



International Labour Organization

iTrack

Evaluation

BIT - ÉVALUATION

- o **Titre du projet:** Programme d'Appui à la Promotion de l'Emploi et à la Réduction de la Pauvreté (APERP III) - Midterm evaluation
- o **ILO TC/SYMBOL:** RAF/15/53/FRA
- o **Type d'évaluation :** Mi-parcours, interne
- o **Pay(s) :** RCI, Bénin, Togo, Mali, Burkina Faso, Niger, Algérie, Tunisie, Maroc
- o **Date de l'évaluation:** Mars-Avril 2018
- o **Nom(s) du consultant:** M. Ali Madaï Boukar
- o **Gestion de l'évaluation:** M. Cyrano Ombolo
- o **Bureau Administratif:** Bureau de Pays de l'OIT à Abidjan
- o **Bureau Technique:** CTP/CNP basé au Bureau pays de l'OIT à Abidjan
- o **Fin du projet (date):** 31/12/2019
- o **Donateur: pays et budget US\$** France, 3.3 millions d'euros
- o **Mots clés:** Gouvernance-Emploi, Employabilité, Formalisation

Cette évaluation a été réalisée conformément aux politiques et procédures d'évaluation de l'OIT. Il n'a pas été édité par des professionnels, mais a fait l'objet d'un contrôle de qualité par le Bureau de l'évaluation du BIT.

Sommaire

Sommaire	1
Liste des acronymes	3
Résumé exécutif.....	4
1. Contexte de mise en œuvre du projet et sa logique d'intervention	10
1.1. Pauvreté et emploi en Afrique	10
1.2. Les réponses des gouvernements africains avec l'appui du BIT : Du sommet de Ouagadougou à l'adoption de Pactes nationaux pour l'emploi	13
1.3. La contribution du projet APERP.....	14
1.4. Présentation du projet APERP 3 :	15
2. Objectifs et Approche méthodologique globale de la mission	18
2.1. Objectifs.....	18
2.2. But, champ et destinataires de l'évaluation ;	18
2.3. Approche méthodologique	18
3. Méthodologie de collecte des données	19
3.1. Structure de l'échantillon pour les entretiens.....	19
3.2. Méthodologie de récolte des informations.....	20
4. Appréciations générales	21
4.1. Evaluation sommaire selon les principales mesures prévues	21
4.2. Evaluation du financement spécifique de APERP	21
4.3. Evaluation du cadre institutionnel.....	22
4.4. Evaluation sommaire selon la matrice des mesures et les programmes et projet	22
5. Résultats de l'évaluation	22
5.1. Analyse de la pertinence du projet	22
5.2. Analyse de l'efficacité du projet	24
5.3. Analyse de l'efficience du projet.....	33
5.4. Analyse de la durabilité du projet	34
6. Leçons apprises et bonnes pratiques.....	36
6.1. Leçons apprises	36
6.2. Bonnes pratiques	36
7. Conclusions	37
8. Recommandations	38
8.1. Recommandations pour le BIT	38
8.2. Recommandations pour le Gouvernement.....	39
8.3. Recommandations pour les partenaires sociaux	39
9. Orientations futures possibles	41
10. Annexes	42
10.1. Liste des personnes rencontrées	42
10.2. Liste des documents du projet examinés et Autres documents consultés.....	44
10.3. Termes de référence de l'évaluation à mi-parcours	45
10.4. Fiches sur les leçons apprises	58
10.5. Fiches sur les bonnes pratiques.....	62
10.6. Matrice d'évaluation de l'état de mise en œuvre à mi-parcours.....	68

Liste des acronymes

APEJ	Agence de Promotion de l'Emploi des jeunes
AFD	Agence Française du Développement
APERP	Appui à la Promotion de l'Emploi et la Réduction de la Pauvreté
BAD	Banque Africaine de Développement
BIT	Bureau International du Travail
CDMT	Cadre de dépenses à moyen terme
CIT	Conférence Internationale du Travail
CNP	Coordonnatrice Nationale du Projet
COPIL	Comité de Pilotage
CPO	Country Programme Outcome
CTP	Conseiller Technique Principal
DGE	Direction Générale de l'Emploi
DGT	Direction Générale du Travail
DSRP	Document de stratégie de réduction de la pauvreté
FESACI	Fédération des syndicats et Associations en Côte d'Ivoire
FNE	Fonds National de l'Emploi
INS	Institut National de la Statistique
KILM	Key Indicators of Labor Market
ODD	Objectifs de Développement Durable
OIT	Organisation Internationale du Travail
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
PAMT	Politiques Actives du Marché du Travail
PAO	Plan d'action opérationnel
PIB	Produit Intérieur Brut
PND	Plan national de développement
PNE	Politique Nationale de l'Emploi
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPTD	Programme Pays sur le Travail Décent
PRODOC	Document de Projet
PSD	Plan stratégique de développement
PSD	Plan Stratégique de Développement
RCI	République de Côte d'Ivoire
RNB	Revenu National Brut
SIMT	Système d'informations sur le Marché du Travail
SPE	Service Public de l'Emploi
UGP	Unité de Gestion du Projet
UNCTAD	Conférence des Nations Unies pour le tourisme et le développement
UNDAF	Plan cadre des Nations Unies d'aide au développement

Résumé exécutif

Inscrit dans les priorités gouvernementales et des partenaires sociaux des pays couverts et en droite ligne des recommandations du sommet de Ouagadougou et du Pacte mondial sur l'emploi pour la croissance inclusive et la promotion du travail décent, le projet « Appui à la promotion de l'emploi et à la réduction de la pauvreté » APERP3, contribue à la promotion des institutions et des politiques du marché du travail notamment sur le volet de la gouvernance et de la coordination des acteurs, ainsi qu'en matière de formulation et d'évaluation des mesures actives et de système d'information sur le marché du travail. Il contribue aussi à renforcer les capacités des mandants tripartites incluant les partenaires sociaux en matière de promotion des politiques actives du marché du travail.

Pour sa troisième phase, le projet est donc organisé autour des quatre axes suivants : (i) Améliorer la gouvernance du marché du travail, (ii) accompagner la transition vers la formalisation, (iii) améliorer l'employabilité de la main-d'œuvre, (iv) renforcer les capacités des mandants tripartites incluant les partenaires sociaux en matière de politiques de promotion d'emploi décent.

Par ailleurs, en raison de sa dimension transversale, le renforcement des capacités fera partie intégrante de chacun des trois premiers axes, avec des formations relatives aux différents domaines d'expertise couverts par le projet. La collaboration avec le Centre de formation de l'OIT à Turin sera poursuivie.

L'implication du BIT résulte du Contrat d'Assistance technique signé entre le Ministère Français de l'emploi et de la protection sociale et le Bureau du BIT pour l'Afrique de l'Ouest le 21 Novembre 2015. Le BIT apporte une assistance technique ayant pour finalité l'amélioration de la gouvernance du marché du travail, la transition vers la formalité de l'économie informelle, l'amélioration de l'employabilité de la main-d'œuvre et le support technique aux mandants tripartites sur les questions de l'emploi.

La présente évaluation a pour objet d'apprécier la pertinence et l'alignement de la conception ainsi que l'efficacité et l'efficacités de la mise en œuvre du projet d'assistance technique du BIT. Les principaux acteurs intéressés par l'évaluation ainsi que les bénéficiaires sont notamment : les Gouvernements des pays couverts, le BIT à travers les bureaux pour l'Afrique de l'ouest et le Bureau régional Afrique, le bailleur de fonds qui est la France.

La méthodologie a été participative. La collecte des informations s'est faite par : (i) la revue documentaire qui a permis de valoriser l'information existante, de concilier les différentes sources et de faciliter en conséquence la mise en cohérence ; (ii) des entretiens qui se sont déroulés à Abidjan au niveau des sièges des structures bénéficiaires et au niveau du bureau pays de l'OIT pour l'Afrique de l'ouest, les diverses structures d'exécution, d'appui, d'encadrement et de coordination, ainsi que les décideurs impliqués dans le projet.

En termes de pertinence, le projet est en ligne avec les politiques et les stratégies nationales ainsi que les engagements du gouvernement par rapport à la promotion de l'agenda du travail décent en Afrique.

En considération des besoins des bénéficiaires, la pertinence du projet est établie de par les effets recherchés qui sont notamment : les capacités des jeunes à s'insérer dans des emplois décents et à diversifier leurs sources de revenus.

Le projet répond aux grands objectifs stratégiques de l'OIT sur la création d'emplois décents et de revenus pour les jeunes et les femmes, l'amélioration de l'employabilité de la main-d'œuvre, la transition vers la formalisation conformément à la recommandation 204.

L'efficacité de la mise en œuvre

L'organisme de mise en œuvre du projet est l'Unité de Gestion basée à Abidjan dans les locaux du BIT. Les instruments de gouvernance pour la gestion optimale du projet ont été mis en place et ont fonctionné normalement, à l'instar du comité de pilotage qui s'est tenu en juin 2017 pour faire des propositions d'amélioration du mode opératoire et de la gestion opérationnelle des activités sur le terrain. Par ailleurs, les activités mises en œuvre dans les composantes 1, 2 et 4 du projet, ont été à la hauteur des ressources planifiées à cet effet au 31 décembre 2017. Par ailleurs, les ressources engagées (pour la période 2016-2017, ont toutes été consommées à la hauteur des résultats physiques enregistrés en date du 31 décembre 2017. Certes la composante 3, n'a pas planifié des fonds, mais cela était plutôt imputable au désiderata des mandants qui a changé après le démarrage du projet.

Par ailleurs, au-delà des ressources humaines du projet que sont le Conseiller Technique Principal et la Coordinatrice Nationale, le projet a bénéficié de l'expertise des directeurs et des spécialistes du BIT Abidjan et de l'Equipe d'Appui Technique au travail décent de Dakar, dans les domaines de l'emploi, de la transition vers la formalité, de la formation professionnelle. Ainsi, malgré les ressources financières limitées au regard des défis énormes en matière de promotion de l'emploi dans les pays couverts, le projet a pu compenser à bien d'égards, le gap en expertises d'appuis, en ayant recours aux ressources humaines du BIT (Directeurs, spécialistes, chargées de programme). Cela nous amène à conclure sur une efficacité du projet, en dépit du fait que les activités de la composante relative à l'amélioration de l'employabilité de la main-d'œuvre, n'a pas enregistré d'avancées notables.

L'efficacité dans la mise en œuvre

Le projet a été élaboré selon une logique d'intervention simple basée sur un cadre de résultats mettant en évidence les quatre (4) objectifs spécifiques poursuivis en matière de promotion de la gouvernance du marché du travail, de soutien à la transition vers la formalisation, d'amélioration de l'employabilité de la main-d'œuvre et de renforcement des capacités des mandants tripartites dont les partenaires sociaux sur les questions de promotion de l'emploi décent. A l'intérieur de chaque objectif spécifique, des résultats sont attendus sur les 4 ans du projet et à travers plusieurs produits spécifiques. Il est intéressant de souligner que les résultats sont évaluables à partir du statut de réalisation des produits dont les indicateurs sont quantitatifs et permettent de prendre en compte l'ensemble des pays couverts. Cependant, du fait de la nature du projet essentiellement d'ordre institutionnel, il a été difficile d'affecter des indicateurs au niveau de l'impact qui devrait être ressenti à travers le fait de « contribuer à la promotion des emplois et à la réduction de la pauvreté ». Cela pourrait être une faiblesse du fait de l'absence de programmes opérationnels ne fussent que pilotes de création d'emplois ou d'accompagnement effectif de jeunes et de femmes micro entrepreneurs vers la formalisation.

Toutefois, il est important d'admettre que les réalisations du projet ont été significatives et appréciables aussi bien sur le plan quantitatif que qualitatif dans la mesure où la mission a observé que les actions entreprises dans 3 composantes sur les 4 du projet ont permis d'atteindre

les produits prévus au regard des indicateurs de mesure. A titre illustratif, on retient comme avancées que :

- Le projet a permis d'élaborer et/ou d'évaluer les politiques nationales de l'emploi dans 4 pays que sont la RCI, le Niger, le Bénin et Madagascar. Les ressources du projet ont également contribué à formuler les PNE du Gabon et de Congo Brazzaville.
- la RCI et le Bénin ont procédé à des analyses diagnostics de leurs programmes actifs du marché du travail dans le sillage de la formulation de leurs politiques nationales de l'emploi et de la stratégie nationale d'insertion et d'emploi des jeunes (RCI).
- Dans le cadre de l'amélioration des performances des services publics de l'emploi (SPE), des études transversales ont été réalisées sur les fonds d'emploi en Algérie et surtout dans le cadre de la revue des PAMT dans le contexte de formulation de PNE ou de stratégie emploi des jeunes au Niger, au Maroc et en Tunisie.
- Un outil transversal d'évaluation des SPE a été élaboré avec l'appui technique d'APERP et la coopération de Pôle Emploi France. Cet outil a été utilisé dans le contexte du Sénégal pour faire un diagnostic du SPE.
- Par ailleurs, des guides du conseiller d'emploi ont été mis à la disposition des ministères en charge de l'emploi dans des pays comme le Sénégal et la Tunisie,
- Avec l'appui technique de l'APERP3, la Tunisie a bénéficié d'une initiative de formation de « coachs emploi »,
- Par ailleurs, le Mali et la Côte d'Ivoire ont bénéficié de renforcement des capacités en matière d'élaboration de diagnostic des services publics de l'emploi avec l'appui du projet,
- un inventaire des études et projets en cours pour l'amélioration des SIMT a été fait dans le contexte de la Côte d'Ivoire,
- un atelier s'est tenu à Abidjan en 2017 sur les indicateurs du marché du travail à l'endroit d'une trentaine de participants issus des pays couverts par APERP3,
- Participation de délégués de pays couverts au Forum international au Centre de formation de Turin sur la thématique de la formalisation, en septembre 2017,
- un rapport scientifique, basé à la préparation d'une stratégie de transition vers la formalité élaboré en RCI,
- une étude sur le secteur commercial réalisée au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire et à Madagascar. Ces études ont eu l'avantage de contribuer à la formulation des recommandations opérationnelles pour étudier et mettre en œuvre une politique de soutien à la formalisation.
- Des campagnes de plaidoyers pour la création ou la dynamisation des institutions dont le mandat est de promouvoir la formalisation au Togo,
- 35 personnes originaires de 8 pays, ont été les bénéficiaires de formations sur les thématiques clé du marché du travail.
- S'agissant de la prise en compte du genre, il ressort une évaluation globalement positive en dépit du fait que le projet porte sur des appuis institutionnels à la base. En effet, les politiques nationales de l'emploi élaborées ou appuyées (RCI, Niger, Bénin, Madagascar), ont abouti à des orientations et/ou des recommandations pertinentes en matière d'intégration de la dimension du genre à travers une inclusion des jeunes, des femmes et des personnes vulnérables en général, en tant que bénéficiaires des initiatives d'insertion socioprofessionnelle. Il en est autant en ce qui concerne les diagnostics et les stratégies de transition vers la formalité qui recommandent d'examiner le cas particulier des femmes intervenant dans l'entrepreneuriat, et devant bénéficier aussi d'un renforcement de leur employabilité. Le forum organisé à Turin et qui a recueilli la présence des mandants hommes et femmes des pays couverts, a été l'occasion de sensibiliser sur la problématique de l'importance des femmes dans les économies informelles et de leur potentiel productif à

valoriser dans le processus de transition vers la formalité.

- Par rapport à l'efficacité dans le mainstreaming du genre dans les produits/activités de la composante 4, il est ressorti que les bénéficiaires des actions de renforcement des capacités étaient aussi bien des hommes que des femmes, toutefois, il serait davantage indiqué de revoir à la hausse, les possibilités de participation féminine en consultant et en sensibilisant davantage les partenaires sociaux et les gouvernements des pays couverts.

Les difficultés dans la mise en œuvre

Certaines difficultés ont marqué la mise en œuvre du projet dont notamment :

- Les retards dans la mise en œuvre de la composante 3,
- Parfois des retards ont été enregistrés pour avoir les décaissements nécessaires à la mise en œuvre des activités,
- La revue des procédures administratives et de contrôle du BIT pourrait aussi justifier dans une certaine mesure des lenteurs dans la mise en œuvre des actions en dépit du fait que ce soit de nature à améliorer la gouvernance dans la gestion opérationnelle des activités et la qualité des services,
- Le problème de restitution de l'information par les points focaux à leurs organisations ou leurs corporations.

La notion de durabilité

Les mandants tripartites et bénéficiaires du projet ont globalement souhaité que les appuis institutionnels se poursuivent et soient complétés par une phase opérationnelle qui devrait assurer le prolongement des actions dans une perspective de mise à l'échelle et de concrétisation sur le terrain à travers notamment la formulation de programmes opérationnels actifs du marché du travail. Cela dit, la mission a noté les facteurs positifs par rapport à la durabilité du projet :

- la forte appropriation par les bénéficiaires des initiatives du projet,
- le caractère original du projet caractérisé par la souplesse dans sa gestion (possibilité d'intervenir simultanément sur plusieurs pays),
- l'avantage comparatif en termes de thématique,
- la forte capacité de réponses aux demandes d'appuis institutionnels de promotion de l'emploi dans les pays,
- l'expression des priorités nationales par rapport à la gestion de la problématique de l'emploi des jeunes dans un contexte de fragilités souvent,
- la possibilité d'élargir le partenariat avec des agences du Système des Nations Unies comme le PNUD dans les domaines de suivi- évaluation de la politique de l'emploi et d'appuis aux systèmes d'informations sur le marché du travail,
- la possibilité de développer des projets pilotes sur la base des initiatives d'APERP3 pour soutenir la mobilisation de bailleurs de fonds comme la BAD dans le cadre de la mise en œuvre de sa stratégie de promotion d'emplois pour les jeunes en Afrique.

Les leçons apprises

- L'appréciation positive des institutions bénéficiaires et des partenaires sociaux facilite une approche participative et un accompagnement adéquat garantissant l'appropriation et la pérennité.
- L'étape d'information, de sensibilisation, de formation, de responsabilisation des bénéficiaires et des partenaires au développement est déterminante pour une perspective d'internalisation et de durabilité des actions à travers de bonnes perspectives de mise à l'échelle.

- Le recours aux dispositifs de concertation intra bailleurs et entre le Gouvernement et les PTFs est déterminant pour la diffusion des connaissances et le partenariat et la mobilisation des ressources pour une durabilité du projet.

Les bonnes pratiques

- L'expérience APERP est pertinente et facile à répliquer dans le contexte d'autres sous régions Africaines, elle ne nécessite pas une unité de gestion lourde et s'appuie au mieux sur l'expertise complémentaire des spécialistes techniques du BIT pour compenser le niveau des ressources parfois limité, face à d'autant de défis à relever dans les pays couverts. Le Directeur national en charge de la promotion de l'emploi est une ressource importante au niveau du suivi de la mise en œuvre de la composante 1 « politiques emploi, système d'informations, services publics, coordination », et dans une moindre mesure, le suivi de la mise en œuvre des autres composantes.
- La systématisation de la mise en place d'outils transversaux et harmonisés d'évaluation des performances des SPE et des PAMT en 2018, dans les pays couverts par le projet offre des perspectives intéressantes de comparabilité internationale des performances nationales, de promotion de la culture de résultat et de qualité dans la gestion des produits et des services.

Conclusions

Le projet a su créer les conditions nécessaires à la bonne opérationnalisation des institutions et des politiques actives du marché du travail dans les pays couverts sur la base de diagnostics et de propositions d'outils ou de mesures correctives. La première composante permet de poser les jalons pour une optimisation des politiques actives du marché du travail dans les plans nationaux de développement, de manière à ce qu'ils soient plus sensibles à l'intégration de l'emploi à travers l'internalisation des PNE formulées ou mises à jour, à l'amélioration des dispositifs de planification et de suivi de la mise en œuvre des PAMT à la faveur de l'amélioration des systèmes d'informations sur le marché du travail, ou à partir du renforcement de la performance des services publics de l'emploi (SPE). La deuxième composante est initiée à travers les diagnostics sur les contraintes à la formalisation des acteurs de l'économie informelle, qui devraient aboutir à la formulation de stratégies de transition vers la formalisation. Des avancées notables ont été enregistrées à mi-parcours. La composante 4 du projet a permis de renforcer les capacités des partenaires sociaux sur les thématiques clé du marché du travail comme les PNE, la formalisation. De bonnes résolutions sont prises pour le démarrage des activités de la composante 3 sur l'amélioration de l'employabilité de la main-d'œuvre, en dépit des retards enregistrés pour le démarrage effectif en 2017.

Au total, la mission a conclu sur une mise en œuvre très satisfaisante du projet au mois de décembre 2017.

Principales recommandations et suivi

Recommandations pour le BIT

- Améliorer la communication par le projet sur le contenu, l'état de mise en œuvre des composantes, au niveau des mandants tripartites et des partenaires techniques et financiers,

- Avoir plus de visibilité en étant plus proactif par rapport aux intentions et engagements des pays à lancer les initiatives du projet qui leurs sont spécifiques,
- Identifier les initiatives d'appuis institutionnels pouvant déboucher sur des activités opérationnelles dans une phase ultérieure du projet,
- Améliorer la stratégie de rapprochement avec les partenaires (SNU et bi, multilatéraux) pour susciter leur intérêt pour le présent et le futur du projet dans une optique de collaboration et de mobilisation de ressources,
- Sensibiliser en continu les planificateurs de développement au niveau macro (Ministère en charge de la planification) et sectoriel (ministères techniques-Agriculture, élevage, industrie, foresterie, pêche, infrastructures, santé, éducation, tourisme, artisanat, commerce, etc.), par rapport à la nécessité de prise en compte des orientations des politiques nationales de l'emploi dans le processus de formulation et de mise en œuvre des plans nationaux de développement, des stratégies et plans d'actions des ministères sectoriels,
- Avoir une approche et culture permanente de valorisation des produits du projet APERP3 en sensibilisant davantage les mandants sur leur utilité dans le cadre de la promotion de l'employabilité, de l'emploi et du marché du travail,
- Accélérer les appuis aux SPE pour disposer de plans stratégiques de développement (PSD),
- Mettre l'accent sur l'appui à l'identification des compétences pour les besoins actuels et futurs des économies nationales.

Recommandations pour le Gouvernement

Sur la base des constats faits sur le terrain à Abidjan, base de l'Unité de Gestion du projet, un certain nombre de recommandations sont formulées de manière nuancée selon les pays bénéficiaires.

- Améliorer la communication et la circulation d'information interne par rapport aux résultats sur la mise en œuvre d'APERP3, en sensibilisant les points focaux à la restitution interne et au partage des informations. Une recommandation qui reste valable dans le contexte de l'ensemble des pays couverts par le projet mais dont l'impulsion devrait se faire depuis la Côte d'Ivoire où se trouve le projet,
- Optimiser l'organisation et la gestion des cadres institutionnels de pilotage du marché du travail : par exemple, il serait souhaitable de mieux baliser les prérogatives des ministères en charge des questions d'emploi (emploi des jeunes/emploi-protection sociale/formation professionnelle). Cette recommandation est valable aussi bien dans le contexte de la Côte d'Ivoire que dans celui du Mali, du Niger ou du Burkina Faso, des pays caractérisés par une répartition du portefeuille emploi selon plusieurs départements ministériels,
- Garantir une dotation en ressources humaines requises et en moyens de fonctionnement pour rendre opérationnels les observatoires de l'emploi et de la formation professionnelle. Cette recommandation est pertinente dans le cadre des pays qui disposent d'observatoires dont les moyens de fonctionnement sont insuffisants comme au Mali, au Bénin, au Burkina Faso et au Niger,
- S'approprier les résultats du projet et les capitaliser dans l'optique de mieux intégrer la problématique de l'emploi/employabilité dans les référents stratégiques et programmatiques (plan national de développement, stratégies et programmes nationaux et sectoriels). En général la politique de l'emploi est faiblement intégrée dans les cadres nationaux de développement des pays couverts par le projet (il apparaît par exemple que les questions de l'emploi sont évoqués dans un résultat d'objectif sur la promotion de la

croissance forte et inclusive (voir plans nationaux de développement des pays de l'Afrique de l'ouest au niveau des chaînes de résultats). Les pays continuent encore de faire de l'emploi une résultante de la croissance et non un inducteur. A ce sujet, des exemples de formulation de plans nationaux de développement comme au Cameroun qui consacre de manière intégrée un volet croissance et un volet emploi sont à explorer au niveau des pays bénéficiaires d'APERP3,

- Promouvoir la fonction d'évaluation d'impact des politiques publiques sur la création d'emplois. Les outils standardisés pour une telle évaluation, doivent être développés et appliqués dans l'ensemble des pays couverts par le projet pour davantage soutenir l'intégration de l'emploi dans les référents stratégiques et programmatiques avec des données objectives en donnant aussi des perspectives de comparabilité et de suivi des progrès au niveau des pays. Cela permettra de renforcer la culture de gouvernance et de redevabilité des actions des acteurs du marché du travail.

