie capricieuse qui compromet la situation économique des populations. Au plan démographique, le dernier recensement général de la population a montré que le pays une population globale de 20 487 979 habitants en 2019 avec 51,7% de femmes et 48,3% d'hommes. Les données démographiques montrent également que 73,7% de cette population vit en milieu rural et plus de 77,9% d'entre elle, a moins de 35 ans. On estime que 92% des emplois disponibles sont informels et que 300 000 jeunes arrivent sur le marché du travail chaque année. En outre le Burkina Faso connaît une crise sécuritaire suite aux attaques terroristes depuis 2015. Il en est résulté plus 1 300 000 déplacés internes. Le pays subit également la crise sanitaire liée à la Covid 19. C'est dans ce contexte régional et national que s'est exécuté le projet « Emplois décents des jeunes ».*

### Exemples de politiques et stratégies passées et en cours

- ▶ **La Politique Nationale de l'Emploi (PNE 2008-2018)** : elle a pour objectif global d'accroître les opportunités d'emplois décents afin de contribuer à la lutte contre la pauvreté au Burkina Faso.
- ▶ **La Politique Nationale d'Enseignement et de Formation Techniques et Professionnels (PN/EFTP 2008-2018)** qui a pour vision de "faire du Burkina Faso un pays émergent possédant une expertise qualifiée, suffisante et disponible dans tous les corps de métiers et susceptible de valoriser le potentiel économique du pays.
- ▶ **La stratégie de généralisation de la Formation Professionnelle**, a pour vision « de faire du Burkina Faso un pays émergent où il existe une expertise qualifiée, suffisante et disponible dans tous les corps de métiers valorisant le potentiel économique du pays. Ainsi, le pays disposera d'une masse critique de compétences de niveau intermédiaire pour stimuler la croissance et réduire la pauvreté ».
- ▶ **La politique Sectorielle Travail, Emploi et Protection Sociale (PS/TEPS 2018-2027)**, a pour objectif global "de promouvoir l'emploi productif, le travail décent et la protection sociale au profit de l'ensemble des citoyens du Burkina Faso"
- ▶ **La Stratégie de Croissance Accélérée et de Développement Durable (2011-2015)**, dont l'objectif global est de « réaliser une croissance économique forte, soutenue et de qualité, génératrice d'effet multiplicateur, sur le niveau d'amélioration des revenus, la qualité de vie de la population et soucieuse du respect du principe de développement durable ».
- ▶ **Le Plan National de Développement Économique et Social (PNDES 2016-2020)**, qui a pour objectif global de "transformer structurellement l'économie du Burkina Faso pour une croissance forte, durable, résiliente, inclusive, créatrice d'emplois décents pour tous et induisant l'amélioration du bien-être social".
- ▶ **Le programme Pays de Promotion du Travail Décent au Burkina Faso (PPPTD-BF 2020-2022)**, a pour but de "contribuer à l'amélioration de la gouvernance du marché de travail, le renforcement de la protection sociale et l'inclusion de toutes les couches vulnérables mais aussi à fort potentiel (les personnes handicapées et/ou le VIH-Sida, les femmes, les jeunes)".
- ▶ **La Politique nationale du travail (PNT 2011-2020)**, qui vise à "garantir, à l'horizon 2020, la possibilité pour chaque femme et chaque homme d'accéder à un travail productif dans des conditions de liberté, d'équité, de sécurité et de dignité"
- ▶ **La Politique nationale de protection sociale (PNPS 2013-2022)**, dont l'objectif global est "d'améliorer les mécanismes de transferts (nature, monétaire) aux couches pauvres et vulnérables.
- ▶ **La Politique nationale genre (PNG 2009-2019)**, a pour objectif général « promouvoir un développement participatif et équitable des femmes et des hommes, en leur assurant un accès et un contrôle égal et équitable des ressources et des sphères de décision, dans le respect de leurs droits fondamentaux. ».

### Exemples d'interventions en matière d'emplois des jeunes

Plusieurs initiatives ont été menées par l'Etat du Burkina et les partenaires au développement en vue de favoriser l'accès des femmes et des jeunes aux emplois décents. Selon l'OIT, sur 10 années au moins 133 projets et programmes ont été mis en œuvre en vue de créer des emplois pour les jeunes et les femmes.

