

RAPPORT D’EVALUATION
INDEPENDANTE
PROJET D’APPUI A LA PROMOTION DE L’EMPLOI
ET A LA REDUCTION DE LA PAUVRETE :
APERP-RAF/06/55/FRA
RAF/06/56/FRA, GLO/06/61/FRA

Rapport final 2009

Budget Total : 4.060.913 dollars américains

Date de démarrage : Janvier 2007

Date d’achèvement : 30-06-2010

Mise en œuvre : Secteur Emploi, BSR Dakar et BSR Yaoundé

Donateur : Gouvernement de France

DEC-09

DJIBRIL NGOM,
CONSULTANT

Table des matières

TABLE DES MATIÈRES	2
II. CONTEXTE DU PROJET :	3
III. INTRODUCTION ET JUSTIFICATION DE L'EVALUATION	4
IV. METHODOLOGIE DE L'EVALUATION	5
V. EXAMEN ET ANALYSE DE LA MISE EN ŒUVRE	5
51. Pertinence et adaptation stratégique du projet :	6
MALI :	6
52. Analyse de l'efficacité des activités programmées :	7
CAMEROUN :	7
MALI :	7
53. ACTIVITES NON PROGRAMMEES MISES EN ŒUVRE :	8
CAMEROUN :	8
MALI :	8
54. LES PRODUITS :	
<i>Les produits et services concrets directement obtenus par le projet comme résultat des activités menées :</i>	9
CAMEROUN :	9
MALI :	11
55. CHANGEMENTS INDUITS PAR LE PROJET	
5.6 CONSEQUENCES ET CONTRIBUTIONS À LONG TERME DU PROJET	13
VI. VALIDITE DE LA CONCEPTION DU PROJET :	15
VII. ETAT D'AVANCEMENT ET EFFICACITE DU PROJET :	17
TABLEAU DES RESSOURCES MISES À DISPOSITION(EN DOLLARS) :	18
IX. EFFICACITE DU DISPOSITIF DE GESTION :	18
X. IMPACT ET DURABILITE DU PROJET :	19
AU CAMEROUN :	19
AU MALI :	20
AUTRES PAYS :	21
XI. LECONS TIREES ET ACTIONS FUTURES :	21
111. PRINCIPALES LEÇONS ET LES BONNES PRATIQUES TIRÉES DU PROJET :	21
112. PERSPECTIVES IDENTIFIÉES PAR LES MANDANTS AU NIVEAU DES PAYS CIBLES AU-DELÀ DE 2009 :	22
Mali	22
Burkina	23
Cameroun	23
113. LES MESURES À PRENDRE PAR RAPPORT AUX DIFFICULTÉS IDENTIFIÉES ET PRIORISATION SELON LES DÉLAIS :	23
Mali :	24
Cameroun :	24
XII. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	25

I. Préambule

La situation alarmante de l'économie mondiale caractérisée par des crises multiformes mais surtout la forte dégradation des indicateurs sociaux de base et l'accélération de l'indice de la pauvreté dans une frange faible des populations vulnérables ont incité les décideurs africains lors du Sommet de Ouagadougou en 2004 à souligner la non utilisation satisfaisante du potentiel de jeunes et de femmes et parmi eux ceux qui souffrent d'un chômage chronique et de sous emploi.

L'utilisation optimale de cette frange de la population permettra non seulement de lutter durablement contre la pauvreté endémique principalement dans cette région d'Afrique mais aussi, dans une large mesure, de participer à la génération de valeur ajoutée nationale et à la consolidation de la demande globale motrice de la croissance économique.

Le Projet APERP est donc né de l'application des recommandations de ce Sommet qui constatait, par ailleurs, la faible productivité dans certains secteurs, l'absence de protection sociale et la situation de précarité existante chez certains travailleurs et populations vulnérables. Il préconisait de promouvoir l'emploi décent comme instrument principal de lutte contre la pauvreté, d'autant plus que dans la phase d'ajustement structurel, il a été constaté partout en Afrique plus une destruction qu'une création d'emplois. La phase de croissance des années 2000 n'a pas non plus créé suffisamment d'emplois pour endiguer le chômage et la pauvreté. Le niveau de croissance constaté dans tous les pays n'a pas permis d'endiguer le phénomène du chômage. Il était donc temps de changer de méthode.

Ainsi, la rupture doctrinale et méthodologique faisait de l'intégration de l'emploi dans les politiques publiques et macroéconomiques plus qu'une exigence sociale et économique. L'emploi cessait d'être une des résultantes de la politique économique mais son introduction dans leur processus de formulation permet d'améliorer la qualité des objectifs intermédiaires et opérationnels de celle-ci.

II. Contexte du projet :

Le continent africain est considéré comme le continent le plus pauvre du monde et la majeure partie des pauvres vit dans la région subsaharienne. Lors de l'élaboration du projet en 2006, il était estimé que presque la moitié de la population (environ 323 millions d'habitants) de cette région très peuplée vivait en dessous du seuil d'extrême pauvreté. Déjà socialement dramatique, cette situation continue à se dégrader d'année en année.

La lutte contre la pauvreté est tributaire de la création d'emplois suffisamment productifs pour permettre aux entreprises de se développer et aux travailleurs de pouvoir faire vivre leurs familles dans des conditions décentes. La question de l'emploi se pose avec une acuité particulière, d'autant que le potentiel de la main-d'œuvre en Afrique subsaharienne devrait continuer de s'accroître, pour passer de 271 millions en 2003 à 366 millions en 2015, et que 50% environ de cette main-d'œuvre résidera dans les zones urbaines, exerçant ainsi une forte pression sur les marchés du travail urbains. Qui plus est, le chômage et le sous-emploi touchent plus particulièrement les jeunes, ce qui est un facteur supplémentaire d'aggravation des tensions sociales.

L'emploi est par conséquent au cœur du défi du développement de l'Afrique et il tend de plus en plus à s'inscrire au centre des politiques nationales et internationales.

Dans son rapport intitulé « S'affranchir de la pauvreté par le travail décent » présenté à la 91^{ème} session de la conférence de l'OIT tenue en 2003, le Directeur Général du BIT 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. Il soulignait que cette orientation était la clé de la résolution du problème de pauvreté à l'échelle mondiale. La crise économique internationale actuelle n'a fait que confirmer le bien fondé de cette analyse. Le Pacte Mondial pour l'Emploi adopté lors de la Conférence internationale du Travail de juin 2009 constitue la réponse concrète de l'OIT à cette crise afin de favoriser la préservation et la création d'emplois productifs dans le cadre d'une approche intégrée visant à promouvoir le travail décent.

Les représentants des gouvernements africains, ainsi que les partenaires sociaux, représentants des travailleurs et représentants des employeurs, de ces pays ont désormais fait leur l'idée que donner une place centrale à l'emploi dans leurs politiques nationales était le meilleur moyen d'éradiquer la pauvreté. Cette conviction s'est traduite par l'initiative des Chefs d'Etats africains de réunir un sommet extraordinaire, tenu à Ouagadougou en septembre 2004, consacré à la réduction de la pauvreté et par la décision prise en cette occasion de placer l'emploi et l'agenda du travail décent tel que défini par l'OIT au cœur des stratégies permettant d'atteindre cet objectif. Cette initiative et cette décision ont conduit le BIT à saisir cette opportunité pour accentuer encore son action en vue d'aider ces pays à sortir de la spirale de la pauvreté, du chômage et du sous-emploi, situation aggravée par les crises de toutes sortes, économiques, politiques et sanitaires.

Dans le cadre de son accord de coopération technique avec le BIT, la France a décidé de soutenir cette nouvelle approche à travers un projet pilote mais d'envergure significative dans sa conception.

Le projet APERP entend donc contribuer à la mise en œuvre des orientations adoptées lors du sommet extraordinaire des Chefs d'états africains de Ouagadougou. Pour sa réalisation, le choix a été fait de chercher à en maximiser l'impact en centrant son intervention sur deux pays dits de concentration, le Cameroun et le Mali, tout en lui assurant une couverture territoriale suffisante par l'élargissement de certaines de ses activités à d'autres pays (Burkina Faso, Bénin, RDC et Gabon). Pour les deux pays de concentration, le Projet fixait des objectifs globaux certes larges mais clairs dans leur direction par la mise en place d'indicateurs aussi bien qualitatifs que quantitatifs et d'instruments opérationnels de réalisation. L'Objectif de développement du projet, plus général, était quant à lui d'améliorer les conditions de vie des populations par la création et la promotion du travail décent par l'intermédiaire de quatre objectifs immédiats :

- ° Objectif immédiat 1 : Favoriser le développement des Politiques de l'Emploi et les rendre plus efficaces et plus efficaces ;
- ° Objectif immédiat 2 : Renforcer les compétences des mandants en matière d'intervention dans les politiques et stratégies visant la réduction de la Pauvreté (DRSP, CDMT et UNDAF) ;
- ° Objectif immédiat 3 : Faire de la création d'emplois une partie intégrante des critères de conception, de sélection, d'évaluation de projet et une exigence figurant dans les appels d'offres et adjudications de marché ;
- ° Objectif immédiat 4 : Renforcer la capacité nationale à promouvoir et créer des emplois décents en faveur des publics vulnérables.

III. Introduction et justification de l'évaluation

Le projet d'Appui à la Promotion de l'Emploi et la Réduction de la Pauvreté (APERP) est donc un projet qui s'inscrit dans les suites du Sommet extraordinaire de Ouagadougou. Il participe de la réalisation de l'Agenda Global de l'Emploi et "des stratégies de l'emploi en appui à la promotion du travail décent" développées par le Document de "vision" pour la mise en œuvre de l'Agenda Global de l'Emploi au niveau national.

Financé par la France à hauteur de 3,2 millions d'euros sur trois ans (2007-2009), le projet APERP est un projet régional qui concerne les pays de l'Afrique francophone, avec deux pays de concentration des activités qui sont le Cameroun et le Mali.

Une revue à mi-parcours du projet a été réalisée en décembre 2008. Le projet, commencé au début 2007, et initialement programmé pour se terminer en décembre 2009, a été prolongé jusqu'à la fin juin 2010. En accord avec les règles et procédures du BIT, il est nécessaire de conduire une évaluation finale indépendante, comme cela est le cas pour tous les projets du BIT dont le montant dépasse les 500.000 USD.

C'est la raison pour laquelle, il a été décidé d'effectuer maintenant l'évaluation finale indépendante du projet APERP. Cette évaluation doit permettre en particulier, de mesurer le degré de réalisation des défis

que le projet devait relever. Dans quelle mesure, le projet a-t-il contribué à favoriser la création d'emplois ou tout au moins a permis la prise en compte de la dimension emploi dans les politiques publiques ? Avec quelle rapidité et quel taux d'efficacité les objectifs ont-ils été atteints ? Les résultats obtenus sont-ils durables ? La stratégie et les activités mises en œuvre par le projet sont-elles adaptées aux objectifs visés ? Le projet est-il pertinent et adapté, est-il cohérent, a-t-il atteint ses objectifs, a-t-il généré des produits durables, etc.... ?

L'évaluation a été conduite dans le respect des normes du BIT en la matière et des préconisations du bailleur de fonds.

Conformément aux orientations du Manuel de Coopération technique du BIT en matière d'évaluation (PARDEV- version1-2007), cette évaluation se propose de vérifier:

- La pertinence et l'adaptation stratégique du projet.
- La validité et la cohérence du Projet.
- L'état d'avancement du Projet et son efficacité.
- L'efficacité du dispositif de gestion et de l'utilisation des ressources.
- L'impact du projet sur un changement de comportement et de culture, les résultats obtenus et leur reproduction et amplification possibles pour faire tache d'huile dans d'autres pays de la sous région.

A travers l'analyse de la mise en œuvre des quatre objectifs immédiats du projet, nous répondrons aux différentes questions abordées par les TDR de l'évaluation.

L'étendue de cette évaluation concerne l'ensemble du projet même si les pays de concentration y ont fait l'objet d'une étude beaucoup plus approfondie.