Recommandations pour les partenaires sociaux

- Améliorer la communication et la circulation d'information interne par rapport aux résultats sur la mise en œuvre d'APERP3, en sensibilisant les points focaux à la restitution interne et au partage des informations avec leurs collègues et camarades. En effet, si en Côte d'Ivoire la recommandation est pertinente, elle l'est davantage pour les autres pays couverts par le projet,
- S'appropriier les résultats du projet et les capitaliser dans l'optique de mieux positionner la dimension de l'emploi/employabilité dans les débats et les dialogues de politique économique et social,
- Soutenir le plaidoyer pour la promotion de la visibilité et de l'appropriation nationale des résultats du projet APERP3 pour l'ensemble des pays couverts.

1. Contexte de mise en œuvre du projet et sa logique d'intervention

1.1. Pauvreté et emploi en Afrique

Malgré des rythmes de croissance économique élevés depuis le début des années 2000 et une certaine résilience face à la récession mondiale de 2009, la pauvreté et les inégalités restent endémiques dans les pays d'Afrique sub-saharienne. Au niveau agrégé, le Produit Intérieur Brut (PIB) par tête et le Revenu National Brut (RNB) par tête ont respectivement augmenté de 5 et 15,5 pour cent par an en moyenne entre 2000 et 2012¹. Cependant, l'impact de ces performances sur le développement et la pauvreté reste faible. La forte croissance économique tend à masquer la faiblesse des niveaux de richesse et de développement ainsi que les grandes disparités entre les pays – et au sein d'un même pays. La région demeure la plus pauvre du monde en matière de RNB par tête (1390 USD en 2012) et selon la Banque Mondiale, en 2011, 46,8 pour cent de

¹ Statistiques UNCTAD

la population vivait dans un ménage dont la consommation ou le revenu par personne était en dessous du seuil de pauvreté de 1,25 US dollar par jour². Selon ces mêmes estimations, le taux s'élevait à 70 pour cent pour un seuil à 2 US dollar par jour. La situation est sensiblement meilleure en ce qui concerne l'Afrique du Nord dont le RNB par tête moyen était évalué à 3586 US dollars en 2012. Néanmoins, la croissance économique reste inégalement répartie et les progrès en matière de réduction de la pauvreté sont relativement disparates sur le plan géographique et selon les différentes catégories de population, dans des pays où, malgré certaines réformes, les inégalités entre les femmes et les hommes restent très marquées, notamment sur le marché du travail.

Au vu de la forte croissance démographique, avec une diminution des taux de fécondité particulièrement lente, l'Afrique sub-saharienne devrait bénéficier d'un dividende démographique dans les prochaines années, à condition que les nouvelles générations d'actifs parviennent à trouver des emplois³. Les pays d'Afrique subsaharienne sont en effet marqués par des populations très jeunes, avec environ 32 pour cent de 10-24 ans sur l'ensemble de la région en 2014. Cette caractéristique se retrouve également en Afrique du Nord où presque 20 pour cent de la population est âgée de 15 à 24 ans, mais la croissance démographique y est moins importante.

Ces problématiques de pauvreté sont étroitement liées à celles du marché du travail, notamment en ce qui concerne le nombre d'emplois disponibles et créés au regard de la croissance démographique ou bien vis-à-vis de la qualité de ces emplois, qui ne respectent pas toujours la notion de travail décent de l'OIT, à savoir la possibilité, pour les travailleurs, d'exercer un travail productif et convenablement rémunéré, assorti de conditions de sécurité sur le lieu de travail et d'une protection sociale pour sa famille.

En 2004, date de la tenue à Ouagadougou du Sommet extraordinaire des Chefs d'Etats africains (cf. infra) sur l'Emploi et la lutte contre la pauvreté, le taux de chômage moyen pour l'ensemble de l'Afrique était estimé à 10,5 pour cent avec de fortes disparités entre les pays ; ce taux s'élevait à 15,1 pour cent pour l'Afrique du Nord contre 9,9 pour cent pour l'Afrique subsaharienne. En 2013, le taux de chômage global en Afrique reste à hauteur de 9,6 pour cent de la main d'œuvre – 15,9 pour cent pour l'Afrique du Nord et 8,8 pour cent pour l'Afrique subsaharienne⁴. Néanmoins, outre les limites d'un taux agrégé pour identifier les spécificités nationales – et régionales –, ces chiffres ne reflètent que partiellement les réalités du marché de l'emploi des pays de ces régions. En effet, au-delà du chômage, l'Afrique sub-saharienne – et dans une moindre mesure, l'Afrique du Nord – reste marquée par une prédominance de l'économie informelle et une tendance au sous-emploi massif qui ne garantissent généralement pas – ou faiblement – l'accès à une protection sociale correcte et aux infrastructures et prestations publiques.

La croissance des économies africaines ne suffit pas à garantir un emploi productif pour tous. Les jeunes (15-24 ans), qui constituent une part importante de la population active (environ 18

² World Bank PovCalnet (dernières données disponibles)

³ World Employment Social Outlook, Trends 2015

⁴ Base de données KILM-BIT

pour cent en Afrique du Nord et 26 pour cent en Afrique sub-saharienne en 2013⁵) et les femmes sont les premières victimes du chômage et de la pauvreté au travail. Avec une légère diminution de 2,3 points de pourcentage entre 2001 et 2012⁶, le taux d'emploi vulnérable⁷ en Afrique sub-saharienne reste estimé à 76.6 pour cent en 2013⁸, plus élevé que les autres régions en développement qui, en ce qui les concerne, ont connu des baisses de leurs taux relativement plus importantes malgré des taux de croissance économique moindres. Les pays d'Afrique du Nord sont également caractérisés par un taux de chômage des jeunes relativement important (plus de 34 pour cent en moyenne en 2013) par rapport à celui des adultes. En Afrique sub-saharienne, l'écart entre les populations vulnérables et le reste de la population active se manifeste moins dans l'accès à l'emploi – avec un ratio du taux de chômage des jeunes par rapport à celui des adultes qui reste le plus faible au monde (1,9 en 2014) et un taux de chômage des femmes supérieur seulement à la marge par rapport à celui des hommes (8,7 pour cent contre 6,9 pour cent pour les hommes en 2014) – que dans le sous-emploi et l'accès au travail décent. Ainsi, l'emploi vulnérable des femmes s'élève à 84,3 pour cent en 2014, contre 70,1 pour cent pour les hommes⁹. De la même manière, les populations jeunes se heurtent généralement à de plus grands risques de faibles rémunérations pour des emplois peu productifs, d'insécurité au travail, d'emploi peu qualifiés en dessous de leur niveau d'éducation, de sous-emploi et d'instabilité de l'emploi. La féminisation de la pauvreté, les inégalités et les discriminations, qu'elles soient fondées sur le sexe ou sur l'âge, impliquent également que ces populations vulnérables sont davantage susceptibles de se retrouver dans l'économie informelle.

L'emploi est également très lié avec les problématiques d'éducation et de formation – particulièrement dans les populations jeunes. Malgré les récents efforts des pays africains en matière d'éducation, l'employabilité des demandeurs d'emploi souffre du manque d'instruction. Ce déficit, qui se manifeste par des taux d'analphabétisme relativement importants et de faibles taux de scolarisation dans l'enseignement secondaire et tertiaire, touche davantage les populations adultes et les pays d'Afrique sub-saharienne. Un faible niveau d'instruction et de qualifications professionnelles peut immobiliser les travailleurs dans un cycle vicieux de travail informel peu productif et faiblement rémunéré, empêchant tout investissement pour améliorer ses compétences. Les efforts en matière d'éducation se traduisent par de meilleurs indicateurs dans les populations jeunes avec un accroissement des niveaux de scolarisation. Cependant, la qualité de l'enseignement reste un enjeu majeur et l'inadéquation des compétences est un problème structurel sur le marché du travail dans la plupart des pays africains. Le décalage entre les compétences des demandeurs d'emploi (les jeunes diplômés par exemple) et la demande des employeurs potentiels peut encourager le sous-emploi, le travail informel et l'émigration, faute de trouver un emploi dans le secteur formel. L'inadéquation des

⁵ Base de données KILM-BIT

⁶ BIT : *Global Employment Trends 2014*

⁷ Le taux d'emploi vulnérable représente la part de travailleurs pour leur propre compte et les travailleurs familiaux non-rémunérés dans le total des emplois. *Guide sur les nouveaux Indicateurs d'Emploi des Objectifs du Millénaire pour le Développement: y compris l'ensemble complet des Indicateurs du Travail Décent* / Bureau international du Travail – Genève: BIT, 2009.

⁸ BIT : *World Employment Social Outlook, Trends 2015*

⁹ Ibid.

qualifications souligne également les difficultés à faire le lien entre le système éducatif et les employeurs.

1.2. Les réponses des gouvernements africains avec l'appui du BIT : Du sommet de Ouagadougou à l'adoption de Pactes nationaux pour l'emploi

En septembre 2004, les Chefs d'Etats africains, ont pris l'initiative de réunir à Ouagadougou, un sommet extraordinaire, consacré à la réduction de la pauvreté. Pour atteindre cet objectif, ils ont décidé de donner une place centrale à l'emploi dans leurs politiques nationales.

Lors de ce sommet, organisé par l'Union Africaine, les Chefs d'Etats et de Gouvernements ont adopté une Déclaration, un Plan d'action et un mécanisme de suivi. Dans leur Déclaration, ils s'étaient notamment engagés à mettre en place des politiques économiques et sociales intégrées, à placer la création d'emploi au centre des objectifs de ces politiques économiques et sociales, à promouvoir l'Agenda de l'emploi décent de l'OIT, à réhabiliter les groupes défavorisés et vulnérables et à leur assurer l'égalité des opportunités, à promouvoir le dialogue et le partenariat entre gouvernements, partenaires sociaux et les différents acteurs de la société civile. Ils ont entériné la vision d'une croissance intensive en emplois décents comme étant un cadre qui doit guider les politiques, institutions, lois et mécanismes d'allocation de ressources. Ceci constitue une rupture avec la pratique d'antan qui privilégiait les solutions ponctuelles dont la portée et la durabilité se sont avérées décevantes.

Depuis la tenue de ce sommet, bon nombre de pays africains, ont créé des ministères de l'emploi et ont élaboré des politiques nationales de l'emploi et de la formation professionnelle, assortis de plans d'action pour leur mise en œuvre.

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

La survenue de la crise financière et économique internationale a rendu encore plus nécessaire la mise en œuvre des décisions du sommet de Ouagadougou, dans la perspective d'une approche plus intégrée, liant notamment davantage emploi et protection sociale, approche particulièrement nécessaire dans les pays africains où l'emploi dans l'économie informelle prédominante ne bénéficie de quasiment aucune protection sociale.

C'est ainsi que l'ampleur de la crise économique internationale a conduit l'OIT à adopter en

juin 2009, lors de la 98ème Conférence Internationale du travail, un Pacte Mondial pour l'Emploi).

Plus récemment, lors de la Conférence Internationale du Travail de juin 2014, le Directeur Général du BIT, dans son rapport intitulé « Des politiques de l'emploi pour une reprise et des emplois durables » a notamment rappelé les liens qui existent entre créations d'emplois et réduction de la pauvreté, souligné la cohérence nécessaire entre politiques macroéconomiques et politiques du marché du travail. Il a également appelé à l'application effective de ces politiques, à leur suivi et leur évaluation.

1.3. La contribution du projet APERP

Le programme APERP a été conçu dès l'origine comme un programme régional. Toutefois, la première phase était celle d'un projet pilote, avec une importante composante étude, et des activités plus opérationnelles dans deux pays, dits de concentration, qui étaient le Cameroun et le Mali. Cette première phase pilote a visé à mettre en œuvre les recommandations des chefs d'Etat africains adoptés lors du Sommet extraordinaire de Ouagadougou en 2004 pour placer l'emploi au cœur des politiques nationales en vue de réduire la pauvreté. Les principaux résultats obtenus ont été : au Cameroun, l'adoption d'une stratégie pour l'emploi, l'opérationnalisation (équipement et formations du personnel) de l'observatoire de l'emploi et de la formation professionnelle ; au Mali, l'évaluation du Programme pour l'emploi des jeunes et la formulation d'un nouveau programme, des appuis à l'Agence de Promotion de l'emploi des jeunes (APEJ) et des formations décentralisées de cadres des deux organisations syndicales de travailleurs ; des activités transversales d'études ont également été conduites sur le marché du travail au Burkina Faso, Bénin, Mali et Cameroun avec la production de trois documents de travail.

La deuxième phase du projet APERP a pris en compte le nouveau contexte créé par la crise économique et la réponse apportée par le Pacte Mondial pour l'Emploi pour ce qui était des orientations majeures du programme et ses objectifs. Cela a plaidé notamment en faveur d'un programme encore mieux intégré dans sa conception et sa réalisation, conformément aux orientations du Pacte Mondial pour l'Emploi et aux dispositions prises par le 1er symposium africain sur le travail décent pour sa mise en œuvre. Les actions menées au Mali, au Cameroun, ainsi qu'au Burkina Faso et au Bénin lors de la première phase ont été consolidées pour mieux assurer la priorité donnée à l'emploi par les politiques publiques de ces pays et, sur la base de l'expérience précédente, il a été procédé à un élargissement des activités du projet à d'autres pays, principalement en Afrique de l'Ouest mais aussi au Maghreb, en s'efforçant de diffuser les bonnes pratiques ainsi que les outils et méthodologies dégagés lors de la première phase.

Ainsi, sur la base des enseignements tirés de la phase pilote et des besoins et priorités nationaux, le programme de la phase 2 a été réorganisé autour de trois axes : (i) un appui stratégique (objectif immédiat 1 : Favoriser la mise en œuvre des politiques nationales de l'emploi, de la formation professionnelle et d'investissement cohérentes et intégrées dans les cadres nationaux de développement) ; (ii) un appui opérationnel (objectif immédiat 2 : Favoriser l'insertion dans

l'emploi par des programmes ciblés sur les populations vulnérables et formulées en complémentarité avec les politiques de protection sociale) ; (iii) le renforcement des capacités (objectif immédiat 3 : Renforcer les capacités techniques des acteurs de l'emploi, notamment celles des partenaires sociaux). Cette organisation a cherché à trouver un meilleur équilibre entre, d'une part, les activités d'appui institutionnel et le renforcement des cadres stratégiques nationaux, et d'autre part, les activités de nature plus opérationnelle en direction des bénéficiaires directs. Les principaux résultats obtenus ont été la formulation/révision des politiques nationales de l'emploi et de leurs plans d'action au Togo, Bénin, Burkina Faso et Mali et leur intégration dans les stratégies nationales de développement ; la contribution à la ratification de la Convention 122 au Togo, Tchad et Burkina Faso ; la contribution à l'élaboration d'un guide du BIT sur la formulation des politiques de l'emploi ; la formulation de programmes pour l'emploi des jeunes au Togo, Bénin, Mali et Cameroun ; la réalisation d'un audit institutionnel au Mali et au Burkina Faso, une assistance technique effective et reconnue aux Services Publics d'emploi du Mali, Togo, Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Sénégal, Tchad et Gabon. Le projet a également produit une étude comparative sur les services publics d'emploi en Afrique francophone.

1.4. Présentation du projet APERP 3 :

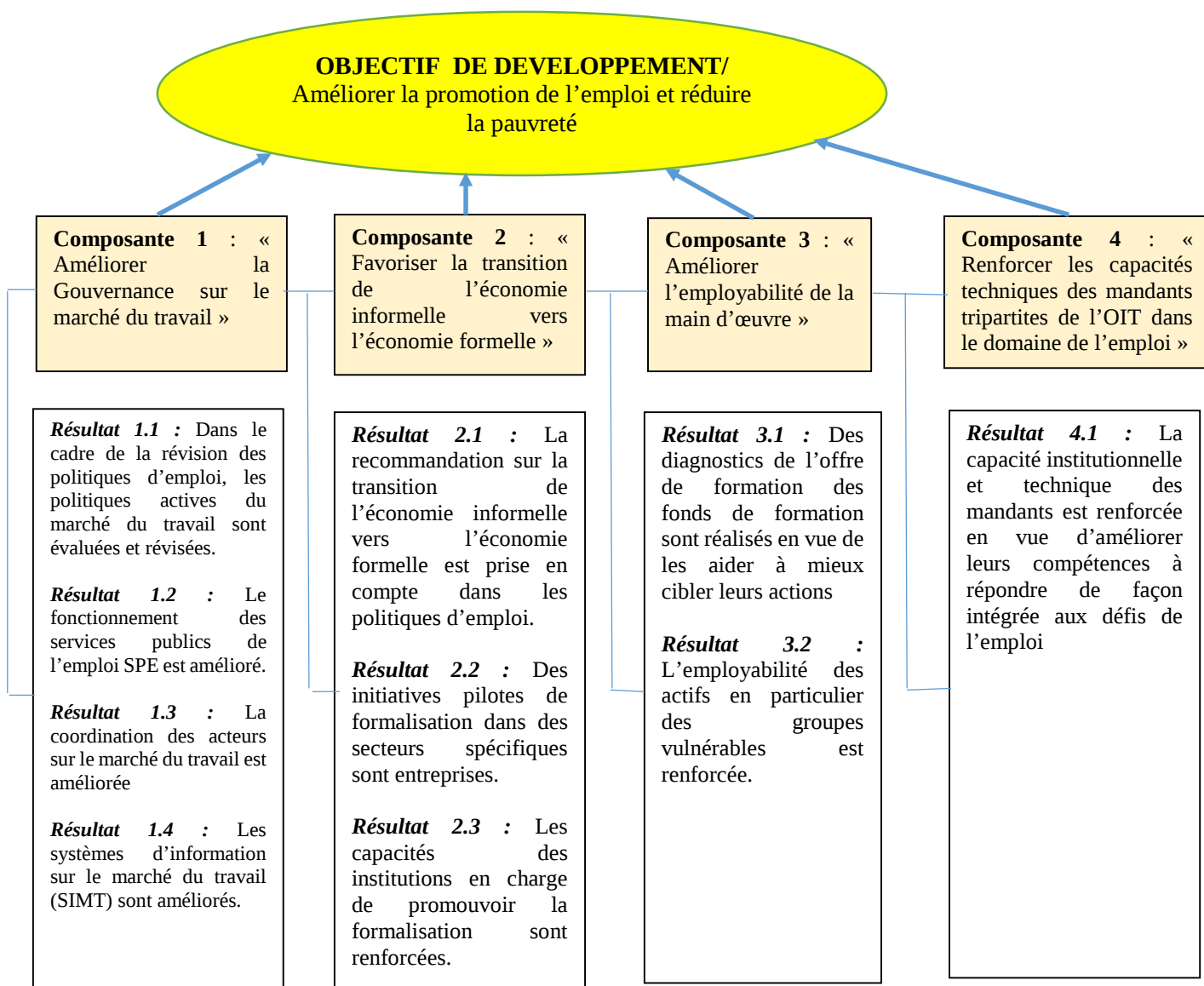
Le projet APERP3 est parfaitement arrimé aux priorités et actions retenues dans les PPTD (Programme pour la Promotion du Travail Décent), qui constituent le cadre de coopération du BIT avec les mandants tripartites. Le projet constitue un appui aux activités développées par le BIT auprès de ses mandants pour préserver et favoriser la création d'emplois productifs. Les activités du projet contribuent à l'atteinte des objectifs prioritaires donnés pour deux domaines de résultat : (i) « le domaine de résultat 1 » : Des emplois plus nombreux et de meilleure qualité pour une croissance inclusive et de meilleures perspectives d'emploi pour les jeunes; des emplois et des qualifications pour les jeunes ; (ii) « le domaine de résultat 6 » : La formalisation de l'économie informelle en prenant appui sur les discussions générales concernant la Recommandation 204 de l'OIT en faveur de la transition vers l'économie et l'emploi formel.

Le projet entendait ainsi contribuer à créer les conditions institutionnelles et stratégiques de

cadres nationaux favorables à l'emploi. Ainsi, dans la continuité de l'appui technique, pour la formulation et la mise en œuvre des politiques nationales de l'emploi (PNE), de la formation professionnelle et d'investissement cohérentes, le programme devait poursuivre et renforcer l'accompagnement de leurs mises en œuvre, et contribuer, le cas échéant, à leur révision. Pour y parvenir, le projet est donc organisé autour des quatre (4) axes suivants :

- (i) Améliorer la gouvernance du marché du travail, en apportant un appui à l'amélioration des différents domaines techniques de la gouvernance du marché du travail, notamment l'accompagnement à la formulation/révision des politiques nationales de l'emploi, à l'amélioration de la performance des services publics de l'emploi et des systèmes d'information du marché du travail.
- (ii) Faciliter la transition de l'économie informelle à l'économie formelle. APERP 3 accompagne l'effort de l'OIT concernant la transition de l'économie informelle vers le formel dans le cadre de la mise en œuvre de la nouvelle Recommandation n° 204 adoptée à la CIT 2015 sur la « transition de l'économie informelle vers l'économie formelle ».
- (iii) Améliorer l'employabilité de la main-d'œuvre. Dans ce cadre, le projet entend mettre l'accent sur la formation professionnelle et l'apprentissage, notamment au travers du financement de la formation et de l'adaptation de l'offre de formation aux besoins du marché du travail en relation avec les centres de formation professionnelle publics et privés,
- (iv) Renforcer les capacités des mandants tripartites de l'OIT dans les domaines techniques de l'emploi couverts par le projet. Mieux, le projet est conçu de telle sorte que le renforcement des capacités fasse partie intégrante de chacun des trois premiers axes, avec des formations relatives aux différents domaines d'expertise couverts par le projet. La collaboration avec le Centre de formation de l'OIT à Turin sera mise à profit à cet effet.

L'objectif de développement du projet APERP3, est l'amélioration des conditions de vie des populations des pays concernés par la mise en œuvre d'activités favorisant le développement de l'emploi dans le cadre de l'Agenda de l'OIT en faveur du travail décent. (Voir illustration schématique du cadre de résultats)



Source : Evalueur

En termes de financements, APERP 3 bénéficie des apports de l'OIT, d'une Contribution de la France, de la Contrepartie nationale et d'autres apports. Le budget global du projet est estimé à 3,3 millions d'euros.

L'exécution technique du projet s'effectue en étroite concertation entre le Département de la Politique de l'Emploi du Siège du BIT, et les Bureaux de Terrain concernés par le projet, ainsi qu'avec les unités des autres Départements concernées par le projet. La coordination du projet est assurée par un Conseiller Technique Principal (CTP) qui veille à la coordination et à la cohérence globale de la mise en œuvre du projet et à sa visibilité.

2. Objectifs et Approche méthodologique globale de la mission

2.1. Objectifs

L'objectif assigné à la présente revue est d'évaluer l'état de mise en œuvre et donner une appréciation des résultats atteints à ce jour dans le cadre du projet APERP3. Cette évaluation permettra ainsi de formuler des recommandations sur la base des constats et d'identifier les leçons apprises et les défis afin d'éclairer la suite de la mise en œuvre du Projet.

Les objectifs spécifiques de la revue sont les suivants :

- Passer en revue la pertinence et l'adéquation de la conception du Projet APERP 3 ;
- Examiner les progrès accomplis vers l'atteinte des résultats/réalisations ;
- Examiner l'utilité des stratégies, des partenariats et les contraintes à surmonter, y compris l'application pratique de la prise en compte des questions de genre ;
- Identifier les défis majeurs, les forces et les faiblesses du Projet APERP 3 ;
- Déterminer l'ampleur des liens entre les réalisations du Projet APERP 3 et les produits correspondants, entre les réalisations et l'agenda du travail décent en Afrique, ainsi qu'avec la stratégie nationale de développement ;
- Passer en revue les capacités organisationnelles des ministères en charge des questions de travail et de l'emploi, du bureau de pays de l'OIT et des partenaires sociaux par rapport à la coordination d'ensemble du programme ;
- Identifier les leçons apprises et proposer des recommandations pour la suite de la mise en œuvre du Projet APERP 3.

2.2. But, champ et destinataires de l'évaluation ;

La présente évaluation à mi-parcours du projet APERP3 a pour but de dresser le statut de mise en œuvre dudit projet au 31 décembre 2017, soit deux années suivant sa phase de démarrage et à deux ans de sa clôture. Sur la base des constats qui seront établis, des mesures correctives seront identifiées à l'effet de faciliter l'atteinte des résultats et de l'impact à l'horizon 2019. Mieux, cette évaluation contribuera à définir également des éléments pertinents d'analyses dans l'optique d'une extension future du projet après 2019.