- ▶ **Le programme d'appui à la politique sectorielle d'enseignement et de formation techniques et professionnels (PAPS/EFTP)** un programme de 5 ans multi bailleur, d'un budget de soit 32 835 267 USD, soit 16 417 633 600 FCFA, lancé en juillet 2012, a permis de former 33 852 personnes pour un objectif de 42 500. Pour ce qui est de l'insertion professionnelle, il ressort que **61% des bénéficiaires de la formation ont pu s'insérer.**
- ▶ **Le Projet Emploi des Jeunes et Développement des Compétences (PEJDC)** dont l'objectif global est de favoriser l'accès à des emplois et l'acquisition de compétences professionnelles par des jeunes hommes et femmes, de 16 à 35 ans, peu ou pas scolarisés en vue de leur ouvrir des opportunités d'insertion durable dans le marché du travail avait un budget de 25 milliards sur financement de la Banque Mondiale. De 2014 à 2019 le projet a pu enrôler 13 988 bénéficiaires dans les Travaux à Haute Intensité de Main d'œuvre - THIMO urbain, 14514 bénéficiaires dans les THIMO rural, réaliser 133 Kilomètres de routes entretenues/réhabilitées (rurales), distribuer 5 442 996 570 XOF de revenus, former 3737 bénéficiaires de la formation initiale/ à la demande, 2917 jeunes déscolarisés formés en apprentissage et 7717 jeunes formés en entrepreneuriat.
- ▶ **Le Programme d'Appui à l'Insertion socio-professionnelle des Jeunes Diplômés en fin de Cycle** est une initiative de placement en stage par l'ANPE dans le cadre du PA/ISJD de jeunes diplômés demandeurs d'emploi et visent à leur permettre d'acquérir une expérience professionnelle, afin de faciliter leur insertion socioprofessionnelle. De 2016 à 2020, le projet pu placer 2977 jeunes diplômés en stage, 2701 jeunes diplômés formés en TRE et TIC, 2717 jeunes diplômés formés en entrepreneuriat et monter 100 dossiers de projets bancables.
- ▶ **Le Programme Spécial de Création d'Emplois pour les Jeunes et les Femmes (PSCE/JF)** est une initiative présidentielle d'emplois aidé en faveur des jeunes diplômés, des femmes, des déscolarisés et des ruraux. Lancé en 2012, il a permis de créer sur les 6 ans de mise en œuvre 51.332 emplois directs et 16 034 emplois indirects, soit un volume total de 67 366 emplois générés.
- ▶ Le Burkina Faso s'est engagé dans la promotion du volontariat à travers la mise en œuvre du **Programme national de volontariat** en partenariat avec le PNUD et le Programme VNU depuis 2006. L'évolution de ce programme a permis sa transformation en un Groupement d'intérêt public (GIP). Outre la création du **GIP-PNVB**, le corps de volontaires nationaux est désormais reconnu officiellement grâce à l'adoption de la loi n°031-2007/AN portant institution d'un corps de volontaires nationaux au Burkina Faso. Le GIP-PNVB a pour principal objectif de contribuer à la lutte contre la pauvreté et à la bonne gouvernance au Burkina Faso, en maximisant l'engagement volontaire et la participation active de la société civile, notamment des jeunes femmes et hommes, au développement du pays.
- ▶ **Le sous-Programme Augmentation de Revenus et Promotion de l'Emploi Décent en faveur des femmes et des jeunes (PARPED)** est une initiative du Gouvernement du Burkina Faso avec les soutiens technique et financier du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD). Il couvre les Régions de la Boucle du Mouhoun et du Nord. Son coût global est de 3 623 333 USD, soit 1 811 666 500 FCFA.
- ▶ **Le Projet Femmes Jeunes Entreprenants et Citoyenneté (ProFeJeC)** couvre deux villes principales du Burkina Faso que sont Ouagadougou et Bobo Dioulasso. Financé par la Programme des Nations unies pour le Développement (PNUD), le coût de l'intervention est estimé à 2 649 135 USD, soit 1 342 567 800 F CFA et pour une durée de trois ans allant de 2018 à 2020. Le projet a permis de développer les compétences de 100 jeunes en leadership et en gestion d'entreprise ainsi que le renforcement des capacités de 10 incubateurs.
- ▶ **Le Programme d'Appui à l'Emploi dans les zones frontalières et périphériques** intervient dans les régions de la Boucle du Mouhoun, du Sahel et du Nord et maintenant Centre Nord. Il est financé par l'Union Européenne et exécuté par Expertise France. Le projet vise la stimulation de l'employabilité des jeunes et des femmes en développant leurs capacités entrepreneuriales via des formations professionnelles adaptées à la demande locale et à favoriser la création d'emplois productifs par le développement de micro et petites entreprises. Le coût d'intervention est d'environ 4 000 000 000 FCFA et sa période de mis en œuvre est de 2019 à 2023.
- ▶ **Le Programme d'Appui à l'Emploi des Jeunes et des Femmes (PAE JF)** a pour objectif global de contribuer à réduire le chômage et le sous-emploi des jeunes et des femmes au Burkina Faso. En trois années de mise en œuvre, le programme a financé 23 082 *microprojets* à hauteur de 20 277639 USD, soit 10 138 815 000 FCFA, et 75 projets structurants à travers le fonds de garantie à hauteur de 21 858398 USD, soit 10 929 199 035 FCFA pour une garantie totale de 1 395 150 USD, soit 697 575 334 FCFA. Aussi, 12 104 promoteurs ont été formés en éducation financière.
- ▶ **Le programme d'appui à la formation professionnelle de type dual** est une initiative du Conseil National du Patronat Burkinabé, de la coopération suisse et de l'Etat Burkinabé pour la formation de 8 000 jeunes dont 4000 filles dans les métiers de l'agrosylvopastoral, halieutique et faunique mais aussi les métiers émergents tels que le BTP, le solaire, la transformation agroalimentaire... Le PAFPA Dual a budget de 8 millions USD, soit 4 milliards FCFA, de 2018 à 2022 et couvre les régions du centre, du centre sud, du centre ouest, la boucle d Mouhoun, les hauts bassins et les cascades.