Les différents destinataires de cette évaluation sont :

Le secteur Emploi du BIT, EVAL, PARDEV, les BSR de Dakar et Yaoundé, les Coordonnateurs du Projet et le Responsable de l'évaluation et les mandants tripartites des bénéficiaires du programme et le Donateur.

IV. METHODOLOGIE DE L'EVALUATION

La mission s'est déroulée du 8 au 14 Novembre 2009 au Mali, du 15 au 18 Novembre au Burkina Faso, du 19 au 26 Novembre au Cameroun et du 2 au 6 Décembre à Genève.

La méthodologie de cette évaluation a été basée sur :

-une série d'entretiens avec le Coordonnateur Général et le Coordonnateur Technique ainsi qu'avec leurs collègues du Secteur Emploi du Siège et des BSR Dakar et Yaoundé.

Nous avons également eu des entretiens avec les représentants suivant les activités du Projet aux Ambassades de France au Mali et au Cameroun.

-Une revue complète des documents de projets et toutes les parutions sur le sommet d'Ouagadougou et le Pacte mondial pour L'Afrique.

-Une grille d'interview et d'enquête sur le projet ont été envoyées aux Coordonnateurs nationaux du projet au Mali et au Cameroun et les discussions avec ces derniers et l'exploitation des TDR ont permis de préparer les discussions avec les différents mandants du BIT et les acteurs les plus importants ciblés par l'évaluation à Bamako, Ouagadougou, Yaoundé et Genève.

-Ensuite, nous avons procédé à des entretiens sur le terrain avec des bénéficiaires et acteurs du projet afin de confronter les idées et conclusions des coordonnateurs et les faits constatés par différents interlocuteurs du Projet ainsi que leur perception des actions menées à travers le projet.

V. EXAMEN ET ANALYSE DE LA MISE EN ŒUVRE

Les activités du projet déclinées à travers les quatre objectifs immédiats ne peuvent être pertinentes et positives, que si mises ensemble, elles ont pu aider au développement du partenariat entre le BIT et les mandants et la réalisation d'actions concrètes par la mise en œuvre d'outils efficaces des différentes politiques de l'emploi. Le Projet s'est distingué à travers les prises de décisions tripartites, la réalisation

d'études, le transfert de compétence, le renforcement des capacités et la mise en place d'une stratégie de plaidoyer efficace. Le projet a eu un impact réel en permettant une transformation culturelle et de comportement même si certains bénéficiaires réclament encore une meilleure collaboration et plus d'accompagnement, comme c'est le cas des organisations d'employeurs et des syndicats de travailleurs au Cameroun ainsi que de certaines administrations telle la Direction de l'Emploi au Mali.

51. Pertinence et adaptation stratégique du projet :

CAMEROUN :

En termes de pertinence et d'adaptation stratégique du projet, pour le Cameroun, plusieurs éléments démontrent la pertinence du projet dans ce pays :

- Au niveau pays, la volonté politique de l'Etat de créer un ministère de l'emploi et de la Formation Professionnelle souligne l'importance qui est désormais accordée à la promotion de l'Emploi et à la Réduction de la Pauvreté.

- Au niveau du Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, le Ministre, estimant que les objectifs du projet APERP sont pertinents par rapport à la situation de l'emploi nationale, a permis à sa Direction des Etudes, de la Prospective et de la Coopération, d'être le point focal du Projet au sein du Ministère afin de mieux l'impliquer dans les différentes activités planifiées et menées. En ce qui le concerne, le Ministère de la Planification responsable, de la révision des documents de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP), indique que l'emploi va désormais occuper une place centrale dans ce processus et confirme de facto la pertinence du projet pour les objectifs de développement du Cameroun.

- L'intérêt porté par les autres départements ministériels concernés et ainsi que les autres partenaires directs ou indirects tels que le GICAM (organisation d'employeurs), les organisations de travailleurs rencontrées (UGTC, CGT - liberté), Youth Business Cameroun (ONG engagée dans la promotion de l'emploi des jeunes), le RAFPROM qui est un réseau de plus de 1500 femmes, confirment réellement leur adhésion aux objectifs du projet et à ses axes stratégiques. La cohérence de la vision stratégique et de planification opérationnelle du projet a été souvent saluée par les partenaires rencontrés.

MALI :

Dans ce pays, les stratégies basées sur une politique nationale qui intègre la dimension Emploi dans le cadre de ses stratégies de réduction de la pauvreté, ont été mises en œuvre avant le début du projet. Cette politique mettait l'accent sur l'emploi des jeunes découlant d'un programme emploi jeunes, ainsi que la création d'un fonds et d'une institution dénommée Agence pour la Promotion pour l'Emploi des Jeunes (l'APEJ).

Cette agence renforcée par l'APERP, a permis de consolider ses actions opérationnelles et de susciter et créer une dynamique d'emploi des jeunes à tous les niveaux urbains et ruraux, impliquant tant les organisations d'employeurs que des travailleurs, justifiant ainsi sa pertinence et son adaptation dans la stratégie de réduction de la pauvreté dans ce pays.

A cela, la stratégie de développement des capacités poursuivie par le projet a été jugée pertinente par l'ensemble des partenaires de l'Etat et correspond réellement à leurs préoccupations. Par ailleurs les objectifs immédiats déclinés par l'APERP, correspondent bien aux orientations du Gouvernement dans le domaine de la réduction de la pauvreté par la promotion de l'emploi, et notamment de l'emploi des jeunes.

La dimension « Emploi » a été suffisamment prise en compte dans le cadre stratégique de croissance et de réduction de la pauvreté (CSCR). Lors des processus d'élaboration des DSRP et suite aux recommandations des missions et évaluations à mi-parcours, il a été intégré des éléments liés à l'emploi.

La collaboration entre l'Agence pour la promotion de l'emploi des jeunes (APEJ) et le projet APERP, par une série d'appuis dudit projet, a toujours été jugée pertinente et offre un réel impact positif sur les activités de l'APEJ. Il en est de même pour l'ONG ACEDEF, qui réalise l'émission fenêtrée sur l'Emploi des Jeunes pour le compte de l'APEJ, qui a su reconnaître la pertinence des objectifs de l'APERP et de son appui multiforme.

AUTRES PAYS

La mission d'évaluation n'a pas pu visiter tous les pays concernés par le projet APERP. Il ne fait cependant pas de doutes que les contributions du projet APERP à la formulation d'une politique nationale de l'emploi et de la formation professionnelle en République Démocratique du Congo (RDC) et au Gabon, pour modestes qu'elles aient pu être jusqu'ici, correspondent tout à fait aux besoins des mandants du BIT de ces pays et sont donc pertinentes au regard des besoins nationaux de ces pays. Il en est de même de l'appui important apporté par le projet APERP dans différents domaines d'élaboration de la politique nationale de l'emploi au Burkina Faso, et à un moindre degré de l'appui apporté au Bénin pour l'analyse du fonctionnement de son marché du travail assortie de la formulation de recommandations. Au Burkina Faso, où la mission s'est rendue, l'appui du projet à l'élaboration de la politique nationale de l'emploi et de son plan d'action, ainsi qu'à la prise en compte effective de l'emploi dans la stratégie de réduction de la pauvreté, est tout à fait apprécié par la partie nationale. Il faut en outre souligner l'expérience originale actuellement en cours, en étroite collaboration avec le ministère de l'emploi, de la revue des dépenses publiques dont l'objectif est de mesurer concrètement la place accordée à l'emploi dans celles-ci en vue le cas échéant d'apporter les inflexions nécessaires.

52. Analyse de l'efficacité des activités programmées :

CAMEROUN :

Pour le niveau d'exécution des activités programmées au niveau de ce pays, 36 ont été réalisées ou sont en cours d'achèvement au bout de deux ans et demi du Projet, et dans les limites du budget. Force est de constater que certaines activités dans le cadre d'une bonne stratégie de synergie développée dans le cadre de mise en œuvre, ont été cofinancées par d'autres intervenants internes issus de projets du BIT tels que les Projet PADY, Projet PEER-HIMO, ce qui a grandement amélioré l'optimisation des ressources du Projet APERP.

Les études de base initiées par le Projet ont, elle aussi, été achevées et ont donné lieu à des ateliers de validation. Mais la complexité des études et la faiblesse des consultants nationaux ont parfois contribué à l'allongement sur plusieurs mois des délais fixés.

Notre mission a néanmoins noté quelques insuffisances d'exécution qui se résument comme suit :

- Huit (8) activités programmées n'ont pas eu à démarrer, de par leur dépendance de la réalisation d'autres activités qui n'ont pas complètement été réalisées ou commencées,
- L'activité « Elaboration et publication d'un guide d'identification des créneaux porteurs au niveau local, en collaboration avec le PAJERU », n'a pas pu être réalisée et a été planifiée pour 2010,
- Les activités programmées (formation, atelier, réalisation des études) qui dépendaient des études de base n'ont pas été réalisées dans les délais impartis. L'explication tient en partie au faible niveau des consultants nationaux dans ce domaine, ce qui est à mettre en relation avec le niveau relativement bas des honoraires pratiqués par le BIT par rapport à celui des autres partenaires au développement.

A la décharge du projet, quelques activités programmées (atelier de validation des études filières, atelier de formation des femmes au montage de projet) ont démarré après les dates initiales à cause du temps de réaction des partenaires nationaux impliqués dans leur réalisation.

MALI :

Le Mali connu pour sa politique d'emploi qui fera l'objet d'une relecture/ révision selon le Ministre de l'emploi, a pratiquement réalisé toutes les activités qui étaient programmées, à l'exception notable toutefois de l'appui à la formulation du Programme Emploi Jeunes de deuxième phase, dit PEJ II. La non réalisation de cette activité résulte du retard pris dans l'activité d'évaluation du PEJ I dont la programmation initiale n'avait pas suffisamment pris en compte le temps nécessaire à la consultation des différents acteurs afin de parvenir à un consensus qui soit le plus large possible, conformément au souhait du Ministre de l'Emploi et de la Formation Professionnelle.

Le succès d'ensemble du projet APERP au Mali découle du fait qu'il est bien implanté dans ce pays et accepté par les différents acteurs intervenant sur les différents niveaux de la vie économique, qui le considèrent comme un instrument fédérateur et d'intégration des mises en œuvre parcellaires mais innovantes de la Politique d'emploi et un trait d'union indispensable entre les acteurs de la politique économique.

Les syndicats de travailleurs comme le patronat au Mali sont conscients aujourd'hui que l'introduction de la dimension Emploi dans le CSCR et son appropriation est un élément indispensable de la stabilisation des emplois au-delà de leur création, d'où la nécessité d'une suite d'activités, telles que des études sur l'analyse des institutions du marché du travail et les politiques actives d'emploi afin de déterminer le comment et dans quelle mesure les unes et les autres devraient contribuer à l'amélioration de la situation existante ainsi que l'amélioration de leur condition d'efficacité. Un état des lieux de la situation institutionnelle et opérationnelle des producteurs et des utilisateurs des IMT a été réalisé et sera suivi de la mise en place dans le courant 2010 d'une base de données nécessaire pour l'efficacité des politiques mises en œuvre.

L'étude menée sur la nécessité d'un appui à l'entrepreneuriat féminin, s'est avérée pertinente capitale et prend en compte la dimension Genre dans les politiques d'emploi dans ce pays.

L'accessibilité par les organisations de travailleurs et d'employeurs du Document simplifié et illustré du CSCR, a été l'objet d'un atelier d'intégration des questions de travail dans les documents stratégiques, afin d'obtenir une meilleure appropriation dudit document de stratégie par les mandants. Cette stratégie d'intégration constitue de fait, une passerelle pour les partenaires sociaux pour une meilleure implication sur tout processus d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi et recommandations à intégrer dans la Politique Nationale d'Emploi.

Le Forum sous-régional initié par l'APERP (Sénégal, la Côte d'Ivoire, la Mauritanie, le Bénin, le Burkina Faso et le Mali) des Agences et de Fonds de promotion de l'emploi jeunes réalisé à Dakar, est à saluer car au vu du niveau du sous-emploi et de chômage des jeunes, les problèmes d'employabilité, d'esprit d'entreprise, de l'emploi rural et de la facilité d'accès au crédit, une telle rencontre trouve pleinement sa justification. Selon le rapport final de l'atelier, il a permis d'établir un profil des forces (bonnes pratiques) et faiblesses des APEJ dans différents domaines : renforcement de l'employabilité des jeunes, développement de l'esprit d'entreprise, synergie d'actions entre les différents intervenants, politique partenariale, promotion des programmes ciblés au profit des jeunes et implication de ces derniers dans ces programmes.