Le résultat de l'évaluation sera compilé dans un rapport qui sera mis à la disposition du bureau de l'OIT à l'effet de servir d'orientation pour la phase suivante (2018-2019) et d'échanges avec les mandants tripartites pour leur plus grande implication au processus de mise en œuvre.

2.3. Approche méthodologique

La méthodologie de la revue a été mise en œuvre en deux étapes chronologiques et complémentaires que sont la revue documentaire basée sur les documents de conception et de mise en œuvre du projet, et l'évaluation de terrain basée sur les entretiens auprès des principaux acteurs ayant eu un intérêt pour le projet.

L'organisation des entretiens a été précédée d'un échantillonnage des unités à enquêter, l'élaboration des outils de collecte (questionnaires, guides d'entretien). A partir de l'exploitation des données, une grille d'analyse a été établie pour répondre aux attentes exprimées par les termes de référence de la mission.

2.3.1.La recherche documentaire

Pour la recherche documentaire, l'évaluation s'est prioritairement appuyée sur les références ci-après (voir annexes):

2.3.2.Entretiens

Dans l'optique d'apprécier avec une objectivité certaine, les différents critères de la présente évaluation, la revue a permis d'échanger avec les différents responsables des structures impliquées dans la mise en œuvre du projet sur la base d'une série d'entretiens. Les discussions franches et riches entretenues ont permis d'identifier les goulots liés à la mise en œuvre et d'aboutir à un certain nombre de recommandations.

Au total, les personnes rencontrées proviennent des administrations suivantes :

- Unité de Gestion du Projet
- Bureau de l'OIT à Abidjan
- Organisations patronales
- Organisations des travailleurs (DIGNITE, FESACI, HUMANISME).
- Comité de concertation Etat-secteur privé
- Chambre de commerce et d'industrie
- Direction Générale de l'Emploi ;
- Direction Générale du Travail ;
- Agence Emplois Jeunes ;
- Institut National de la Statistique
- Agence Française de développement
- Programme des Nations Unies pour le Développement

3. Méthodologie de collecte des données

3.1. Structure de l'échantillon pour les entretiens

A.1. Bénéficiaires gouvernementaux et Partenaires Techniques et Financiers

STRUCTURES	Nombre entretiens	Outil de collecte d'informations
Ministères de l'emploi et de la protection sociale/DGE (RCI)	1	Questionnaire
Services publics de l'emploi (AEJ) (RCI)	1	Questionnaire
Institut National de la Statistique (INS-RCI)	1	Questionnaire
OIT-pour l'Afrique de l'ouest-RCI (Directeur, 1 CP, 2 Spécialistes)	4	Questionnaire
Ministère de la formation professionnelle (RCI)	1	Questionnaire
AFD	1	Questionnaire
PNUD	1	Questionnaire
Chambre de commerce et d'industrie	1	Questionnaire
Comité de concertation Etat-secteur privé	1	Questionnaire
Observatoire national de l'emploi et de la formation professionnelle (DGE)	1	Questionnaire
TOTAL A ENQUETER	13	

Source : Evalueur

A.2. Partenaires sociaux (ORGANISATIONS DES TRAVAILLEURS ET ORGANISATIONS DES EMPLOYEURS)

STRUCTURES PARTENAIRES SOCIAUX	NOMBRE A ENQUETER	OUTIL DE COLLECTE
ORGANISATIONS DES TRAVAILLEURS	4	FOCUS GROUP/Entretiens semi directifs
ORGANISATIONS DES EMPLOYEURS	1	FOCUS GROUP/Entretiens semi-directifs

Source : Evalueur

A.3. Unité de Gestion du Projet-UGP-APERP3

STRUCTURES PARTENAIRES SOCIAUX	NOMBRE A ENQUETER	OUTIL DE COLLECTE
Conseiller Technique international	1	Guide d'entretien semi structuré
Coordonnateur national	1	Guide d'entretien semi structuré

Source : Evalueur

3.2. Méthodologie de récolte des informations

B.1. Types de données

Pour les besoins de l'évaluation et par souci de trianguler les informations, en sus de la revue documentaire, des données de type qualitatif mais aussi quantitatif ont été collectées au niveau des bénéficiaires du projet, des partenaires sociaux, des partenaires techniques et financiers ayant un intérêt pour le projet. Des informations ont également été collectées au niveau du bureau pays de l'OIT pour l'Afrique de l'ouest et du bureau régional de l'OIT pour l'Afrique.

B.2. Méthodes d'entretiens

Pour y parvenir, des méthodes d'interview ont été appliquées en fonction des outils de collecte de données qui ont été élaborés. Les outils de collecte ont été administrés en fonction du type de répondant selon une méthode d'interview appropriée en privilégiant : (i) **les focus group sur la base d'entretiens semi-directifs** (ordre de questions plus ou moins déterminé en fonction de la réaction des enquêtés). Rappelons que les entretiens semi directifs permettent de disposer de données de bonne qualité avec un niveau d'inférence (extrapolation à la population globale) assez satisfaisant, (ii) **l'entretien directif** (basé sur un questionnaire intégrant cependant plusieurs questions ouvertes pour enrichir les analyses) pour recueillir des informations auprès des bénéficiaires gouvernementaux (ministères, services publics emplois, observatoire emploi, structures de formation, PTF impliqués techniquement et/ou financièrement dont OIT, etc.). Pour l'entretien directif, le questionnaire a été envoyé par courrier aux différentes institutions ciblées pour une imprégnation et un remplissage avant la visite de l'évaluateur dans la structure pour finaliser la récolte d'information sur la base d'un entretien en face-à-face.

B.3. Les outils de collecte de données

Principalement, trois (3) outils de collecte ont été utilisés dans le cadre du sondage. Il s'agit de : (i) **un questionnaire/guide d'entretien** adressé aux bénéficiaires gouvernementaux et aux partenaires techniques et financiers incluant l'OIT. Le questionnaire a été renseigné auprès de 13 individus (représentant ou membre d'institutions) à partir de 10 modules prenant en compte

les principaux critères de l'évaluation d'un projet et conformément aux termes de référence de la présente étude, (ii) **un focus-groupe adressé aux responsables de l'unité de gestion du projet** (2 responsables : CTP, CNP), (iii) **un focus-group adressé aux partenaires sociaux** (4 Organisations de travailleurs et 1 Organisation d'employeurs)

B.4. Exploitation et analyses des données

Les informations de type qualitatif récoltées à partir des focus-group et des guides d'entretien semi-directif (partenaires sociaux, UGP) ont été exploitées à partir d'une matrice pour faciliter les analyses.

Ces analyses ont été confrontées aux informations recueillies à partir du questionnaire destiné aux bénéficiaires directs gouvernementaux (ministères, services publics de l'emploi, structures de formation, INS, etc.) et aux partenaires techniques et financiers dont l'OIT.

4. Appréciations générales

Pour les appréciations générales de la mise en œuvre du projet APERP3, l'évaluateur a successivement examiné :

4.1. Evaluation sommaire selon les principales mesures prévues

D'une manière générale, les mesures prévues ont été engagées pour la plupart d'entre elles, ce qui explique le taux de delivery satisfaisant au mois de décembre 2017. Certaines composantes ont cependant bénéficié d'une plus forte opérationnalisation au regard des activités réalisées en relation avec les différents produits y afférents. A titre illustratif, les produits de la composante 1 du projet sur la gouvernance du marché du travail ont enregistré des progrès importants dans la plupart des pays qui ont eu soit à initier la formulation de nouvelles politiques d'emplois ou d'autres initiatives de renforcement des performances des services publics de l'emploi, soit à initier des activités d'évaluation ou de diagnostics des systèmes d'informations sur le marché du travail. De l'avis des bénéficiaires sur le terrain, le processus de mise en œuvre est d'une manière générale satisfaisante et augure de bonnes perspectives quant à l'atteinte des cibles projetées à l'horizon 2019.

4.2. Evaluation du financement spécifique de APERP

Le financement global du projet d'un montant de 3.3 millions d'euros sur les 4 années est destiné à mettre en œuvre des activités s'inscrivant dans le renforcement des cadres institutionnels en matière de gestion du marché du travail. A la date du 31 décembre 2017, une proportion de 40 % du budget a été utilisée au niveau de l'équipe de gestion. Ce financement partiel a somme toute permis d'engager les activités dans la plupart des pays couverts par le projet. Cependant, nous pouvons déplorer souvent des retards pour les décaissements nécessaires à la conduite de certaines activités, ce qui a porté préjudice à la mise en œuvre de certaines actions prévues dans les délais. Toutefois cette contrainte n'a pas influencé négativement la faisabilité des actions sur le terrain.

4.3. Evaluation du cadre institutionnel.

Le projet a été mis en œuvre dans des contextes différents d'un pays à l'autre. En général le contexte institutionnel dans les pays de l'Afrique de l'ouest est relativement stable mais présente quelques pesanteurs au niveau de l'administration. Les problèmes récurrents de l'administration sont relatifs au chevauchement des mandants et de la tutelle de l'emploi qui dans bien de cas est assurée par plus de deux ministères (emploi-formation professionnelle et technique-jeunesse). Cette situation ne permet pas de garantir une bonne coordination et la synergie d'intervention en matière de pilotage des politiques et des initiatives de promotion du travail décent. C'est le cas par exemple en Côte d'Ivoire.

4.4. Evaluation sommaire selon la matrice des mesures et les programmes et projet

Les appréciations de la mise en œuvre du projet APERP sont résumées dans la matrice du cadre de résultats à l'annexe du rapport.

5. Résultats de l'évaluation

5.1. Analyse de la pertinence du projet

- L'analyse de la pertinence ou du bien-fondé du projet a été faite selon une démarche d'analyse des liens entre les composantes du projet et les orientations stratégiques des plans nationaux de développement, les cibles des objectifs du développement durables liées au travail décent, les plans cadres des Nations Unies d'assistance au développement (UNDAF).
- Ainsi, les rencontres avec les mandants tripartites de l'OIT ont permis de justifier à plus d'un titre l'arrimage entre les axes du projet et les orientations de ces référents stratégiques et programmatiques nationaux et internationaux. Les documents ou référents stratégiques et programmatiques cités comme ayant un lien fort avec les objectifs d'APERP sont surtout le plan national de développement, le plan cadre des Nations Unies d'aide au développement (UNDAF), l'agenda du développement durable et les ODD, l'agenda du travail décent de l'OIT.
- Les représentants du ministère de la formation professionnelle ont indiqué le lien entre la composante 3 du projet et l'ODD4 et l'axe 2 du Plan national de développement de la RCI portant sur le développement du capital humain. Cela est confirmé par les autres acteurs rencontrés par la mission d'évaluation (INS, Syndicats, Ministère emploi, etc.) qui ont aussi évoqué la pertinence de la composante sur le renforcement de l'employabilité de la main-d'œuvre pour la mise en œuvre du résultat de l'UNDAF lié au renforcement du capital humain des jeunes, des femmes, des groupes vulnérables et des personnes défavorisées.
- La majorité des intervenants ont également trouvé une parfaite cohérence entre les politiques et programmes actifs du marché du travail inclus dans la politique nationale de l'emploi (PNE) et les cadres nationaux de développement, en particulier le plan national de développement de la RCI. Les mandants ont également affirmé que de manière naturelle, les 4 composantes du projet cadrent parfaitement avec les cibles de l'agenda du travail décent en Afrique qui portent sur la création des emplois productifs, le renforcement des socles de protection sociale en particulier pour les travailleurs, la promotion du dialogue

social dans le contexte de la gestion des politiques de développement inclusif, ou la ratification et le suivi de la mise en application des instruments juridiques et normatifs de promotion et de protection des droits des travailleurs.

- S'agissant du cas spécifique de la recommandation 204 connue par un certain nombre de bénéficiaires rencontrés, sa prise en charge dans le pays est impulsée par la composante 2 du projet sur l'accompagnement des acteurs du secteur informel à transiter vers la formalisation de leurs activités, ce qui montre à dessein la forte corrélation du projet à l'agenda du travail décent de l'OIT.
- Une analyse de la pertinence faite par le ministère de la formation professionnelle et technique nous a révélé que la problématique de renforcement de l'employabilité des jeunes est une priorité forte pour l'Etat Ivoirien en raison du contexte post conflit qui a engendré une forte population de jeunes oisifs, déscolarisés et vulnérables. Ces jeunes sont à risques d'enrôlement dans le banditisme et les autres formes de criminalité. Par conséquent, la composante 3 sur l'amélioration de l'employabilité de la main-d'œuvre est plus que justifiée dans le contexte ivoirien à l'instar d'autres pays couverts par le projet comme le Mali qui sont également en proie avec le phénomène de terrorisme avec un risque d'enrôlement des jeunes sans occupation dans les groupes armés.
- L'appréciation de la pertinence du projet par les partenaires au développement (AFD, PNUD) est positive. Pour l'AFD, le projet est justifié, ne serait-ce que par sa composante relative à l'amélioration de l'employabilité de la main-d'œuvre ou sur la transition vers la formalisation dans la mise en œuvre de la recommandation 204 de l'OIT. Selon le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), le projet APERP est pertinent dans ses 4 composantes et entre en phase avec les objectifs de développement poursuivis par le Gouvernement ivoirien dans son plan national de développement et aussi à travers le document du plan cadre des Nations Unies d'aide au Développement (UNDAF). Le projet gagnerait davantage à être présenté aux autres bailleurs dans le cadre des mécanismes de suivi régulier des projets et programmes dans les dimensions spécifiques à la promotion de l'employabilité et de l'emploi.
- Enfin, selon les représentants des organisations des travailleurs (Les 4 centrales syndicales rencontrées en Côte d'Ivoire), le Plan National de développement ambitionne de réduire drastiquement la part des emplois précaires dans le processus de création d'emplois et dans le sillage de la transformation structurelle de l'économie nationale. A cet effet, une des priorités serait de caractériser les profils des travailleurs du secteur informel, analyser les contraintes à la formalisation et proposer des mesures d'accompagnement des acteurs à l'effet d'accroître la mobilisation des recettes fiscales dans une économie moins informelle et d'améliorer substantiellement les conditions dans l'activité des opérateurs du secteur informel.
- Enfin de l'avis du Bureau de l'OIT pour l'Afrique de l'Ouest (Directeur et Chargé de programme), tous les pays couverts par le Bureau sont desservis par APERP3. Les produits d'APERP contribuent à la réalisation des effets 1 et 6 du programme sur le travail décent de l'OIT (programme et Budget 2018-2019). Plus précisément, le projet contribue à la réalisation des indicateurs 1.1 et 1.2 de programme et Budget sur les politiques de l'emploi et l'emploi des jeunes (programmes actifs du marché du travail), 1.3. sur l'employabilité et le développement des compétences, 1.6 sur les services publics de l'emploi, ou 6.1, 6.2 et

6.3 sur la transition vers la formalisation. Par ailleurs, le BIT s'appuie beaucoup sur les inputs du projet pour se positionner dans la feuille de route de l'UNDAF.

5.2. Analyse de l'efficacité du projet

- Cette analyse est destinée à évaluer à mi-parcours (fin décembre 2017), l'état de mise en œuvre du projet à travers les activités et les produits réalisés.
- La revue à mi-parcours a combiné à cet effet, deux types de démarches complémentaires : (i) celle visant à analyser la matrice de résultats et le cadre logique sur la base des activités et des produits réalisés et confronter les éléments de cette analyse aux niveaux de réalisations financières au 31 décembre 2017 ; (ii) celle destinée à recueillir les avis des bénéficiaires du projet sur le niveau d'efficacité ou de performance sur la même période correspondant à la revue à mi-parcours.
- Nos analyses ont ainsi porté notamment sur l'examen de la matrice des résultats du projet ou figurent tous les paramètres physiques pour l'évaluation. Il s'agit en l'occurrence de la chaîne des résultats déclinés pour chacune des 4 composantes, en Résultat/produits/activités/indicateurs. Le projet a été élaboré selon une logique d'intervention simple basée sur un cadre de résultats mettant en évidence les quatre (4) objectifs spécifiques poursuivis en matière de promotion de la gouvernance du marché du travail, de soutien à la transition vers la formalisation, d'amélioration de l'employabilité de la main-d'œuvre et de renforcement des capacités des mandants tripartites dont les partenaires sociaux sur les questions de promotion de l'emploi décent. Relativement à chaque objectif spécifique, des résultats sont attendus sur les 4 ans du projet et à travers plusieurs produits spécifiques.
- Il est intéressant de souligner que les résultats sont évaluables à partir du statut de réalisation des produits dont les indicateurs sont quantitatifs et permettent de prendre en compte l'ensemble des pays couverts. Cependant, du fait de la nature du projet essentiellement d'ordre institutionnel, il a été difficile d'affecter des indicateurs au niveau de l'impact qui devrait être ressenti à travers le fait de « contribuer à la promotion des emplois et à la réduction de la pauvreté ». Cela pourrait être une faiblesse en termes de mesure d'impact du projet à travers au moins un indicateur quantitatif, du fait de l'absence de programmes ou d'initiatives opérationnels ne fussent que pilotes de création d'emplois ou d'accompagnement effectif de jeunes et de femmes micro entrepreneurs vers la formalisation.
- Dans l'ensemble, on note toutefois que les initiatives prévues pour permettre de réaliser les produits et atteindre les cibles à fin 2017 des résultats, ont été bien réalisées et/ou engagées. Ces initiatives ne sont certes pas au même niveau d'élaboration, mais au vu de la dynamique impulsée, tout porte à croire que les conditions idoines sont créées pour atteindre les cibles 2017 en retard, dans le courant de l'année 2018. Cela donnerait ainsi une excellente marge de manœuvre pour délivrer l'ensemble des produits à l'horizon 2019.

Pour une profondeur de l'analyse de l'efficacité, nous allons procéder par objectif, l'idée étant d'apprécier le statut de réalisation de chaque produit en fonction des résultats spécifiques à chacune des 4 composantes du projet APERP3.

- **Pour la composante 1 : Amélioration de la gouvernance sur le marché du travail**

- Trois résultats sont poursuivis au niveau de la composante. Ils sont liés à : (i) la révision/évaluation des politiques actives du marché du travail dans le cadre de la révision des politiques de l'emploi, (ii) l'amélioration du fonctionnement des services publics de l'emploi, (iii) l'amélioration de la coordination des acteurs sur le marché du travail. L'indicateur de performance est destiné à évaluer l'état de réalisation de chaque produit inscrit dans un résultat. L'indicateur affiche le résultat recherché lorsqu'un nombre minimal de deux pays ont pu réaliser le produit.
- Pour le premier résultat, trois produits ont été identifiés et ils se réfèrent : (i) aux politiques nationales de l'emploi, (ii) aux politiques actives sur le marché du travail-PAMT, (iii) à la disponibilité d'un outil de Suivi/Evaluation des PAMT.
- L'indicateur de performance indique un nombre minimal de deux pays ayant formulé ou révisé leurs PNE et leurs Plan d'action opérationnel (PAO). Le projet a permis l'atteinte de la cible à travers des réalisations dans 4 pays que sont la RCI, le Niger, le Bénin et Madagascar. Les ressources du projet ont également contribué à formuler les PNE du Gabon et de Congo Brazzaville.
- En ce qui concerne, le deuxième produit de la composante relatif à la formulation/évaluation des programmes actifs du marché du travail dans au moins 2 pays, force est de remarquer également que le projet avance bien dans la mesure où la RCI et le Bénin ont procédé à des analyses diagnostics de leurs programmes actifs du marché du travail dans le sillage de la formulation de leurs politiques nationales de l'emploi et de la stratégie nationale d'insertion et d'emploi des jeunes (RCI).
- S'agissant en revanche du troisième produit lié à la construction d'un outil transversal de suivi-évaluation des PAMT, des difficultés d'ordre méthodologique n'ont pas permis de boucler l'activité en 2017. Il s'agit en effet d'une pratique novatrice qui permettra de disposer d'une démarche objective et comparable d'évaluation des programmes actifs du marché du travail et qui pourrait s'appliquer à tous les pays couverts par le projet. Néanmoins des dispositions sont prises pour s'assurer de la réalisation de l'activité en 2018. Cela est d'autant plus nécessaire que des SPE comme l'Agence Emploi des jeunes (AEJ) de la Côte d'Ivoire que nous avons rencontrée, s'est dite beaucoup intéressée à disposer de cet outil pour évaluer la multiplicité des projets et programmes de promotion de l'insertion des jeunes dans le marché du travail. Des échanges de bonnes pratiques sont envisageables entre la sous-région Afrique de l'ouest et la sous-région Afrique Centrale en vue de parvenir à la mise en place d'un tel outil. A la décharge de l'équipe de gestion de l'APERP3, des efforts ont été consentis pour néanmoins réunir les acteurs du système d'informations sur le marché du travail pour déterminer une méthodologie appropriée d'évaluation des PAMT, même si le gap demeure en la matière, ce qui justifie la prise d'engagement pour 2018 pour finaliser l'outil.
- Au niveau du deuxième résultat sur l'amélioration du fonctionnement des services publics de l'emploi, trois produits sont également poursuivis. Ils sont en lien avec : (i) la formulation/révision des plans stratégiques de développement (PSD) des SPE pour améliorer leur fonctionnement, (ii) la mise à disposition des SPE, de documents-diagnostics, outils, actions de formation pour améliorer leur fonctionnement et la qualité des services, (iii) la mise à disposition d'un document d'évaluation de l'impact des PSD sur

les performances des SPE.

- Dans le volet relatif à la formulation des plans stratégiques de développement des services publics de l'emploi (SPE) pour contribuer à améliorer le fonctionnement desdits services, des avancées ont été enregistrées à travers des études transversales sur les fonds d'emploi en Algérie et surtout dans le cadre de la revue des PAMT effectuée dans le contexte de formulation de PNE ou de stratégie emploi des jeunes dans d'autres pays comme le Niger, le Maroc, la Tunisie. Les études transversales sur les fonds d'emploi ou d'autres types de diagnostics sont des étapes préalables à la formulation des plans stratégiques de développement (PSD) des SPE. Le fait de les avoir réalisées dans plusieurs pays couverts par le projet, indique une tendance favorable à la réalisation du produit.
- S'agissant de la mise à disposition des SPE, de documents-diagnostics, outils, actions de formation pour améliorer leur fonctionnement et la qualité des services, il faut retenir qu'un outil transversal d'évaluation des SPE a été élaboré avec l'appui technique d'APERP et la coopération de Pôle Emploi France. Cet outil a été utilisé dans le contexte du Sénégal pour faire un diagnostic du SPE. Par ailleurs, un guide du conseiller d'emploi a été mis à la disposition du ministère en charge de l'emploi. Avec l'appui technique de l'APERP3, la Tunisie a bénéficié d'une initiative de formation de « coachs emploi » au cours de laquelle des guides ont été mis à la disposition du pays. Par ailleurs, le Mali et la Côte d'Ivoire ont bénéficié de renforcement des capacités en matière d'élaboration de diagnostic des services publics de l'emploi avec l'appui du projet. Au total, il faudrait noter avec satisfaction que les cibles quantitatives du produit sont atteintes, conformément au deadline de fin 2017.
- Dans un autre registre, des formations régionales/nationales/locales ont été organisées pour renforcer les compétences techniques du personnel des SPE, conformément à une planification de la composante 1 du projet. Toutefois, même si le document d'évaluation de l'impact des PSD sur les performances des SPE n'est pour l'instant pas disponible, des dispositions sont prises en 2018, pour rattraper ce retard.
- Au titre du troisième résultat poursuivi dans la composante 1 du projet, il faudra retenir 4 produits spécifiques en relation avec : (i) la réalisation de diagnostics du ministère en charge de l'emploi et services connexes assortis de propositions d'amélioration de la coordination des acteurs du marché du travail, (ii) l'identification de mesures d'amélioration de la coordination des acteurs du marché du travail, (iii) la réalisation d'un état de lieux des mécanismes de coordination des acteurs du marché du travail, (iv) la réalisation de plaidoyers pour la promotion des conventions de l'OIT relatives à l'emploi et au développement des ressources humaines.
- Par rapport à la réalisation des diagnostics du ministère en charge de l'emploi et de ses services connexes, la mission a noté que cette activité a pris du retard car il fallait s'attendre à fin 2017 à au moins un état des lieux des missions et des rôles des acteurs du marché du travail (c'est cela qui aurait précéder la formulation de mesures correctives ou de stratégies d'amélioration de la coordination).
- Au niveau du produit qui porte sur les mesures nécessaires à l'amélioration de la coordination des acteurs du marché du travail, on note des avancées importantes dans la mesure où pour la Côte d'Ivoire et le Bénin, l'activité a été partiellement réalisée au travers des dispositifs de coordination des politiques de l'emploi. Par ailleurs, même sans être dans les pays couverts, le projet a appuyé Madagascar à réaliser un diagnostic qui a permis

d'identifier les difficultés institutionnelles de fonctionnement et proposer des pistes de réforme.