- ▶ Le projet **RIPAQUE** est en grande partie une **suite du projet « Emplois décents des jeunes »** il a bénéficié pour sa formulation des activités pilotes réalisées pour promouvoir l'apprentissage de qualité notamment l'étude diagnostique, le développement d'outils pédagogiques pour les métiers de l'électricité bâtiment et la maçonnerie, la formation des formations des formateurs, la formation de 150 jeunes.

### **En quoi RIPAQUE est-il une continuité du projet « Emplois décents des jeunes » ?**

1. L'exploitation de l'étude diagnostique a contribué à la définition du projet RIPAQUE qui va améliorer la collaboration avec le CNPB et ses organisations d'employeurs
2. Les outils développés par le BIT pour sa campagne de communication seront utilisés dans le cadre du projet RIPAQUE
3. Le partenariat avec AO BTP va continuer
4. L'exploitation de l'étude du BIT et l'orientation de l'étude suivant une des recommandations de cette première étude pour identifier les métiers sous tensions
5. La poursuite de la campagne de sensibilisation sur les apprentissages de qualité avec la méthode duale
6. La poursuite de la formation des jeunes soit 600 sensibilisés et formés sur les avantages de l'EFTP et l'apprentissage dual de qualité (avec 280 formations duales aux métiers du BTP et 150 à la création et gestion d'entreprises).
7. La formation des formateurs (centre de formation) et des maîtres d'apprentissage (des entreprises)
8. Les référentiels de formation développés par le projet Emploi décents des jeunes seront utilisés

### **En plus de la reprise des activités ci-dessus citées, le projet RIPAQUE poursuit les objectifs suivants :**

1. 300 jeunes accompagnés pour l'insertion sur le marché du travail (au moins 50 insérés directement dans le monde du travail en tant qu'employés ou micro-entrepreneurs)
2. La création d'une plateforme de mise en relation entre centre de formation, entreprises et apprenants en fin de formation
3. La formation des organisations d'employeurs et l'appui pour le développement d'une stratégie de plaidoyer pour les organisations

ANNEXE 13 - ACTEURS CLÉS MENTIONNÉS DANS LE PRODOC – IMPLICATION DANS LE PROJET

Informations envoyées par le CNP à l'équipe d'évaluation le 22/06/2021.