53. Activités non programmées mises en œuvre :

CAMEROUN :

Pour répondre à la demande du ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, le projet APERP a réalisé quatre études filières qui n'étaient pas programmées à l'origine, respectivement sur le bois, le palmier à huile, le tourisme et les infrastructures. Ces études ont nourri l'élaboration du document de politique nationale de l'emploi et de la formation professionnelle, ainsi que l'intégration de celle-ci dans les stratégies de réduction de la pauvreté. Il faut noter que le coût de réalisation de ces études a été particulièrement significatif pour le projet APERP, en dépit d'une contribution du BSR Yaoundé, du fait que le PNUD, initialement associé, n'a pu finalement contribuer à leur financement. Au passage, il est à observer que c'est ce genre d'aléas qui, dans la mise en œuvre d'un projet comme celui-ci, retarde la réalisation de certaines activités.

Sur le volet HIMO, le projet contribue à la réalisation d'activités non programmées au départ et qui sont en cours de mise en œuvre pour l'élaboration d'un manuel de procédures visant l'intégration de l'emploi dans le programme d'investissement public. L'édition sous forme de livre de la Stratégie HIMO annexée du Plan d'action national HIMO et enfin une étude complémentaire sur le potentiel d'emploi du PIP 2010-2012 et dans le secteur BTP font partie de ce lot.

MALI :

Au Mali également, le projet APERP a fait montre de plasticité en menant à bien des activités non prévues à l'origine mais dont la réalisation correspondait à ses objectifs. Comme au Cameroun, cette capacité d'adaptation dans la gestion du projet a œuvré en sa faveur auprès des bénéficiaires nationaux.

Le projet a soutenu la réalisation et le lancement de l'émission fenêtrée sur l'emploi qui permet sans un seul déplacement au jeune chômeur ou diplômé d'obtenir la totalité de l'information sur le marché du travail, en plus d'un guide pratique du créateur d'entreprise. Cette activité d'accès à l'information sur le marché de l'emploi dégage de facto une opportunité de politiques et programmes de formation professionnelle pour les jeunes par le recensement des réels problèmes de compétences et de besoins pour résorber le déficit d'emploi jeunes dans ce pays. Elle contribue à l'amélioration de l'intermédiation sur le marché du travail.

Au Mali, pour faire suite à une demande spécifique du Conseil National du Patronat Malien face au nouveau contexte créé par la crise, deux études ont été engagées au début de 2009 portant respectivement sur l'entrepreneuriat féminin et sur l'impact de la crise sur les PME. La disponibilité des documents a été vérifiée.

AUTRES PAYS

La gestion de l'efficacité des activités programmées, mesurée à l'aune de leur réalisation, ne s'applique pas dans les mêmes termes que pour les pays de concentration. En effet, pour ces pays, le document de projet ne prévoyait pas explicitement d'activités précises avec un chronogramme de réalisation. L'idée était davantage de répondre aux demandes nationales susceptibles de s'insérer dans le cadre de la mise en œuvre des quatre objectifs immédiats du projet. Il faut cependant noter que le Burkina Faso a bénéficié de nombreuses activités en phase avec la programmation de la politique nationale.

54. Les Produits :

Les produits et services concrets directement obtenus par le projet comme résultat des activités menées :

CAMEROUN :

Produit 1 : Document de politique nationale de l'emploi et de la formation professionnelle:

- Le document de PNEFP est disponible. Les partenaires sociaux ont été consultés. Le document a été validé techniquement par le ministère de l'emploi et de la formation professionnelle ;
- Le document de PNEFP a nourri le CSCRП sur le volet emploi

Produit 2 : Prise en compte de la dimension emploi dans le CSCRП :

- L'élaboration du CSCRП est pilotée par le Ministère du Plan. Le projet APERP a œuvré avec succès pour appuyer le MINEFOP à la prise en compte des orientations de la politique de l'emploi et de la formation professionnelle dans la stratégie nationale à moyen terme visant la réduction la pauvreté.
- Ce résultat acte la priorité nationale accordée à l'emploi pour réduire la pauvreté.
- Pour conforter ces premiers résultats, les moyens alloués sur le volet emploi du CSCRП devront être renforcés. Le projet APERP pourrait y contribuer.

Produit 3 : Une analyse du fonctionnement du marché du travail et de ses politiques :

- L'analyse a porté sur l'ensemble des aspects qui conditionnent le fonctionnement du marché du travail, tant sur le plan institutionnel (contrats de travail, salaires, dialogue social, etc.) que sur le plan des politiques actives du marché du travail.
- Cette étude est disponible. Elle a été discutée dans le cadre d'un atelier national tripartite.
- L'analyse a débouché sur des recommandations. La discussion lors de l'atelier a mis en évidence des perspectives de reconfiguration de l'organisation de l'intervention de la puissance publique sur le marché du travail. Ces perspectives sont à la fois un indicateur de la pertinence de cette étude et un élément qui plaide pour poursuivre l'appui apporté au pays dans ce domaine.

Produit 4 : Un état des lieux du système d'information sur l'emploi et le marché du travail :

- La création récente d'un Observatoire de l'Emploi et de la Formation Professionnelle rattaché au MINEFOP a profondément modifié le paysage institutionnel camerounais en matière de production et diffusion d'informations sur l'emploi et le marché du travail.
- Le Projet APERP a produit un état des lieux assorti de recommandations.
- Le document est disponible et a été discuté et validé dans le cadre d'un atelier national tripartite.
- A partir de cet état des lieux, le projet APERP est en train d'aider le MINEFOP à se doter d'une base de données et d'indicateurs définis d'un commun accord suite aux besoins formulés par la partie nationale.

Produit 5 : Quatre études filières disponibles :

- Les filières retenues par le MINEFOP, sur la base des priorités économiques nationales et des gisements potentiels d'emplois qu'elles recèlent, ont été le bois, le palmier à huile, le tourisme et les infrastructures.
- Ces études ont été discutées et validées dans le cadre d'un atelier national tripartite.
- Comme l'étude sur le marché du travail, ces études filières ont contribué à nourrir la prise en compte de la dimension emploi dans le CSCR, malgré les difficultés liées au décalage temporel de ces activités.

Produit 6 : Une brochure de plaidoyer pour la ratification des principales Conventions de l'OIT sur l'emploi :

- Cette brochure a été réalisée dans le cadre d'un travail intersectoriel entre le Secteur Normes du BIT et le Secteur Emploi.
 - Le document a vocation à être utilisé comme outil du BIT au-delà de l'usage qui pourrait en être fait dans le cadre du projet APERP. Il s'agit d'un outil pérenne.
 - Cette brochure s'adresse aux mandants de l'OIT de l'ensemble des pays d'Afrique francophone.
 - Un séminaire régional de plaidoyer est programmé d'ici la fin du mois de juin 2010.
- ***Produit 7 : Le renforcement de l'institutionnalisation de la fonction emploi-investissement au niveau national :***
 - Le partage et la diffusion de Bonnes Pratiques au niveau sous régional (Afrique du Centre et l'Ouest) des expériences d'institutionnalisation des approches intensives en emploi (HIMO).
 - Adoption gouvernementale de la Stratégie et du Plan d'action national HIMO au Cameroun.
 - Adoption du Plan d'action national HIMO au Cameroun.
 - ***Produit 8 : Renforcement des capacités des Petites et moyennes entreprises (PME), Bureaux d'Etudes Techniques (BET) et des Organisations communautaires de base (OCB) pour la mise en œuvre des techniques HIMO :***
 - 28 cadres techniques provenant de 16 PME et 5 BET et l'Association des PME du secteur routier formés sur l'entretien des routes rurales par les techniques HIMO au Cameroun.
 - 69 cadres techniques provenant notamment des mairies et des Groupements d'intérêt économique (GIE) villageois formés à l'entretien des routes rurales par les techniques HIMO au Mali.
 - 43 cadres techniques issus notamment des associations de quartiers et des services d'hygiène des mairies formés à la pré-collecte des ordures ménagères.
 - Les partenaires tripartites sensibilisés sur le respect des normes de travail.

A ce niveau, il est important de souligner que ces formations et renforcements de capacités ont été menés dans le cadre d'une synergie entre le Projet et d'autres secteurs du BIT (NORMES, VIH/SIDA, GENDER). Ce qui a eu pour résultat d'accroître son efficacité et son efficience.

- **Produit 9 : L'intégration de la promotion de l'emploi dans les documents contractuels et des procédures de passation des marchés publics avec comme sous-produits suivants :**

- La validation d'un Dossier d'appel d'Offre (DAO)-type HIMO par la Direction générale des marchés publics (DGMP) et la mise en instance d'un Avant-projet de DAO-type HIMO au niveau de l'Agence de régulation des marchés publics,
- La prise en compte accrue de la dimension HIMO dans le projet révisé du Code des marchés publics.

- **Produit 10 : la disponibilité du Projet de statut de la plateforme des établissements de micro-finance à dominance féminine.**

- **Produit 11 : L'amélioration de l'accessibilité des femmes entrepreneurs aux financements avec comme sous-produits :**

- 16 groupes de 1210 membres et associations de femmes formés au montage de projets productifs pour divers guichets de financement,
- La disponibilité du document d'étape du Programme d'appui à la promotion économique des femmes dont le financement sur fonds PPTE devra soutenir l'accès aux fonds PPTE de 200 groupements féminins.

- **Produit 12 : la mise en œuvre d'initiatives innovantes en matière de création d'emploi des jeunes,**

- Disponibilité de 6 maître-formateurs Germe dont 3 femmes, aptes, aux niveaux national et international, à former des entrepreneurs ou potentiels entrepreneurs à la méthodologie GERME,
- Cent trente (130) jeunes, dont 50% de femmes, renforcés grâce aux six formateurs,
- La disponibilité de kits de formation Germe dans le pays.

Mention spéciale au Programme GERME, traduit aussi en anglais pour l'élargissement de sa base, qui a su faire du Cameroun, le premier pays bénéficiaire de ce programme et de lui permettre d'en assurer le leadership.

- **Produit 13 : Contribution à un projet HIMO d'envergure nationale qui a été financé par le Gouvernement sur fonds PPTE**

- Le projet APERP, en s'appuyant sur l'expertise HIMO du BIT a contribué à la prise en compte de cette approche dans la mise en œuvre du Programme national de construction et de réhabilitation des routes rurales (PN2R) qui a été financé sur fonds PPTE à hauteur de 6,5 milliards de FCFA environ.
- Disponibilité de modèles d'outils de travail des Comités d'entretien des routes rurales impliqués dans la mise en œuvre du PN2R (modèle des Statuts, modèle de Règlement Intérieur, modèle de contrat de sous-traitance CRR/entreprise, modèle de contrat CRR/Commune).

MALI :

- **Produit 1 : Une analyse du fonctionnement du marché du travail et de ses politiques :**

- Le périmètre de l'étude est identique à celui de l'étude menée au Cameroun sur le même thème
- L'étude, assortie de recommandations, a été discutée et amendée dans le cadre d'un atelier national tripartite
- L'articulation entre les différents acteurs du marché du travail, en raison notamment de la montée en puissance de l'APEJ est un sujet majeur que le BIT devrait pouvoir contribuer à éclairer à partir de son expertise technique au niveau international.

- **Produit 2 : La réalisation d'un état des lieux de la situation institutionnelle et opérationnelle des producteurs et utilisateurs des IMT, et la formulation de recommandations d'amélioration du système.**

- Le document d'état des lieux a été discuté et validé dans le cadre d'un atelier tripartite

- Le document est disponible
- Cet état des lieux servira de base de travail à l'appui qui sera apporté d'ici juin 2010 à l'Observatoire de l'emploi et de la formation professionnelle pour améliorer ses capacités techniques et opérationnelles de production de données et d'analyses sur l'emploi et le marché du travail

. *Produit 3 : Document de propositions pour l'élaboration d'un plan stratégique de développement de l'ANPE*

- Ce document a été établi pour répondre à une demande de la Direction Générale de l'ANPE.
- Le document, remis au DG de l'ANPE et au Ministre, est susceptible de déboucher sur des activités d'appui en fonction des suites que donnera la partie nationale.