- S'agissant du produit lié à la réalisation d'un état de lieux des mécanismes de coordination des acteurs du marché du travail, l'activité a été programmée pour l'année 2018 en cours. Elle ne devrait pas rencontrer des difficultés majeures de mise en œuvre en débutant par l'identification des mécanismes usuels de coordination des acteurs, suivie d'une étude diagnostic de leur fonctionnement, une initiative gérable dans le cadre d'une mission de consultation de 3 mois maximum.
- Enfin le produit suivant relatif aux plaidoyers sur les conventions de l'OIT relatives à l'emploi s'inscrivent dans les activités ordinaires du projet, donc sont forcément considérées comme réalisées.
- **Le quatrième résultat de la composante 1 du projet est ainsi libellé « Les systèmes d'information sur le marché du travail (SIMT) sont améliorés ».** Pour rappel, les 4 produits spécifiques au résultat ont trait à : (i) la réalisation des états de lieux des systèmes d'informations du marché du travail, (ii) l'appui technique pour l'amélioration des SIMT et des performances des institutions (type observatoires), (iii) la disponibilité d'un document d'état des lieux sur les observatoires, (iv) la réalisation d'ateliers régionaux de formations aux indicateurs du BIT. Pour chacun des 4 produits liés au résultat, l'indicateur de réalisation indique une intervention dans au moins deux pays en 2019. Les activités ont démarré au niveau de deux produits sur les quatre identifiés.
- Ainsi, par rapport à l'un des deux produits en cours de réalisation, relatif aux états de lieux des SIMT, un inventaire des études et projets en cours pour l'amélioration des SIMT a été fait dans le contexte de la Côte d'Ivoire, ou par ailleurs un atelier de renforcement des acteurs est programmé par le mois d'avril 2018, suite à une nouvelle requête adressée par le Ministère de l'emploi à l'unité de gestion du projet APERP. Cela signifie qu'à mi-parcours la cible 2017 a été atteinte par le projet.
- Au niveau du second produit ayant enregistré un progrès, « des ateliers régionaux de formations aux indicateurs du BIT sont réalisés », il faudra inscrire à l'actif du projet, qu'un atelier s'est tenu à Abidjan en 2017 sur les indicateurs du marché du travail. Cet atelier a eu l'avantage de recueillir la participation de plusieurs pays de l'Afrique de l'ouest, indiquant ainsi un progrès important à mi-parcours, par rapport à l'atteinte de la cible.
- S'agissant de la prise en compte du genre dans la composante 1, il ressort une évaluation somme toute positive en dépit du fait que le projet porte sur des appuis institutionnels à la base. En effet, les politiques nationales de l'emploi élaborées ou appuyées (RCI, Niger, Bénin, Madagascar), ont abouti à des orientations et/ou des recommandations pertinentes en matière d'intégration de la dimension du genre à travers une inclusion des jeunes, des femmes et des personnes vulnérables en général, en tant que bénéficiaires des initiatives d'insertion socioprofessionnelle.
- Le défi à relever pour l'atteinte du résultat serait d'accélérer la mise en œuvre des deux autres produits restants qui n'ont pas encore connu de démarrage au niveau des activités qui leur sont spécifiques. Il s'agit aussi d'engager des initiatives pour renforcer les capacités des structures et des techniciens en charge de la collecte et de la diffusion des indicateurs du marché du travail, pour compléter l'organisation des formations régionales sur les indicateurs destinées à un public plus large. Au total, pour la période restante du projet, ce

résultat est sous contrôle du projet.

- **Pour la Composante 2 : « Favoriser la transition de l'économie informelle vers l'économie formelle »**
- Les trois résultats visés au niveau de la composante 2 sont : (i) La recommandation sur la transition de l'économie informelle vers l'économie formelle est prise en compte dans les politiques d'emploi, (ii) Des initiatives pilotes de formalisation dans des secteurs spécifiques sont entreprises, (iii) Les capacités des institutions en charge de promouvoir la formalisation sont renforcées.
- Au niveau **du premier résultat**, 3 produits sont visés en relation avec : (i) la réalisation de plaidoyers et d'états de lieux pour l'amélioration de la connaissance des contextes et dynamiques de l'informel, (ii) la validation d'une feuille de route et son intégration au cadre global pour la transition vers la formalité, (iii) la réalisation de formations sur les indicateurs/données de l'emploi informel.
- Au titre du premier produit sur la réalisation de plaidoyers et d'états des lieux pour l'amélioration de la connaissance des contextes et dynamiques de l'économie informelle dans les pays couverts, on note l'Organisation d'un Forum international au Centre de formation de Turin sur la thématique de la formalisation, en septembre 2017. Même s'il ne s'agit que d'une seule formation à Turin, il faut noter la présence active de représentants des pays couverts par le projet. Le partage de best practices ayant prévalu, laisse augurer de l'impact positif de l'atelier en termes de promotion du plaidoyer et de l'amélioration des connaissances sur les enjeux et les défis liés à la transition de l'économie informelle vers l'économie formelle. Les partenaires sociaux ayant pris part ont évoqué notamment la pertinence de l'approche de certains pays de l'Asie qui ont bénéficié de l'accompagnement de leur pays pour accéder à l'éducation financière, l'accès au crédit, l'obtention de papiers administratifs nécessaires à la formalisation des activités qu'ils réalisaient à petite échelle dans l'informel.
- Concernant la formulation et l'intégration au cadre global, d'une feuille de route pour la transition vers l'économie formelle (second produit), les activités réalisées ont porté sur l'élaboration d'un diagnostic sur l'informalité en RCI, qui a permis d'élaborer un rapport scientifique qui servira de base à la préparation d'une stratégie de transition vers la formalité d'ici la fin de l'année 2018. D'autres pays comme Madagascar et le Togo ont programmé d'élaborer une telle feuille de route sur la transition vers la formalité en 2018. Par ailleurs, dans le cadre du processus d'élaboration de la PNE de Côte d'Ivoire et du plan d'action opérationnel de la PNE du Togo, la dimension relative à la transition vers la formalité a été intégrée au niveau des priorités sur la base de diagnostics faits entre les mandants tripartites de l'OIT dans ces deux pays. Il va s'en dire que la tendance à la mise en place d'une feuille de route et d'une stratégie de transition vers la formalité est favorable sur la base de toutes les initiatives prises à la date d'aujourd'hui.
- Le troisième produit du premier résultat de la composante 2 du projet, vise à organiser des formations sur les indicateurs/données de l'emploi informel tant il est vrai que les mandants ne disposent pas de capacités techniques suffisantes pour la production et l'analyse des indicateurs du secteur informel en dehors des services techniques compétents des instituts nationaux de statistiques. A cet égard, le projet se trouve sur la bonne trajectoire en ayant facilité l'organisation d'un atelier régional à Abidjan sur les indicateurs de l'emploi ayant

particulièrement mis l'emphasis sur les indicateurs du secteur informel en 2016. L'atelier d'Abidjan a certes eu l'avantage de recevoir comme bénéficiaires de ce renforcement de capacités, les représentants mandants tripartites des pays de l'Afrique de l'ouest, mais pourrait être accompagné possiblement par d'autres ateliers nationaux spécifiques selon une démarche (formation des formateurs) qui permettrait d'optimiser les coûts et de passer à une échelle plus importante de bénéficiaires.

- Au niveau du **résultat 2 de la composante, spécifique à la mise en place d'initiatives pilotes de formalisation dans des secteurs spécifiques**, un résultat qui a une dimension plus ou moins opérationnelle, le projet APERP a prévu de réaliser un certain nombre de produits pour accompagner cette démarche, que sont : (i) la réalisation de documents diagnostics des mécanismes et dynamiques de l'économie informelle, (ii) la transmission aux mandants de documents ou propositions pour la formalisation progressive dans un secteur, (iii) la contribution au bilan de la recommandation 204 dans le cadre de son plan d'action.
- Le premier produit vise à produire des bases de connaissance (documents et états des lieux des mécanismes et des dynamiques de l'économie informelle), qui intègrent selon un ordre chronologique de mener des actions de plaidoyer pour la création des dispositifs de facilitation des unités informelles vers le formel (guichet unique, etc), ou de formuler des programmes pilotes pour une formalisation progressive des acteurs les plus vulnérables.
- Ce vaste chantier a été lancé avec l'accompagnement d'APERP3 à travers une étude sur le secteur commercial réalisée au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire et à Madagascar. Ces études ont eu l'avantage de contribuer à la formulation des recommandations opérationnelles pour étudier et mettre en œuvre une politique de soutien à la formalisation.
- Pour le deuxième produit fortement lié au produit précédent, les recommandations de politique pour soutenir la formalisation progressive ont été mises à la disposition des mandants tripartites qui sont en ce moment dans un processus de les décliner en plan d'action opérationnel dans certains pays comme la Côte d'Ivoire et au Burkina Faso. Cela veut dire que les cibles projetées au niveau de ce résultat pour l'année 2017 ont été réalisées et permettent de créer les conditions pour progresser vers une opérationnalisation effective des feuilles de routes qui auront été élaborées en 2018 dans quelques pays couverts par le projet. Le projet a par ailleurs aidé le Togo à faire des campagnes de plaidoyers pour la création ou la dynamisation des institutions dont le mandat est de promouvoir la formalisation. A la faveur d'un séminaire de 3 jours en avril 2017 au Togo, le projet a pu organiser ce type de plaidoyer pour la mise en place d'un organe de veille pour la dynamisation des institutions en charge de la formalisation. Au total, les progrès enregistrés à ce jour, indiquent clairement une tendance très favorable à la réalisation de l'ensemble des produits de ce résultat sur la formalisation à l'horizon 2019.
- La composante 2 prévoit aussi **un troisième résultat spécifique au renforcement des capacités des institutions en charge de promouvoir la formalisation**. Les produits liés à ce résultat sont destinés à : (i) la réalisation de plaidoyers pour la création ou la dynamisation des institutions dont le mandat est de promouvoir la formalisation et la sensibilisation, (ii) la dissémination des bonnes pratiques et expériences capitalisées par le BIT en termes de formalisation.
- Au titre du 1^{er} produit, un séminaire de 3 jours a été organisé au Togo, par le projet en avril

2017. Par ailleurs, la Côte d’Ivoire et le Burkina Faso ont beaucoup mis l’accent sur les enjeux et les défis liés à la dynamisation des institutions en charge de la formalisation, dans le cadre des travaux effectués lors de la réalisation des études sur la formalisation dans les secteurs commerciaux. Par ailleurs, le Togo et la Côte d’Ivoire ont entrepris des initiatives de plaidoyer au travers des ministères en charge de la formalisation pour mieux positionner cette problématique dans le dialogue national en matière de politique, dans le sillage du processus de mise en œuvre de leurs plans nationaux de développement avec les mandants tripartites et les partenaires au développement.

- S’agissant du second produit relatif à la dissémination des bonnes pratiques et expériences capitalisées par le BIT en termes de formalisation, il y a eu des avancées par rapport à l’organisation de séminaires de sensibilisation et d’information sur le sujet à l’endroit des mandants tripartites de l’OIT en Côte d’Ivoire et au Burkina Faso. Ce fut l’occasion à chaque fois de présenter aux participants, les bonnes pratiques capitalisées notamment en Asie ou en Amérique du nord par le BIT et qui ont contribué à l’élaboration de la recommandation 204 en juin 2015.
- Au total, le processus de réalisation des cibles relatives à la composante2 se situent sur une bonne trajectoire à mi-parcours.
- Par rapport à la dimension genre, Il faut noter que les diagnostics et les stratégies de transition vers la formalité réalisés dans des pays comme la Côte d’Ivoire, le Burkina Faso, ont recommandé d’examiner le cas particulier des femmes intervenant dans le micro-entrepreneuriat, dans les petites activités de commercialisation en milieu urbain et de proposer des mesures facilitant le renforcement de leur employabilité pour être mieux qualifiées pour les emplois modernes et productifs. Le forum organisé à Turin et qui a recueilli la présence des mandants hommes et femmes des pays couverts, a été l’occasion de sensibiliser sur la problématique de l’importance des femmes dans les économies informelles et de leur potentiel productif à valoriser dans le processus de transition vers la formalité.
- **Pour la Composante 3 : « Améliorer l’employabilité de la main d’œuvre »**
- Ce troisième objectif du projet vise à contribuer à une amélioration des capacités de mise en adéquation entre l’offre et la demande de travail, en faisant en sorte de fournir des appuis institutionnels importants pour renforcer la dimension de l’offre de compétences en vue de faciliter l’absorption de qualité de la main-d’œuvre jeune qui abonde sur le marché de l’emploi. Les deux résultats poursuivis au titre de la composante sont : (i) des diagnostics du dispositif de formation sont réalisés pour mieux cibler les actions, (ii) l’employabilité des actifs en particulier des groupes vulnérables est renforcée.
- **Au titre du premier résultat**, les produits à réaliser sont relatifs à : (i) la réalisation de diagnostics du dispositif de formation pour améliorer la qualité de l’adéquation aux besoins du marché de l’emploi, (ii) la mise à disposition d’un document de réorientation des fonds de formation.
- S’agissant du premier produit de cette composante portant sur la réalisation de diagnostics du dispositif de formation, il est ressorti de notre évaluation qu’à la date du 31 décembre 2017, les termes de références et les notes conceptuelles ont été préparés pour se lancer dans

l'élaboration des diagnostics des dispositifs de formation qui seront axés sur les analyses de la disponibilité de l'offre de formation professionnelle au niveau des centres, les analyses des besoins des économies nationales et l'identification des gaps à combler pour promouvoir l'adéquation entre la demande de travail des entreprises et l'offre de compétences sur le marché du travail. Il faudrait toutefois noter que ce résultat a enregistré un certain retard qui pourrait cependant être rattrapé dans le courant de l'année 2018, selon les responsables de l'Unité de Gestion du projet. En dépit du fait que des analyses sommaires ont été faites dans le cadre de la préparation du plan national de développement au niveau des branches productives de l'économie nationale pour des pays comme la Côte d'Ivoire ou le Burkina Faso, il est important d'accélérer le processus d'évaluation de la performance des fonds de formation au cours de l'année 2018 pour pouvoir déboucher dans les délais sur le document de réorientation des missions ciblé au niveau du second produit du résultat. Les engagements sont déjà pris dans un pays comme la Côte d'Ivoire pour y parvenir d'ici la fin de l'année 2018.

- **Le deuxième résultat de la composante est axée sur le renforcement de l'employabilité des actifs en particulier les groupes vulnérables.** Les produits associés à ce résultat sont liés à : (i) la formulation/évaluation des programmes de formation visant à faciliter le passage à la vie professionnelle des jeunes, (ii) la réalisation de plaidoyers pour inciter les fonds d'emploi à financer et former autant les entreprises du secteur formel que ceux du secteur informel.
- Les entretiens de la mission de terrain nous ont édifié à plus d'un titre sur la nécessité de promouvoir toute action favorable à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes en particulier dans les contextes de pays post conflit comme la Côte d'Ivoire ou connaissant des conflits localisés comme le Mali, le Niger. En effet, il est unanimement reconnu que la problématique de l'extrême jeunesse des populations de ces pays mais aussi d'autres pays couverts par le projet est cruciale en termes de développement des compétences pour l'employabilité et l'accès aux emplois productifs et décents. La problématique est d'autant plus fondamentale qu'il faudra aussi lui associer la dimension sécuritaire en relation avec les risques d'enrôlement des jeunes oisifs, déscolarisés, dans la criminalité avec ses impacts négatifs sur le climat social et la paix. Pour cette raison, il est important de contribuer à améliorer l'adéquation entre l'offre et la demande de travail en analysant objectivement les besoins de compétence actuels et futurs des économies nationales.
- Pour y parvenir, le projet APERP se propose de fournir des éléments de contribution comme l'identification des offres de formations des structures concernées, l'élaboration d'un état des lieux et de diagnostics sur le besoin en formation, l'établissement d'un référentiel sur les filières prioritaires et les métiers émergents sur la base des plans de développement du pays, la formulation des propositions d'orientation pour l'adéquation de la formation à l'emploi, l'élaboration de nouvelles orientations des missions des fonds de formation. Ce sont des chantiers qui demeurent à l'heure actuelle dans les pays couverts par le projet et qui devraient retenir l'attention des mandants tripartites pour connaître un début d'exécution effective en 2018.
- Globalement, la composante 3 du projet APERP ressort comme étant celle ayant enregistré le moins d'avancées en termes d'activités, en dépit des bonnes intentions pour l'atteinte des résultats. Toutefois, la mission a observé qu'il y a des perspectives réelles qui viennent de se concrétiser au moment où se déroule la présente évaluation, au travers par exemple de la transmission du rapport de réforme de l'ANPE du Burkina Faso. Au demeurant, la création

de l'Agence Nationale de Formation Professionnelle qui va résulter de cette réforme réalisée avec l'appui d'APERP, pose les jalons d'une refondation de l'offre de formation pour mieux répondre aux besoins du marché du travail dans ce pays bénéficiaire du projet. La mission a également eu l'information relative à un atelier de 4 jours qui devrait débiter les tous prochains jours, autour des principaux acteurs concernés par cette importante réforme.

- **Pour la Composante 4 : « Renforcer les capacités techniques des mandants tripartites de l'OIT dans le domaine de l'emploi », l'unique résultat poursuivi est :** (i) la capacité institutionnelle et technique des mandants est renforcée en vue d'améliorer leurs compétences à répondre de façon intégrée aux défis de l'emploi.
- Deux produits sont liés à ce résultat : (i) Des activités de formation spécifique destinées aux représentants des institutions nationales, partenaires sociaux ou professionnels des pays ciblés par APERP, (ii) Des formations spécifiques en matière d'emploi et de formation professionnelle sont organisées.
- Comme avancée enregistrée à la date du 31 décembre 2017, le projet a soutenu techniquement et financièrement les formations organisées par le Centre de Turin en matière de politiques de l'emploi, de politiques actives du marché du travail et de services publics de l'emploi (SPE). Ce fut l'occasion de renforcer les capacités techniques des mandants tripartites et plus particulièrement les partenaires sociaux (organisations employeurs et organisations travailleurs) pour être davantage capables de positionner la dimension emploi dans les dialogues de politique économique et sociale. Ainsi, 35 personnes originaires de 8 pays, ont été les bénéficiaires de ces formations sur les thématiques clé du marché du travail.
- Il faudrait également noter pour le deuxième produit du résultat de la composante 4, qu'un atelier sur les indicateurs du marché du travail a été organisé en 2017 à l'endroit des pays couverts par le projet. Il serait toutefois pertinent d'étendre la formation dans les pays en sus de ce qui a été fait à Turin.
- Par rapport à l'efficacité dans le mainstreaming du genre dans les produits/activités de la composante 4, il est ressorti que les bénéficiaires des actions de renforcement des capacités étaient majoritairement des hommes malgré la présence aussi de femmes. Il serait cependant bien indiqué de revoir à la hausse, les possibilités de participation féminine en consultant et en sensibilisant davantage les partenaires sociaux et les gouvernements des pays couverts, par rapport à la discrimination positive qui permettrait de résorber le gap constaté.
- Au total, la mise en œuvre des actions de la composante 4 a été plus que satisfaisante à mi-parcours.
- L'analyse de l'efficacité du projet à mi-parcours indique que l'ensemble des actions prévues pour se réaliser à fin 2017, ont été engagées et exécutées pour les composantes 1, 2 et 4. Il n'en est pas autant pour la composante 3 qui connaît un retard qui pourrait être rattrapé si les dispositions sont prises dans les délais. Au total, la mission conclut à une bonne efficacité dans la mise en œuvre d'APERP à fin 2017.

5.3. Analyse de l'efficience du projet

L'analyse de l'efficience du projet n'a de sens ici que dans le cadre de l'examen du statut de mise en œuvre des axes 1,2 et 4 dudit projet.

Au niveau des trois composantes précitées, force est de constater que la plupart des produits ou des tâches prévues au plus tard fin décembre 2017, à l'intérieur des produits, ont été engagés avec succès. Par ailleurs, le statut de mise en œuvre nous permet de conclure qu'il existe une bonne marge de manœuvre pour l'atteinte des cibles projetées en 2019. Le caractère efficient du projet est perceptible également en termes de contribution technique sans coût supplémentaire apporté par les ressources humaines du projet aux processus de formulation des politiques de l'emploi dans le contexte du Gabon, de Madagascar. Le projet a permis au bureau du BIT Abidjan de reporter sur plusieurs indicateurs des outcome 1 et 6 des CPO, dans le cadre du biennium passé 2016-2017. Il s'agit en l'occurrence des indicateurs 1.1, 1.2, 1.3, 1.6, 6.1, 6.2, 6.3. Mieux, par rapport à l'outcome sur les organisations des travailleurs et des employeurs plus fortes et plus efficaces, le projet a permis de réunir souvent dans le cadre d'une même série de formations à Turin, plusieurs mandants tripartites émanant des pays couverts par APERP. Cela s'est fait de manière à optimiser les coûts liés à la formation.

Tableau d'appui à l'analyse de l'efficience de APERP3

Rubriques	(a) Budget total prévu	(b) Budget positionné 2016-2017	(c) budget consommé 2016-2017	(d) Taux de consommation (d=c/d)	(e) Non consommé 2016-2017	Solde en janvier 2018 (hors engagement 2018)	Ratio solde/Budget total
TOTAL	1519740.6	539467.67	538704.9	99.9%	762.8	981035.7	64.6%
Composante1	427738.93	182355.88	182355.88	100.0%	0.0	245383.05	57.4%
composante2	115753.3	35337.26	35337.26	100.0%	0.0	80416.04	69.5%
composante3	42500	2500	2500	100.0%	0.0	40000	94.1%
composante4	159369.52	36369.52	36369.52	100.0%	0.0	123000	77.2%
personnel	321348.5	114583.5	114583.5	100.0%	0.0	206765	64.3%
coût opérationnel	144578.1	80527.06	79862	99.2%	665.1	64716.1	44.8%
Monitoring	63839.54	25839.54	25741.54	99.6%	98.0	38098	59.7%
Evaluation	29000	0	0		0.0	29000	100.0%
PSC+PCI	215612.71	61974.91	61974.91	100.0%	0.0	153637.8	71.3%

Source : Données financières APERP3 exploitées par l'Evaluateur

Par rapport à l'utilisation des ressources financières et les tâches spécifiques entreprises, l'analyse du tableau précédent nous indique que les soldes de ressources en ratio du budget total prévu par composante restent importants et varient de 44.8% pour le coût opérationnel à 100% pour les coûts liés à l'évaluation ou 94.1% pour la composante 3 du projet sur l'amélioration de l'employabilité de la main-d'œuvre. Au regard des ressources restantes relativement non négligeables et compte tenu des nombreuses réalisations satisfaisantes dans les composantes 1,2 et 4, on peut affirmer que le projet est assez efficient, à savoir qu'il permet de réaliser beaucoup d'activités avec un budget réduit. Par ailleurs, même si parfois les ressources à engager ont été en dessous des prévisions initiales, les taux de delivery des engagements

annuels montrent à suffisance, une certaine adéquation entre les ressources budgétaires engagées et les besoins de planification du développement. En effet, les taux de consommation sont tous égaux ou proches de 100% au 31 décembre 2018.

Cela est à mettre aussi à l'actif des ressources humaines du BIT Abidjan et Dakar, en plus du suivi effectué par l'UGP. Ainsi, au-delà des ressources humaines du projet que sont le Conseiller Technique Principal et la Coordonnatrice Nationale, le projet a bénéficié de l'expertise des directeurs et des spécialistes du BIT Abidjan et de l'Equipe d'Appui Technique au travail décent de Dakar, dans les domaines de l'emploi, de la transition vers la formalité, de la formation professionnelle. Ainsi, malgré les ressources financières limitées au regard des défis énormes en matière de promotion de l'emploi dans les pays couverts, le projet a pu compenser à bien d'égards, le gap en ressources humaines en optimisant les ressources humaines du BIT.

Pour espérer un modèle de projet encore plus efficient, il est nécessaire d'examiner très rapidement les préoccupations relatives au blocage du démarrage des activités censées être initiées depuis le démarrage du projet. Il faudra ainsi repenser la composante 3 en dépit d'une allocation relativement faible de ressources pour sa prise en charge.

