



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



Évaluation à mi-parcours de la Stratégie pour l'emploi des jeunes en Afrique 2016–2025

Résumé analytique



GRUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DÉVELOPPEMENT

Novembre 2023

Les différents produits qui servent à atteindre les objectifs stratégiques de l'évaluation indépendante



Résumé analytique

Contexte et méthodologie

En 2021, l'Évaluation indépendante du développement (IDEV) du Groupe de la Banque africaine de développement (BAD ou « la Banque ») a démarré une évaluation à mi-parcours de la [Stratégie pour l'emploi des jeunes en Afrique 2016-2025 \(Stratégie JfYA\)](#) de la Banque. La Stratégie JfYA vise à créer 25 millions d'emplois et à avoir un impact positif sur 50 millions de jeunes (15-35 ans) d'ici 2025. Elle entend atteindre cet objectif en recourant à trois leviers stratégiques : i) l'intégration (doter la Banque et les pays membres régionaux (PMR) des moyens nécessaires pour s'attaquer au problème de l'emploi des jeunes) ; ii) l'innovation (collaborer avec les partenaires des secteurs privé et public pour incuber, mettre en œuvre et généraliser les initiatives prometteuses en matière de création d'emplois au profit des jeunes) ; et iii) l'investissement (catalyser les ressources des secteurs privé et public pour stimuler la création d'emplois destinés aux jeunes). La Banque a estimé que la mise en œuvre de la Stratégie JfYA coûterait 4,1 milliards d'UC. Il s'agissait notamment de la mobilisation et de la création d'un Fonds spécial pour l'emploi des jeunes en Afrique de 3,5 milliards d'UC et de l'utilisation d'autres ressources de financement pour atteindre les objectifs de la Stratégie JfYA.

Objectif et portée de l'évaluation. L'évaluation à mi-parcours a pour but de guider la période de mise en œuvre restante de la Stratégie en mesurant les progrès accomplis jusqu'à présent, en dégagant

des enseignements et en recommandant des améliorations et des ajustements. L'évaluation a mis l'accent sur les questions ci-après :

1. Dans quelle mesure la Stratégie JfYA a-t-elle permis à la Banque de contribuer à l'amélioration des résultats en matière d'emploi des jeunes en Afrique ?
2. La mise en œuvre de la Stratégie JfYA contribue-t-elle à améliorer l'emploi des jeunes dans les PMR ?
3. Les résultats de la Stratégie JfYA sont-ils durables ou susceptibles de l'être ?
4. Quels enseignements tirons-nous quant à ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas ?

L'évaluation à mi-parcours couvre la période de mise en œuvre de la Stratégie de juin 2016 à décembre 2021, en mettant l'accent sur les projets primaires d'emploi des jeunes¹. Elle s'étend à tous les secteurs d'appui de la Banque, car la Stratégie est censée être une priorité à l'échelle de la Banque.

Approche, méthodologie et limites de l'évaluation. L'évaluation a adopté une approche fondée sur la théorie pour déterminer la pertinence, l'efficacité et le potentiel de durabilité de la Stratégie JfYA à compter de décembre 2021. L'évaluation a recueilli et triangulé des données grâce à une combinaison de méthodes

¹ Les projets primaires d'emploi des jeunes ont été définis comme ceux qui promeuvent directement l'emploi et l'employabilité des jeunes et qui en tiennent compte dans leurs buts, leurs objectifs ou leurs résultats. Les projets secondaires d'emploi des jeunes sont ceux qui ne définissent pas l'emploi des jeunes comme un de leurs objectifs ou résultats, mais qui sont susceptibles de créer des emplois destinés aux jeunes. Les projets de cette catégorie se caractérisent par la présence d'indicateurs liés à la JfYA, comme les emplois créés, les jeunes formés, les PME appuyées et le financement mis à disposition pour l'investissement dans les entreprises de jeunes.

quantitatives et qualitatives, notamment : i) une revue documentaire des politiques et stratégies, des documents de projet et des recherches disponibles ; ii) des entretiens avec des informateurs clés comprenant des employés de la Banque, des représentants des PMR, des unités de mise en œuvre de projets, des organisations du secteur privé et des jeunes ; iii) une enquête en ligne menée auprès de jeunes participants à certains programmes de renforcement des compétences et de développement de l'entrepreneuriat ; et iv) une série d'études de cas, notamment des études de cas nationales, des programmes phares et le Fonds fiduciaire multidonateurs pour l'entrepreneuriat et l'innovation des jeunes (YEI MDTF). Des revues complémentaires, dont celles du portefeuille, des politiques et des analyses comparatives, ainsi que des projets, ont été effectuées afin d'appuyer la génération de résultats, de conclusions, d'enseignements et de recommandations d'évaluation fondés sur des éléments probants.