. *Produit 4 : Renforcement des capacités de organisations syndicales de travailleurs*

- Organisation de formations pour les deux centrales syndicales sur un contenu et selon des modalités définies de commun accord avec elles.
- Ces formations ont porté principalement sur le Sommet de Ouagadougou, les indicateurs de l'emploi et les politiques du marché du travail.
- Ces formations ont été décentralisées à Mopti. Une nouvelle session est programmée à Bamako, d'ici la fin du mois de juin 2010.

• *Produit 5 : L'organisation de formations sur les indicateurs de l'emploi et du marché du travail, et les politiques du marché du travail*

Cette activité a permis de renforcer les capacités des cadres nationaux du MINEFOP pour la production d'informations et leur utilisation efficace pour concevoir et améliorer les programmes et politiques d'emploi et de formation.

• *Produit 6 : Mesure de l'incidence de la crise financière sur le Mali.*

Ce produit est issu des recommandations sur la crise formulées par les partenaires parmi lesquelles l'élaboration d'un plan de soutien aux PME, la création d'un fonds de garantie et d'un fonds d'investissement pour les PME. Il constitue un début de réponse à ces préoccupations suite à l'allocation de ressources par le Gouvernement. Cette étude a été réalisée pour répondre à un besoin formulé par le Conseil National du Patronat du Mali (CNPM).

• *Produit 7 : Mesure des contraintes à la promotion de l'entrepreneuriat féminin*

Comme clarification, il est à retenir que cette activité a fait l'objet d'une étude qui a permis la mise en place au sein du patronat d'un projet de coopération technique du BIT d'appui à l'entrepreneuriat féminin. Cette mesure répondait aussi à une demande du CNPM.

• *Produit 8 : La formulation de recommandations et des plaidoyers pour renforcer les questions d'emploi et de travail décent dans les SRP*

Le but a été l'élaboration d'un Document simplifié et illustré du CSCRIP afin d'obtenir une meilleure appropriation du dit document de stratégie, plus accessible aux organisations de travailleurs et d'employeurs générant avec leur appui l'intégration des questions de travail dans les documents de stratégie.

• *Produit 9 : Le renforcement des capacités des mandants et autres acteurs clés des processus SRP sur les questions de travail décent, les cycles de programmation nationale, les techniques de plaidoyer et de négociation de SRP.*

L'objectif global qui a permis d'obtenir ce produit, a été la mise en œuvre d'une série de formations qui ont permis de mieux informer et d'outiller les partenaires sociaux, afin qu'ils puissent efficacement contribuer à la promotion du travail décent et participer efficacement au processus de mise en œuvre des recommandations du sommet de Ouagadougou d'une part, et d'autre part au processus d'élaboration, d'évaluation et de mise à jour du CSCRIP (DSRP) et des politiques nationales en matière d'emploi et de formation professionnelle.

- ***Produit 10 : L'élaboration d'études d'évaluation d'impact des projets d'investissements publics sur l'emploi et pour orienter la sélection des projets***

Il s'agit d'études réalisées sur l'intégration de l'emploi dans les Dossier d'Appels d'Offres (DAO) validée lors de discussion avec les partenaires et d'une étude sur l'intégration de l'emploi dans les instruments de planification des investissements publics. En tenant compte des résultats de l'étude, l'approche HIMO a été intégrée dans le DAO que la Direction des marchés publics applique à l'APEJ et lui a permis de ne plus connaître de problème de passation de marché pour des chantiers HIMO. Cette démarche a permis au programme HIMO de se dérouler normalement et de contribuer à la formation et la création d'emplois pour des milliers de jeunes, d'où l'émergence et le développement de milliers de micro et petites entreprises au Mali.

- ***Produit 11 : L'évaluation du PEJ I***

Le projet a appuyé l'évaluation du PEJ I. Le rapport a été présenté et validé par le Conseil de ministres sous la présidence du Chef de l'Etat. La formulation du PEJ II n'attend que la tenue du Conseil présidentiel sur l'emploi des jeunes, tel que souhaité par le chef de l'Etat au vu des résultats du rapport d'évaluation du PEJ. Au terme de ce conseil, selon nos informations, le Président de la république devra définir la feuille de route.

- ***Produit 12 : l'opérationnalité du projet de renforcement des capacités des membres de l'APEJ sur leur aptitude à formuler, mettre en œuvre et évaluer les projets pour l'emploi des jeune***

Ce produit découle d'une analyse des besoins en formation de l'APEJ. Suite à ces formations, des programmes ont été élaborés et exécutés tel que le programme pour l'émergence des jeunes entrepreneurs. Depuis, on assiste de plus en plus à une meilleure prise en charge des jeunes promoteurs qui se présentent aux bureaux de l'APEJ dans tout le pays.

La création d'un site web APEJ a permis de résoudre le problème d'asymétrie d'information. L'information est maintenant mise à la disposition de tous les jeunes en tout temps et sans discrimination aucune.

- ***Produit 13 : L'effectivité d'échanges d'expériences et de bonnes pratiques entre les différentes APEJ de la sous-région***

Ces échanges se sont déroulés dans le cadre d'un Forum d'Agences et de Fonds de Promotion de l'Emploi Jeunes réalisé à Dakar. Ce forum a regroupé le Sénégal, la Côte d'Ivoire, la Mauritanie, le Bénin, le Burkina Faso et le Mali. Il a permis d'établir un profil des forces (bonnes pratiques) et faiblesses des APEJ dans différents domaines : renforcement de l'employabilité des jeunes, développement de l'esprit d'entreprise, synergie d'actions entre les différents intervenants, politique partenariale, promotion des programmes ciblés sur les jeunes et implication des jeunes dans ces programmes.

- ***Produit 14 : La création d'un Projet pilote qui va donner des qualifications professionnelles à des jeunes ruraux pour une meilleure pratique d'activités génératrices de revenus (AGR) pour lutter contre la pauvreté***

Ce projet pilote est à saluer comme initiative dans le cadre de projet APERP puisque d'emblée :

- 321 jeunes de toutes les régions du Mali et du District de Bamako ont été intégrés dans les dispositifs « Entrepreneuriat » et ont suivi une session de formation en création d'entreprise.
- 158 projets de création de micro entreprise ont été validés par le comité de crédit.
- 38% des projets sont portés par les femmes.
- Le taux de remboursement des prêts octroyés est de 84%

Pour la pérennisation du dispositif et son appropriation par les structures nationales comme l'APEJ, le FARE, la Direction de la Jeunesse, le FAFPA, l'ANPE, le PAJM, le projet APERP a mis en œuvre une stratégie de création d'un cadre de concertation.

55. Changements induits par le projet

Il est proposé d'examiner ici les changements induits par la mise en œuvre des quatre objectifs immédiats du projet APERP.

Deux changements induits par l'ensemble des produits de tous les objectifs immédiats du Projet APERP sont :

- la prise en compte de l'emploi dans la stratégie de réduction de la pauvreté, rebaptisée au Cameroun « Document de stratégie pour la croissance et l'emploi ». Le Document a intégré des recommandations issues des études réalisées par le Projet APERP, en concertation avec les Ministères en charge de l'emploi, de l'économie et de la planification (études sur les filières porteuses d'emploi, étude nationale sur les politiques du marché du travail, étude sur l'état des lieux du système d'information du marché du travail...).

Le Document a aussi retenu la Stratégie HIMO parmi les stratégies devant améliorer l'offre d'emplois décents au niveau des pays cibles. Le Projet a ainsi contribué à fournir des éléments concrets pour défendre la thèse que l'emploi doit être à la fois un inducteur et une résultante de la croissance économique. De l'avis des représentants des travailleurs rencontrés au Cameroun, le Projet APERP doit veiller au respect total des normes du travail décent dans l'exécution des projets HIMO

- le décloisonnement institutionnel des principaux acteurs impliqués dans les questions d'emploi. Selon notre analyse, l'APERP a favorisé les synergies entre eux lors de l'exécution de ces activités. Ainsi, le Projet aura contribué à mettre davantage en collaboration le Ministère de l'emploi avec d'autres acteurs clés comme le Ministère de l'Economie et de la Planification, le Ministère des Travaux publics montrant de ce fait les liens qui doivent s'établir entre la politique de l'emploi et d'autres politiques sectorielles. A titre d'exemple, le Ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle du Cameroun a ouvert l'atelier de validation des études filières en présence du Ministre des Travaux publics et des Secrétaires généraux des Ministères chargés du Tourisme et du Travail. Au Mali des séminaires favorisant l'échange et des formations ciblées ont permis de trouver une démarche cohérente entre les Ministères chargés de l'Emploi, de l'économie et des marchés publics.

Si on prend les objectifs immédiats isolément, on peut observer que :

Pour les politiques du marché du travail, les études engagées ont permis de conforter l'idée que la question du fonctionnement du marché du travail n'est pas celle de rigidité de son code du travail mais davantage celui de la faiblesse de ses institutions et de ses principaux acteurs, y compris les partenaires sociaux.

En ce qui concerne l'objectif immédiat 2, le principal résultat induit par le projet est la sensibilisation au fait qu'il ne suffit pas d'inscrire une priorité « emploi » dans le document de stratégie de réduction de la pauvreté, pour qu'elle soit réelle. Il faut aussi veiller à l'allocation des moyens financiers. De ce point de vue la revue des dépenses publiques effectuées au Burkina Faso est une approche prometteuse dont des enseignements utiles pourront être tirés pour sa duplication.

En matière HIMO, d'importants résultats ont été obtenus. Le premier changement observé est donc le ferme engagement politique de promouvoir les approches HIMO dans les pays cibles. Cela s'est traduit au Cameroun par l'adoption par le Premier Ministre d'une Déclaration de Stratégie HIMO assortie de la Stratégie et Plan d'actions national HIMO, processus auquel le Projet APERP y a apporté son soutien technique et financier. Cette volonté politique oblige donc les ministères transversaux et techniques à mettre en œuvre le Plan d'action national HIMO, dont l'un des objectifs est de rendre l'environnement favorable aux approches HIMO par l'adaptation du système des marchés publics, la prise en compte de l'emploi dans les PIP et la formulation des projets et programmes intensifs en emploi notamment. Au Mali, l'analyse du Manuel des Procédures de Programmation et de suivi-évaluation des Investissements Publics démontre que l'intégration du critère Emploi dans le choix des Projets d'investissement est bien réel (voir annexes).

S'agissant de l'objectif immédiat 4 qui concerne l'appui aux populations vulnérables, le premier changement induit par le projet au Cameroun, est l'acceptation de l'auto-emploi comme une des voies pour trouver un emploi. Le Projet y a contribué par l'introduction réussie du Programme Germe qui a mis à disposition des formateurs certifiés Germe et un partenaire stratégique (l'Organisation non-gouvernementale Youth Business Cameroun) chargé d'exécuter le Programme sous la supervision du BIT. C'est ainsi qu'une centaine de jeunes vont être formés en entrepreneuriat. Ainsi, l'existence de nombreux jeunes et femmes qui souhaitent s'auto-employer légitime toutes les initiatives du Projet pour renforcer leurs capacités en entrepreneuriat. L'APEJ, l'ANPE, et les kits pour les femmes, les handicapés et autres populations vulnérables

comme les individus de petites tailles au Mali sont autant d'innovations qui méritent d'être données comme exemple à suivre dans d'autres pays.

56. Conséquences et contributions aux finalités à long terme du Projet:

La contribution du Projet APERP dans la consolidation des politiques d'emploi dans les pays sous revue a été jugée positive par tous les mandants et l'engagement des Etats soucieux de maintenir leur position dans le processus d'intégration de l'emploi, réel stabilisateur social, reste fort.