5.4. Analyse de la durabilité du projet

Conformément aux orientations du Pacte Mondial pour l'Emploi, le projet vise à promouvoir l'emploi dans le cadre de l'Agenda du Travail Décent. Par son approche intégrée des sujets relatifs à l'emploi, les activités techniques développées par le projet entendent contribuer à l'engagement d'importantes réformes nationales. Les objectifs du projet et les résultats qu'il ambitionne d'obtenir s'inscrivent donc dans un processus de plus long terme. La pérennisation du projet repose sur une approche consistant à transférer des connaissances, des processus et des pratiques professionnelles et opérationnelles plutôt que la réalisation d'actions conjoncturelles et temporaires. L'association des partenaires sociaux à la réalisation de nombreuses activités du projet et son appropriation par eux constitue également un élément susceptible d'en assurer la durabilité. Partant de ces principes de base, la mission de terrain a observé que les différentes activités réalisées au 31 décembre 2017 ont respecté le principe de l'inclusion et du tripartisme. Il s'agit en l'occurrence des formulations/révisions des PNE, les activités relatives au diagnostic sur les contraintes à la formalisation, les évaluations des performances des systèmes d'informations sur le marché du travail ou le renforcement des capacités sur la recommandation 204, la politique de l'emploi, par le biais du centre de Turin.

Aussi, les mandants tripartites et bénéficiaires du projet ont salué les efforts du BIT en tant que partenaire de mise en œuvre sous le financement de la France. Ils ont globalement estimé que les attentes par rapport aux appuis institutionnels peuvent être largement prises en compte par la chaîne des résultats du projet. Ils indiquent que les produits s'insèrent parfaitement dans leurs cadres de travail respectifs (gouvernements, partenaires sociaux), d'où une forte appropriation au niveau de leurs corporations. Ils ont souhaité que les appuis institutionnels se poursuivent pour être menés à bon port dans les pays, mais en les complétant par ce qu'il convient de considérer comme leur suite logique. Il s'agit de la phase opérationnelle qui devrait non seulement assurer le prolongement des actions dans une perspective de mise à l'échelle et de concrétisation sur le terrain à travers notamment la formulation de programmes opérationnels

actifs du marché du travail (programmes financés d'insertion socioprofessionnelle des jeunes et des groupes vulnérables, d'appuis à la création de PME, de promotion d'emplois à haute intensité de main-d'œuvre dans les infrastructures et autres projets et programmes d'investissements publics de grande envergure, de promotion des fonds opérationnels de financement de la formation professionnelle et technique pour l'emploi).

Cela dit, la mission a noté les facteurs positifs par rapport à la durabilité du projet :

- la forte appropriation par les bénéficiaires des initiatives du projet,
- la bonne appréciation du bien-fondé et de la pertinence du projet,
- le caractère original du projet caractérisé par la souplesse dans sa gestion (possibilité d'intervenir simultanément sur plusieurs pays),
- l'avantage comparatif en termes de thématique,
- les axes du projet sont une parfaite illustration des priorités nationales par rapport à la prise en charge au niveau institutionnel et stratégique de la problématique de l'emploi des jeunes en particulier dans un contexte de fragilités,
- la possibilité d'élargir le partenariat avec des agences du Système des Nations Unies comme le PNUD qui interviennent également dans les domaines de promotion de l'emploi,
- la possibilité de développer des projets pilotes sur la base des initiatives d'APERP3 pour soutenir la mobilisation de bailleurs de fonds comme la BAD (avec sa stratégie de promotion d'emplois pour les jeunes en Afrique).

A contrario, la mission a constaté sur le terrain un fait qui n'est certes pas nouveau, mais qui pourrait contrarier les ambitions des pays en termes d'appropriation, de consolidation et de raffermissement des acquis du projet. Il s'agit précisément des insuffisances en moyens et outils de travail au niveau des structures nationales en charge de la promotion de l'emploi. Pour le cas de la Côte d'Ivoire par exemple, la direction Générale de l'emploi et l'Agence de promotion de l'emploi des jeunes, le service public de l'emploi attiré, connaissent des difficultés matérielles et parfois en ressources humaines pour accomplir pleinement leurs missions sur le territoire national.

Pour renforcer la dimension de la durabilité du projet, il faudra investir dans les aspects suivants :

1. renforcer la stratégie de communication à deux niveaux : (i) les cadres de concertation intra bailleurs, (ii) les cadres de concertation du Système des Nations Unies, (iii) les cadres de concertation Etat/PTF,
2. Positionner les activités du projet dans le processus de programmation conjointe du SNU,
3. prévoir des initiatives pilotes par anticipation dès 2018, pour un passage à l'échelle du projet,
4. élaborer une stratégie opérationnelle de mobilisation des partenaires et des ressources pour envisager la phase post-2019.
5. Poursuivre et intensifier les initiatives de formation, de mise à disposition de ressources humaines et logistiques pour élargir et densifier les champs de compétence et d'interventions des directions et structures en charge de promouvoir l'emploi des jeunes.

6. Leçons apprises et bonnes pratiques

6.1. Leçons apprises

Au terme de la revue à mi-parcours du projet, un certain nombre de constats peuvent se faire au titre des principales leçons apprises :

- L'appréciation positive des institutions bénéficiaires et des partenaires sociaux facilite une approche participative et un accompagnement adéquat garantissant l'appropriation et la pérennité
- L'étape d'information, de sensibilisation, de formation, de responsabilisation des bénéficiaires et des partenaires au développement est déterminante pour une perspective d'internalisation et de durabilité des actions à travers de bonnes perspectives de mise à l'échelle
- Le recours aux dispositifs de concertation intra bailleurs et entre le Gouvernement et les PTFs est déterminant pour la diffusion des connaissances et le partenariat et la mobilisation des ressources pour une durabilité du projet.

6.2. Bonnes pratiques

Les constats qui suivent permettent d'illustrer quelques bonnes pratiques nécessitant une réplique ou un passage à l'échelle :

- L'expérience APERP est pertinente et facile à répliquer dans le contexte d'autres sous régions Africaines, elle ne nécessite pas une unité de gestion lourde et s'appuie au mieux sur l'expertise complémentaire des spécialistes techniques du BIT pour compenser le niveau des ressources parfois limité, face à d'autant de défis à relever dans les pays couverts. Le Directeur national en charge de la promotion de l'emploi des ministères de tutelle de l'emploi, représentent des ressources importantes au niveau du suivi de la mise en œuvre de la composante 1 « politiques emploi, système d'informations, services publics, coordination », et dans une moindre mesure, le suivi de la mise en œuvre des autres composantes.
- La systématisation de la mise en place d'outils transversaux et harmonisés d'évaluation des performances des SPE et des PAMT en 2018, dans les pays couverts par le projet offre des perspectives intéressantes de comparabilité internationale des performances nationales, de promotion de la culture de résultat et de qualité dans la gestion des produits et des services.

7. Conclusions

Sur la base de la revue à mi-parcours des actions réalisées au 31 décembre 2017, il ressort que le projet APERP3 a permis d'apporter des appuis institutionnels importants dans le cadre de l'amélioration de l'opérationnalité et des performances des institutions et des politiques actives du marché du travail dans les pays couverts. La première composante a permis de poser les jalons pour une optimisation des politiques actives du marché du travail, en s'appuyant sur les orientations nationales qui découlent des référents stratégiques et programmatiques (plans nationaux de développement, UNDAF, stratégies sectorielles). Les processus de formulation des politiques actives du marché du travail, de par leur principe d'inclusion aideront par la suite, la prise en compte de l'emploi dans les plans nationaux de développement. Comme l'a souligné un représentant du gouvernement en Côte d'Ivoire, la question de la mise en adéquation de l'offre et de la demande de travail est fondamentale pour aboutir à de programmes d'investissements productifs inclusifs et créateurs d'emplois nombreux et décents pour les jeunes, les femmes et les groupes vulnérables. Le projet a eu le mérite de contribuer à la mise en place de dispositif d'évaluation des performances des services publics de l'emploi et à lancer la réflexion relative à la mise sur pied d'outils standardisés d'évaluation des politiques et programmes actifs du marché du travail comme les PNE de nouvelle génération et leur plans d'actions opérationnels. Le projet a également l'avantage de poser la problématique du fonctionnement des systèmes d'informations sur le marché du travail en aidant dans certains pays à faire une analyse de la situation des SIMT, des fonctions de coordination de ces systèmes dans un contexte de foisonnement institutionnel. Toutes ces analyses réalisées par le biais des ressources du projet en parfaite intelligence avec les mandants tripartites ouvrent de bonnes perspectives par rapport aux actions opérationnelles à envisager pour produire des changements positifs. En effet, l'amélioration de la performance des SIMT contribuera à mieux planifier, mettre en œuvre, suivre et évaluer, apporter des mesures correctives dans le cadre de l'opérationnalisation des PAMT.

La deuxième composante est initiée à travers les diagnostics sur les contraintes à la formalisation des acteurs de l'économie informelle, qui devraient aboutir à la formulation de stratégies de transition vers la formalisation. Des avancées notables ont été enregistrées à mi-parcours d'autant plus que des diagnostics pertinents, partagés ont été faits dans certains pays. Ces diagnostics permettront de formuler des stratégies opérationnelles pour la transition progressive de l'économie informelle vers la formalisation. Il faudrait cependant s'inscrire selon les mandants dans une démarche de préparation d'initiatives pilotes de soutien à la formalisation des jeunes opérateurs de l'économie informelle.

La composante 4 du projet a bien engagé le renforcement des capacités des partenaires sociaux sur les thématiques clé du marché du travail comme les processus de formulation des politiques nationales de l'emploi et la convention 122 de l'OIT, de transition vers la formalisation et la recommandation 204 de l'OIT. Les mandants de plusieurs pays couverts par le projet ont ainsi pu bénéficier de ces formations au niveau du centre de Turin. Ils estiment toutefois qu'il est nécessaire d'améliorer le degré de couverture des bénéficiaires de ces actions impulsées par

le projet, en délocalisant ces académies de formation. Cela permettrait de pallier le gap lié à la faible culture de restitution des connaissances acquises par les bénéficiaires, au niveau de leurs pays et de leurs organisations.

Au total, il faut constater que pour les objectifs 1, 2 et 4, la réalisation de la quasi majorité des produits est sur la bonne lancée à la satisfaction des mandants que la mission a rencontrés sur le terrain. S'agissant de l'objectif 3 sur l'amélioration de l'employabilité de la main-d'œuvre, les gestionnaires du projet nous ont rassuré sur les perspectives encourageantes qui devraient pour certaines se réaliser en 2018 pour combler le retard pris en 2017, de manière à hisser l'ensemble des produits sur une trajectoire favorable à fin 2019.

En définitive, sur la base des constats établis sur les avancées et les contraintes ainsi que les contextes nationaux analysés, la mission a permis de conclure sur une mise en œuvre très satisfaisante du projet à la période du 31 décembre 2017.

8. Recommandations

En définitive, les constats généraux et certains gaps spécifiques aux composantes du projet à ce jour appellent un certain nombre de recommandations pour la phase ultérieure :

8.1. Recommandations pour le BIT

- Améliorer la communication par le projet sur le contenu, l'état de mise en œuvre des composantes, au niveau des mandants tripartites et des partenaires techniques et financiers,
- Avoir plus de visibilité en étant plus proactif par rapport aux intentions et engagements des pays à lancer les initiatives du projet qui leurs sont spécifiques,
- Identifier les initiatives d'appuis institutionnels pouvant déboucher sur des activités opérationnelles dans une phase ultérieure du projet,
- Améliorer la stratégie de rapprochement avec les partenaires (SNU et bi, multilatéraux) pour susciter leur intérêt pour le présent et le futur du projet dans une optique de collaboration et de mobilisation de ressources,
- Sensibiliser en continu les planificateurs de développement au niveau macro (Ministère en charge de la planification) et sectoriel (ministères techniques-Agriculture, élevage, industrie, foresterie, pêche, infrastructures, santé, éducation, tourisme, artisanat, commerce, etc.), par rapport à la nécessité de prise en compte des orientations des politiques nationales de l'emploi dans le processus de formulation et de mise en œuvre des plans nationaux de développement, des stratégies et plans d'actions des ministères sectoriels,
- Avoir une approche et culture permanente de valorisation des produits du projet APERP3 en sensibilisant davantage les mandants sur leur utilité dans le cadre de la promotion de l'employabilité, de l'emploi et du marché du travail,
- Accélérer les appuis aux SPE pour disposer de plans stratégiques de développement (PSD),
- Mettre l'accent sur l'appui à l'identification des compétences pour les besoins actuels et futurs des économies nationales.

8.2. Recommandations pour le Gouvernement

Sur la base des constats faits sur le terrain à Abidjan, base de l'Unité de Gestion du projet, un certain nombre de recommandations sont formulées de manière nuancée selon les pays bénéficiaires.

- Améliorer la communication et la circulation d'information interne par rapport aux résultats sur la mise en œuvre d'APERP3, en sensibilisant les points focaux à la restitution interne et au partage des informations. Une recommandation qui reste valable dans le contexte de l'ensemble des pays couverts par le projet mais dont l'impulsion devrait se faire depuis la Côte d'Ivoire ou se trouve le projet,
- Optimiser l'organisation et la gestion des cadres institutionnels de pilotage du marché du travail : par exemple, il serait souhaitable de mieux baliser les prérogatives des ministères en charge des questions d'emploi (emploi des jeunes/emploi-protection sociale/formation professionnelle). Cette recommandation est valable aussi bien dans le contexte de la Côte d'Ivoire que dans celui du Mali, du Niger ou du Burkina Faso, des pays caractérisés par une répartition du portefeuille emploi selon plusieurs départements ministériels,
- Garantir une dotation en ressources humaines requises et en moyens de fonctionnement pour rendre opérationnels les observatoires de l'emploi et de la formation professionnelle. Cette recommandation est pertinente dans le cadre des pays qui disposent d'observatoires dont les moyens de fonctionnement sont insuffisants comme au Mali, au Bénin, au Burkina Faso et au Niger,
- S'approprier les résultats du projet et les capitaliser dans l'optique de mieux intégrer la problématique de l'emploi/employabilité dans les référents stratégiques et programmatiques (plan national de développement, stratégies et programmes nationaux et sectoriels). En général la politique de l'emploi est faiblement intégrée dans les cadres nationaux de développement des pays couverts par le projet (il apparaît par exemple que les questions de l'emploi sont évoqués dans un résultat d'objectif sur la promotion de la croissance forte et inclusive (voir plans nationaux de développement des pays de l'Afrique de l'ouest au niveau des chaînes de résultats). Les pays continuent encore de faire de l'emploi une résultante de la croissance et non un inducteur. A ce sujet, des exemples de formulation de plans nationaux de développement comme au Cameroun qui consacre de manière intégrée un volet croissance et un volet emploi sont à explorer au niveau des pays bénéficiaires d'APERP3,
- Promouvoir la fonction d'évaluation d'impact des politiques publiques sur la création d'emplois. Les outils standardisés pour une telle évaluation, doivent être développés et appliqués dans l'ensemble des pays couverts par le projet pour davantage soutenir l'intégration de l'emploi dans les référents stratégiques et programmatiques avec des données objectives en donnant aussi des perspectives de comparabilité et de suivi des progrès au niveau des pays. Cela permettra de renforcer la culture de gouvernance et de redevabilité des actions des acteurs du marché du travail.

8.3. Recommandations pour les partenaires sociaux

- Améliorer la communication et la circulation d'information interne par rapport aux

résultats sur la mise en œuvre d'APERP3, en sensibilisant les points focaux à la restitution interne et au partage des informations avec leurs collègues et camarades. En effet, si en Côte d'Ivoire la recommandation est pertinente, elle l'est davantage pour les autres pays couverts par le projet,

- S'approprier les résultats du projet et les capitaliser dans l'optique de mieux positionner la dimension de l'emploi/employabilité dans les débats et les dialogues de politique économique et social,
- Soutenir le plaidoyer pour la promotion de la visibilité et de l'appropriation nationale des résultats du projet APERP3 pour l'ensemble des pays couverts.

9. Orientations futures possibles

Les orientations suivantes méritent une attention particulière dans la mise en œuvre du projet :

- Pour maximiser les chances d'intégrer l'emploi dans les référents stratégiques et programmatiques, le projet pourrait envisager dans quelles mesures aider les pays à développer un outil standard d'analyse de l'impact des politiques publiques sur les emplois.
- Pour améliorer la communication et la visibilité sur les activités du projet, promouvoir la publication des produits du projet (études, rapports, outils) sur les sites BIT, SPE, Ministères en charge de l'emploi, au niveau des pays couverts. Il serait aussi pertinent pour le BIT de faciliter l'accès à l'information sur le projet en faisant des présentations régulières dans le cadre des comités du genre : Programme Management Team ou des groupes sectoriels du SNU, les groupes de travail des comités des partenaires techniques et financiers, les comités emplois, etc.
- Des partenaires comme le PNUD sont restés ouverts à des possibilités de collaboration dans le cadre de l'opérationnalisation de APERP3 surtout dans les domaines que sont : (i) planification, suivi, évaluation des politiques et programmes de promotion des emplois et de l'employabilité, (ii) appuis aux systèmes d'informations et d'analyses du marché du travail incluant aussi les processus de transition vers la formalisation.
- Consolider et renforcer les dimensions d'appuis à l'emploi/employabilité des jeunes, à la transition vers la formalisation des jeunes petits entrepreneurs.
- Intégrer une dimension d'appui à la promotion de l'apprentissage pour les jeunes, du fait qu'ils occupent la plus grande partie de la population, tout en étant les plus exposés par le chômage, le sous-emploi et les fragilités,
- Examiner les possibilités d'intégration d'une dimension sur la migration de la main-d'œuvre au regard du contexte de la partie couverte par le projet et de la problématique que cela représente,
- Intégrer une dimension d'appuis des administrations publiques et SPE, à la maîtrise de la formulation des projets et programmes actifs du marché du travail

10. Annexes

N.	Documents Annexes	Pages
10.1.	Liste des personnes rencontrées	42
10.2.	Liste des documents du projet examinés et autres documents consultés	44
10.3	Termes de références de l'évaluation	45
10.4.	Fiche sur les bonnes pratiques	58
10.5.	Fiche sur les leçons apprises	60
10.6.	Matrice d'évaluation de l'état de mise en œuvre	63

10.1. Liste des personnes rencontrées

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES				
N.	PRENOM ET NOM	STRUCTURE	FONCTION/TITRE	ADRESSE
1	DIGBE FRANCK	AGENCE EMPLOIS JEUNES	Sous directeur Suivi Evaluation	digbebolo@gmail.com
2	ZALO ELODIE	AGENCE EMPLOIS JEUNES	Sous directrice Etudes et statistiques	elodie.zalo@gmail.com
3	THIERRY KOUAME	SECRETARIAT D'ETAT CHARGE DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE	Conseiller Technique	thierrykouame@yahoo.fr
4	ALEXIS AHONZO	SECRETARIAT D'ETAT CHARGE DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE	Directeur de Cabinet du Ministre	-
5	ISMAEL COULIBALY	COMITE CONCERTATION ETAT SECTEUR PRIVE	Conseiller Technique	ismael.coulibaly@ccesp.ci
6	GEORGES COPRE	COMITE CONCERTATION ETAT SECTEUR PRIVE	Conseiller Technique	gooprey@gmail.com
7	JULIEN ADOU KOUABENAN	CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE	DRH	-
8	ELHADJ ALLASSANE BAGUIA	PNUD	Economiste National	el-allassane.baguaia@undp.org
9	AZANJOEL KOUAKOU	DIRECTION GENERAL EMPLOI	Directeur des stratégies	
10	FRANCK DOGOH MADOU	DIRECTION GENERAL EMPLOI	Directeur Général	fdogohmadou@yahoo.fr
11	YAO KOFFI EDMOND	INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE	S/Directeur des Statistiques Emploi et revenus	kofedyao@gmail.com
12	VALENTIN BLOYET	AGENCE FRANCAISE DE DEVELOPPEMENT	Conseiller Technique	Téléphone 225 222 40 70 21
13	ASSIRIFIX MARIE LAURE	UGP/APERP3	Coordinatrice Nationale	assirifix@ilo.org

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES				
14	DRAMANE HAIDARA	BUREAU OIT ABIDJAN	Directeur/Représentant	haidara@ilo.org
15	MOMO JOSEPH JEAN MARIE	BUREAU REGIONAL BIT AFRIQUE	Chef CPU	momo@ilo.org
16	JEAN PAUL BARBIER	UGP/APERP3	Conseiller Technique Principal	barbier@ilo.org
17	KAMBALE KAVUNGA	BUREAU OIT ABIDJAN	Chargé des programmes	kambale@ilo.org
18	SOPHIE DE CONINCK	BUREAU OIT ABIDJAN	Spécialiste droits fondamentaux Travail	deconinck@ilo.org
19	HERVE SEA	BUREAU OIT/DWT DAKAR	Spécialiste ACTRAV	sea@ilo.org
20	KOULATE PIERRE	CGT-RCI	SGA	koulatesk@yahoo.fr
21	ZADY DROGBA	UNATR-CI	C/C	drogbajeanmarie@gmail.com
22	YAO KOUADIO	CSH	1er SGA	yaokouadio@yahoo.fr
23	COULIBALY HYACINTHE	CISL DIGNITE	SAGF	coulhyacinte@yahoo.fr

10.2. *Liste des documents du projet examinés et Autres documents consultés*

1. Programme pays sur le travail décent-PPTD RCI
2. PPTD Mali
3. PNE Bénin
4. PNE2016-2020 RCI
5. PAO/PNE RCI
6. Rapport Evaluation PNE RCI
7. Rapport Evaluation PNE Niger
8. Rapport communication vivrier marchand économie informelle RCI
9. Stratégie nationale insertion et emploi des jeunes
10. Rapport de synthèse étude sectorielle économie informelle RCI
11. Rapport de communication processus de formalisation de l'économie informelle en RCI
12. Rapport économie informelle TOGO
13. Dépliants + kakémonos du projet
14. Fichier excel sur les dépenses du projet au 28-02-2018
15. TDRS de l'évaluation
16. convention coopération Ministère travail/OIT
17. Relevé de conclusions du COPIL
18. PRODOC APERP3
19. Rapport diagnostic du système d'informations sur le marché du travail- RCI

10.3. Termes de référence de l'évaluation à mi-parcours

1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

En septembre 2004, les Chefs d'Etats africains, réunis à Ouagadougou en sommet extraordinaire consacré à la réduction de la pauvreté ont décidé de donner une place centrale à l'emploi dans leurs politiques nationales. Lors de ce sommet, organisé par l'Union Africaine, les Chefs d'Etats et de Gouvernements ont adopté une Déclaration, un Plan d'action et un mécanisme de suivi.

Dans leur Déclaration, ils s'étaient notamment engagés à mettre en place des politiques économiques et sociales intégrées, à placer la création d'emploi au centre des objectifs de ces politiques économiques et sociales, à promouvoir l'Agenda de l'emploi décent de l'OIT, à réhabiliter les groupes défavorisés et vulnérables et à leur assurer l'égalité des opportunités, à promouvoir le dialogue et le partenariat entre gouvernements, partenaires sociaux et les différents acteurs de la société civile.

Ils ont entériné la vision d'une croissance intensive en emplois décents comme étant un cadre qui doit guider les politiques, institutions, lois et mécanismes d'allocation de ressources. Ceci constitue une rupture avec la pratique d'antan qui privilégiait les solutions ponctuelles dont la portée et la durabilité se sont avérées décevantes. C'est ainsi que depuis la tenue de ce sommet, bon nombre de pays africains ont élaboré des politiques nationales de l'emploi et de la formation professionnelle, assortis de plans d'action pour leur mise en œuvre.

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

La crise financière et économique internationale de 2008-2010, a conduit l'OIT à adopter en juin 2009, lors de la 98ème Conférence Internationale du travail, un Pacte Mondial pour l'Emploi. Le programme APERP a ainsi été conçu, dans sa première phase, pour contribuer à établir la cohérence nécessaire entre politiques macroéconomiques et politiques du marché du travail.

La deuxième phase du projet APERP a pris en compte le nouveau contexte créé par la crise économique et la réponse apportée par le Pacte Mondial pour l'Emploi. Il s'agit d'un programme encore mieux intégré dans sa conception et sa réalisation, conformément aux orientations du Pacte Mondial pour l'Emploi et aux dispositions prises par le 1er symposium africain sur le travail décent pour sa mise en œuvre. Les actions menées au Mali, au Cameroun, ainsi qu'au Burkina Faso et au Bénin lors de la première phase ont été consolidées pour mieux

assurer la priorité donnée à l'emploi par les politiques publiques de ces pays et, sur la base de l'expérience précédente, il a été procédé à un élargissement des activités du projet à d'autres pays, notamment en Côte d'Ivoire.