<p><b>Madame Metsi Makhetha</b>, Coordonnatrice Résidente du système des Nations unies au Burkina Faso</p> <p>Nous n'avons pas pu organiser d'entretien avec la</p>	<p><i>Madame Metsi Makhetha n'a pas participé au projet mais elle a eu des échanges/rencontres avec les différentes délégations du BIT venues au Burkina Faso en 2018 et 2019 pour mettre en place le projet.</i></p>
<p><b>Agence Nationale pour l'Emploi (ANPE)</b>, un service rattaché du ministère de la Jeunesse, de la Promotion de l'Entrepreneuriat et de l'Emploi. - <b>Monsieur Emmanuel Kaboré</b>, Directeur régionale de l'ANPE de la région du Sahel (Dori)</p>	<p><i>Monsieur Emmanuel Kaboré n'a pas participé au projet. Cependant, il a bénéficié d'une formation en ligne d'un mois sur l'emploi dans les contextes de fragilité financée par le projet.</i></p>
<p><b>Ministère de la Fonction publique, du Travail et de la Protection sociale - Madame Forogo née Colette Yelkouni</b>, Directrice Générale du Travail</p>	<p><i>Madame Forogo née Colette Yelkouni n'a pas participé au projet. Cependant, elle est au cœur de la relecture du code du travail qui aborde, entre autres, la question d'apprentissage.</i></p>
<p><b>Confédération Nationale des Travailleurs du Burkina Faso - Monsieur Augustin Hien.</b></p>	<p><i>Il est un ancien membre de la CNTB et toujours très actif. Monsieur Augustin Hien n'a pas participé au projet. Par contre, il a une riche expérience professionnelle des questions de formation professionnelle et d'apprentissage au Burkina Faso</i></p>
<p><b>Fédération Nationale des Artisans du Burkina Faso (FENABF)</b> - <b>Monsieur Paulin Kaboré</b>, Secrétaire Général</p>	<p><i>Monsieur Paulin Kaboré n'a pas participé au projet. Toutefois, il a une bonne expérience de la formation et de l'apprentissage des artisans au Burkina Faso.</i></p>
<p><b>Chambre des métiers de l'Artisanat (CMA) - Monsieur Seydou Tou</b>, Directeur Général de la CMA</p>	<p><i>Monsieur Seydou Tou n'a pas participé au projet. Cependant, quelques-uns de ses collaborateurs ont bénéficié de formation avec le projet sur le développement des compétences.</i></p>
<p><b>Maison de l'Entreprise du Burkina Faso (MEBF)</b> <b>Monsieur Souleymane Soudré</b>, cadre formateur.</p>	<p><i>Dans le cadre du projet, la Maison de l'Entreprise a formé 150 jeunes en entrepreneuriat (modèle GERME du BIT). M. Soudré était au cœur de cette formation.</i></p> <p><i>L'équipe d'évaluation a obtenu un entretien avec lui suite à la demande de rendez-vous.</i></p>
<p><b>Conseil National de l'Economie Informelle (CNEI)</b> <b>Monsieur Salifou Nikiéma</b>, Président du CNEI.</p>	<p><i>Le CNEI est de création récente. Cependant, le Président est expérimenté et pourrait faire des propositions intéressantes allant dans le sens de l'amélioration de l'apprentissage dans l'économie informelle.</i></p>

Table 9 – Acteurs clés (PRODOC) et implication dans le projet

ANNEXE 14 – PRÉSENTATION – ATELIER DE RESTITUTION (*Jointe au présent document*)

- Vidéo : <https://bit.ly/3r8igJV>
- Présentation en anglais à la demande du BIT



International  
Labour  
Organization

*"Appui à l'initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes  
dans la région du Sahel"*

