

Résumé d'évaluation



Bureau
Internationale
du Travail

Bureau
d'évaluation

Appui à l'initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes dans la région du Sahel - Évaluation finale indépendante

Informations rapides

Pays : Afrique de l'Ouest / sous-régional y compris les pays suivants: Bénin, Burkina Faso, Cap-Vert, Côte d'Ivoire, République du Mali, Niger, Sénégal et Togo.

Évaluation finale : 29 juillet 2021

Mode d'évaluation : Indépendant

Bureau administratif : EMPLAB (global et régional), OIT Abidjan

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

Gestion d'évaluation : Mme Milagros Lazo Castro

Nom(s) de l'évaluateur : Mme Maria Zarraga et M. Issa Compaore

Code du projet : GLO/17/46/LUX

Donateur(s) & budget : Luxembourg
– USD 2'369'668

Mots-clés : Apprentissages de qualité, Développement des capacités, Égalité des chances, Emploi décent des jeunes, Employabilité, Formation de type dual, Initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes, Petites et moyennes entreprises (PMEs), Résilience face au COVID-19, Secteur du Bâtiment Travaux Publics (BTP), Travail décent.

Contexte

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

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

mondiale pour l'emploi décent des jeunes qui vise à favoriser : (i) l'efficacité et l'extension des mesures prises au niveau des pays en faveur du travail décent pour les jeunes par le biais de partenariats multipartites ; (ii) la diffusion de politiques fondées sur des données probantes ; et (iii) la transposition à plus grande échelle d'interventions efficaces et novatrices. Les activités du projet visent à apporter une complémentarité aux actions existantes dans le domaine de l'emploi des jeunes - en utilisant les capacités de mobilisation de l'Initiative Mondiale.

L'objectif principal du projet est de fournir des conseils stratégiques et de renforcer les capacités des décideurs politiques, des partenaires sociaux, du secteur privé et des institutions nationales afin qu'ils puissent concevoir et mettre en œuvre un cadre national et des initiatives pour promouvoir l'emploi des jeunes et les apprentissages de qualité. Le projet agit sur trois niveaux stratégiques : (i) La composante globale : vise à élaborer et disséminer de nouveaux outils et études sur l'emploi des jeunes et les apprentissages de qualité ; (ii) La composante sous-régionale : vise au développement des capacités des parties prenantes en Afrique de l'Ouest et plus particulièrement dans la région du Sahel ; et (iii) La composante nationale : vise à améliorer les systèmes actuels de formation pour les jeunes au Burkina Faso à travers le pilotage d'un programme d'apprentissage de qualité et la promotion de la formation professionnelle de type dual.

Situation actuelle du projet

Le projet a mené à bien un nombre conséquent d'activités en l'espace de seulement 34 mois dans un contexte et des conditions difficiles - aggravées par la pandémie du coronavirus. Le projet a globalement terminé l'ensemble de ses activités et présente un très bon taux de satisfaction avec 67,86 % des répondants très satisfaits, et 28,57 plutôt satisfaits.

But, destinataire et portée de l'évaluation

L'évaluation indépendante couvre tous les aspects du projet, de juillet 2018 à avril 2021, y compris l'environnement du projet, son organisation, sa pertinence et l'efficacité de l'utilisation des ressources. Avant tout, la durabilité et la contribution à un impact sectoriel plus large sont cruciales. L'évaluation porte sur les principaux résultats attendus du projet, et s'étend à l'ensemble des composantes du projet : la composante globale et sous-régionale – Afrique de l'Ouest, et la composante nationale – Burkina Faso. Cette évaluation finale se fonde également sur les conclusions de l'évaluation interne de mi-parcours menée en novembre 2019 pour apprécier dans quelle mesure l'OIT et les partenaires du projet ont pris en compte les recommandations qui avaient été formulées. L'évaluation inclut les normes internationales du travail, la dimension de genre, l'inclusion du handicap et d'autres questions de non-discrimination comme une préoccupation transversale dans toute sa méthodologie. Les principaux utilisateurs finaux des résultats de l'évaluation sont les unités administratives et d'appui techniques du projet au sein de l'OIT. Les parties secondaires faisant usage des résultats de l'évaluation comprennent le Gouvernement du Grand-Duché du Luxembourg et d'autres parties prenantes pertinentes.

Méthodologie de l'évaluation

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

au Burkina Faso, avec le Consultant national en présentiel, et avec la participation à distance de la cheffe de l'évaluation.