Ainsi, sur la base des enseignements tirés de la phase pilote et des besoins et priorités nationaux, le programme de la phase 2 a été réorganisé autour de trois axes :

- (i) un appui stratégique (objectif immédiat 1 : Favoriser la mise en œuvre des politiques nationales de l'emploi, de la formation professionnelle et d'investissement cohérentes et intégrées dans les cadres nationaux de développement) ;
- (ii) un appui opérationnel (objectif immédiat 2 : Favoriser l'insertion dans l'emploi par des programmes ciblés sur les populations vulnérables et formulées en complémentarité avec les politiques de protection sociale) ;
- (iii) le renforcement des capacités (objectif immédiat 3 : Renforcer les capacités techniques des acteurs de l'emploi, notamment celles des partenaires sociaux).

La principale cible est évidemment celle des jeunes qui constituent la catégorie la plus touchée par les déséquilibres sur le marché du travail et sur laquelle sont prioritairement centrées les politiques nationales de l'emploi des pays africains

Les partenaires nationaux (bénéficiaires directs) sont :

- les décideurs politiques, principalement les ministères de l'emploi, mais aussi ceux des finances ainsi que les représentants des collectivités locales ;
- Les institutions publiques intervenant dans le champ de l'emploi : agences nationales pour l'emploi, instituts de statistiques, observatoires pour l'emploi, institutions de formation, agences et fonds en charge de la gestion de programmes de l'emploi ;
- les partenaires sociaux, représentants des employeurs et des travailleurs ;
- les décideurs économiques : chefs d'entreprises privées et publiques, associations ;
- Les acteurs privés intervenant dans le champ de l'emploi : agences privées de placement, associations professionnelles ;
- Les différentes associations et organisations œuvrant sur le marché du travail, tout particulièrement celles qui s'adressent aux femmes et aux jeunes.

Pour sa réalisation, le projet s'appuiera également sur les partenariats internationaux déjà présents dans ces pays, les organismes de financement qui interviennent dans les domaines de l'emploi et la lutte contre pauvreté, les programmes des Nations Unies (dont ceux du BIT) ainsi que les agences et partenaires de développement qui ont participé au Sommet de Ouagadougou et qui soutiennent le Pacte Mondial pour l'Emploi.

2. PRESENTATION DU PROJET

A l'instar de la deuxième phase, APERP 3 s'inscrit en ligne avec les priorités et actions retenues dans les PPTD (Programme pour la Promotion du Travail Décent), qui constituent le cadre de la coopération du BIT avec les mandants. Le projet constitue un appui aux activités développées par le BIT auprès de ses mandants pour préserver et favoriser la création d'emplois productifs. Les activités du projet contribuent à l'atteinte des objectifs prioritaires donnés pour deux domaines de résultat :

- « le domaine de résultat 1 » : Des emplois plus nombreux et de meilleure qualité pour une croissance inclusive et de meilleures perspectives d'emploi pour les jeunes; des emplois et des qualifications pour les jeunes ;

- « le domaine de résultat 6 » : La formalisation de l'économie informelle en prenant appui sur les discussions générales concernant la Recommandation 204 de l'OIT en faveur de la transition vers l'économie et l'emploi formel.

Les observations et enseignements tirés de l'exercice des deux premières phases ont amené le comité de pilotage à reconsidérer l'organisation du programme en faveur d'un rééquilibrage des activités vers un appui institutionnel. Le projet entendait ainsi contribuer à créer les conditions institutionnelles et stratégiques de cadres nationaux favorables à l'emploi. Ainsi, dans la continuité de l'appui technique, pour la formulation et la mise en œuvre des politiques nationales de l'emploi (PNE), de la formation professionnelle et d'investissement cohérentes, le programme devait poursuivre et renforcer l'accompagnement de leurs mises en œuvre, et contribuer, le cas échéant, à leur révision.

Pour sa troisième phase, le projet est donc organisé autour des quatre axes suivants :

- Améliorer la gouvernance du marché du travail. Les institutions du marché du travail (programmes d'emploi et organisations qui les gèrent) sont le domaine d'action privilégié des ministères du travail et de l'emploi. Le programme APERP apporte un appui à l'amélioration des différents domaines techniques de la gouvernance du marché du travail : coordination des acteurs, évaluation et formulation de mesures actives, services publics de l'emploi, information du marché du travail. Cet axe participera de l'accompagnement de la mise en œuvre des politiques nationales de l'emploi à la révision desquelles il pourra contribuer.
- Faciliter la transition de l'économie informelle à l'économie formelle. APERP 3 accompagne l'effort de l'OIT concernant la transition de l'économie informelle vers le formel dans le cadre de la mise en œuvre de la nouvelle Recommandation n° 204 adoptée à la CIT 2015 sur la « transition de l'économie informelle vers l'économie formelle ».
- Améliorer l'employabilité de la main-d'œuvre. Pour aller au-delà des quelques appuis ponctuels déployer pendant la deuxième phase en direction de petits entrepreneurs, APERP 3 met un accent particulier sur la formation professionnelle et l'apprentissage, notamment au travers du financement de la formation et de l'adaptation de l'offre de formation aux besoins du marché du travail en relation avec les centres de formation professionnelle publics et privés, tout en poursuivant son soutien apporté aux services de l'emploi dans leur missions d'orientation professionnelle.
- Renforcer les capacités des mandants tripartites de l'OIT dans les domaines techniques de l'emploi couverts par le projet. APERP 3 poursuit le renforcement des capacités institutionnelles et techniques des acteurs de l'emploi, notamment avec des formations sur le terrain, dont certaines à destination des partenaires sociaux. Par ailleurs, en raison de sa dimension transversale, le renforcement des capacités fera partie intégrante de chacun des trois premiers axes, avec des formations relatives aux différents domaines d'expertise couverts par le projet. La collaboration avec le Centre de formation de l'OIT à Turin est poursuivie.

L'objectif de développement est l'amélioration des conditions de vie des populations des pays concernés par la mise en œuvre d'activités favorisant le développement de l'emploi dans le cadre de l'Agenda de l'OIT en faveur du travail décent.

Composante 1 : « Améliorer la Gouvernance sur le marché du travail »

Résultat 1.1 : Dans le cadre de la révision des politiques d'emploi, les politiques actives du marché du travail sont évaluées et révisées.

Résultat 1.2 : Le fonctionnement des services publics de l'emploi SPE est amélioré.

Résultat 1.3 : La coordination des acteurs sur le marché du travail est améliorée

Résultat 1.4 : Les systèmes d'information sur le marché du travail (SIMT) sont améliorés.

Composante 2 : « Favoriser la transition de l'économie informelle vers l'économie formelle »

Résultat 2.1 : La recommandation sur la transition de l'économie informelle vers l'économie formelle est prise en compte dans les politiques d'emploi.

Résultat 2.2 : Des initiatives pilotes de formalisation dans des secteurs spécifiques sont entreprises.

Résultat 2.3 : Les capacités des institutions en charge de promouvoir la formalisation sont renforcées.

Composante 3 : « Améliorer l'employabilité de la main d'œuvre »

Résultat 3.1 : Des diagnostics de l'offre de formation des fonds de formation sont réalisés en vue de les aider à mieux cibler leurs actions

Résultat 3.2 : L'employabilité des actifs en particulier des groupes vulnérables est renforcée.

Composante 4 : « Renforcer les capacités techniques des mandants tripartites de l'OIT dans le domaine de l'emploi »

Résultat 4.1 : La capacité institutionnelle et technique des mandants est renforcée en vue d'améliorer leurs compétences à répondre de façon intégrée aux défis de l'emploi

En termes de financements, APERP 3 bénéficie des apports de l'OIT, d'une Contribution de la France, de la Contrepartie nationale et d'autres apports.

L'exécution technique du projet s'effectue en étroite concertation entre le Département de la Politique de l'Emploi du Siège du BIT, et les Bureaux de Terrain concernés par le projet, ainsi qu'avec les unités des autres Départements concernées par le projet. La coordination du projet est assurée par un Conseiller Technique Principal (CTP) qui veille à la coordination et à la cohérence globale de la mise en œuvre du projet et à sa visibilité.

3. JUSTIFICATION DE LA REVUE

Le Projet APERP 3 fut élaborée avec la participation des mandants tripartites et d'autres parties prenantes clés pour la période 2016 – 2019. En vue d'optimiser l'atteinte des résultats escomptés dans le Projet, il est opportun de faire une évaluation de ce qui a été accompli de 2016 à ce jour. C'est ce qui justifie cet exercice de revue à mi-parcours de la mise en œuvre du Projet APERP 3.

La Revue permettra de passer en revue la conception du Projet, examiner les performances récentes par rapports aux résultats escomptés, mettre en évidence ce qui a été accompli, vérifier si les produits déjà réalisés sont en train d'être transformés en résultats escomptés, s'assurer que les stratégies utilisées jusqu'ici sont efficaces et efficientes. De même, elle examinera la collaboration de l'OIT et des partenaires et la cohérence du Projet dans un contexte plus large

multi-agence, identifiera des domaines d'améliorations et mettra en exergue les leçons apprises pour éclairer la seconde phase de la mise en œuvre du Projet.

4. OBJECTIFS DE LA REVUE

La Revue du Projet APERP 3 est un outil de gestion élaboré par ceux en charge de sa conception et de sa formulation. En conséquence, le but de cette revue est d'évaluer ce qui a été accompli jusqu'ici par rapport aux résultats escomptés et prendre en compte les recommandations, les leçons apprises et les défis afin d'éclairer la suite de la mise en œuvre du Projet. Les informations seront utilisées par le Bureau de l'OIT, les mandants et les autres parties prenantes clés associées à la mise en œuvre.

Les objectifs de la revue sont les suivants :

- Passer en revue la pertinence et l'adéquation de la conception du Projet APERP 3 ;
- Examiner les progrès accomplis vers l'atteinte des résultats/réalisations ;
- Examiner l'utilité des stratégies, des partenariats et les contraintes à surmonter, y compris l'application pratique de la prise en compte des questions de genre ;
- Identifier les défis majeurs, les forces et les faiblesses du Projet APERP 3 ;
- Déterminer l'ampleur des liens entre les réalisations du Projet APERP 3 et les produits correspondants, entre les réalisations et l'agenda du travail décent en Afrique, ainsi qu'avec la stratégie nationale de développement ;
- Passer en revue les capacités organisationnelles des ministères en charge des questions de travail et de l'emploi, du bureau de pays de l'OIT et des partenaires sociaux par rapport à la coordination d'ensemble du programme ;
- Identifier les leçons apprises et proposer des recommandations pour la suite de la mise en œuvre du Projet APERP 3.

5. RESULTATS ATTENDUS

Il est attendu du consultant de produire un rapport de revue à mi-parcours du Projet APERP 3. Pour cela, il produira les résultats d'étapes suivants:

- Un draft du rapport de revue du Projet APERP 3 à partager avec les mandants tripartites et les parties prenantes clés ;
- Une version finale du rapport de revue du Projet APERP 3 intégrant les commentaires faits dans le draft, et ;
- Une présentation à faire pendant l'atelier des parties prenantes, qui comportera outre les résultats de la revue

6. CRITERES ET QUESTIONS DE LA REVUE

La revue devra adresser l'ensemble des critères retenus par l'OIT en la matière. Les questions clés ci-après sont destinées à guider l'exercice de collecte et d'analyse des informations, les conclusions et recommandations y relatives, ainsi que les leçons apprises et les bonnes pratiques.

6.1 Pertinence et cohérence du Projet APERP 3

- Dans quelle mesure le Projet APERP 3 contribue-t-il à la réalisation des cibles de l'Agenda pour le Travail Décemment en Afrique ?
- Dans quelle mesure le Projet APERP 3 a-t-il adressé les priorités nationales de développement telles que formulées dans la stratégie nationale de développement et les priorités des mandants ?
- La stratégie de mise en œuvre du Projet APERP 3 est-elle cohérente et basée sur une approche intégrée ?

6.2 Validité de la conception du projet

- La conception du projet était-elle en adéquation avec les besoins des institutions et groupes cibles ?
- Y a-t-il réellement une relation causale entre les produits et les résultats escomptés, et entre ces derniers et l'objectif de développement du projet BIT ?
- Au vu des résultats atteints à ce jour, la conception du projet était-elle réaliste ?
- L'analyse des risques de blocages a-t-elle été incluse dans la conception du projet ?
- La conception du projet a-t-elle intégré une stratégie de durabilité ?
- Quel a été le degré d'implication et de consultation des mandants tripartites dans la phase de planification ?
- Comment la question de genre a-t-elle été prise en compte dans le document du projet ?

6.3 Performances et efficacité du projet

- A quel point les objectifs du projet ont-ils été atteints à ce jour ?
- Le programme de formation utilisé était-il pertinent aux besoins des clients ?
- La quantité et la qualité des produits réalisés à ce jour ont-elles été satisfaisantes ?
- Les activités conduites à ce jour ont-elles profité équitablement aux hommes et aux femmes ?
- A ce jour, qu'est-ce qui peut être considéré comme domaines de succès au vu des interventions du projet ? Quels facteurs ont-ils contribué à ces succès ? Quels ont été les contraintes et pourquoi ?
- A la date d'aujourd'hui, y a-t-il des résultats inattendus du projet ?
- Dans quelle mesure les recommandations issues des missions d'appui technique du BIT ont été prises en compte pour réorienter le projet à ce jour ?

6.4 Capacités des mandants tripartites

- Les ressources et les efforts des mandants tripartites ont-elles été organisées de manière à soutenir la réalisation des produits du Projet APERP 3 ? Y a-t-il des structures spécifiques qui appuient la mise en œuvre du Projet APERP 3 ? Quelles ressources sont destinées au Projet APERP 3 ?
- Les mandants tripartites utilisent-ils effectivement les interrelations existantes pour promouvoir le Projet APERP 3 et participer à la mobilisation des ressources pour le Projet APERP 3 ? Quels sont les résultats obtenus dans ce sens ?
- Quelles sont les principales contraintes du point de vue des capacités des mandants tripartites à réaliser les produits du Projet APERP 3 ?
- Comment les contraintes du point de vue des capacités des mandants tripartites ont-elles affecté le taux de réalisation du Projet APERP 3 ? Qu'est-ce qui peut être fait pour adresser ces contraintes ?

6.5 Capacités, avantages comparatifs et efficacité du BIT

- Le travail de l'OIT constitue-t-il un appui direct aux partenaires nationaux dans la réalisation des priorités pour le travail décent dans le pays ?
- L'OIT travaille-t-elle avec les mandants dans le contexte d'un plus grand effort national, contribuant où ils ont la voix, un intérêt et un avantage comparatif ?
- L'appui du BIT adresse-t-il les gaps en matière de capacités et d'ouvertures pour l'implication des mandants ?
- Les opérations de l'OIT correspondent-elles au plan du Projet APERP 3 ? Les ressources techniques et financières disponibles sont-elles adéquates pour accomplir le plan de mise en œuvre du Projet APERP 3 ?
- Est-ce que le Projet APERP 3 bénéficie de l'appui du bureau de l'OIT (les spécialistes sur le terrain, le Bureau Régional, les unités techniques responsables au siège) de façon adéquate sur les plans administratif, technique et si nécessaire sur le plan politique ?
- La mobilisation des ressources est-elle réalisée effectivement et efficacement ? Sinon, pourquoi ?
- Le BIT prend-t-il en compte les préoccupations exprimées par les mandants tripartites ?

6.6 Partenariat, stratégies et relations inter agences

- L'organisation pour la gestion et la gouvernance du Projet APERP 3 est-elle adéquate ? Y a-t-il une compréhension claire des rôles et des responsabilités par toutes les parties impliqués ?
- Les rôles et les attentes sont-ils bien compris et gérés par les partenaires clés de mise en œuvre ?
- Les mandants nationaux appuient-ils les stratégies pour assurer les résultats attendus de la collaboration comme explicité dans le Projet APERP 3 ? Prennent-ils des responsabilités dans ce sens ?
- Y a-t-il une vision claire et une stratégie avec les principaux moyens d'action bien comprise par tous les partenaires pour la réalisation du Projet APERP 3 ?
- Y a-t-il une stratégie claire pour faciliter l'égalité des sexes et les liens avec les infrastructures nationales relatives au genre ?
- Y a-t-il une stratégie claire pour donner une place de choix aux jeunes ?

6.7 Efficience des ressources utilisées et application de la gestion axée sur les résultats

- Les ressources (financières, humaines, temporelles, expertise, etc.) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats ?
- Les ressources ont-elles été utilisées de façon efficiente ?
- La qualité et la quantité des produits/outputs sont-elles proportionnelles aux ressources mobilisées ?
- Les fonds et les activités ont-ils été produits à temps et dans le respect des normes de gestion ?
- Le Projet APERP 3 a-t-il défini une chaîne de résultats clairs et évaluables ?
- Y a-t-il véritablement un lien causal entre chaque réalisation et les produits correspondants ?
- Est-ce que le principe d'égalité d'opportunités entre les femmes et les hommes est reflété dans les réalisations escomptées et dans le Projet APERP 3 ?
- A quel point la gestion du Projet APERP 3 s'est-elle effectivement consacrée au contrôle de la performance et des résultats du programme ? Un système de suivi et évaluation a-t-il été mis en place et à quel point est-il efficace ? Des informations pertinentes sont-elles systématiquement collectées et exploitées ? Les données sont-elles sensibles au genre et désagrégées par sexe et suivant tout autre critère pertinent ?
- Y a-t-il de la clarté et un accord sur la manière dont les résultats seront documentés et vérifiés (indicateurs avec cibles et résultats d'étape) ?
- Est-ce que les réalisations escomptées dans le Projet APERP 3 justifient le niveau des ressources qui sont entrain d'être dépensées ?

6.8 Gestion et partage des connaissances et efficacité de l'organisation managériale du projet

- Les performances sont-elles effectivement contrôlées et rapportées ?
- Les informations sont-elles partagées et aisément accessibles aux partenaires nationaux ?
- Des réseaux de connaissances nationaux et des bases de connaissances sont-ils utilisés et renforcés ?
- La gestion de l'information et l'information de gestion sont-elles prises en compte dans la chaîne opérationnelle ?
- Quelle appréciation faire du Quand et Comment l'équipe de gestion du projet a-t-elle été mise en place ?
- Dans quelles mesures les relations personnelles et interpersonnelles ont-elles impactées la mise en œuvre du projet ?
- Y avait-il un backstopping adéquat pour le management du projet sur les plans technique, programmatique, administratif et financier ?
- Y avait-il des contraintes en termes de procédures de gestion qui ont eu impact sur la mise en œuvre du projet ?
- La structure managériale du projet a-t-elle facilité l'atteinte des résultats ?
- Y avait-il une compréhension claire des rôles et des responsabilités par tous ceux qui étaient impliqués, particulièrement les parties prenantes clés et les partenaires au niveau national ?
- Le projet a-t-il fait une utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets du BIT et avec d'autres programmes dans le pays pour accroître son efficacité et son impact ?

6.9 Progrès réalisés vers des résultats tangibles

- Les ressources techniques et financières disponibles sont-elles adéquates pour accomplir les plans du Projet APERP 3 ?
- Les activités et les projets sont-ils mis en œuvre en accord avec le Projet APERP 3 ? Sinon, pourquoi ?
- Quels produits ont été réalisés et livrés ?
- Dans quelle mesure les produits contribuent-ils ou sont-ils utilisés par les partenaires pour l'accomplissement des résultats ?
- Quels progrès ont-ils été faits vers l'atteinte des réalisations du Projet APERP 3 ?
- Quelles est la contribution des partenaires nationaux et de l'OIT à l'atteinte des réalisations ?
- Quels sont les risques et opportunités émergents en rapport avec le Projet APERP 3 ?
- Les activités entreprises ont-elles contribué aux résultats sensibles au genre ?
- Les activités entreprises ont-elles contribué aux résultats sensibles aux jeunes ?

6.10 Leçons apprises

- Quelles bonnes pratiques peuvent être apprises du programme et qui peuvent être appliquées dans la seconde phase du Projet APERP 3 et pour des Projets similaires en Afrique ?
- Qu'est-ce qui aurait du être différent et qui devrait par conséquent être évité dans la seconde phase du Projet APERP 3 ?
- Quels peuvent être actuellement les défis et les priorités pour la promotion du travail décent en Côte d'Ivoire ?
- Au vu des résultats atteints, la conception du Projet APERP 3 était-elle réaliste ?
- Le Projet APERP 3 de Côte d'Ivoire peut-il s'inspirer d'autres Projets APERP de pays africains ?

7. METHODOLOGIE

La méthodologie sera essentiellement qualitative. L'évaluateur (trice) procédera à une revue documentaire en desk, à des interviews avec les parties prenantes et à l'observation directe des réalisations du projet à travers les visites sur le terrain.

Durant le processus de collecte des données, l'évaluateur (trice) comparera et fera des validations croisées de données issues de différentes sources (staff du projet, partenaires de mise en œuvre et bénéficiaires), et de différentes méthodologies (revue documentaire, visites sur le terrain et interviews).

L'évaluateur (trice) devra indiquer les techniques d'échantillonnage qu'il aura à utiliser.

7.1 Revue documentaire en desk :

En prélude aux descentes sur le terrain, l'évaluateur (trice) fera la revue des documents suivants :

1. le document de projet de la mission d'assistance du BIT ;
2. le contrat de la mission d'assistance du BIT ;
3. les rapports de mission d'appui technique ;

4. tous les rapports d'avancement du projet ;
 5. les rapports de missions de suivi sur terrain ;
 6. Les rapports des activités clés et des réunions du comité de pilotage
 7. les Programme et budget du BIT pour la période couverte par le projet ;
 8. les Programmes Pays pour le Travail Dément (PPTD) des pays couverts par le projet et pour la période couverte par le projet;
 9. L'UNDAF des pays couverts par le projet et pour la période couverte par le projet;
 10. Les documents cadres nationaux des pays couverts par le projet ;
 11. Etc.
- a. Interviews individuels avec le staff du BIT et interviews sur le terrain ou par téléphone avec :**
1. les mandants de l'OIT (représentants des travailleurs, employeurs et Gouvernement)
 2. Le Directeur de Bureau de Pays de l'OIT pour la Côte d'Ivoire, le Bénin, le Burkina Faso, le Mali, le Niger et le Togo et les spécialistes du BP Abidjan, le CTP du projet à Genève, les Chargés de Programme et des Finances du BP Abidjan ;
 3. le staff du projet
 4. Les institutions nationales impliquées dans la mise en œuvre du projet ;
 5. Les partenaires au développement opérant dans le secteur de l'emploi (Agences des Nations Unies, partenaires techniques et financiers, ...);
 6. Les récipiendaires directs et bénéficiaires du projet.

a. Visites de terrain :

L'évaluateur (trice) recevra l'appui du responsable du projet pour faciliter ses recherches documentaires et organiser ses rencontres. Une ou plusieurs visites sur le terrain seront organisées afin de se rendre compte des activités pratiquées et de rencontrer les personnes concernées par le projet.

b. Débriefing :

A la fin de la mission, le (la) consultant(e) présentera ses résultats préliminaires et recommandations à l'Equipe du Bureau de l'OIT à Abidjan et à l'équipe de gestion du projet.

7. RESULTATS ATTENDUS

Au terme de son mandat, l'évaluateur (trice) rendra disponible :

- a) Un rapport écrit répondant aux différentes questions notamment la pertinence du projet et les performances en termes d'efficacité, d'efficience, de durabilité et d'impact, les leçons apprises, les recommandations pertinentes pour des expériences ultérieures, etc. Ce rapport comportera entre autres un résumé exécutif concis et présente suivant le canevas standard du BIT en la matière pour les évaluations indépendantes, explicitant la méthodologie utilisée et ses limites, les résultats, recommandations et leçons apprises à l'issue de l'évaluation, ainsi que des annexes reprenant les TDR,

la liste des personnes rencontrées, les tableaux de données complémentaires, les questionnaires utilisés, etc. ;

- b) Des fiches techniques de deux pages maximum sur des cas de succès ou de bonnes pratiques et de cas d'échecs;
- c) Des photos ou illustrations des activités du projet ;
- d) Un dépliant et une présentation PowerPoint sur les principales conclusions et leçons de l'évaluation en vue du partage d'informations sur les résultats du projet.