Independent Final Evaluation  
*Debriefing meeting*

ForWaves®  
Grand'Rue, 20  
1268 Begnins/VD  
T : +41 22 366 80 80

info@forwaves.com  
www.forwaves.com

**FORWAVES** Crafting  
change

Online Workshop  
9 July 2021



ANNEXE 15 – Leçons apprises

<b>Evaluation Title:</b> <i>Évaluation finale indépendante du projet</i> <i>"Appui à l'initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes dans la région du Sahel"</i>	<b>Project TC/SYMBOL:</b> GLO/17/46/LUX
<b>Names of evaluators:</b> Maria Zarraga – Issa Compaoré	<b>Date:</b> 29 juillet 2021
The following Lesson Learned has been identified during the course of the evaluation. Further text can be found in the conclusions of the full evaluation report.	

LL Element	Texte
<b>Brief summary of lesson learned (link to project goal or specific deliverable)</b>	<p>A l'heure actuelle, sur la base de plusieurs décennies d'expérience accumulée par l'OIT dans l'Assistance Technique, tout projet de développement doit impérativement intégrer des outils et méthodologies robustes en matière de <b>gestion, suivi et évaluation des projets</b> afin d'optimiser les résultats, et les rendre plus durables.</p> <p>⇒ Plutôt que de devoir adapter le projet et sa qualité à un budget et une durée non estimés sur des données probantes : <b>L'estimation de la durée globale d'un projet et de ses coûts doit se faire sur la base d'une étude de faisabilité exhaustive</b> - impliquant des experts techniques et autres acteurs concernés - afin d'assurer notamment la durabilité du projet et d'optimiser la rentabilité économique des interventions.</p> <p>⇒ Dans la mesure où le projet souhaite assurer la durabilité du projet et l'inscrire dans une démarche de changement systémique, il est essentiel d'assurer la faisabilité de l'intervention et que chaque activité s'insère dans une <b>stratégie de changement globale et cohérente à tous les niveaux du projet</b>. Cela implique aussi de mener des interventions suffisamment exhaustives pour opérer un changement à plus long terme – tenant compte des besoins des bénéficiaires et des partenaires pendant et après l'intervention. Dans ce cadre, une approche « <b>less is more</b> » dans le sens qu'il vaut mieux moins d'interventions mais qui sont plus approfondies pour tester / implémenter les changements escomptés – plutôt qu'une accumulation d'interventions isolées - amenant des changements plus superficiels. Il est également important de s'assurer que les composantes d'un projet soient solidement interconnectées au travers de synergies bien étudiées à l'avance et formalisées.</p> <p>⇒ <b>La gestion agile des projets</b> dans des environnements souvent complexes requiert une collecte de données quantitative et qualitative continue afin d'ajuster les stratégies et plans d'actions établis.</p> <p>⇒ Dans le cadre d'une intervention nationale, le travail en collaboration avec une <b>agence principale nationale</b> est essentiel pour assurer la durabilité des activités du projet – et fait partie des bonnes pratiques de l'OIT à prendre en compte.</p>
<b>Context and any related preconditions</b>	<p>Le projet pilote « Appui à l'initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes dans la région du Sahel » a été mené dans un contexte difficile et a dû faire face à la crise sanitaire de la COVID-19.</p> <p>De manière générale, il serait pertinent d'allouer des financements à des projets de plus longue durée (pour autant que cela leur permette d'être plus durables) plutôt qu'à une série d'interventions souvent (i) plus courtes, difficiles à rendre durables et contribuant relativement peu à un changement systémique robuste ; (ii) effectuées davantage en silo.</p> <p>Du temps et des ressources doivent être alloués afin de permettre aux agences d'implémentation et aux équipes projet de notamment (i) effectuer des études de faisabilité exhaustives, (ii) estimer les coûts et les ressources du projet en impliquant tous les acteurs concernés – notamment sur le terrain, (iii) définir / partager / valider une stratégie de sortie efficace, et (iv) anticiper les lenteurs administratives possibles et connues du BIT dans le cadre de ses opérations d'assistance technique lors de la planification des délais et</p>