Limites. L'évaluation s'est heurtée aux limites ci-après : i) indisponibilité ou variation de la qualité des données relatives à la mise en œuvre et aux résultats ; ii) difficulté à joindre un échantillon plus large de jeunes en raison des limites des plates-formes de médias sociaux pouvant être utilisées pour les enquêtes en ligne ; iii) faible taux de réponse à l'enquête en ligne ; iv) non-ciblage par l'évaluation du concours qu'apporte la Banque aux PMR en matière d'emploi pour faire face à la pandémie de COVID-19, dans le but d'éviter tout chevauchement avec [l'évaluation par IDEV de la réponse de la BAD à la COVID-19](#) qui se déroulait en même temps, et en raison du fait que cet appui n'était pas principalement axé sur les jeunes ; et v) difficulté d'attribuer des résultats à la Stratégie JfYA, compte tenu de l'approche de la mise en œuvre à l'échelle de la Banque.

Constatations

Portefeuille de la Banque pour l'emploi des jeunes: L'évaluation a révélé que 479 ou 49,5 % des 967 projets approuvés au cours de la période juin 2016-décembre 2021 intégraient des considérations sur l'emploi des jeunes. Sur les 479 projets, 176 (36,7 %) relevaient de la catégorie des projets primaires d'emploi des jeunes et se chiffraient à 5,16 milliards d'UC, les 303 autres (63,3 %), d'une valeur de 14,19 milliards d'UC, étant classés comme projets secondaires. Ces projets sont principalement des opérations du secteur public qui couvrent tous les secteurs, et ils relèvent en majorité de l'agriculture (33,8 %), du secteur social (17 %) et de la gouvernance (13,2 %). La plupart des opérations primaires d'emploi des jeunes sont en cours (67,5 %), 11,5 % seulement étant achevées au moment de la présente évaluation.

Pertinence et cohérence

La Stratégie JfYA a été jugée pertinente pour s'attaquer au problème de l'emploi des jeunes sur l'ensemble du continent africain. L'évaluation a établi que la Stratégie et ses projets et programmes pays cadrent avec les stratégies de développement, les besoins et les visions des PMR, tels qu'ils figurent dans leurs documents de politique générale, leurs plans à moyen terme et leurs documents de stratégie². L'approche axée sur le marché, qui traite de la demande, de l'offre et des liens entre les travailleurs au moyen des trois leviers stratégiques que sont l'intégration, l'innovation et l'investissement, a certes été jugée pertinente pour traiter les besoins et les possibilités d'emploi des jeunes en Afrique, mais sa théorie du changement n'est pas assez précise pour guider les priorités en matière de résultats et les mesures utiles de la réussite. L'évaluation a aussi révélé que, même si les risques liés à la Stratégie ont été recensés, les mesures d'atténuation n'ont pas été suffisamment

² Cet alignement a été attesté dans les pays visés par l'étude de cas, à savoir le Kenya, le Maroc, la République démocratique du Congo, le Sénégal et le Malawi.

prises en œuvre, ce qui constitue une menace à la réalisation des objectifs de la Stratégie. Cette situation a été aggravée par la pandémie imprévue de COVID-19 a retardé la mise en œuvre de la Stratégie et a affecté la croissance économique et la création d'emplois.