Ainsi le Projet a contribué à la lutte contre la pauvreté en aidant à l'ancrage de la dimension Emploi dans les Politiques et stratégies publiques par le développement des compétences nationales et d'outils(Guide bilan- emploi, études de filières, DRSP) plutôt que la livraison d' outils clefs en main, la recherche de partenariats susceptibles de pérenniser les acquis du Projet dans la durée pour une création accrue d'emplois dans la moyenne période (DAO type HIMO,GERME ,Participation à des Programme PN2R).

Le renforcement des cadres nationaux des ministères et des partenaires sociaux, la Politique d'échange et de bonnes pratiques à travers le renforcement de l'employabilité des jeunes, la synergie d'action entre intervenants (APEJ, FAFPA, ANPE,PAJM, FARE) sont autant d'actions et d'éléments d'ancrage et de pérennisation de la Politique initiée par l'APERP.

Cependant le Projet a entraîné quelques conséquences imprévues suite à des demandes additionnelles d'appui sans qu'il ait aujourd'hui les moyens pour y donner une réponse favorable (Projet de formulation Germe/Afrique Central financé en partie sur fonds RB5A, Direction de la Formation Professionnelle au Cameroun, Ministère de l'Emploi au Mali).

Par ailleurs, le Projet a reçu un appui substantiel de l'OIT pour la formulation des PNE, des plans d'actions qui l'accompagnent et l'insertion des outils de la PNE dans les stratégies de réduction de la pauvreté. L'introduction de nouvelles formations et la disponibilité d'outils et de formateurs Germe au Mali et au Cameroun permettent de répondre au moindre coût aux nombreuses sollicitations de renforcement des capacités entrepreneuriales des groupes vulnérables jeunes et femmes.

Au-delà de ce partenariat, il est recommandé pour une meilleure complémentarité des actions du projet aux stratégies et programmes d'autres partenaires, de se rapprocher des Etablissements de micro- finance pour des innovations de système et permettre à ces institutions de financer des jeunes et femmes formés par la méthodologie Germe dans les pays.

Au niveau de l'UEMOA, il s'agit d'intégrer l'emploi dans les directives communautaires de passation et de régulation des marchés publics.

L'appui aux PME, BTE,OCB renforcé par la mise en œuvre des techniques HIMO s'est effectué dans le cadre d'actions de complémentarité synergique entre le Projet et d'autres secteurs du BIT(NORMES,VIH/SIDA,GENRES) ce qui a provoqué, dans les pays sous revue, l'accroissement de son efficacité et de son efficience.

C'est dans le cadre d'un partenariat fécond que le projet réussira l'ancrage de son action dans la longue période et c'est une condition nécessaire pour l'optimisation de son action.

VI. VALIDITE DE LA CONCEPTION DU PROJET :

En termes d'apport spécifique et de valeur ajoutée du projet par rapport aux activités ordinaires du BIT, il faut bien retenir que la plus value spécifique apportée notamment à travers le développement d'outils , en plus des études qu'il conduit et des formations dispensées, (par exemple le processus d'évaluation d'impact ;

l'introduction de la dimension emploi dans tous les marchés publics, les études sur les filières porteuses en terme d'emploi et de valorisation des ressources humaines), a été positivement jugé. En outre, il faut saluer les synergies réalisées avec d'autres secteurs du BIT tel par exemple celui des Normes (plaidoyer pour la ratification des Conventions Emploi, VIH/SIDA sur le lieu du travail dans le cadre des activités HIMO) ou encore de la Protection sociale (appui en matière de santé et de sécurité au travail ainsi que sur le concept genre dans les travaux HIMO). A cet égard, la dimension Protection sociale des politiques de l'emploi devrait pouvoir être mieux prise en compte dans le Projet, notamment sous l'angle de l'articulation de la législation sur l'emploi et des politiques du marché du travail.

En termes de cohérence et d'appropriation par les Etats des objectifs du projet, il est utile de rappeler que lors du sommet de Ouagadougou, organisé par l'Union Africaine et consacré à la réduction de la pauvreté, la décision a été prise de placer l'emploi et l'Agenda du Travail Décent, tel que défini par l'OIT, au cœur des stratégies permettant d'atteindre cet objectif. Les Chefs d'Etats et de Gouvernements avaient adopté une Déclaration, un Plan d'action et un mécanisme de suivi.

Le projet APERP faisant suite à l'application de ces recommandations a su mettre au niveau des pays cibles, des stratégies adaptées à chaque contexte mais ayant pour but l'aboutissement d'une Politique Nationale de l'Emploi (PNE) accompagnée d'un Plan d'Action Opérationnel. Sur la base des indicateurs collectés et identifiés, le projet a créé les conditions de la mise en place d'un mécanisme de suivi-évaluation des PNE qui à ce titre constituerait une mesure d'accompagnement des deux produits précités.

Le renforcement des capacités nationales sur l'utilisation des techniques intensives en emploi (HIMO) lors de la réalisation des investissements publics en direction des jeunes et surtout des groupes défavorisés, a occupé une grande place dans cette politique d'emplois directs.

L'accompagnement par le projet également des Ministères chargés de la promotion de la femme et de la famille dans la formulation de programme d'appui à l'entrepreneuriat féminin, à soumettre au financement PPTE n'a pas fait défaut.

L'appui avec le BIT à l'évaluation du Programme Emploi Jeunes (PEJ), l'opérationnalité du projet de renforcement des capacités des membres de l'APEJ sur leur aptitude à formuler, mettre en œuvre et évaluer les projets pour l'emploi des jeunes et la formulation de recommandations et des plaidoyers pour renforcer les questions d'emploi et de travail décent dans les SRP constituent autant d'éléments de justification et pertinence de l'approche du projet par rapport aux recommandations du Sommet des Chefs d'Etats.

La plus grande part des actions du projet s'articule autour du renforcement des capacités des mandants nationaux. Toutes les composantes ont été formées depuis les cadres nationaux en passant par les jeunes jusqu'aux groupes vulnérables avec une mise à leur disposition, des capacités d'autogestion, de conception et de planification et de mobilisation de ressources locales telles que les Fonds PPTE. Cette approche est cohérente par rapport aux objectifs assignés au projet et conformes aux attentes des mandants nationaux de l'OIT.

Les activités programmées et menées durant le processus de mise en œuvre du projet, ont été réalistes et pertinentes. Le niveau d'exécution avoisine sur l'ensemble les 75% et même des activités non-programmées, ont été initiées et exécutées suite à leur pertinence.

L'évaluation de l'impact réel du projet, ne peut être effective qu'au bout d'une certaine durée (par exemple cinq années), le temps que les actions de pérennisation puissent être mesurées et que la situation de l'emploi, puisse produire des effets au niveau pays. Néanmoins nous avons eu à noter des actions de pérennisation mises en place, qui devraient générer une durabilité des actions entreprises telles que :

- Au niveau macro :

Le fait d'avoir abrité le sommet en 2004 a assurément incité le Burkina Faso à se doter dès 2007, d'un Ministère chargé de l'emploi et de Jeunesse et de la mise en œuvre d'une Politique Nationale de l'Emploi. Au Mali le Ministère de l'emploi a été créé et l'APEJ et l'ANPE verront leurs actions décentralisées au niveau des Régions et une Cellule chargée de la Décentralisation effective a été créée (Cellule d'appui à la décentralisation et à la déconcentration de l'emploi et de la formation professionnelle).

Au Cameroun, la création d'un Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle et celle de l'Observatoire de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, ainsi que l'institutionnalisation de l'approche HIMO, s'inscrivent dans cette démarche.

Dans ces trois pays, le projet APERP, conçu comme un projet intervenant en appui des mandants nationaux pour mettre l'emploi au cœur de leurs politiques, a su accompagner et conforter la démarche engagée.

- Au niveau méso et micro :

La validité de la conception du projet à ces niveaux tient à son caractère opérationnel. Sans revenir ici sur l'ensemble des produits, on peut cependant citer :

- L'accessibilité par les organisations de travailleurs et d'employeurs du Document simplifié et illustré du CSCR, objet d'un atelier d'intégration des questions de travail dans les documents, afin d'obtenir une meilleure appropriation du dit document de stratégie par les mandants. Cette stratégie d'intégration constitue de fait, une passerelle pour les partenaires sociaux afin de mieux s'impliquer sur tout le processus d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi et recommandations des nouvelles stratégies d'emploi à intégrer dans les Politiques Nationales d'Emploi.**
- Le Forum sous-régional initié par l'APERP (Sénégal, la Côte d'Ivoire, la Mauritanie, le Bénin, le Burkina Faso et le Mali) des Agences et de Fonds de promotion de l'emploi jeunes réalisé à Dakar, qui a permis d'établir un profil des bonnes pratiques et faiblesses des APEJ .**
- La disponibilité de maitre-formateurs Germe dont des femmes, aptes, aux niveaux national et international, à former des entrepreneurs ou potentiels entrepreneurs à la méthodologie GERME (institué, il est vrai avant la naissance du projet).**
- La création d'un Projet pilote qui va donner des qualifications professionnelles à des jeunes ruraux pour une meilleure pratique d'activités génératrices de revenus (AGR) pour lutter contre la pauvreté et la création d'un cadre de concertation pour la pérennisation du dispositif et son appropriation par les structures nationales comme l'APEJ, le FARE, la Direction de la Jeunesse, le FAFPA, l'ANPE.**

VII. ETAT D'AVANCEMENT ET EFFICACITE DU PROJET :

D'une manière générale, on peut considérer que le projet a réalisé la quasi-totalité des activités prévues initialement et qu'il a même pu en réaliser quelques unes qui n'étaient pas formellement programmées mais qui coïncidaient avec ses objectifs et démarches (par exemple l'appui à l'émission « fenêtre sur l'emploi » au Mali). Bien que le chronogramme soit respecté, des activités telles que les études, bien que menées, ont rencontré des difficultés de par, leur complexité et la faiblesse de certains consultants nationaux, d'où un allongement sur plusieurs mois de la durée d'exécution. Notre précédente analyse a clairement définie les activités réalisées et leurs produits.

A la décharge du projet, quelques activités programmées (atelier de validation des études filières, atelier de formation des femmes au montage de projet) ont démarré après les dates initiales à cause du temps de réaction des partenaires nationaux impliqués dans leur réalisation. Malgré cela, les activités planifiées étaient réalistes et adaptées aux produits visés d'où le degré d'appropriation de certains outils et politiques par les mandants.

Il faudra retenir que chaque pays cible avait sa stratégie d'exécution selon la perception et la vision au niveau national. Mais dans l'ensemble, les activités, même si au départ il fallait procéder à quelques réglages, ont été menées d'une manière régulière avec une approche participative.

Par rapport aux objectifs du projet, à ce niveau, il n'y a pas encore d'observations d'étapes sinon que le déroulement des activités a généré un ensemble de produits cohérents, viables et mesurables surtout dans le cadre des outils d'intégration.

Elles ont pu à travers une synergie menées, faire participer toutes les composantes du BIT gravitant autour du Travail Décent (Normes, HIMO, VIH/sida, GENRE, Protection Sociale, Dialogue Social).

En termes de contribution des activités menées à la réduction de la pauvreté, il faut rappeler que, renforcer les capacités des mandants, promouvoir l'emploi décent, développer des stratégies de protection sociale en direction de toutes les couches sociales (femmes, jeunes, partenaires sociaux), lutter contre le VIH/sida pour

préserver les capacités productives des mandants, développer un programme de Haute Intensité de Main d'Œuvre (HIMO), constituent les éléments clés de la lutte contre la pauvreté . Cela a été toute la démarche du projet APERP selon notre analyse même si dans certains cas son rôle n'était que d'accompagner d'autres projets dotés de plus de moyens.

En termes de résultats obtenus, ceux-ci sont nombreux comme l'atteste le nombre des produits. Les deux pays de concentration disposent désormais d'une analyse de leurs politiques du marché du travail, d'un état des lieux de leurs systèmes d'information sur ce marché du travail, des moyens pour mieux intégrer la dimension emploi par la technique HIMO dans les procédures d'investissements publics. Le Cameroun dispose maintenant d'un document de politique nationale de l'emploi et de la formation professionnelle ainsi que le Burkina Faso, le Mali est désormais en mesure d'élaborer un nouveau Programme Emploi Jeunes avec des institutions renforcées. Sans les mentionner tous, il s'agit de résultats indéniablement réels et utiles pour les pays.

