

IDEV

Évaluation indépendante du développement
Banque africaine de développement

De l'expérience à la connaissance...

De la connaissance à l'action...

De l'action à l'impact

Examen à mi-parcours de la Stratégie de la Banque africaine de développement pour l'emploi des jeunes en Afrique 2016-2025

Qu'a évalué IDEV ?

L'Évaluation indépendante du développement (IDEV) de la Banque africaine de développement a conduit une évaluation à mi-parcours (EMP) de la [Stratégie pour l'emploi des jeunes en Afrique 2016-2025 \(JfYA\)](#). La Stratégie JfYA vise à créer 25 millions d'emplois et avoir un impact positif sur 50 millions de jeunes (âgés de 15 à 35 ans) d'ici 2025, en recourant à trois leviers stratégiques : l'intégration, l'innovation et l'investissement. L'EMP a évalué les progrès, identifié les leçons et recommandé des ajustements pour informer la période de mise en œuvre restante de la stratégie. L'EMP couvre les activités de la stratégie de juin 2016 à décembre 2021, en se concentrant sur les projets primaires d'emploi des jeunes¹.

Quelles sont les constatations d'IDEV ?

Pertinence

Dans l'ensemble, la Stratégie JfYA de la Banque a été jugée pertinente pour relever les défis de l'emploi

des jeunes sur l'ensemble du continent africain. La stratégie et ses projets/programmes sont alignés sur les stratégies de développement, les besoins et les visions des pays membres régionaux (PMR). L'évolution du contexte de la croissance économique, l'apparition de risques et d'autres insuffisances au niveau de la conception ont toutefois compromis la validité globale de la théorie du changement et le réalisme des cibles fixées. La pandémie de COVID-19 a encore retardé la mise en œuvre de la stratégie et a affecté la croissance économique et la création d'emplois.

Cohérence

La stratégie s'aligne bien sur les stratégies institutionnelles de la Banque et cherche à compléter les efforts et les ambitions d'autres partenaires de développement. La Banque a joué un rôle de premier plan dans la coordination des donateurs en matière d'emploi des jeunes et a mobilisé d'importantes ressources financières pour soutenir la mise en œuvre des intentions de la Stratégie JfYA.

¹ Les projets primaires pour l'emploi des jeunes ont été définis comme ceux qui favorisent directement l'emploi et l'employabilité des jeunes et le reflètent dans leurs buts, objectifs ou résultats. Les projets secondaires pour l'emploi des jeunes ne définissent pas l'emploi des jeunes comme un objectif/résultat mais ont un potentiel de création d'emplois pour les jeunes. Cette catégorie de projets se caractérise par la présence d'indicateurs liés à la SEJA, tels que les emplois créés, les jeunes formés, les petites et moyennes entreprises soutenues et le financement disponible pour les investissements dans les entreprises de jeunes.



GRUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DÉVELOPPEMENT



Résumé d'évaluation

Une évaluation thématique IDEV

Novembre 2023

D'un autre côté, l'évaluation a révélé que certaines interventions de la stratégie, par exemple l'introduction d'un programme de développement de la pensée informatique dans les écoles secondaires ou l'octroi de prêts aux étudiants, n'étaient pas alignées avec, ni réalisables avec les systèmes de la Banque.

Efficacité

L'évaluation a montré que les interventions de la Banque créaient des emplois et équipaient les jeunes, mais que les progrès réels vers la réalisation des résultats et des effets de la stratégie étaient difficiles à établir en raison des lacunes en matière de suivi et d'établissement de rapports. L'utilisation limitée des données disponibles sur les emplois directs effectivement créés pour le suivi ou l'établissement de rapports sur la stratégie, et l'absence de données ventilées par âge ont également rendu difficile la détermination de la proportion d'emplois revenant aux jeunes. En outre, comme seulement 11,5 % des projets primaires d'emploi des jeunes ont été achevés au cours de la période d'évaluation, il est trop tôt pour saisir de manière adéquate les résultats réels en termes d'emplois créés et d'autres réalisations et résultats de projets. L'évaluation a noté que la mise en œuvre varie entre les trois leviers que sont l'intégration, l'innovation et l'investissement :

I Intégration : Les activités de ce levier visent à donner à la Banque et aux PMR les moyens de s'attaquer à la question de l'emploi des jeunes. Les efforts visant à intégrer les considérations relatives à l'emploi des jeunes dans les opérations de la Banque se sont poursuivis malgré la lenteur des progrès réalisés dans le renforcement des systèmes internes. Sur les 479 projets relatifs à l'emploi des jeunes, 84 % ont été gérés par des départements autres que le département du capital humain, de la jeunesse et du développement des compétences. Le renforcement de la capacité des PMR à traiter la question de l'emploi des jeunes s'est poursuivi. Si 70 % des documents de stratégie pays post-stratégie JFYA échantillonnés y font référence, seuls 43 % d'entre eux comprennent un indicateur relatif à l'emploi des jeunes.