S'agissant de la cohérence, **l'évaluation a conclu que la Stratégie JfYA cadre parfaitement avec la Stratégie décennale (2013-2022) et d'autres stratégies de la Banque, ainsi qu'avec les efforts déployés par les PMR en faveur de l'emploi des jeunes.** De plus, l'évaluation a établi que la Banque a joué un rôle de chef de file dans la coordination des donateurs autour de l'emploi des jeunes dans certains PMR et qu'elle a mobilisé des possibilités de cofinancement. L'un des exemples les plus remarquables est l'étude de faisabilité du Programme d'investissement dans les entreprises numériques et créatives du Nigeria (I-DICE), dont le financement a été assuré par le YEI MDTF, avec pour résultat le déblocage de possibilités de financement et de cofinancement d'un montant de 618 millions d'USD à la Banque et auprès d'autres donateurs, du gouvernement nigérian et du secteur privé. Toutefois, l'évaluation a révélé que certaines interventions stratégiques n'étaient ni alignées sur les systèmes de la Banque ni réalisables dans le cadre de ces derniers. C'est le cas, par exemple, de l'enseignement de principes de calcul dans les établissements secondaires, étant donné que les activités de la BAD dans le domaine de l'éducation mettent l'accent sur l'enseignement supérieur et sur l'enseignement et la formation techniques et professionnels (TVET).

La Stratégie JfYA a fourni à la Banque des objectifs quantifiables en matière d'emploi des jeunes qui ont servi de base au dialogue, à la mobilisation des ressources et à la communication ou connaissance des efforts de la Banque. Les hypothèses sous-jacentes à quelques-uns de ces objectifs ne sont toutefois pas étayées par des données probantes. Le réalisme des objectifs fixés s'en est trouvé compromis. À titre d'exemple, aucun élément probant ne vient

étayer l'hypothèse selon laquelle le programme de développement des compétences numériques pour l'emploi (CfE) — qui se concentre sur la formation et la mise en relation des diplômés — pourrait créer 9 millions d'emplois. De plus, les études pertinentes ont montré que la formation seule ne crée pas d'emplois. L'accent mis ostensiblement sur le nombre d'emplois créés occulte aussi l'attention nécessaire à accorder à la qualité des emplois, qui constitue un défi bien plus important en Afrique. Les incohérences dans les calendriers de réalisation des objectifs des indicateurs de haut niveau compliquent les processus de planification et de mesure. Par exemple, les cibles de création d'emplois et d'outillage des jeunes sont fixées pour 2025 dans les objectifs de la Stratégie et pour 2030 dans son cadre de résultats.

Efficacité

L'évaluation a constaté qu'il était difficile de déterminer les progrès réels accomplis en vue de réaliser les résultats de la Stratégie (produits et résultats) en raison d'importantes insuffisances liées au suivi et à l'établissement de rapports. Sur les 36 indicateurs du cadre de mesure des résultats (CMR) de la Stratégie JfYA envisagés pour la présente évaluation, seuls 36 % (13/36) disposent d'informations à jour. L'évaluation n'a pas été en mesure de déterminer les progrès accomplis relativement aux indicateurs restants, en raison de l'absence de rapports ou d'incohérences dans les informations disponibles.

La revue des données institutionnelles sur les résultats obtenus par rapport aux indicateurs de haut niveau de la Stratégie, à savoir les emplois créés et les jeunes outillés, n'a pas été concluante. Selon les estimations reposant sur les données actuelles du Département Impact sur le développement et résultats (SNDR), les projets de la Banque approuvés entre 2016 et 2021 devraient créer 12 353 080 emplois (3 076 881 emplois directs et 9 276 199 emplois indirects et induits), ce qui représente un taux prévu d'atteinte de la cible de 49%. Cependant, les données sur les emplois

directs utilisées pour les rapports institutionnels et le suivi de la Stratégie JfYA sont basées sur des estimations ex ante des emplois qu'il est prévu de créer à partir des rapports d'évaluation ex ante des projets, plutôt que sur des données sur les emplois réellement créés. L'évaluation a révélé que bien que certaines données sur les emplois directs réels créés existent dans les rapports d'achèvement de projet disponibles, elles ne sont pas utilisées pour le suivi ou l'établissement de rapports sur la Stratégie. En outre, les données sur les emplois tant directs qu'indirects ne sont pas ventilées par âge de façon à déterminer la proportion revenant aux jeunes. La Stratégie part du principe que la majorité des emplois créés iront aux jeunes, l'âge médian en Afrique étant de 19,5 ans au moment de l'élaboration de la Stratégie. L'évaluation ne permet donc pas de dire avec certitude dans quelle mesure la Stratégie a accompli des progrès en direction de son objectif de créer 25 millions d'emplois d'ici 2025/2030.