Bien qu'au niveau de différentes missions d'évaluation à mi-parcours et des revues, le problème de niveau d'implication ait été tout le temps évoqué, il est ressorti pendant notre mission, une très nette amélioration de par la satisfaction exprimée par les mandants du projet. Leur implication a été réellement effective d'où un certain nombre de résultats obtenus par le renforcement de leurs capacités quel que soit le pays. Ce qu'il y a plutôt lieu de retenir, c'est leur demande de prolongation des activités du projet qui vient juste d'enclencher sa vitesse de croisière.

VIII. EFFICACITE DE L'UTILISATION DES RESSOURCES :

Tableau des ressources mises à disposition(en dollars) :

PAYS CIBLES	ALLOCATIONS	DEPENSES (dép. + engts)	BALANCE	TAUX D'EXECUTION
GENEVE	2.213.974	1.690.316	523.658	76,35 %
MALI	620.843	571.595	49.248	92,07 %
CAMEROUN	1.381.254	876.012	505.242	63,42 %
TOTAL GENERAL	4.216.071	3.137.924	1.078.147	74,42 %

Au regard de ce tableau, il est possible de dire que les ressources allouées ont permis de couvrir les activités réalisées. Les projections à fin juin 2010, laissent augurer d'un taux de consommation des crédits tout à fait satisfaisant.

Le Mali est à 92,07% mais si l'on considère son allocation, cela est tout à fait normal et aurait pu atteindre les 99% s'il n'avait pas connu quelques difficultés de démarrage liées à l'incompréhension des mandants de la mission du projet dans ce pays.

En ce qui concerne le Cameroun, il est clair que la stratégie de synergie avec les autres projets du BIT, a permis au projet dans ce pays, d'optimiser les ressources mises à sa disposition au profit des activités futures et non planifiées. Ceci explique son taux d'exécution (63%) qui sans cela aurait certainement été plus élevé.

IX. EFFICACITE DU DISPOSITIF DE GESTION :

Le dispositif de gestion comporte deux aspects distincts. D'une part le suivi et le pilotage du projet. D'autre part, les modalités concrètes de gestion administrative et techniques.

Concernant le suivi et le pilotage du projet, celui-ci est le fait d'un comité de pilotage qui se réunit annuellement entre le donateur et le BIT, conformément aux termes de l'accord bilatéral entre le Donateur et le BIT. La perception des mandants est que ce comité de pilotage devrait être tripartite et que les mandants nationaux, devraient être mieux associés à ses travaux et ses décisions. Pour eux, c'est juste un cadre de pilotage bipartite « Ambassade de France/BIT ».

A notre avis, il y a lieu ,en dehors du comité de pilotage que soit mis un cadre formel de concertation technique où l'on doit retrouver toutes les sensibilités directes ou indirectes liées à l'emploi afin que l'ancrage de pérennisation souhaitée, soit effectif dès les derniers trimestres du projet. Ce cadre donnera des avis techniques sur les études et programmes réalisés.

Nous avons constaté qu'au niveau de la communication, les choses selon notre vision et les interviews opérées, se sont nettement améliorées. Il y aura cependant lieu de la renforcer pour rendre plus visible encore le projet. Les bureaux sous-régionaux pourraient initier des réunions programmes où périodiquement les informations seraient partagées et suivies avec les spécialistes techniques des composantes concernées en étroite relation avec les départements techniques du Siège ainsi que PARDEV et le donateur.

Pour ce qui est des modalités concrètes de gestion administrative et financière, le choix a été fait de décentraliser une partie des activités dans chacun des deux BSR Dakar et Yaoundé et de maintenir une partie d'entre elles centralisées au niveau du Siège. Au plan technique, la coordination d'ensemble du projet est effectuée par un coordonnateur technique du Siège, avec deux coordonnateurs techniques nationaux dans chacun des deux pays de concentration placés sous l'autorité des deux Directeurs de BSR, tandis que l'interface Siège-Terrain est réalisée sous la responsabilité d'un coordonnateur Général. Il s'agit donc d'un dispositif mixte de gestion plutôt original, associant centralisation et décentralisation des activités en fonction de celles-ci. Grâce à la bonne volonté des uns et des autres, malgré quelques difficultés ponctuelles liées à sa complexité, il faut souligner que ce dispositif a permis de développer de fructueuses collaborations techniques entre Siège et Terrain. Il mériterait d'être conforté.

Il faut de plus indiquer que l'appui du BIT dans la mise en œuvre de ce programme régional a été très efficace et très bien menée et il nous semble indispensable de féliciter les Bureaux Sous-régionaux du BIT et les Unités Techniques du Siège qui ont mis tout en œuvre pour appuyer la mise en œuvre des activités en y développant toutes les stratégies utiles et nécessaires pour générer de bons produits. En sus, leur contribution financière permettant d'optimiser les ressources allouées, n'a pas été vaine puisque d'autres activités non programmées ont été menées et d'autres produits générés. A cet égard, il convient de noter que le BIT a renforcé significativement les moyens du projet. Il s'agit en premier lieu du temps consacré par le coordonnateur Général du projet, mais aussi par le Directeur Adjoint du BSR Dakar, sans compter de nombreux autres collègues du Siège (4 de manière régulière) et du Terrain (2 de manière régulière au BSR Dakar et 2 au BSR Yaoundé).

En ce qui concerne le suivi de l'exécution et des résultats obtenus, nous disons qu'à ce niveau, le travail a été bien mené. Le respect du chronogramme établi a été effectif et les résultats obtenus le démontrent largement. Nous pouvons donc dire que la direction du projet manquant un programme ambitieux et complexe de par sa portée géographique s'est bien acquittée de sa tâche.

Pour les stratégies de partenariat, il est utile de souligner que la direction du projet a eu à développer une stratégie de coordination et de collaboration. Au Cameroun dans le cadre de l'appui aux Petites et moyennes entreprises (PME), Bureaux d'Etudes Techniques (BET) et des Organisations communautaires de base (OCB) renforcées pour la mise en œuvre des techniques HIMO, le Projet a collaboré avec d'autres secteurs du BIT (NORMES, VIH/SIDA, GENDER), ce qui a valu l'accroissement de son efficacité et son efficience. Au Mali, le projet s'est efforcé de développer des collaborations avec le projet PAJM (Programme d'Appui à la Jeunesse Malienne) mis en œuvre par l'Ambassade de France. L'élaboration de la brochure pour la promotion de la ratification des Conventions Emploi de l'OIT, est également un bon exemple de collaboration intersectorielle entre le Secteur Normes et le Secteur Emploi et entre le Siège et le Terrain.

X. IMPACT ET DURABILITE DU PROJET :

Il n'y a pas de doute que les changements observés concernant les comportements, les capacités, les institutions, découlent de liens de causalité avec les interventions du projet. Car force est de reconnaître que l'APERP a généré plus de points forts que de points faibles.

Au Cameroun :

L'APERP comme projet intégré avec une démarche multidimensionnelle et un engagement politique fort, a permis de parler maintenant de stratégie d'emploi à tous les niveaux. Son impact par l'élaboration d'une politique nationale de l'emploi et la formation professionnelle, la formulation de recommandations pour l'amélioration des politiques du marché du travail, l'appui à la mise en place d'indicateurs sur l'emploi, ainsi

que l'introduction et la vulgarisation d'outils comme GERME a permis un changement de culture et de comportement en ce qui concerne les politiques d'emploi et la création de PME, notamment pour les groupes vulnérables. Ses interventions ont permis de décloisonner les acteurs qui traitent la problématique de l'emploi sous la coordination du Ministère chargé de l'emploi qui connaît mieux son rôle transversal. L'appui à la révision du Code des marchés, devra faire profiter aux populations et collectivités organisées et les ONG de cette nouvelle ouverture, dans les commandes publiques, la promotion des PME, et l'intégration de la dimension HIMO. Pour la stabilisation de l'emploi, la préférence nationale et l'utilisation de la sous-traitance qui passe de 30% à 40% ont été bien accueillies.

Au Mali :

L'amélioration de la connaissance du marché du travail est devenue une réalité et l'accessibilité du document de stratégie de réduction de la pauvreté en milieu rural et dans l'informel, a été effective. L'APERP a contribué à une meilleure orientation des groupes cibles tels que les demandeurs d'emploi. Selon le Ministère de l'Emploi, depuis la mise en place d'un cadre de concertation, il existe une meilleure fluidité dans la diffusion de l'information. Les appuis de l'APERP à l'endroit du gouvernement sont maintenant beaucoup plus structurés et il a été constaté qu'un poids plus important a été donné dans le choix des financements de projets publics.

En termes de pérennisation sur le long terme à un niveau opérationnel des effets du projet sur le niveau de pauvreté et la situation des populations en matière de travail décent, nous avons identifié les effets suivants :

- L'aptitude des populations en particulier les jeunes et les femmes, à élaborer des dossiers d'appels d'offres pour leur éligibilité, à générer des emplois par l'exécution en milieu urbain aussi bien en milieu rural des travaux de Haute Intensité de Main d'Œuvre de pistes de désenclavement pour l'acheminement des produits agricoles vers les zones urbaines et les marchés hebdomadaires pour la création de revenus ,
- L'aptitude des organisations communautaires à la base (OCB) et des PME locales pour la mise en œuvre de contrats communautaires, dans le cadre des projets d'appui à la décentralisation et au développement urbain, par des activités génératrices de revenus (AGR) tels que le traitement des déchets par compostage et à la gestion d'un centre de compostage selon les approches favorisant l'utilisation des ressources locales,
- L'accès des réseaux de femmes entrepreneurs organisés en filières de métiers, aux marchés publics, au financement de leurs activités par les fonds PPTE et C2D, menant à la création des coopératives ouvrière de production,
- L'effectivité et la durabilité du projet pilote, d'appui en qualification professionnelle à des jeunes ruraux afin qu'ils pratiquent des activités génératrices de revenus pour lutter contre la pauvreté.

Les résultats et réalisations ont eu grâce à l'approche intégrée du projet, l'adhésion de l'ensemble des partenaires et acteurs évoluant dans son environnement. La volonté politique qui fait défaut la plupart du temps pour de tels projets, a été effective car chaque Etat, se veut respectueux de la volonté et des recommandations du Sommet de Ouagadougou. L'adhésion des partenaires nationaux et le nombre et la qualité des produits du projet APERP lui donnent réellement des chances d'être durables.

L'approche et les résultats du projet sont au moment de cette évaluation, en position de duplication et de large diffusion au niveau des pays. Retenons par exemple la décentralisation des activités du projet au niveau des régions de chaque pays ou encore la traduction en langues locales pour une meilleure appropriation de la brochure du CSCR simplifié au Mali destinée aux partenaires sociaux.

Ceci est facilité par les échanges de bonnes pratiques dans le cadre d'activités sous-régionales qui ont déjà été enregistrées.

A notre avis et au vu des résultats constatés, une seconde phase nous semble indispensable. Car il faudra retenir que ce projet n'est pas né d'une manière ordinaire, ce sont les Recommandations des Chefs d'Etat qui traduisent le souhait de la Région. Tout bailleur devrait être préoccupé par le devenir de cette partie du monde et enclencher un processus d'intégration et de création d'emplois, fédérateur et porteur d'espoir au niveau de toutes les couches sociales. Il devrait continuer sans interruption pour ne pas créer la rupture engendrant la désillusion des populations et des Etats.

Ensuite notre analyse a enregistré un reliquat de fonds suffisamment important pour assurer la continuité des actions sur une certaine période, le temps de mettre en place selon des accords avec le bailleur, le financement de la 2^{ème} phase. Une série d'activités pertinentes a été planifiée suite à l'impossibilité d'exécution de certaines autres activités dans la phase première du projet.