Le rapport final devra suivre le canevas suivant :

1. Page de couverture reprenant les données clés du projet (titre du projet, code du projet, donateur, date de début et date de fin, budget, domaine technique du projet, unité de gestion au BIT, couverture géographique) ; et les caractéristiques de l'évaluation (type d'évaluation, unité de gestion au BIT, dates de début et de fin de la mission d'évaluation, noms des évaluateurs, date de soumission du rapport d'évaluation) ;
2. Résumé exécutif;
3. Contexte de la mise en œuvre du projet et sa logique d'intervention ;
4. But, champ et destinataires de l'évaluation ;
5. Méthodologie ;
6. Résultats (le contenu de cette section doit être organisé suivant les questions et les critères d'évaluation liés à chacune d'elles tel que posées dans les TDR) ;
7. Leçons apprises et bonnes pratiques ;
8. Conclusions ;
9. Recommandations (dire à qui chacune des recommandations s'adresse) ;
10. Orientations futures possibles ;
11. Annexes ;
 - o Calendrier de travail et personnes interviewées
 - o Liste des documents du projet examinés
 - o Autres documents consultés
 - o TDR

12. CONDUITE ET GESTION DE L'EVALUATION, PLAN DE TRAVAIL ET CALENDRIER

a. Profil de l'évaluateur (trice)

L'évaluateur (trice) aura au minimum a Diplôme d'Etudes Supérieures dans une discipline liée à l'objet du projet (économie, développement...).

L'évaluation sera conduite par un consultant international dont l'expérience doit comprendre :

- a) Des connaissances pertinentes du développement social et/ou économique
- b) Mise en œuvre des approches de Gestion Axée sur les Résultats et autres approches de planification stratégique, méthodes et approches de suivi et évaluation, notamment les approches quantitatives, qualitatives et participatives, analyse de l'information et rédaction des rapports ;
- c) Formulation, analyse et évaluation des programmes et projets de développement
- d) Avoir des compétences en matière d'analyse des effets et impacts résultant des actions de développement.
- e) Une vaste expérience des évaluations dans le système des Nations Unies ou un autre cadre international, en tant que chef d'équipe.

Il (elle) devra faire preuve des capacités de communication en français et en anglais, de rédaction des résultats et être familiarisé avec les méthodes d'évaluation des projets utilisées par les agences du Système des Nations Unies, notamment le BIT.

b. Gestion de l'évaluation

L'évaluateur (trice) adressera le rapport au gestionnaire de l'évaluation (M. Cyrano Ombolo) qui sera son interface au niveau du BIT. Il discutera avec lui de toutes les questions techniques et méthodologiques en cas de besoin.

L'évaluation se fera avec l'appui logistique et les services du projet, et l'appui administratif du Bureau de l'OIT à Abidjan.

13. CALENDRIER D'EXECUTION

L'évaluation sera conduite selon le calendrier ci-après

Phase	Tâches	Responsables	Deadlines
I	Préparation des TDR, consultation avec les partenaires clés et le staff du BIT impliqué	Gestionnaire de l'évaluation	28/02/2018
II	Identification d'un évaluateur interne	Gestionnaire de l'évaluation	26/02 au 02/02/2018
III	- Préparation du budget et de la logistique - Envoi à l'évaluateur interne la documentation	Gestionnaire de l'évaluation + CNP du Projet	05/03/2018
IV	- Revue en desk des documents du projet - Elaboration en desk des outils de l'évaluation	Evaluateur interne	05 au 10/03/2018
V	- Entretiens avec le staff/gestionnaire du projet - Entretiens avec l'équipe du Bureau Pays de l'OIT à Abidjan et avec le CTP - Débriefing avec le Gestionnaire de l'évaluation	Evaluateur interne	12/03 au 16/03/2018
VI	- Mission sur le terrain à Abidjan et entretiens avec : (i) le staff/gestionnaires du projet sur le terrain, (ii) les parties prenantes sur le terrain, (iii) l'équipe du Bureau Pays de l'OIT à Abidjan. - Débriefing avec le CTP du projet - Débriefing avec le Gestionnaire de l'évaluation	Evaluateur interne	19/03 au 23/03/2018
VII	Réception du draft du rapport d'évaluation rédigé sur la base de la revue documentaire et des visites sur le terrain	Evaluateur interne	30/03/2018
VII	- Circulation du draft de rapport d'évaluation auprès des parties prenantes clés du projet pour commentaires - Consolidation des commentaires des parties prenantes et envoi à l'évaluateur	Gestionnaire de l'évaluation	02/04/ au 06/04/2018
VIII	Finaliser le rapport	Evaluateur interne	09 au 13/04/2018
IX	Soumission officielle du rapport à EVAL pour approbation	EVAL	16 au 20/04/2018
X	Avis d'EVAL	EVAL	20/04/2018
XI	Transmission rapport bailleur et maître d'ouvrage	CTP	23/04/2018

10.4. Fiches sur les leçons apprises

ILO Lesson Learned Template

Project Title: Appui à la promotion de l'emploi et à la réduction de la pauvreté APERP3

Project TC/SYMBOL: RAF/10/58/FRA

Name of Evaluator: ALI MADAÏ BOUKAR

Date: 15/05/2018

LL Element 01	Text
Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	L'appréciation positive des institutions bénéficiaires et des partenaires sociaux facilite une approche participative et un accompagnement adéquat garantissant l'appropriation et la pérennité
Context and any related preconditions	Les conditions ayant facilité l'adhésion des institutions bénéficiaires ont consisté à présenter au préalable toute la démarche du projet avant sa mise en place dans les pays, afin de recueillir les avis de la partie nationale et des mandants tripartite de l'OIT.
Targeted users / Beneficiaries	les institutions du marché du travail que sont les SPE, les organes des dispositifs des SIMT, les ministères sectoriels en charge de la promotion de l'emploi, de la formation professionnelle et technique, de la jeunesse, les partenaires sociaux, les chambres de commerce, d'industrie, les cadres de concertation Etat/secteur privé.
Challenges /negative lessons - Causal factors	Les initiatives qui ne sont pas bien internalisées dans certains pays, peuvent expliquer des légers retards constatés dans leur mise en œuvre. Par exemple dans le cas de la composante « améliorer l'employabilité de la main-d'œuvre », il faudrait davantage examiner les desiderata des bénéficiaires et peut être diversifié l'offre de services en la matière par le projet.
Success / Positive Issues - Causal factors	La satisfaction et l'adhésion somme toute appréciable des bénéficiaires ont été les résultantes des efforts de communication et de sensibilisation initiaux avant le lancement du projet. Cette démarche cruciale est déterminante pour la réussite du projet et son acceptation par les mandants.
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	Le rôle joué par le Bureau pays d'Abidjan et le Bureau régional dans les phases de démarrage et d'implantation du projet a été déterminant pour son opérationnalisation dans de bonnes conditions de collaboration avec les bénéficiaires sur le terrain.

ILO Lesson Learned Template

Project Title: Appui à la promotion de l'emploi et à la réduction de la pauvreté APERP3

Project TC/SYMBOL: RAF/10/58/FRA

Name of Evaluator: ALI MADAÏ BOUKAR

Date: 15/05/2018

LL Element 02

Text

Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	L'étape d'information, de sensibilisation, de formation, de responsabilisation des bénéficiaires et des partenaires au développement est déterminante pour une perspective d'internalisation et de durabilité des actions à travers de bonnes perspectives de mise à l'échelle
Context and any related preconditions	Le projet étant principalement d'appui institutionnel a initié des activités au niveau des administrations des pays bénéficiaires ou il se pose souvent des remaniements des cadres et des interlocuteurs du BIT. Ceci est un facteur de risque important pour l'appropriation et la durabilité dans le suivi des actions.
Targeted users / Beneficiaries	les institutions du marché du travail que sont les SPE, les organes des dispositifs des SIMT, les ministères sectoriels en charge de la promotion de l'emploi, de la formation professionnelle et technique, de la jeunesse, les partenaires sociaux, les chambres de commerce, d'industrie, les cadres de concertation Etat/secteur privé.
Challenges /negative lessons - Causal factors	Dans certaines pays, on a observé un changement d'interlocuteurs au niveau des structures bénéficiaires de l'APERP3, ce qui doit entraîner une débauche d'énergie supplémentaire pour informer, former, sensibiliser les nouveaux arrivants sur la nature du projet et le contenu de ses activités au niveau des bénéficiaires, pour une prise en main.
Success / Positive Issues - Causal factors	Les initiatives prises par l'UGP avec la collaboration des spécialistes du BIT Abidjan se sont révélées utiles dans ce cas de figure en mettant dans le bain, les nouveaux arrivants, points focaux de l'APERP sur le contenu et le bien-fondé des activités. Cela a contribué à assurer la continuité dans le suivi des actions.

ILO Lesson Learned Template

Project Title: Appui à la promotion de l'emploi et à la réduction de la pauvreté APERP3

Project TC/SYMBOL: RAF/10/58/FRA

Name of Evaluator: ALI MADAÏ BOUKAR

Date: 15/05/2018

LL Element 02	Text
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	La mise à contribution des spécialistes techniques et des chargés de programmes du BIT est l'un des facteurs de réussite dans la portée et la qualité des actions entreprises au 31 décembre 2017. Le rôle joué par le Bureau pays d'Abidjan et le Bureau régional dans le suivi et l'accompagnement du projet s'est révélé aussi déterminant en plus de l'expertise de qualité du CTP, de la disponibilité et de la maîtrise du contexte des pays par la CNP.

ILO Lesson Learned Template

Project Title: Appui à la promotion de l'emploi et à la réduction de la pauvreté APERP3

Project TC/SYMBOL: RAF/10/58/FRA

Name of Evaluator: ALI MADAÏ BOUKAR

Date: 15/05/2018

LL Element 03	Text
Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	Le recours aux dispositifs de concertation intra bailleurs et entre le Gouvernement et les PTFs est déterminant pour la diffusion des connaissances et le partenariat et la mobilisation des ressources pour une durabilité du projet.
Context and any related preconditions	Il existe dans la plupart des pays couverts, des cadres de concertation multi bailleurs qui peuvent servir de plateformes de communication pour la visibilité du projet

ILO Lesson Learned Template

Project Title: Appui à la promotion de l'emploi et à la réduction de la pauvreté APERP3

Project TC/SYMBOL: RAF/10/58/FRA

Name of Evaluator: ALI MADAÏ BOUKAR

Date: 15/05/2018

LL Element 03	Text
Targeted users / Beneficiaries	les institutions du marché du travail que sont les SPE, les organes des dispositifs des SIMT, les ministères sectoriels en charge de la promotion de l'emploi, de la formation professionnelle et technique, de la jeunesse, les partenaires sociaux, les chambres de commerce, d'industrie, les cadres de concertation Etat/secteur privé.
Challenges /negative lessons - Causal factors	L'UGP n'a pas de tout le temps eu recours à ces cadres de concertation multibailleurs qui auraient soutenu davantage une bonne communication sur la pertinence des initiatives proposées dans le projet. Dans certains pays, la difficulté est liée au statut d'agence non résidente du BIT qui ne permet pas d'assurer la présence active systématique d'un point focal BIT dans les réunions de concertation multibailleurs.
Success / Positive Issues - Causal factors	Dans les pays couverts par le projet ou il a été fait recours aux cadres multibailleurs, la stratégie a été de s'appuyer sur le chargé de programme BIT Abidjan qui a pour moment pris part aux réunions du programme Management Team de l'UNCT.
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	La mise à contribution des spécialistes techniques et des chargés de programmes du BIT est l'un des facteurs de réussite dans la portée et la qualité des actions entreprises au 31 décembre 2017. Le rôle joué par le Bureau pays d'Abidjan et le Bureau régional dans le suivi et l'accompagnement du projet s'est révélé aussi déterminant en plus de l'expertise de qualité du CTP, de la disponibilité et de la maîtrise du contexte des pays par la CNP.

10.5. *Fiches sur les bonnes pratiques*

ILO Emerging Good Practice Template

Project Title: Appui à la promotion de l'emploi et à la réduction de la pauvreté
APERP3

Project TC/SYMBOL: RAF/10/58/FRA

Name of Evaluator: ALI MADAÏ BOUKAR

Date: 15/05/2018

GP Element 01	Text
Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)	L'expérience APERP est pertinente et facile à répliquer dans le contexte d'autres sous régions Africaines, elle ne nécessite pas une unité de gestion lourde et s'appuie au mieux sur l'expertise complémentaire des spécialistes techniques du BIT pour compenser le niveau des ressources parfois limité, face à d'autant de défis à relever dans les pays couverts. Le Directeur national en charge de la promotion de l'emploi est une ressource importante au niveau du suivi de la mise en œuvre de la composante 1 « politiques emploi, système d'informations, services publics, coordination », et dans une moindre mesure, le suivi de la mise en œuvre des autres composantes.
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	Le projet APERP est mis en œuvre dans des contextes nationaux favorables qui s'appuient sur les techniciens et responsables des institutions ou ministères bénéficiaires. Par exemple, le DG de l'emploi en Côte d'Ivoire, est une ressource clé sur laquelle le projet peut s'appuyer pour faciliter la mise en œuvre des activités. Avec un minimum de charges financières pour assurer le suivi, il existe une marge de manœuvre appréciable pour les gestionnaires du projet pour implémenter le projet sur le terrain. Il faudra cependant sécuriser des ressources nécessaires à un bon suivi de la mise en œuvre dans les pays.
Establish a clear cause-effect relationship	En s'appuyant sur les Directeurs nationaux en charge de la promotion de l'emploi, bien sensibilisés et auxquels on mettrait un minimum de ressources pour le suivi de la mise en œuvre, il y a de bonnes garanties par rapport à un bon monitoring et une maximisation des effets attendus du projet. Cela permettrait de pallier à bien d'égards, l'absence physique de l'UGP dans certaines conditions dans un pays.

ILO Emerging Good Practice Template

Project Title: Appui à la promotion de l'emploi et à la réduction de la pauvreté
APERP3

Project TC/SYMBOL: RAF/10/58/FRA

Name of Evaluator: ALI MADAÏ BOUKAR

Date: 15/05/2018

GP Element 01	Text
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	-Les institutions nationales bénéficiaires sont sensibilisées en continu par un responsable national en charge de la promotion de l'emploi. -Les institutions nationales améliorent la qualité de mise en œuvre dans le respect du delivery. Par exemple en RCI, la direction en charge de la promotion de l'emploi sensibilise le ministère du plan pour la prise en compte des orientations de la politique de l'emploi dans le plan national de développement pour une croissance inclusive et facilitant la création d'emplois. -APERP3 vise comme bénéficiaires : les institutions du marché du travail que sont les SPE, les organes des dispositifs des SIMT, les ministères sectoriels en charge de la promotion de l'emploi, de la formation professionnelle et technique, de la jeunesse, les partenaires sociaux, les chambres de commerce, d'industrie, les cadres de concertation Etat/secteur privé. A terme APERP3 devrait contribuer à accroître la création d'opportunités d'emplois décents.
Potential for replication and by whom	L'expérience de APERP3 peut être répliquée dans le contexte de la sous-région Afrique Centrale dont les pays connaissent la même problématique relative à la promotion des emplois décents. Elle pourrait être davantage enrichissante dans la mesure où la plupart des pays de cette sous-région ont mieux cerné la nécessité de mainstreaming de l'emploi dans les politiques et stratégies de développement dans un contexte marqué par le choc pétrolier récent appelant à une croissance économique plus diversifiée, inclusive et créatrice d'emplois productifs.

ILO Emerging Good Practice Template

Project Title: Appui à la promotion de l'emploi et à la réduction de la pauvreté
APERP3

Project TC/SYMBOL: RAF/10/58/FRA

Name of Evaluator: ALI MADAÏ BOUKAR

Date: 15/05/2018

GP Element 01	Text
Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)	Le projet APERP3 est parfaitement arimé aux priorités et actions retenues dans les PPTD (Programme pour la Promotion du Travail Décent), qui constituent le cadre de coopération du BIT avec les mandants tripartites. Le projet constitue un appui aux activités développées par le BIT auprès de ses mandants pour préserver et favoriser la création d'emplois productifs. Les activités du projet contribuent à l'atteinte des objectifs prioritaires donnés pour deux domaines de résultat : (i) « le domaine de résultat 1 » : Des emplois plus nombreux et de meilleure qualité pour une croissance inclusive et de meilleures perspectives d'emploi pour les jeunes; des emplois et des qualifications pour les jeunes ; (ii) « le domaine de résultat 6 » : La formalisation de l'économie informelle en prenant appui sur les discussions générales concernant la Recommandation 204 de l'OIT en faveur de la transition vers l'économie et l'emploi formel.
Other documents or relevant comments	Une agence des Nations Unies comme le PNUD que j'ai rencontrée à Abidjan, m'a informé sur l'importance du rôle joué par le Ministère en charge de l'emploi pour faire connaître le projet au niveau des administrations publiques mais aussi lors des contacts avec les partenaires au développement.

ILO Emerging Good Practice Template

Project Title: Appui à la promotion de l'emploi et à la réduction de la pauvreté
APERP3

Project TC/SYMBOL: RAF/10/58/FRA

Name of Evaluator: ALI MADAÏ BOUKAR

Date: 15/05/2018

GP Element 02	Text
Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)	La systématisation de la mise en place d'outils transversaux et harmonisés d'évaluation des performances des SPE et des PAMT en 2018, dans les pays couverts par le projet offre des perspectives intéressantes de comparabilité internationale des performances nationales, de promotion de la culture de résultat et de qualité dans la gestion des produits et des services.
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	Le projet APERP est en train d'accompagner les pays bénéficiaires à développer et appliquer en aval, des outils d'évaluation de performances des services publics de l'emploi, mais aussi des programmes actifs du marché du travail. Cela devrait aider les pays comme la RCI ou le Niger, à améliorer la gouvernance dans la gestion des ressources mises au service de la promotion des emplois de qualité dans les économies nationales. En dépit du fait que certains contextes nationaux pourraient s'avérer difficiles pour l'application de tels outils une fois disponibles, ils ont le mérite d'exister en permettant une comparabilité internationale en termes de qualité de mise en œuvre des produits et services délivrés par les SPE et les PAMT.
Establish a clear cause-effect relationship	La mise en place d'outils et de mécanismes institutionnels et stratégiques de promotion du marché du travail sur la base des extrants du projet APERP3 (outils d'évaluation des SPE, Plans stratégiques de développement des SPE et Mesures d'amélioration des performances des PAMT.) dans un environnement institutionnel favorable est un déterminant clé pour la mise en place efficace et efficiente des programmes opérationnels de développement des compétences et de création d'emplois décents dans les pays couverts. Dans certains pays du Maghreb comme l'Algérie, l'on semble être plus en avance à cet effet.

ILO Emerging Good Practice Template

Project Title: Appui à la promotion de l'emploi et à la réduction de la pauvreté
APERP3

Project TC/SYMBOL: RAF/10/58/FRA

Name of Evaluator: ALI MADAÏ BOUKAR

Date: 15/05/2018

GP Element 02	Text
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	-Les SPE et les structures de gestion des politiques actives du marché du travail, délivrent des produits et des services de meilleure qualité (politique de l'emploi mieux intégrée dans les plans nationaux de développement, programmes de formation professionnelle mieux focalisés sur les besoins en compétences de l'économie, PAMT mieux focalisées sur les besoins des jeunes, femmes et groupes vulnérables) -A terme, les produits et effets d'APERP3 devraient contribuer à mettre en place un environnement institutionnel sain et de meilleure gouvernance du marché du travail favorable à la mobilisation des partenaires et des financements pour un passage à l'échelle et une augmentation des opportunités de création d'emplois décents et productifs. -APERP3 vise comme bénéficiaires : les institutions du marché du travail que sont les SPE, les organes des dispositifs des SIMT, les ministères sectoriels en charge de la promotion de l'emploi, de la formation professionnelle et technique, de la jeunesse, les partenaires sociaux, les chambres de commerce, d'industrie, les cadres de concertation Etat/secteur privé. A terme APERP3 devrait contribuer à accroître la création d'opportunités d'emplois décents.
Potential for replication and by whom	L'expérience de APERP3 et plus particulièrement en termes de développement d'outils d'évaluation de performances, peut être répliquée dans le contexte de la sous-région Afrique Centrale dont les pays connaissent la même problématique relative à la faible qualité des programmes de promotion des emplois décents.

ILO Emerging Good Practice Template

Project Title: Appui à la promotion de l'emploi et à la réduction de la pauvreté APERP3

Project TC/SYMBOL: RAF/10/58/FRA

Name of Evaluator: ALI MADAÏ BOUKAR

Date: 15/05/2018

GP Element 02	Text
Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)	Le projet APERP3 est parfaitement arimé aux priorités et actions retenues dans les PPTD (Programme pour la Promotion du Travail Décent), qui constituent le cadre de coopération du BIT avec les mandants tripartites. Le projet constitue un appui aux activités développées par le BIT auprès de ses mandants pour préserver et favoriser la création d'emplois productifs. Les activités du projet contribuent à l'atteinte des objectifs prioritaires donnés pour deux domaines de résultat : (i) « le domaine de résultat 1 » : Des emplois plus nombreux et de meilleure qualité pour une croissance inclusive et de meilleures perspectives d'emploi pour les jeunes; des emplois et des qualifications pour les jeunes ; (ii) « le domaine de résultat 6 » : La formalisation de l'économie informelle en prenant appui sur les discussions générales concernant la Recommandation 204 de l'OIT en faveur de la transition vers l'économie et l'emploi formel.
Other documents or relevant comments	Des pays de l'Afrique Centrale comme le Cameroun, sont dans un processus d'élaboration d'outils et de méthodes d'amélioration des performances des services publics de l'emploi et des programmes actifs du marché du travail. Ils sont conscients du fait que des milliards de FCFA sont injectés par les pouvoirs publics pour soutenir la promotion des emplois, mais que les résultats demeurent mitigés en dépit de quelques avancées jugées insuffisantes par les mandants, partenaires sociaux de l'OIT. Les expériences réussies de APERP3 pour faire l'objet de capitalisation dans le cadre d'une coopération sud-sud (Afrique de l'ouest-Afrique Centrale, et aussi triangulaire (en intégrant Pole emploi-France).