L'évaluation n'a pas trouvé de données consolidées sur le nombre de jeunes outillés ou formés, pour évaluer les progrès accomplis en vue d'atteindre la cible de 50 millions de jeunes sur lesquels la Stratégie a eu un impact positif. En raison de ces problèmes de qualité des données, on risque fort de ne pas connaître les résultats globaux des interventions de la Banque en faveur de l'emploi des jeunes d'ici la fin de la Stratégie. Il convient aussi de noter que 11,5 % seulement des projets primaires d'emploi des jeunes ayant été achevés au cours de la période d'évaluation, il est trop tôt pour saisir adéquatement les résultats réels en termes d'emplois créés et d'autres produits et résultats de ces projets, et donc de la Stratégie, à ce stade de sa mise en œuvre.

L'évaluation a établi que les progrès de la mise en œuvre varient selon les trois leviers (intégration, innovation et investissement) de la Stratégie.

Les activités visant à donner à la Banque les moyens de mieux intégrer les considérations relatives à l'emploi des jeunes ont été lancées peu après

l'approbation de la Stratégie, mais sont restées pour l'essentiel au point mort ces dernières années. En dépit de cette lenteur des progrès, l'**intégration** des considérations relatives à l'emploi des jeunes dans les projets et les opérations de la Banque est effective, comme l'atteste le grand nombre de projets primaires et secondaires (c'est-à-dire 84 % des 479 projets relatifs à l'emploi des jeunes) gérés par d'autres départements en dehors de celui du capital humain, de la jeunesse et du renforcement des compétences (AHHD), qui héberge l'équipe chargée de l'emploi. Cependant, l'évaluation a montré que le manque d'intégration systémique se manifeste sous la forme d'occasions manquées de s'attaquer aux problèmes de l'emploi des jeunes et de difficultés à normaliser le suivi et la mesure des résultats en matière d'emploi des jeunes dans l'ensemble du portefeuille de la Banque. Sur une note positive, les travaux en cours sur l'élaboration d'un système de marqueurs d'emplois et de compétences (JSMS) visant à maximiser l'impact sur l'emploi des investissements de la Banque grâce à une meilleure intégration des considérations relatives à l'emploi dans les projets, à une mesure normalisée des résultats et à une meilleure gestion du portefeuille devraient améliorer la qualité et l'ampleur de la mise en œuvre et de la mesure des résultats en matière d'emploi des jeunes à l'échelle de la Banque.

Des interventions visant à renforcer la capacité des PMR à traiter la question de l'emploi des jeunes en l'intégrant mieux dans les documents de stratégie pays ou d'intégration régionale (DSP/DSIR), les opérations d'appui programmatique (OAP), les programmes d'appui institutionnel (PAI) et le dialogue sur les politiques sont également en cours, mais leurs résultats ne sont pas encore facilement perceptibles. Par exemple, alors que 70 % des DSP de l'échantillon rédigés après l'approbation de la Stratégie JfYA en font mention, seuls 43 % d'entre eux l'ont traduite en un indicateur d'emploi des jeunes dédié. De même, les cinq DSIR ont l'intention de favoriser l'emploi des jeunes, mais cela ne se traduit par un indicateur que dans un seul d'entre eux. L'une des contributions les plus

importantes de l'équipe chargée de l'emploi a été celle à la conception de la Facilité de réponse à la COVID-19, mettant l'accent sur la protection des entreprises et des emplois dans le cadre de la composante relative au renforcement de la résilience économique et à la relance.