I Innovation : Ce levier se concentre sur la collaboration avec des partenaires des secteurs privé et public afin d'incuber, de mettre en œuvre et de développer des idées prometteuses pour la création d'emplois pour les jeunes. L'évaluation a révélé que la mise en œuvre de toutes les activités est en cours, mais plus lente que prévu. Les projets relevant des modèles du programme phare destinés à contribuer à plus de 88 % des objectifs de création d'emplois sont adoptés, mais pas à l'échelle requise. Des objectifs irréalistes, des contraintes financières et la pandémie de COVID-19 ont affecté l'adoption et la réalisation des résultats du programme. Le laboratoire

d'innovation n'est pas encore en mesure de servir de centre de création de connaissances et d'apprentissage pour guider la généralisation de solutions réalisables.

I Investissement : Les activités relevant de ce levier visent à catalyser les ressources des secteurs privé et public afin de doper la création d'emplois pour les jeunes. L'évaluation a révélé que seule la moitié des six activités prévues dans le cadre du pilier stratégique de l'investissement sont en cours, mais qu'elles génèrent les financements nécessaires et stimulent les investissements du secteur privé. Toutefois, leur portée et leur impact sur les jeunes sont inconnus, car certains des programmes n'ont pas d'objectifs et/ou de mesures de résultats axés sur les jeunes. Alors que la Banque a augmenté sa participation dans le **Fonds africain de garantie** ; et que les prises de participation dans des fonds de capital-risque par le biais du programme d'investissement Boost Africa sont en bonne voie, les lignes de crédit par le biais du programme africain pour les micro et petites entreprises pour la rétrocession à des organisations dirigées par des jeunes ne se sont pas concrétisées. Sur une note positive, la Banque est en train de concevoir des banques d'investissement pour l'entrepreneuriat des jeunes afin d'améliorer l'accès des jeunes aux services financiers et non-financiers.

Adéquation des ressources et des systèmes

La Banque a dépassé les objectifs de financement de l'emploi des jeunes, en investissant 5,16 milliards d'UC² dans des projets clés pour l'emploi des jeunes et en mobilisant 2,8 milliards d'UC auprès de partenaires extérieurs. Le Fonds fiduciaire multi-donateurs pour l'innovation et l'entrepreneuriat des jeunes, doté de 38,9 millions d'USD, a facilité des activités catalytiques et novatrices présentant un potentiel d'emploi important. Le développement et le déploiement du **modèle d'impact conjoint**, qui permet d'estimer les emplois indirects, est une réalisation notable en matière de mesure des résultats. Toutefois, les déficits de financement ont affecté des domaines critiques tels que le renforcement des capacités du personnel et des PMR, l'appui aux activités d'évaluation et de supervision, le laboratoire d'innovation et les activités phares à grande échelle. Les ressources humaines et les systèmes de gestion censés soutenir la Stratégie JFYA en tant que stratégie à l'échelle de la Banque ne se sont pas entièrement concrétisés.

Durabilité

La conception de la Stratégie JFYA et les interventions en cours présentent une forte probabilité de durabilité, compte tenu de l'attention portée au renforcement des capacités institutionnelles et à la création d'un environnement favorable, ainsi qu'au

développement de l'entrepreneuriat et à l'établissement de partenariats stratégiques pour répondre aux préoccupations concernant l'emploi des jeunes. Les risques les plus importants pour la durabilité sont liés à la mise en œuvre inadéquate d'éléments clés de la stratégie et à une focalisation insuffisante sur les jeunes bénéficiaires, mais aussi au manque d'interventions facilitant l'accès au financement pour les entreprises de jeunes, et aux facteurs exogènes qui pèsent sur la stabilité et la résilience macroéconomiques globales.

Quels enseignements IDEV a-t-elle tirés ?

- I Des attentes trop optimistes par rapport aux éléments fondamentaux d'une stratégie, comme le financement spécifique au moyen d'un fonds spécial, l'affectation des ressources humaines et la mise en place des systèmes requis, peuvent compromettre les progrès.
- I Les structures de gouvernance appuyées par des outils de gestion, des ressources et une autorité appropriés sont essentielles à une coordination et supervision systématiques des stratégies mises en œuvre à l'échelle de la Banque, comme la Stratégie JFYA.
- I Des incitations appropriées, associées à des mécanismes de responsabilité, peuvent fortement favoriser une intégration réussie des considérations relatives à l'emploi dans l'ensemble de la Banque.
- I Le renforcement des compétences, lorsqu'il est associé à l'accès au financement et au soutien non financier, est essentiel pour stimuler l'employabilité et l'entrepreneuriat des jeunes.
- I Les dons de taille modeste peuvent être efficaces pour libérer des possibilités catalytiques.

Quelles sont les recommandations d'IDEV ?

Il a été conseillé à la Banque de :

1. **Mettre à jour la Stratégie et son plan d'exécution en fonction des circonstances et des ressources actuelles.**
 - a. Mettre à jour la théorie du changement, le plan d'exécution et les objectifs pour la période restante de la Stratégie, en s'appuyant sur les constatations de l'évaluation à mi-parcours, les réalités actuelles et les ressources disponibles.

- b. Passer en revue et mettre à jour les mesures d'atténuation des risques et les plans de surveillance afin de guider les ajustements nécessaires à la stratégie et au plan d'exécution.