	de la durée des interventions.
<b>Targeted users / Beneficiaries</b>	L'ensemble du personnel, des parties prenantes et des bénéficiaires du projet peut bénéficier d'une optimisation en matière de gestion, suivi et évaluation dans le cadre des projets de coopération internationale. Cela évite de se confronter à des complications, retards, manques d'anticipation et opportunités manquées – et d'améliorer les interventions notamment en termes de durabilité.
<b>Challenges / negative lessons – Causal factors</b>	Tous les membres de l'équipe du projet et les partenaires doivent faire preuve de la volonté de mener des activités rigoureuses en matière de gestion de projet.
<b>Success / positive issues – Causal factors</b>	L'équipe de projet et les partenaires bénéficieraient d'une approche plus rigoureuse en matière de gestion de projet afin de répondre aux attentes des mandants, et de garantir une meilleure rentabilité de l'intervention.
<b>ILO administrative issues (staff, resources, design, implementation)</b>	Une gestion efficace des projets requiert des ressources et des délais appropriés pour définir et mettre en œuvre des projets pouvant être davantage durables, à plus fort impact.
<b>Other relevant comments</b>	

Tableau 10– Leçon apprise (1)

<b>Evaluation Title:</b> <i>Évaluation finale indépendante du projet                  "Appui à l'initiative mondiale pour l'emploi                  décent des jeunes dans la région du Sahel"</i>	<b>Project TC/SYMBOL:</b> GLO/17/46/LUX
<b>Names of evaluators:</b> Maria Zarraga – Issa Compaoré	<b>Date:</b> 29 juillet 2021
The following Lesson Learned has been identified during the course of the evaluation. Further text can be found in the conclusions of the full evaluation report.	

LL Element	Texte
<b>Brief summary of lesson learned (link to project goal or specific deliverable)</b>	<p>Tout projet de développement s'insère dans un contexte pays souvent complexe et lent à changer, et nécessite une <b>coordination et des synergies robustes tant au niveau des parties prenantes multipartites que des agences du système des Nations Unies et ONG</b>. L'expérience montre qu'il est peu réaliste de considérer qu'une intervention ad hoc puisse créer un réel changement en profondeur au niveau des systèmes existants. L'évaluation inclut le critère « orientation vers l'impact » couvrant notamment la question du niveau d'appropriation et de capacité du donateur et des parties prenantes à entreprendre une collaboration plus poussée. Dans le cadre de l'évaluation, il est ressorti une appropriation limitée du projet notamment dû à un manque de coordination et de synergies au niveau national et entre les différentes composantes du projet. Les bonnes pratiques montrent l'impact positif d'une planification et d'une gestion robuste des activités de coordination et des synergies y relatives.</p> <p>⇒ <b>Une appropriation efficace du projet</b> au niveau des pays, des mandants et autres parties prenantes est essentielle pour garantir la continuité des activités du projet. Une coordination nationale, une stratégie de communication et des synergies efficaces nécessitent une <b>planification stratégique, systématique et robuste</b> (avec le soutien d'une personne experte en S&amp;E si besoin). Cette planification stratégique est à intégrer dans le cadre logique du projet, avec des indicateurs qualitatifs et quantitatifs et un suivi régulier.</p> <p>⇒ Par ailleurs, <b>une stratégie de sortie</b> doit être établie dès la phase de conception du projet. Elle doit être construite en concertation avec les parties prenantes – puis partagées avec les autres acteurs du projet suffisamment tôt lors de l'implémentation du projet. Elle doit être ensuite révisée de manière régulière. Ceci est essentiel pour garantir l'autonomisation des instances locales, et la capacité à entreprendre une collaboration plus poussée.</p> <p>⇒ La mise en œuvre de la stratégie de sortie est grandement facilitée lorsque les projets travaillent systématiquement avec une <b>agence principale nationale</b> – notamment sélectionnées sur la base de leur capacité à continuer / développer les activités une fois le projet terminé. Le travail avec une agence principale nationale fait partie des bonnes pratiques de l'OIT.</p>
<b>Context and any related preconditions</b>	<p>La coordination nationale requiert un travail en étroite collaboration avec les gestionnaires du projet qui ont une vue d'ensemble des interventions. Cela requiert aussi du temps à allouer à un suivi rigoureux des indicateurs liés aux activités de convergence.</p> <p>Il faut également tenir compte du temps de sélection d'une agence principale nationale – qui présente les pré-requis nécessaires / la capacité humaine, technique et financière pour assurer la continuité des activités du projet une fois l'intervention terminée.</p>
<b>Targeted users / Beneficiaries</b>	<p>Tous les membres de l'équipe du projet et les partenaires doivent faire preuve de la volonté de mener des activités rigoureuses en matière de coordination nationale.</p>