Les activités relevant du levier de l'**innovation** sont en cours, mais à une échelle et à un rythme inférieur aux prévisions, ce qui réduit la probabilité d'atteindre les résultats souhaités dans les délais prévus pour la Stratégie. Plus précisément, l'adoption de modèles de programmes phares, dont les projets étaient censés contribuer à plus de 88 % des objectifs de création d'emplois, est en cours mais leur mise en œuvre n'a pas encore atteint l'échelle requise pour produire les résultats escomptés. La performance agrégée des projets de chaque programme phare montre que moins de 50 % des cibles fixées en matière de formation, de développement des entreprises et de création d'emplois ont été atteintes. Les hypothèses sur lesquelles reposaient quelques-unes de ces cibles n'étaient pas étayées par des éléments probants, d'où une réduction de la probabilité de réussite. La pandémie de COVID-19 a aussi pesé sur le lancement en temps voulu des programmes phares et sur la demande qui en a découlé. L'expérience acquise au cours des cinq premières années de mise en œuvre de la Stratégie a montré que les PMR préfèrent des solutions intégrées et sur mesure qui s'attaquent aux multiples contraintes entravant la création d'emplois et la productivité, plutôt que des modèles de programmes phares autonomes conçus à l'avance. Même si la Banque a mis en place le laboratoire d'innovation, celui-ci n'est pas encore en mesure de jouer le rôle de centre de création de connaissances et d'apprentissage en matière d'emploi des jeunes, qui guidera la généralisation de solutions viables à l'intérieur de la Banque et au-delà, chez d'autres partenaires au développement, conformément aux prévisions. Le tableau de bord de la promotion de l'emploi des jeunes a été élaboré, mais il doit encore être mis à disposition afin d'être utilisé dans le cadre du dialogue de politique.

Bien que la moitié seulement des activités prévues au titre du levier de l'**investissement** soient en cours, elles génèrent des financements nécessaires et stimulent des investissements du secteur privé. Toutefois, l'étendue du champ de couverture et l'impact de ces interventions sur les jeunes ne sont pas connus. À titre d'exemple, la Banque a augmenté les fonds propres du Fonds africain de garantie (AGF) conformément aux niveaux prévus afin de réduire les risques liés aux prêts aux petites et moyennes entreprises (PME). En dépit des retards liés à la COVID-19, l'évaluation a constaté que les prises de participation dans des fonds de capital-risque par l'intermédiaire du programme d'investissement Boost Africa sont en bonne voie pour élargir l'accès des jeunes entrepreneurs aux capitaux. Cependant, l'évaluation a révélé que l'utilisation prévue des lignes de crédit dans le cadre du programme africain pour les micro et petites entreprises aux fins de rétrocession à des organisations dirigées par des jeunes ne s'est pas concrétisée, car le programme continue d'accorder des prêts aux PME de façon classique. Bien que les activités d'investissement ne mettent pas l'accent sur les jeunes, ces derniers devraient en tirer profit compte tenu de leur prédominance dans la population active. La Banque conçoit actuellement des banques d'investissement pour l'entrepreneuriat des jeunes (YEIB) afin de résoudre les problèmes d'accès au financement et de coordination des services d'appui que l'institution offre aux entreprises. Durant la période d'évaluation, la Banque a fourni des services de mentorat et d'accompagnement aux jeunes entrepreneurs dans le cadre de quatre épreuves de concours qui ont permis d'attribuer des prix en espèces à 110 jeunes pour les aider à développer leurs entreprises et leurs réseaux. Cependant, l'évaluation a établi que l'application actuelle des concours n'est pas cohérente avec l'incitation à des solutions basées sur le marché pour surmonter les obstacles à l'emploi des jeunes comme l'envisage la Stratégie. Par exemple, le concours AgriPitch 2020 exigeait des participants qu'ils fassent la démonstration d'une intégration durable de malnutrition et de la dimension de genre dans

la chaîne de valeur de l'agro-industrie, mais il ne visait pas nécessairement à éliminer un obstacle spécifique à l'emploi des jeunes.

Adéquation des ressources et des systèmes destinés à appuyer la mise en œuvre

La Banque a mobilisé des niveaux de financement importants pour les opérations relatives à l'emploi des jeunes, qui dépassent les besoins estimatifs fixés à 4,1 milliards d'UC. La preuve en est que 5,16 milliards d'UC ont été investis dans des projets primaires d'emploi des jeunes et que des cofinancements de plus de 2,8 milliards d'UC ont été mobilisés auprès de partenaires extérieurs. Toutefois, la Banque n'a pas mis en place la Facilité JfYA (Fonds spécial), d'un montant de 3,5 milliards d'UC, qui était censée apporter 85 % du financement nécessaire à la mise en œuvre de la Stratégie. Selon l'évaluation, des attentes trop optimistes ont pu avoir une incidence négative sur la non-réalisation de cette facilité. En revanche, la Banque a mobilisé des ressources auprès des partenaires au développement pour mettre en place le YEI MDTF de 38,9 millions d'USD, lequel a facilité les activités catalytiques et novatrices qui libèrent un potentiel important d'emplois. L'absence de financement spécial provenant de la Facilité a entravé la mise en œuvre des composantes essentielles de la Stratégie. Il s'agit notamment des activités de renforcement des capacités du personnel et des PMR, de l'appui aux activités d'évaluation et de supervision, de la facilitation du laboratoire d'innovation et de l'appui à la mise en œuvre des activités phares à l'échelle voulue.