Résultats principaux et Conclusions

Au niveau global et sous, régional, le projet a développé une série d'outils et d'études pour fournir des conseils et faciliter l'élaboration de politiques en matière d'emploi des jeunes fondées sur des preuves. Les ateliers et conférences sont en général perçus comme utiles et de bonne qualité par les parties prenantes, sans qu'il n'y ait eu de suivi quant au renforcement des capacités. Suite à l'évaluation à mi-parcours, la communication sur le projet pilote a été améliorée. **Au niveau national** le nouveau Plan National de Développement Economique et Social (PNDES) 2021-2025 inclut l'apprentissage de qualité, ce qui constitue un succès majeur du projet. Les programmes d'apprentissages de qualité ont permis d'améliorer les apprentissages formels dans le secteur du Bâtiment et des travaux publics qui est en plein essor, et offre des opportunités en matière d'emplois verts, tant pour des jeunes hommes que pour des jeunes femmes en situation fragile, en zone urbaine. La formation de 150 apprentis, dans les sous-secteurs de l'électricité et de la maçonnerie, a contribué à améliorer l'employabilité des jeunes, en collaboration avec des prestataires de formation locaux, permettant aux apprentis d'acquérir des compétences adaptées au marché du travail, au travers de la formation duale par apprentissage de qualité. La formation duale ne renforce pas seulement la capacité des bénéficiaires mais aussi celle des institutions accompagnatrices et des entreprises – ce qui améliore le système de formation professionnelle. Les parties prenantes auraient souhaité une coordination nationale plus solide, et un partage d'informations entre toutes les parties prenantes, comme levier supplémentaire pour la durabilité. Le système de suivi et évaluation n'a pas permis de surveiller et de contrôler les risques de manière significative - de par sa faible utilisation et une analyse des risques peu approfondie.

Conclusion 1 - Pertinence et l'alignement stratégique du projet

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

Conclusion 2 sur la cohérence

Le projet est aligné sur les objectifs de l'Initiative mondiale pour l'emploi des jeunes. L'équipe projet a créé plusieurs partenariats et a collaboré de manière efficace en interne avec d'autres départements ou initiatives complémentaires du BIT. Les mécanismes de coordination n'étaient pas tous planifiés et/ou

formalisés dans le cadre d'une solide stratégie établie en amont - permettant une forte cohérence et appropriation du projet par les acteurs à tous les niveaux (global, sous-régional et national). Le projet a contribué à ce que le concept d'apprentissage de qualité soit adopté au niveau national. L'appropriation du projet reste un défi, à ce stade, sans agence principale nationale et/ou plateforme d'apprentissage régionale/nationale. Les difficultés liées à la mise en place d'un comité de suivi ont notamment contribué à une appropriation du projet non optimale au niveau nationale.

Conclusion 3 - Validité de la conception du projet

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

Conclusion 4 - Performance et efficacité du projet

Le projet a réussi à rallier les principales parties prenantes aux niveaux mondial, sous-régional et national. Alors que l'OIT perçoit son rôle comme plus limité, les attentes de ses mandants sont plus élevées en termes de coordination nationale, de facilitation du changement, notamment en termes de renforcement institutionnel, et de de création de synergies et de plateformes d'apprentissage. Sur la base des données collectées, l'évaluation ne peut prouver un renforcement des capacités des parties prenantes sous forme de validation des apprentissages et des comportements. A ce stade, l'évaluation ne peut apporter une preuve de concept quant au modèle d'apprentissage de qualité dans le cadre de l'intervention pilote d'accompagnement des jeunes au Burkina Faso. Cela requiert une intervention plus exhaustive qui inclut un accompagnement plus poussé en matière

d'insertion des jeunes et au moins une étude de suivi à plus long terme. Malgré l'approche inclusive du projet, tous les acteurs constatent une faible participation des femmes au projet. L'engagement de l'équipe du projet a contribué d'une manière significative à mener à bien un grand nombre d'activités, tenant compte de la durée et du budget limité du projet, et d'une gestion administrative complexe sur trois sites distincts (Genève, Ouagadougou et Abidjan). Il reste des besoins importants en matière d'accompagnement des mandants dans la mise en œuvre des politiques et stratégies intégrant les apprentissages de qualité.