Autres Pays :

L'impact et la durabilité du projet concernent principalement le Burkina Faso où les activités d'appui mises en œuvre étaient en phase avec la programmation nationale. C'est d'ailleurs ce qui a permis d'aller plus loin dans l'appui technique au travers la revue des dépenses publiques réalisée en coopération étroite ,à sa demande, avec la partie nationale , ce qui est gage de la durabilité de l'action entreprise.

XI. LECONS TIREES ET ACTIONS FUTURES :

111. Principales leçons et les bonnes pratiques tirées du projet :

De par sa conception, le projet APERP est un projet intégré. Il peut et doit jouer, et joue déjà en partie un rôle de catalyseur pour le renforcement de la coordination entre les différents acteurs de la collecte des données sur le marché du travail (Ministère de l'Emploi, Ministère du travail, observatoire national de l'emploi et de la formation professionnelle, les fonds finançant les populations vulnérables, institut national de la statistique, etc.), le développement de leur capacité et une adaptation de la définition de certains concepts au contexte local, la diffusion des réalisations, des enquêtes sur le marché du travail auprès des différents pourvoyeurs de données et utilisateurs d'informations.

En relation étroite avec le Bureau Sous Régional du BIT, il peut ainsi œuvrer à la fédération des différents partenaires institutionnels pour amoindrir l'impact de la fragmentation des responsabilités au niveau du Gouvernement. La contribution du BIT à la formulation de la Politique Nationale de l'Emploi (PNE), du plan d'action qui l'accompagne et de l'insertion de la PNE dans les stratégies de réduction de la pauvreté, est reconnue par les mandants nationaux du BIT dans tous les pays sous revue.

La disponibilité des formateurs certifiés Germe au niveau du Cameroun et du Mali et dans la continuité du travail déjà exécuté par le BIT qui permet aux pays de répondre facilement et à moindre coût aux nombreuses demandes et sollicitations de renforcement des capacités entrepreneuriales des groupes de jeunes et femmes qu'il reçoit, s'est avéré d'une importance capitale.

Aussi, le développement d'outils (méthodologie d'évaluation de l'impact des investissements publics, nouvelles fiches d'information et de suivi d'un projet d'investissement public, outils de travail des comités d'entretien des routes rurales, DAO-type HIMO, outils Germe, plateforme des établissements de micro-finance à dominance féminine...) et les diverses formations organisées (approches et techniques HIMO, montage des projets, entrepreneuriat), ont été d'un très grand apport pour les politiques d'emploi des jeunes et des groupes défavorisés.

L'accessibilité par les organisations de travailleurs et d'employeurs du Document simplifié et illustré du CSCR au Mali, objet d'un atelier d'intégration des questions de travail, afin d'obtenir une meilleure appropriation dudit document de stratégie par les mandants, a été en tant que stratégie d'intégration, une passerelle pour les partenaires sociaux pour leur implication plus forte sur tout le processus d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi des recommandations des nouvelles stratégies à intégrer dans les Nouvelles Politiques d'Emploi.

Le Forum sous-régional initié par l'APERP, les Agences et Fonds de promotion de l'emploi jeunes a été un temps fort de la recherche de solutions pour les jeunes des pays ciblés. Il a permis de mieux recentrer les stratégies d'emploi-jeunes issues de ce processus participatif.

La création d'un Projet pilote qui va donner des qualifications professionnelles à des jeunes ruraux pour une meilleure pratique d'activités génératrices de revenus (AGR) pour lutter contre la pauvreté et la création d'un cadre de concertation pour la pérennisation du dispositif et son appropriation par les structures nationales comme l'APEJ, le FARE, la Direction de la Jeunesse, le FAFPA, l'ANPE, est à saluer et à encourager. Cette initiative devra être développée afin d'asseoir le relèvement de revenus en milieu rural, générer des emplois et freiner l'exode rural du fait de la réduction de la pauvreté au niveau des zones défavorisées et enclavées.

112. Perspectives identifiées par les mandants au niveau des pays cibles au-delà de 2009 :

La mise en œuvre du projet n'a pas immédiatement suscité une adhésion totale des mandants. Par la suite, la prise en compte des différentes recommandations au niveau pays des mandants lors des revues et missions d'évaluation, a permis d'améliorer considérablement cette situation et d'enregistrer un nombre important de sollicitations dont les 75% ont été planifiées et exécutées. Il n'en demeure pas moins qu'une partie importante de requêtes identifiées, issues de la mise en œuvre d'activités programmées ou imprévues, mais étant d'une impérieuse nécessité, méritent d'être réalisées et planifiées à partir de 2010. Il s'agit de :

- La publication des quatre études nationales sur le marché du travail et la rédaction de l'étude comparative découlant de ces études,
- Des formations pour les mandants nationaux afin de favoriser les partenariats institutionnels intra-nationaux et le renforcement de leurs capacités
- La nécessité d'approfondir les concepts et la disponibilité des données afin de produire ces indicateurs. Ceci pourrait s'envisager au cours des formations de renforcement des capacités des mandants nationaux.
- L'organisation d'un atelier régional CEEAC-UEMOA sur le thème « les systèmes des marchés publics des travaux d'infrastructures et la promotion de l'emploi décent en Afrique du Centre et de l'Ouest » qui a été planifié en fin novembre 09 et non réalisé.
- Réalisation de la cartographie des investissements publics pour l'ensemble des pays couverts par l'activité (Cameroun, Cap Vert, Côte d'Ivoire, Mali, RDC et Rwanda).
- L'organisation d'un séminaire régional de sensibilisation pour la ratification des conventions emploi (122, 142, 88 et 181) en concertation entre le Secteur Emploi et le Secteur Normes du BIT.

Mali

- Sur la base du CSCR simplifié, développement d'activités de renforcement des capacités des mandants (MINEFOP et partenaires sociaux) pour une meilleure participation à ce processus,
- En référence à la simplification du CSCR, l'organisation d'un atelier de validation et discussion sur les stratégies de diffusion du CSCR et un atelier de renforcement des capacités des mandants à l'utilisation de cet outil,
- Suite à un système de gestion de base de données sur l'emploi et le marché du travail opérationnel, la mise en place des équipements nécessaires et les moyens de formation ad hoc pour son administration et la maintenance,
- Adaptation du Guide emploi-formation aux réalités nationales afin de pouvoir l'utiliser au cours de formations nationales,
- Au terme de l'atelier de validation et de formation sur le manuel « Bilan Emploi-Formation » dans le contexte des CSLP et de programmes nationaux s'est tenu au Centre de formation du BIT à Turin, la mise en œuvre des activités planifiées sur la feuille de route de chaque pays, comprenant une formation nationale, afin d'impulser la réalisation d'un BEF avec les utilisateurs et producteurs concernés,
- La réalisation d'ouvrages de référence et outils de formation en matière de maîtrise d'ouvrage des investissements locaux en collaboration avec les projets d'appui à la décentralisation ;
- L'élaboration d'un autre outil qui sera un guide pratique d'intégration de l'emploi dans les procédures de passation des marchés publics à l'intention des pays francophones de l'Afrique, en concertation avec EMP/INVEST,
- La poursuite du plaidoyer auprès de l'Autorité des marchés publics (Premier Ministre) pour l'adoption du code révisé dans la mesure où il comporte des dispositions favorables à la promotion de l'emploi lors de la réalisation des investissements publics,

- L'élaboration d'un plan national de l'emploi et de développement des PME et le vulgariser au niveau local ;
- Elaboration et mise en œuvre avec l'appui du BIT de la cartographie des PME.
- Mise en place de la feuille de route sur APEJII et des recommandations sur l'ANPE
- Accorder une ligne budgétaire d'appui pour terminer les nouvelles actions pertinentes listées et agréées par le Coordonnateur technique.

Burkina

- Renforcement des compétences en matière d'outils budgétaires (CDMT-RDP) et autres activités de renforcement des compétences sur demande et en collaboration avec DIALOGUE, suivi des recommandations de l'audit institutionnel,
- Finalisation de la Revue des Dépenses Publiques et du Cadre de Dépenses à Moyen Terme centré sur l'emploi au Burkina,
- Organisation d'un atelier de diffusion des indicateurs du suivi de la PNE et du CSLP en collaboration avec le PNUD,
- Finalisation et parution du document cadre du CLSP qui n'est pas encore formellement adopté et validé.

Cameroun

- Sessions de renforcement des capacités des mandants de l'OIT, dont certaines décentralisées,
- Publication des études filières à la suite des observations formulées lors de l'atelier de restitution et continuité de l'appui pour l'adoption au plus haut niveau de la Politique Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle,
- Renforcement des capacités des ministères techniques et transversaux dans le remplissage de la composante « Emploi » des outils validés,
- Etablissement d'un guide pour l'intégration de l'emploi dans la programmation des investissements publics, en collaboration avec le projet RBSA-HIMO,
- Renforcement des capacités des ministères techniques et transversaux dans l'utilisation des outils d'évaluation validés,
- La mise en place de la Cellule HIMO au Cameroun (groupe technique interministériel au sein du Comité technique de suivi de la mise en œuvre du Document de stratégie pour la croissance et l'emploi),
- Appui institutionnel à la mise en œuvre des projets d'investissement, y compris ceux financés par les ressources PPTE/ C2D à la condition de la mise en place de l'unité emploi-investissement,
- Diffusion du catalogue de présentation des modules de formation,
- Suite à un système de gestion de base de données sur l'emploi et le marché du travail opérationnel, la mise en place des équipements nécessaires et les moyens de formation ad hoc pour son administration et la maintenance,
- Au terme de l'atelier de validation et de formation sur le manuel « Bilan Emploi-Formation » dans le contexte des CSLP et de programmes nationaux qui s'est tenu au Centre de formation du BIT à Turin, la mise en œuvre des activités planifiées sur la feuille de route de chaque pays, comprenant une formation nationale, afin d'impulser la réalisation d'un BEF avec les utilisateurs et producteurs concernés (Les formations nationales devraient constituer un lieu de rencontre et de discussion des différents acteurs afin de renforcer les collaborations et partenariats sur des objectifs opérationnels tels que la mise en place de base de données et les indicateurs d'analyse),
- La réalisation d'ouvrages de référence et outils de formation en matière de maîtrise d'ouvrage des investissements locaux en collaboration avec les projets d'appui à la décentralisation ,
- Dès l'adoption attendue du code révisé des marchés publics, élaboration d'outils (TDR des études, DAO, contrat),
- Tenue de l'atelier technique de validation des contrats de ville « pro emploi » au cours premier trimestre 2010,

113. Les mesures à prendre par rapport aux difficultés identifiées et priorisation selon les délais :

Après analyse, par rapport aux difficultés identifiées, il y a lieu pour une prochaine phase de :

Mali :

- **Mettre en place un comité interinstitutionnel pour la mise en œuvre et le suivi de la déclaration. Or l'expertise manque à ce niveau, c'est l'une des raisons qui justifie le retard accusé dans la mise en œuvre pratique des recommandations dans les différents pays,**
- **Assurer la formation et la mise à niveau des membres du Comité de Suivi des Recommandations au Mali afin de maîtriser les différents documents, leurs principes et leur appropriation et assurer l'accompagnement pour la bonne marche de sa mission,**
- **Aider à la création et la mise en œuvre de PEJ II, d'autant plus que les ressources existent au sein de l'état,**
- **Aider au développement des compétences et à la mise en œuvre rapide des recommandations de l'évaluation du PEJ I d'autant plus que la validation est faite et apprécié positivement du gouvernement (-employabilité des jeunes par la formation professionnelle, développement de l'esprit d'entreprise, appui au financement et la mobilisation des ressources, promotion de l'emploi rural),**
- **Appuyer l'actualisation de la Politique Nationale de l'Emploi,**
- **Mettre en place, une politique de formation professionnelle à partir de 2010 et la consolider,**
- **Faire de l'APERP un instrument de mobilisation de ressources, afin de ne pas rester dans un marché captif de financement mais concevoir des projets pilote d'implication ou d'implémentation des outils développés en cofinancement avec d'autres bailleurs**
- **Développer des formations spécifiques pour la mise en réseau de promoteurs ciblés à partir des kits développés et travailler sur la décentralisation /déconcentration**
- **Consolider des expériences comme pour l'entretien des routes (PEJIMO)**
- **Dans un souci de synergie entre les directions de l'Emploi et de la Formation afin de faire disparaître la dichotomie et manager l'interaction des activités, il faudra aider à l'effectivité du plan opérationnel fin janvier 2010 afin d'appuyer la fonctionnalité des directions régionales de l'Emploi et de la Formation Professionnelle et revisiter la politique de l'emploi.**

Cameroun :

- **Appuyer techniquement le MINEFOP et le FNE dans la redéfinition possible des politiques actives du marché du travail et du rôle de chacun des acteurs.**
- **Etendre la couverture géographique nationale de la mise en œuvre de la politique de l'emploi avec l'appui du projet,**
- **Apporter un appui technique à l'instauration d'un fonds de garantie pour le financement des projets de femmes afin d'éviter certaines disparités,**
- **Descendre au niveau méso et micro pour un meilleur suivi de l'application des réformes afin de veiller à la prise en compte de la dimension tripartite et des conventions BIT à ratifier.**
- **Intégrer la dimension HIMO dans le cursus de formation des ingénieurs et certaines écoles de formation**
- **Créer des projets pilote au niveau des municipalités, HIMO a été testé positivement dans une des municipalités de Yaoundé**

La formation professionnelle étant perçue comme le chaînon manquant de la réussite intégrale du projet, une stratégie de mobilisation de ressources permettant au projet d'introduire de façon significative la dimension formation professionnelle dans ses activités, de valider dans de bonnes conditions les outils de politiques élaborés et d'organiser une réplique à grande échelle de ses résultats devrait d'ores et déjà être pensée et progressivement mise en œuvre .