<b>Challenges / negative lessons – Causal factors</b>	Des ressources adéquates doivent rendre la conduite de ces activités possibles (en termes financiers et humains).
<b>Success / positive issues – Causal factors</b>	L'équipe de projet et les partenaires bénéficieraient d'une approche plus rigoureuse en matière de coordination nationale afin de répondre aux attentes des acteurs nationaux, mieux servir les bénéficiaires et garantir une meilleure rentabilité de l'intervention.
<b>ILO administrative issues (staff, resources, design, implementation)</b>	Il est difficile de mener à bien ces activités si elles ne sont pas prises en compte dès la conception du projet.
<b>Other relevant comments</b>	

Tableau 11– Leçon apprise (2)

ANNEXE 16 – Bonne pratique

<b>Evaluation Title:</b> <i>Évaluation finale indépendante du projet "Appui à l'initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes dans la région du Sahel"</i>	<b>Project TC/SYMBOL:</b> GLO/17/46/LUX
<b>Names of evaluators</b> :	<b>Date:</b> 29 juillet 2021
The following emerging good practice has been identified during the course of the evaluation. Further text can be found in the full evaluation report.	

GP Element	Text
<b>Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)</b>	<p>Le projet "Appui à l'initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes dans la région du Sahel" a été mené en étroite collaboration avec d'autres départements, unités et projets du BIT. Parmi eux : SKILLS, EMPLAB, DEVINVEST, STATS, bureaux de l'OIT à Abidjan et à Dakar, Projets APERP, RIPAQUE, SKILL-UP, RBSA pour l'appui au G5 Sahel, Clear Cotton et APERJ et autres collaborations et partenariats - notamment avec l'Initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes dont ce projet pilote est la première expérience de Coopération Technique au Développement.</p> <p>Ce travail collaboratif a non seulement permis au projet de réduire les coûts du projet de par les contributions (en temps de travail) offertes par les autres départements et unités, mais aussi de mener des actions collaboratives, communes et complémentaires. Ceci a contribué à améliorer les systèmes des apprentissages de qualité, notamment au travers d'actions de renforcement des capacités, de sensibilisation et de communication, de partages d'expériences, de connaissances, de bonnes pratiques et de leçons apprises, et à diffuser des nouveaux outils et études.</p>
<b>Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability</b>	Une certaine flexibilité de la part des départements et unités est nécessaire pour entreprendre ce type de travail collaboratif en vue d'atteindre des objectifs partagés.
<b>Establish a clear cause-effect relationship</b>	Le travail collaboratif au sein de l'organisation permet non seulement d'améliorer l'efficacité et l'efficacé du projet, mais aussi, dans certains cas, d'assurer la continuité de certaines activités du projet.
<b>Indicate measurable impact and targeted beneficiaries</b>	Une efficacité du projet renforcée, et une continuité de certaines activités promouvant les apprentissages de qualité et l'emploi décent des jeunes sont à constater.
<b>Potential for replication and by whom</b>	Cette approche est transférable à tout projet.
<b>Upward links to higher ILO Goals (DWCPs Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)</b>	Un travail collaboratif et des synergies au sein de l'organisation sont bénéfiques pour tous les objectifs du BIT et permet d'améliorer et/ou amplifier les résultats des projets en alignement avec les objectifs de l'organisation.

<b>Other documents or relevant comments</b>	
---	--

**Tableau 12 – Bonne pratique émergente**