2. Renforcer la mesure des résultats et l'apprentissage.

- a. Accélérer la mise en œuvre du système de marqueurs d'emplois et de compétences en fournissant les ressources, l'assistance technique et la formation du personnel nécessaires pour améliorer la qualité, la mise en œuvre et la mesure des résultats en matière d'emploi des jeunes dans toute la Banque.
- b. Améliorer la qualité et la cohérence des données mesurant les emplois effectivement créés au profit des jeunes dans l'ensemble des opérations de la Banque, et renforcer sa capacité à mieux mettre en évidence les résultats de la Stratégie JFYA.
- c. Prendre en considération l'adoption d'un indicateur relatif à l'emploi parmi les indicateurs de performance clés de la Banque, afin d'encourager la création d'emplois et la responsabilité en la matière dans l'ensemble de la Banque.
- d. Passer en revue le cadre de mesure des résultats de la Stratégie JFYA, et l'accompagner de définitions claires des indicateurs, d'approches de mesure, de cibles annuelles, de rôles et de responsabilités clairs, de procédures d'établissement de rapports et de besoins en ressources pour appuyer la disponibilité des données.
- e. Doter le laboratoire d'innovation des moyens nécessaires pour produire des données probantes et devenir le centre d'excellence de la Banque en matière d'emploi et d'entrepreneuriat des jeunes.

3. Continuer à mobiliser des ressources pour appuyer les activités catalytiques et les projets fortement créateurs d'emplois. Accroître l'échelle et la portée du YEI MDTF, conformément à la [nouvelle Politique des fonds fiduciaires 2021](#), afin de poursuivre son travail de catalyseur consistant notamment à réaliser des études de faisabilité, des travaux de recherche et d'évaluation de projets, ainsi que le financement d'amorçage d'activités novatrices qui débloquent des fonds destinés à mettre en œuvre la création d'emplois à l'échelle voulue.

4. Renforcer le leadership et la coordination de l'emploi des jeunes dans l'ensemble des départements de la Banque, en s'appuyant sur les ressources existantes et en tenant compte des autres priorités de la Banque.

Quelle approche méthodologique a été utilisée ?

L'évaluation a adopté une approche fondée sur la théorie pour comprendre la pertinence, l'efficacité et le potentiel de durabilité de la Stratégie JfYA à compter de décembre 2021. Une combinaison de méthodes et d'outils quantitatifs et qualitatifs, comprenant des revues documentaires, des entretiens avec des informateurs clés, une enquête en ligne, des études de cas de pays et de programmes, ainsi que des examens complémentaires de portefeuilles, de politiques, de projets et d'analyses comparatives, a été déployée pour assurer la triangulation des données. Certains défis étaient liés à l'indisponibilité et/ou aux variations de la qualité des données relatives à la mise en œuvre et aux résultats, ainsi qu'à la difficulté d'atteindre un échantillon plus large de jeunes

et d'attribuer les résultats à la stratégie JfYA, compte tenu de l'approche d'une mise en œuvre transversale à la Banque.

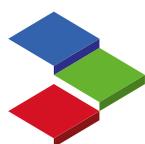
Quelle est la réponse de la Direction ?

La Direction se félicite des résultats de l'évaluation à mi-parcours de la Stratégie pour l'emploi des jeunes en Afrique 2016-2025, et a noté la pertinence de la stratégie pour s'attaquer au problème de l'emploi des jeunes sur l'ensemble du continent africain. La Direction s'est engagée à affiner et à améliorer l'exécution de la stratégie conformément à la nouvelle stratégie décennale de la Banque et au cadre institutionnel de mesure des résultats, ainsi qu'à mettre en œuvre les autres recommandations afin d'accroître l'impact et l'ampleur du développement.

À propos d'IDEV

L'Évaluation indépendante du développement (IDEV) du Groupe de la Banque africaine de développement conduit des évaluations indépendantes des opérations, politiques et stratégies de la Banque, en travaillant sur des projets, secteurs, thèmes, régions et pays. Par la conduite d'évaluations et partage proactif des bonnes pratiques, IDEV s'assure que la Banque et ses parties prenantes apprennent des expériences passées et planifient et fournissent des résultats de développement conformément aux plus hauts standards.

Chefs de projet: Girma Earo Kumbi, Chargé d'évaluation en chef, IDEV.2; et May Esther Mwaka, Chargée d'évaluation principale, IDEV.2
Membre de l'équipe: Eric Olaniran Yai, Chargé d'évaluation, IDEV.2
Publication coordonnée par: Maria R. Muzaaki, Consultante en gestion des connaissances, IDEV.3; Najade Lindsay, Chargée de la gestion des connaissances, IDEV.3; Kate Stoney, Chargée supérieure de la communication, IDEV.3
Date de publication: Novembre 2023
Rapport complet disponible sur idev.afdb.org/fr



IDEV

Évaluation indépendante du développement
Banque africaine de développement

Groupe de la Banque africaine de développement
Avenue Joseph Anoma 01 BP 1387, Abidjan 01 Côte d'Ivoire
Tél : +225 27 20 26 28 41
Courriel : idevhelpdesk@afdb.org