La mise en œuvre du projet lors d'une future phase, gagnerait à mieux associer les mandants nationaux à son suivi et à son pilotage. Une politique de communication et d'information plus active avec l'implication accrue du BIT, auprès de l'Union Africaine et des Institutions Economiques de la sous région lui donnerait une meilleure visibilité. Plus largement, le projet devrait chercher, en s'appuyant sur ses acquis, une meilleure intégration régionale au niveau Afrique afin d'obtenir le maximum d'appui et en profiter pour nouer des partenariats avec les institutions sous-régionales (CEMAC, CEA, UEMOA, UMAC).

Le projet dans le cadre de cette intégration régionale, devrait faire un effort pour garder son caractère pilote au niveau d'un nombre restreint de pays comme pays-test, afin d'y développer d'avantage d'activités et de valider un ensemble d'outils qui pourront ultérieurement faire l'objet de réplique à une plus grande échelle. Il doit résister à la tentation d'admettre facilement sans consultation aucune, dans son épure actuelle et avec les moyens encore limités à sa disposition, d'autres pays demandeurs dans le processus pour éviter l'éparpillement des ressources et le saupoudrage. Il devra aussi d'ores et déjà mettre au point une stratégie de mobilisation de ressources, lui permettant de disposer le moment venu des moyens dont il aura besoin pour étendre son action. Par contre avec plus de moyens, il serait intéressant d'étendre l'expérience à d'autres pays, la Cote d'Ivoire, le Togo, le Congo qui offrent des perspectives très intéressantes et des possibilités d'amélioration de la lutte contre la pauvreté.

Le Bureau Régional Afrique du BIT devra alors être davantage impliqué afin qu'il puisse mettre à la disposition de la commission du Travail et des affaires sociales de l'Union Africaine, tous les Inputs nécessaires à la confection de ses propres rapports aux chefs d'Etat mettant par la même occasion en exergue l'appui continu du BIT à un processus auquel il participe depuis longtemps. L'instauration de comités de suivi tripartites au niveau des pays de concentration des activités du projet, est un facteur favorable à une meilleure diffusion des réalisations et résultats du projet. Les conclusions et recommandations du comité de pilotage France-BIT devraient également être largement diffusées lors de ce passage au niveau régional.

Enfin, la nécessité d'interventions coordonnées de la part de l'OIT et d'autres Organisations Internationales depuis l'avènement de la crise dite des suppressions milite pour une utilisation efficiente des recommandations du Pacte Mondial pour l'Emploi adopté lors de la dernière Conférence Internationale du Travail et en présence d'un grand nombre de Chefs d'Etats et de Gouvernements. Le Pacte est une réponse bien adaptée aux nécessités d'une régulation économique donnant la priorité à l'emploi et à la promotion du travail décent. Le Projet APERP, de par les outils et bonnes pratiques déjà développés, de par ses domaines d'expertises multiples peut devenir un instrument de mise en œuvre efficace d'activités opérationnelles dans un cadre tripartite.

XII. Conclusions et Recommandations

Le Projet APERP en phase de réalisation finale malgré le décalage de 6 mois constaté dans sa mise en œuvre a été une réussite selon la quasi totalité des interlocuteurs nationaux du BIT même si ces derniers réclament des améliorations et d'autres actions qui n'étaient pas prévues à la formulation du projet. Le Coordonnateur Technique du projet APERP, dans la mesure du possible et aidé par le comité de Pilotage a procédé à des ajustements de parcours, intégrant les exigences de la crise actuelle permettant ainsi une adaptation rapide par rapport à un environnement difficile et mouvant.

Il devra intégrer de plus en plus, comme réponse aux requêtes des travailleurs et patrons la dimension Protection Sociale dans l'emploi, la Formation Professionnelle, l'entreprise privée comme créatrice et stabilisatrice d'emplois. Les révisions du code du travail doivent être perçues comme partie intégrante de la politique de l'emploi et la création d'emplois décents. La contribution du projet à la mise en œuvre du Pacte Mondial pour l'Emploi doit être une préoccupation permanente et effective se traduisant par des activités opérationnelles.

Les recommandations qui suivent permettront au projet pendant ses derniers mois ou s'il devait continuer au-delà de Juin 2010 -ce que nous recommandons fortement- vues les réalisations déjà obtenues et celles en cours, de consolider les acquis positifs et de veiller encore plus au tripartisme, au dialogue social et à la protection sociale pour la mise en œuvre d'activités opérationnelles et spécifiques.

Avant de procéder à la formulation de nouvelles recommandations pour l'amélioration de l'exécution du projet APERP, il est souhaitable de veiller à la finalisation et à l'exécution rapide de la totalité des recommandations pertinentes formulées par l'évaluateur à mi parcours et celles formulées lors des réunions du Comité de pilotage.

Ainsi nous procédons à la formulation de onze (11) recommandations transversales

1) Le Coordonnateur Technique, en relation avec les coordonnateurs nationaux doit veiller à ce que les acquis du Projet qui sont inestimables et perçus comme des avancées significatives dans la recherche et la consolidation d'une méthode de Politique de l'Emploi soient stockés sur Cdrom et mis à jour régulièrement.

- Pour ce faire les termes de Référence des Coordonnateurs Nationaux doivent être revisités afin qu'ils puissent être des exportateurs de bonne pratiques dans d'autres pays. Ces cdrom, comme instruments de pérennisation de la méthode, seront les bréviaires pour de futurs Coordonnateurs.

- Afin de renforcer les capacités d'adaptation du projet aux besoins identifiés dans le cours de sa réalisation, des Budgets Hommes/mois devraient être constitués pour y faire face le plus rapidement possible. La seconde phase du projet devrait en effet être plus opérationnelle que générale dans ses interventions et plus technique car plus micro et méso.

2) Vue la forte demande de la part des Administrations rencontrées sur les expériences des autres pays concernant les systèmes d'informations, l'intégration de l'emploi comme critère dans les investissements publics, les révisions des codes du travail dans les pays sous revue, un cadre d'échange d'expériences entre pays doit être conçu et systématisé en utilisant les nouvelles technologies de l'information.

- Les préalables pour la mise en place d'un système de base de données doivent être établis. Nous donnerons comme exemple, une bonne organisation de la collecte de l'information et de ressources humaines de qualité.

- Mettre en place une base de données exhaustive de suivi des projets de jeunes et autres populations vulnérables tout en décrivant leur évolution et croissance dans le temps et surtout le coût de la création d'emploi.

3) Le Projet doit continuer à apporter le soutien nécessaire aux Ministères chargés de l'Emploi à parfaire leurs réformes structurelles et l'identification de profils types souhaités.

4) Donner à la Formation Professionnelle une dimension centrale et stratégique dans le Projet APERP par la mise en place d'un programme de formation professionnelle et des politiques HIMO dans le secteur agricole à fort potentiel de productivité vue la tradition agricole des pays de l'Afrique de l'Ouest et du Centre. La dimension HIMO pourrait être intégrée dans le cursus de formation des ingénieurs et de certaines écoles de formation

5) Aider à la Décentralisation effective des Politiques de l'emploi et de la formation professionnelle et aider les Directions Régionales pour les doter de moyens indispensables à leur autonomie souhaitée afin d'élaborer des tableaux de bord sectoriels et synthétiques

6) Comme il a été constaté dans tous les pays sous revue dans cette évaluation, plusieurs fonds ont été créés pour le financement des projets présentés par les populations vulnérables ciblées par le projet APERP (Jeunes, femmes, Handicapés). Pour une cohérence des interventions, il serait judicieux d'harmoniser le cadre d'intervention :

- en organisant mieux la formation des promoteurs avant la mise en place des fonds et en assurant un suivi et un accompagnement post financement pour éviter que les projets ne périssent.
- en créant des fonds de garantie ou sont déposés les lignes de financement permettant ainsi de faire jouer le phénomène de multiplication de crédit.
- en agissant pour contribuer à harmoniser les taux d'intérêt par des bonifications tirées de la Rémunération des fonds de garantie placés dans les banques qui ont accepté de prendre une partie du risque lié à la qualité des promoteurs.

7) Le dialogue social ne peut être fécond que si et seulement si, les interlocuteurs ont les mêmes pré-requis pour entamer les discussions à égalité. C'est pourquoi, il faudrait instituer des programmes de mise à niveau destinés aux représentants du personnel et des syndicats et qui les mettraient dans une dynamique plus positive lorsque sont abordés les thèmes sur les questions d'emploi (politiques actives du marché du travail, législation du travail, liens entre protection sociale et emploi. Rôle du dialogue social dans les politiques de l'emploi). Ces sujets sont importants dans la perspective d'une seconde phase du projet APERP. Le secteur privé dans son objectif d'investisseur, de créateur de valeur ajoutée et de pourvoyeur d'emplois décents doit être au centre des préoccupations et des innovations de système mises en place depuis 2004. Le Pacte Mondial pour l'Emploi doit avoir son relai tant au niveau national que régional et ses objectifs doivent être déclinés au niveau national avec un monitoring de la part des coordonnateurs locaux. Des comités de suivi fonctionnels doivent être institués dans tous les pays pour une meilleure réalisation des recommandations.

8) Le projet devra susciter des synergies avec les Institutions sous régionales comme l'UMEOA, La CEMAC, la CDEAO, la CEEAC pour une mise en place d'un système d'appropriation, afin de créer des partenariats pour l'harmonisation des Politiques de l'Emploi, des DRSP voire la constitution d'un DRSP régional.

9) Dans les discussions que nous avons eues avec les différents interlocuteurs dans les pays de concentration, nous savons par expérience que les actions transversales sont beaucoup plus flexibles et l'exemple du Burkina est éloquent. Nous recommandons le maintien à un niveau centralisé de la gestion de ce type d'actions transversales tout en augmentant le nombre des pays ciblés parmi la Côte d'Ivoire, le Togo, le Congo, la liste n'étant pas exhaustive et dépend des critères de sélection et des fonds additionnels mis en place. Deux pays supplémentaires pourraient devenir des pays de concentration si le Budget alloué devait augmenter.

10) Pour tester la duplication future des outils développés par le Projet APERP, mettre en place des projets pilotes transversaux dans les localités ou au profit de populations vulnérables ciblées.

11) Dans le cas d'une deuxième phase, adopter une démarche beaucoup plus participative et consultative pour une totale appropriation permettant ainsi de susciter chez les bénéficiaires une automaticité de référer leurs besoins directement au Projet APERP. Il est souhaitable d'établir des critères harmonieux pour le choix des pays de concentration