Conclusion 5 - Efficience des ressources utilisées

Alors que l'efficience est prouvée sur le plan global, tout comme dans l'évaluation à mi-parcours, l'efficience du projet n'a pas pu être prouvée aux niveaux sous-régional et national dans l'évaluation finale. La coordination en interne entre départements / unités du BIT est une bonne pratique. Le projet a su réduire efficacement les coûts au travers de sa coordination en interne. Il faut noter que seul 8% du budget a été alloué à l'accompagnement des jeunes ne couvrant pas l'entièreté de certains de leurs besoins essentiels en approvisionnement en nourriture / déplacements dans le cadre de la formation, et une stratégie plus exhaustive en matière d'insertion. Un système de suivi et d'évaluation solide, une agence nationale principale et des rapports nationaux réguliers auraient pu contribuer à aider à gérer certains problèmes lors de l'implémentation du projet par des actions correctives (p.ex. en matière de coordination nationale). Le projet n'avait pas mis en place de système S&E lors de l'évaluation à mi-parcours. Comme mentionné dans l'évaluation à mi-parcours, les dépenses de fonctionnement peuvent être considérées comme élevées au regard des coûts des missions internationales (bi-mensuel), entre la Suisse et le Burkina Faso (et/ou l'Afrique de l'Ouest) bien qu'il soit effectivement compréhensible que ce type de projet pilote global/régional/national puisse engendrer des coûts de coordination.

Conclusion 6 - Orientation vers l'impact

Aucune stratégie de sortie formelle n'a été réalisée depuis la conception du projet. Alors que certains éléments du projet seront maintenus au travers, par exemple, de l'intégration de l'apprentissage de qualité dans le Plan national de développement économique et social (PNDES), le projet RIPAQUE, les référentiels de formation, l'appropriation de l'approche des apprentissages de qualité et d'autres activités,

notamment sous l'égide de l'Initiative Mondiale, beaucoup de questionnements persistent parmi les acteurs du projet en matière de la continuité des activités et de la mise à l'échelle du projet. Le manque d'une stratégie de sortie clairement définie pour tous les acteurs, de financement et de synergies entre les composantes, en particulier au niveau national, n'ont pas abouti à une appropriation optimale du projet pour entreprendre une collaboration plus poussée - sur la base d'une feuille de route bien établie, ainsi qu'une démarche plus robuste et structurée. Ces éléments sont essentiels pour favoriser un réel changement systémique facilitant la création d'un environnement plus favorable pour la mise en œuvre de systèmes d'apprentissages de qualité. Il s'agit d'un processus long et difficile qu'il est essentiel de planifier - notamment pour garantir l'autonomisation des organisations locales, mais pour garantir l'efficacité de l'intervention et pouvoir prouver le concept pilote. Si le projet a permis d'améliorer sensiblement l'apprentissage formel au Burkina Faso, d'énormes défis subsistent dans le secteur informel. Il n'y a aucune preuve de la répliquabilité des expériences pilotes réussies et d'une éventuelle mise à l'échelle, compte tenu des coûts élevés impliqués, entre autres, dans les approches duales et formelles. Il serait pertinent que l'OIT applique le label « apprentissage de qualité » à l'amélioration de l'apprentissage informel - en tant qu'acteur crédible dans ce domaine.

Recommandations

Principales recommandations et suivi

La recommandation 1 (sur la base des conclusions 3 et 6) propose au BIT, au donateur et aux partenaires de mettre en œuvre une seconde phase du projet. Si le projet a réussi à accomplir un nombre élevé d'activités et fournir des résultats dans un temps limité et un environnement complexe, c'est notamment grâce au fort engagement de l'équipe projet. Une deuxième phase serait pertinente pour amener tous les résultats de cette initiative pilote au niveau supérieur et permettre une preuve de concept basée sur une intervention plus complète - intégrant d'autres bonnes pratiques de l'OIT développées dans la formation et l'emploi des jeunes depuis plusieurs décennies, des outils de S&E rigoureux et une théorie du changement plus robuste couvrant les activités de convergence. Il serait important d'élaborer et de formaliser les stratégies formelles de sortie, de communication et d'intégration des dimensions liées au genre et au handicap - dès la phase de conception, et de définir des indicateurs y relatifs qualitatifs et quantitatifs et en assurer le suivi régulièrement. Une intervention multi-agence et multi-bailleurs serait également pertinente pour assurer une

mise à l'échelle sur la base du projet pilote, et de bénéficier d'un large éventail de compétences. Dans tous les cas, il serait utile de focaliser les ressources sur des interventions davantage pérennes - qui contribuent clairement à une stratégie de changement systémique rigoureuse et établie avec les partenaires en amont. **Priorité: Haute / Importance: Haute / Engagement des ressources: Haut**

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

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

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