10.6. Matrice d'évaluation de l'état de mise en œuvre à mi-parcours

Logique d'interventions	Produits	Actions planifiées à fin 2017	deadline fin 2017 =xx/(En cours 2018 et au-delà=x)	Actions réalisées	Gap et justifications sommaires	Observations/analyses
Composante 1 : « Améliorer la Gouvernance sur le marché du travail »						
Résultat 1.1 : Dans le cadre de la révision des politiques d'emploi, les politiques actives du marché du travail sont évaluées et révisées.	1.1.1.Des politiques nationales de l'emploi et leurs PAO sont formulés ou révisés et inscrivent les PAMT	1. Elaboration d'un diagnostic de la situation de l'emploi en concertation avec les acteurs concernés	xx	Côte d'Ivoire : Politique Nationale de l'Emploi PNE) Stratégie Nationale d'insertion dans l'Emploi des jeunes (SNIEJ) Bénin : PNE Niger : Evaluation de la PNE précédente Madagascar : Plan de mise en œuvre (PMO) de la PNE	La cible de l'indicateur est atteinte en ce qui concerne le nombre de politiques élaborées et/ou de diagnostic faits	Il reste toutefois à vérifier le caractère inclusif et tripartite des processus de formulation/ mission terrain
		2. Formulation de la PNE et du plan d'action avec un accent mis sur les PAMT	xx			
		3. Organisation d'un atelier tripartite de validation				
	1.1.2. Des programmes actifs sur le marché du travail sont formulés ou évalués	1. Identification des programmes et projets en cours	xx	-Etude transversale sur les fonds d'emploi -CIV : revue des PAMT dans le cadre de la PNE et de la SNIEJ. -Bénin : idem	La cible de l'indicateur est atteinte en ce qui concerne l'identification des programmes et projets	ok
		2. Consultation des responsables des programmes et autres acteurs concernés, notamment des partenaires sociaux	x			

10.6. Matrice d'évaluation de l'état de mise en œuvre à mi-parcours

Logique d'interventions	Produits	Actions planifiées à fin 2017	deadline fin 2017 =xx/(En cours 2018 et au-delà=x)	Actions réalisées	Gap et justifications sommaires	Observations/analyses
		3. Analyse de la performance et de l'impact des programmes existants sur l'emploi	x			
		4. Rapport de bilan comportant les recommandations				
	1.1.3.Un outil de S/E des programmes actifs est disponible	1. Identification des PAMT et des structures qui les gèrent	xx	L'activité n'a pas démarré dans les temps	Léger retard car Programmé pour <u>2018 au lieu de fin 2017.</u> <u>L'outil méthodologique vise à doter les pays des moyens de faire par eux-mêmes l'évaluation de leurs programmes d'emploi.</u>	Approfondir davantage en mission de terrain et particulièrement la prise en compte des PAMT
		2. Appui technique à la conception d'un système de suivi et d'évaluation des PAMT	xx	L'activité n'a pas démarré à fin 2017		
		3. Consultation avec les structures concernées	x			
		4. Mise à disposition de l'outil				

10.6. Matrice d'évaluation de l'état de mise en œuvre à mi-parcours

Logique d'interventions	Produits	Actions planifiées à fin 2017	deadline fin 2017 =xx/(En cours 2018 et au-delà=x)	Actions réalisées	Gap et justifications sommaires	Observations/analyses
Résultat 1.2 : Le fonctionnement des services publics de l'emploi SPE est amélioré.	1.2.1. Des plans stratégiques de développement (PSD) des SPE sont formulés en vue d'améliorer leur fonctionnement	1. Etude et diagnostic du fonctionnement institutionnel des SPE	xx	Madagascar: la création d'un SPE autonome est inscrite dans le plan de mise en œuvre de la PNE.	Toutefois le diagnostic et les concertations avec les parties prenantes qui devraient se faire au plus tard fin 2017, n'ont pas démarré.	L'étude de faisabilité de la création d'un SPE en tant qu'Agence est prévue est en cours et devrait être bouclée en avril 2018
		2. Concertations avec les parties concernées au sein du SPE	xx			
		3. Formulation de propositions pour améliorer / développer les SPE (finalisation des documents de politique)	x		On note également que la cible de l'indicateur (au moins 2 pays) n'est pas atteinte.	
	1.2.2. Les SPE disposent de documents-diagnostic/outils nécessaires pour améliorer la gestion, l'organisation et les prestations	1. Inventaire des programmes et des prestations délivrées par les SPE	xx	<u>Outil transversal d'évaluation des SPE</u> élaboré avec l'appui technique d'APERP et la coopération de Pôle Emploi <u>Sénégal :</u>	On note ici que les cibles quantitatives du produit sont atteintes, conformément au deadline de fin 2017. Il faudra cependant préciser quels types de renforcement de capacités qui ont été fournis aux mandants de l'OIT au Mali et en RCI	La contribution de Pôle Emploi à l'outil transversal se fait dans le cadre de la mise à disposition d'un cadre de Pôle Emploi auprès du Département des Politiques de l'Emploi du BIT. Le

10.6. Matrice d'évaluation de l'état de mise en œuvre à mi-parcours

Logique d'interventions	Produits	Actions planifiées à fin 2017	deadline fin 2017 =xx/(En cours 2018 et au-delà=x)	Actions réalisées	Gap et justifications sommaires	Observations/analyses
		2. Renforcement des capacités et activités à mener avec Pôle Emploi	xx	Diagnostic du SPE au moyen de l'outil d'évaluation Elaboration et mise à disposition d'un guide du conseiller d'emploi Tunisie : appui technique APERP pour la formation de « coachs emploi » et la mise à disposition de guides. Mali : renforcement des capacités Côte d'Ivoire : renforcement des capacités	Par ailleurs, les partenaires sociaux ont souligné la nécessité de mettre en place un plan de renforcement des capacités en leur endroit pour pallier le gap d'informations et de compétences en matière de mise en œuvre des activités du projet APERP	programme APERP a contribué à la réalisation de cette mise à disposition. L'élaboration du guide de conseiller d'emploi au Sénégal comme l'intervention en Tunisie sont réalisées selon les mêmes modalités.
		3. Appui à la mise à jour des répertoires des métiers et de la classification professionnelle				
		4. Activité à mener avec Pôle Emploi, élaboration des fiches métiers				
	1.2.3. Des formations techniques en vue de renforcer les capacités des SPE sont organisées	1. Formations régionales/nationales/locales pour renforcer les compétences techniques du personnel	xx	Activité réalisée sous réserves de clarifier les types de renforcement des capacités fournis aux mandants tripartites en RCI et au Mali		

10.6. Matrice d'évaluation de l'état de mise en œuvre à mi-parcours

Logique d'interventions	Produits	Actions planifiées à fin 2017	deadline fin 2017 =xx/(En cours 2018 et au-delà=x)	Actions réalisées	Gap et justifications sommaires	Observations/analyses
	1.2.4. Un document d'évaluation de l'impact des PSD sur les performances des SPE est disponible	1. identification des acteurs concernés	xx	Activité non démarrée à fin 2017		Activité prévue finalement en 2018
		Etude diagnostic de leur fonctionnement	x			
		Atelier de restitution, validation				
Résultat 1.3 : La coordination des acteurs sur le marché du travail est améliorée	1.3.1. Des diagnostics du ministère en charge de l'emploi et de ses services connexes sont réalisés et des propositions sont formulées pour améliorer la coordination des acteurs du marché du travail	1. Identification des acteurs (structures, services et services connexes)	xx		L'activité a cependant pris du retard car il fallait s'attendre à fin 2017 à au moins un état des lieux des missions et des rôles des acteurs du marché du travail (c'est cela qui précéderait les études et les propositions d'amélioration de la coordination	
		2.Etat des lieux des missions et rôles de chacun	xx	Madagascar: Contribution technique au diagnostic établi par l'UNESCO, seulement dans un pays.....		Les raisons du retard à identifier en mission de terrain

10.6. Matrice d'évaluation de l'état de mise en œuvre à mi-parcours

Logique d'interventions	Produits	Actions planifiées à fin 2017	deadline fin 2017 =xx/(En cours 2018 et au-delà=x)	Actions réalisées	Gap et justifications sommaires	Observations/analyses
		3. Etude sur les modalités d'exercice et fonctionnement des structures	x			
		4. formulations des propositions en vue d'aboutir à une amélioration de leur fonctionnement				
		5. Validation des résultats par un atelier				
	1.3.2. Des mesures sont prises pour l'amélioration de la coordination des acteurs du marché du travail	1. Identification des champs de compétences et des acteurs du MT	xx	Côte d'Ivoire : Partiellement réalisé au travers les dispositifs de coordination de la PNE et de la SNIEJ Bénin : Idem Madagascar : Le diagnostic a permis d'identifier les difficultés institutionnelles de fonctionnement et les pistes de réforme.		
		2. Formulation des recommandations	xx		Non réalisé (recommandations non disponibles pour l'instant)	

10.6. Matrice d'évaluation de l'état de mise en œuvre à mi-parcours

Logique d'interventions	Produits	Actions planifiées à fin 2017	deadline fin 2017 =xx/(En cours 2018 et au-delà=x)	Actions réalisées	Gap et justifications sommaires	Observations/analyses
		3. Analyse de la capacité des structures à jouer les rôles qui leur sont dévolus	x			
		4. propositions d'amélioration, validation par un atelier				
	1.3.3. Un état des lieux régional des mécanismes de coordination des acteurs du marché du travail est disponible	1. Identification des mécanismes usuels de coordination des acteurs des ministères de l'emploi	xx	Activité non réalisée	Retard concédé à fin 2017	Activité reportée à 2018
		2. Etude-diagnostic de leur fonctionnement	x			
		3. Atelier de restitution de l'étude				

10.6. Matrice d'évaluation de l'état de mise en œuvre à mi-parcours

Logique d'interventions	Produits	Actions planifiées à fin 2017	deadline fin 2017 =xx/(En cours 2018 et au-delà=x)	Actions réalisées	Gap et justifications sommaires	Observations/analyses
	1.3.4. Des plaidoyers pour la promotion des conventions de l'OIT relatives à l'emploi et au développement des ressources humaines sont réalisés	1. Identification des conventions à ratifier	xx	Non réalisé	Retard à rattraper	Voir précisions en mission de terrain
		2. Atelier de concertation entre les différentes parties	xx	Non réalisé	Retard à rattraper	Voir précisions en mission de terrain
		3. Etude de la ratificabilité et organisation sous l'égide du ministère de l'emploi, d'un séminaire réunissant les différents acteurs	xx	Non réalisé	Retard à rattraper	Voir précisions en mission de terrain
Résultat 1.4 : Les systèmes d'information sur le marché du travail (SIMT) sont améliorés.	1.4.1. Des états des lieux des systèmes d'informations du marché du travail sont réalisés	1. Inventaire des études et projets en cours pour l'amélioration des SIMT	xx	partiellement réalisé (dans le contexte de la RCI, un diagnostic suivi de recommandations sur les SIMT a été réalisé)	Retard à rattraper en faisant le même exercice dans au moins un pays autre	Voir précisions en mission de terrain

10.6. Matrice d'évaluation de l'état de mise en œuvre à mi-parcours

Logique d'interventions	Produits	Actions planifiées à fin 2017	deadline fin 2017 =xx/(En cours 2018 et au-delà=x)	Actions réalisées	Gap et justifications sommaires	Observations/analyses
		2. Identification des acteurs (producteurs et utilisateurs), des besoins et des manques, des sources existantes et potentielles	xx	partiellement réalisé (dans le contexte de la RCI, un diagnostic suivi de recommandations sur les SIMT a été réalisé)	Retard à rattraper en faisant le même exercice dans au moins un pays autre	Voir précisions en mission de terrain
		3. Formulation des recommandations pour l'amélioration du système.	x	partiellement réalisé (dans le contexte de la RCI, un diagnostic suivi de recommandations sur les SIMT a été réalisé)		
	1.4.2. Un appui technique est apporté pour l'amélioration des performances des institutions (observatoires)	1. Missions d'appui par des experts du domaine SIMT	x	Activité planifiée pour 2018	Côte d'Ivoire : Un atelier de renforcement des acteurs est en cours de programmation suite à une requête du ministère. Date envisagée : avril 2018.	Voir mission de terrain pour les raisons expliquant le résultat insuffisant/quelles perspectives pour le renforcement des SIMT dans les autres pays ciblés par le projet ?
		2. Missions d'appui aux organismes en charge de l'analyse du marché du travail	x			
	1.4.3. Un document d'état des lieux sur les observatoires est disponible	1. Recrutement d'un consultant		Activité programmée pour 2018		Voir déjà sur le terrain quelles sont les dispositions prises pour faciliter

10.6. Matrice d'évaluation de l'état de mise en œuvre à mi-parcours

Logique d'interventions	Produits	Actions planifiées à fin 2017	deadline fin 2017 =xx/(En cours 2018 et au-delà=x)	Actions réalisées	Gap et justifications sommaires	Observations/analyses
						l'initiation des activités en termes de diagnostic sur les observatoires emploi et FP
		2. Etude sur les développements à mettre en œuvre dans le fonctionnement des observatoires				
		3. Production du document				
	1.4.4. Des ateliers régionaux de formations aux indicateurs du BIT sont réalisés	1. Formations régionales/ nationales sur les indicateurs du BIT	x	RCI/Atelier tenu à <u>Abidjan</u> en <u>2017</u> .		Processus en cours, il y a une bonne tendance pour l'atteinte de la cible, A confirmer pendant la mission de terrain
		2. Renforcement des structures et compétences des personnels en charge de la collecte et de la diffusion des indicateurs du marché du travail ; formation des acteurs à l'élaboration et à l'utilisation	x			

10.6. Matrice d'évaluation de l'état de mise en œuvre à mi-parcours

Logique d'interventions	Produits	Actions planifiées à fin 2017	deadline fin 2017 =xx/(En cours 2018 et au-delà=x)	Actions réalisées	Gap et justifications sommaires	Observations/analyses
		d'indicateurs sélectionnés				
		3. Appui à la publication des données sur le bilan emploi	x			
Composante 2 : « Favoriser la transition de l'économie informelle vers l'économie formelle »						
Résultat 2.1 : La recommandation sur la transition de l'économie informelle vers l'économie formelle est prise en compte dans les politiques d'emploi.	2.1.1.Des plaidoyers et des états des lieux pour l'amélioration de la connaissance des contextes et dynamiques de l'économie informelle sont réalisés	1. Des propositions sont formulées pour intégrer des composantes « secteur informel » dans les SIMT et enquêtes statistiques nationales	xx	Organisation d'un Forum international au Centre de formation de Turin en septembre 2017	Même s'il ne s'agit que d'une seule formation à Turin, il faut noter la présence active de représentants des pays couverts par le projet. Le partage de best practices ayant prévalu, laisse augurer de l'impact positif de l'atelier en termes de promotion du plaidoyer et de l'amélioration des connaissances sur les enjeux et les défis liés à la transition de l'économie informelle vers l'économie formelle.	

10.6. Matrice d'évaluation de l'état de mise en œuvre à mi-parcours

Logique d'interventions	Produits	Actions planifiées à fin 2017	deadline fin 2017 =xx/(En cours 2018 et au-delà=x)	Actions réalisées	Gap et justifications sommaires	Observations/analyses
		2. Un état des lieux est fait en vue d'identifier / définir les caractéristiques des unités de production de l'économie informelle	x			
		3. Recensement et examen des cas de bonnes pratiques en matière de formalisation	x			
	2.1.2. Une feuille de route pour la transition vers l'économie formelle est validée et intégrée au cadre global de l'emploi	1. Validation de l'étude diagnostic et formulation des propositions	x	Côte d'Ivoire : Des orientations sur la transition de l'économie informelle vers l'économie formelle sont intégrées dans la PNE. Madagascar : Idem pour le PMO de la PNE	Madagascar : Feuille de route programmée pour 2018 Côte d'Ivoire : Feuille de route programmée pour 2018 Togo : Feuille de route en 2018	En dépit de la prise en compte des orientations sur la transition vers la formalité, il faudra tout de même Vérifier si une feuille de route en bonne et due forme existe pour la RCI et Madagascar au cours de la mission de terrain
		2. Formulation d'une feuille de route pour la transition progressive vers l'économie formelle	x			

10.6. Matrice d'évaluation de l'état de mise en œuvre à mi-parcours

Logique d'interventions	Produits	Actions planifiées à fin 2017	deadline fin 2017 =xx/(En cours 2018 et au-delà=x)	Actions réalisées	Gap et justifications sommaires	Observations/analyses
		3. Accompagnement à la mise en œuvre de la feuille de route	x			
		4. Renforcement du dialogue social autour de la formulation et de la mise en œuvre des politiques de formalisation notamment avec les acteurs locaux publics ou privés (partenaires sociaux, associations d'entreprises, etc.)	x			
	2.1.3. Des formations sur les indicateurs/données de l'emploi informel sont réalisées	1. Organisations d'ateliers/formations de sensibilisation aux enjeux de l'économie informelle	x	L'atelier régional organisé à Abidjan sur les indicateurs de l'emploi en 2016 avec un appui d'APERP a intégré les indicateurs sur l'informel. En bonne voie	Il faudra <u>toutefois</u> songer à l'organisation d'ateliers nationaux spécifiques pour optimiser les chances d'atteindre le résultat	
		2. Renforcement des capacités en matière de collecte de données sur l'économie informelle	x			

10.6. Matrice d'évaluation de l'état de mise en œuvre à mi-parcours

Logique d'interventions	Produits	Actions planifiées à fin 2017	deadline fin 2017 =xx/(En cours 2018 et au-delà=x)	Actions réalisées	Gap et justifications sommaires	Observations/analyses
Résultat 2.2 : Des initiatives pilotes de formalisation dans des secteurs spécifiques sont entreprises.	2.2.1.Des documents et états des lieux des mécanismes et des dynamiques de l'économie informelle sont réalisés	1. Formulation des recommandations opérationnelles pour étudier et mettre en œuvre une politique de soutien à la formalisation	xx	Burkina Faso : étude sur le secteur commercial réalisée. En cours mais il y a des retards à mentionner...	<u>Le gap est lié au fait que seul un pays a pu mettre en place les mesures sur le niveau d'informations sur les cadres réglementaires</u> <u>Côte d'Ivoire et Madagascar :</u> Dans les deux pays, les études sont en cours et seront finalisées et validées dans le courant du premier trimestre 2018	La réalisation des études dans chacun de ces trois pays devraient déboucher sur une <i>étude comparative</i> .
		2. Plaidoyer pour la création des dispositifs de facilitation des unités informelles vers le formel (guichet unique, etc)	x			
		3. Formulation des programmes pour une formalisation progressive des acteurs les plus vulnérables	x			
		4. Plaidoyer pour la réduction de la mise en conformité et mise en place de dispositifs simples de calcul et de paiement de l'impôt				

10.6. Matrice d'évaluation de l'état de mise en œuvre à mi-parcours

Logique d'interventions	Produits	Actions planifiées à fin 2017	deadline fin 2017 =xx/(En cours 2018 et au-delà=x)	Actions réalisées	Gap et justifications sommaires	Observations/analyses
	2.2.2. Des documents/propositions pour la formalisation progressive sont transmis aux mandants	1. Formulation de recommandations opérationnelles pour étudier et implémenter des politiques de soutien aux unités de production informelles	x			
		2. Plaidoyer pour la création des dispositifs de facilitation des unités informelles vers le formel (guichet unique, etc)	x			
		3. Des programmes sont formulés pour une formalisation progressive des acteurs les plus vulnérables	x			
	2.2.3. Contribution au bilan de la recommandation 204	1. Evaluation de la mise en œuvre de la feuille de route concernant la transition vers l'économie formelle	x			

10.6. Matrice d'évaluation de l'état de mise en œuvre à mi-parcours

Logique d'interventions	Produits	Actions planifiées à fin 2017	deadline fin 2017 =xx/(En cours 2018 et au-delà=x)	Actions réalisées	Gap et justifications sommaires	Observations/analyses
Résultat 2.3 : Les capacités des institutions en charge de promouvoir la formalisation sont renforcées.	2.3.1.Des plaidoyers sont réalisés pour la création ou la dynamisation des institutions dont le mandat est de promouvoir la formalisation	1. Plaidoyer pour la mise en place d'un organe de veille	xx	Togo : Séminaire de 3 jours en avril 2017. Quid d'autres pays ?		Produits 1 et 2 sont indissociables. Il s'agit de sensibiliser en toute occasion et de manière spécifique lors des ateliers de formulation d'une stratégie nationale de transition et lors des sessions de formation.
		2. Mise en place d'un cadre / politique favorable à la formalisation intégré aux PNE	x			
		3. Plaidoyer pour que les partenaires sociaux soient intégrés dans le processus de discussion pour la création d'un cadre favorable à la formalisation des unités économiques informelles	x			

10.6. Matrice d'évaluation de l'état de mise en œuvre à mi-parcours

Logique d'interventions	Produits	Actions planifiées à fin 2017	deadline fin 2017 =xx/(En cours 2018 et au-delà=x)	Actions réalisées	Gap et justifications sommaires	Observations/analyses
		4. Renforcement des capacités des partenaires sociaux en matière de formalisation	x			
	2.3.2. Dissémination des bonnes pratiques et expériences capitalisées par le BIT en termes de transition vers l'économie formelle auprès des partenaires tripartites du BIT à travers : i) des ateliers-formations nationaux pour l'amélioration de la compréhension des enjeux de l'économie informelle et ii) la participation de délégations tripartites à l'Académie sur la formalisation et le Forum pour	1. Organisation d'ateliers et formations pour renforcer les capacités techniques des mandants en matière d'emploi	x	Burkina Faso : Atelier de sensibilisation/formation Côte d'Ivoire : atelier organisée en avril 2017		Activité réalisée

10.6. Matrice d'évaluation de l'état de mise en œuvre à mi-parcours

Logique d'interventions	Produits	Actions planifiées à fin 2017	deadline fin 2017 =xx/(En cours 2018 et au-delà=x)	Actions réalisées	Gap et justifications sommaires	Observations/analyses
	l'échange des bonnes pratiques organisés conjointement par la BIT et le Centre de formation de Turin					
		2. Séminaires et ateliers de partage des expériences de bonnes pratiques en matière de formalisation progressive	xx	vu		
Composante 3 : « Améliorer l'employabilité de la main d'œuvre »						
Résultat 3.1 : Des diagnostics de l'offre de formation des fonds de formation sont réalisés en vue de les aider à mieux cibler leurs actions	3.1.1. Des diagnostics du dispositif de formation sont réalisés et des propositions sont faites pour améliorer l'adéquation des formations aux métiers porteurs.	1. Identification des offres de formations des structures concernées	xx	Activité en retard	Côte d'Ivoire : Les termes de référence du diagnostic sont rédigés et les consultants sont recrutés	A justifier au cours de la mission de terrain

10.6. Matrice d'évaluation de l'état de mise en œuvre à mi-parcours

Logique d'interventions	Produits	Actions planifiées à fin 2017	deadline fin 2017 =xx/(En cours 2018 et au-delà=x)	Actions réalisées	Gap et justifications sommaires	Observations/analyses
		2.Etat des lieux et diagnostics sur le besoin en formation	xx	Activité en retard		
		3.Etablissement d'un référentiel sur les filières prioritaires et les métiers émergents sur la base des plans de développement du pays.	x			
		4.Formulation des propositions d'orientation pour l'adéquation de la formation à l'emploi				
	3.1.2. Un document de réorientation des missions des fonds de formation est disponible	1. Classification des fonds de formation suivant leurs missions	xx	Pas démarré		Planifié pour la RCI en 2018
		2. Evaluation de leurs capacités	x			
		3. Restitution du document de réorientation des missions des fonds de formation	x			

10.6. Matrice d'évaluation de l'état de mise en œuvre à mi-parcours

Logique d'interventions	Produits	Actions planifiées à fin 2017	deadline fin 2017 =xx/(En cours 2018 et au-delà=x)	Actions réalisées	Gap et justifications sommaires	Observations/analyses
Résultat 3.2 : L'employabilité des actifs en particulier des groupes vulnérables est renforcée.	3.2.1. Des programmes visant à faciliter le passage à la vie professionnelle des jeunes défavorisés en leur permettant d'accéder à la formation professionnelle sont formulés ou évalués	1.identification les structures de formation et d'apprentissage	xx	Activités non réalisées encore (retard)		
		2.Réaliser une étude sur les activités de formation facilitant l'insertion professionnelle et l'autonomisation des femmes	xx	Activités non réalisées encore (retard)		
		3.formuler des programmes de formation professionnelle et d'apprentissage	xx	Activités non réalisées encore (retard)		
		4.évaluer les capacités des structures identifiées	x			

10.6. Matrice d'évaluation de l'état de mise en œuvre à mi-parcours

Logique d'interventions	Produits	Actions planifiées à fin 2017	deadline fin 2017 =xx/(En cours 2018 et au-delà=x)	Actions réalisées	Gap et justifications sommaires	Observations/analyses
		5.faire une étude d'évaluation et formuler des propositions de programmes à mettre en place pour faciliter l'accès des jeunes aux formations professionnelles				
	3.2.2. Des plaidoyers pour inciter les fonds d'emploi à financer et former autant les entreprises du secteur formel que ceux du secteur informel sont réalisés	1.identifier les structures	xx	Activités non réalisées (en retard)		
		2.participer à des ateliers de concertation entre les structures	xx			
		3.faire des propositions pour améliorer le ciblage des formations et adapter les formations aux	xx			

10.6. Matrice d'évaluation de l'état de mise en œuvre à mi-parcours

Logique d'interventions	Produits	Actions planifiées à fin 2017	deadline fin 2017 =xx/(En cours 2018 et au-delà=x)	Actions réalisées	Gap et justifications sommaires	Observations/analyses
		personnes vulnérables				
		4.plaidoyers pour inciter les fonds à se concentrer sur le développement des entreprises formelles mais	x			
Composante 4 : « Renforcer les capacités techniques des mandants tripartites de l'OIT dans le domaine de l'emploi »						
Résultat 4.1 : La capacité institutionnelle et technique des mandants est renforcée en vue d'améliorer leurs compétences à répondre de façon intégrée aux défis de l'emploi	4.1.1 Des activités de formation spécifique destinées aux représentants des institutions nationales, partenaires sociaux ou professionnels des pays ciblés par APERP	1. Ateliers interrégionaux de formation favorisant le partage d'expériences	xx	Le projet a soutenu techniquement et financièrement les formations organisées par le centre de Turin sur : - les politiques de l'emploi - les politiques actives et les SPE - L'économie informelle (participation de 35 personnes, originaires de 8 pays dans un cadre participatif)		Il serait pertinent d'étendre la formation dans les pays en sus de ce qui a été fait à Turin
		2. Conception et production d'outils et de plateformes de formation.	xx	Activités non entamées		

10.6. Matrice d'évaluation de l'état de mise en œuvre à mi-parcours

Logique d'interventions	Produits	Actions planifiées à fin 2017	deadline fin 2017 =xx/(En cours 2018 et au-delà=x)	Actions réalisées	Gap et justifications sommaires	Observations/analyses
	4.1.2. Des formations spécifiques en matière d'emploi et de formation professionnelle sont organisées	1. Formation sur le terrain et au Centre de Turin sur les indicateurs du marché du travail	xx	Activités non entamées		
		2. Formation en partenariat avec Pôle Emploi à destination des services publics d'emploi	x	Activités non entamées		