L'évaluation a conclu que les modifications apportées à la structure et à l'effectif du personnel ont eu des effets mitigés sur l'adéquation des ressources humaines nécessaires pour coordonner la mise en œuvre de la Stratégie. Au moment de l'évaluation, 6 des 18 postes initiaux demeuraient vacants. En dépit de cette situation, l'équipe actuelle chargée de l'emploi a joué un rôle essentiel dans les différentes

phases de la conception et de la gestion des projets d'emploi des jeunes. Cependant, les changements dans les fonctions du personnel et la vacance de postes ont nui à la réalisation de certaines tâches essentielles, ce qui a eu des répercussions en aval sur la capacité de la Banque à mettre en œuvre la Stratégie à l'échelle voulue et à assurer la viabilité de l'opération. Plus précisément, ce déficit de personnel a compromis les progrès accomplis en matière de renforcement des capacités des PMR, de génération de connaissances sur des idées novatrices et évolutives et d'apport de financement adéquat aux entreprises dirigées par des jeunes pour les aider à développer leurs activités.

Si des efforts ont été déployés pour intégrer les considérations relatives à la jeunesse dans les systèmes de suivi et d'évaluation de la Banque, l'évaluation a conclu que ces derniers étaient inadaptés à la gestion de la Stratégie et à l'apprentissage continu. Une réalisation remarquable en matière de mesure des résultats a été l'élaboration et la mise en œuvre du modèle d'impact conjoint, un mécanisme d'estimation des emplois indirects. Parallèlement, l'évaluation a révélé que, même si AHHD est considéré comme le chef de file sectoriel de la Stratégie, il ne dispose pas de l'autorité, des outils ou des ressources humaines nécessaires pour amener les autres départements à rendre compte des indicateurs de la Stratégie JfYA qu'ils dirigent ou auxquels ils contribuent. Des efforts sont en cours pour améliorer la mesure des résultats en matière d'emploi dans l'ensemble du portefeuille de la Banque, notamment l'élaboration et la mise en œuvre du JSMS, d'indicateurs types et d'autres améliorations du suivi et de l'évaluation.

Durabilité

Selon l'évaluation, 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. Toutefois, les risques les plus importants pour la durabilité sont liés à la mise en œuvre inadéquate d'éléments clés de la Stratégie qui pourrait nuire au renforcement des capacités institutionnelles requises, à une focalisation insuffisante sur les jeunes bénéficiaires, à des interventions limitées pour traiter la question de l'accès des entreprises de jeunes au financement, et aux facteurs exogènes qui pèsent sur la stabilité et la résilience macroéconomiques globales.

Enseignements

- 5. 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.** Si la Stratégie JfYA s'est efforcée d'être novatrice, ambitieuse et mise en œuvre à l'échelle voulue, les initiatives qui requièrent des structures et systèmes opérationnels nouveaux, de l'expertise et des compétences, ainsi que des ressources supplémentaires, nécessitent une analyse de faisabilité plus poussée, un engagement initial et une attention particulière à l'atténuation des risques. L'évaluation a certes relevé plusieurs exemples d'adaptation de la Banque à quelques-unes de ces lacunes, mais l'atténuation des risques et la surveillance auraient dû être plus fortes pour attirer l'attention sur les mesures requises de la part de la Direction. Le fait de procéder à une analyse approfondie de la faisabilité de la Stratégie et de ses principales interventions, de veiller à l'alignement sur les politiques et procédures de la Banque, d'obtenir des engagements initiaux, de surveiller les risques et d'assurer un suivi continu des éléments novateurs est essentiel aux processus d'élaboration et de gestion de la Stratégie.
- 6. 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.** Cette structure est essentielle à la mise en œuvre d'une stratégie transversale afin de passer en revue les progrès accomplis, de faire appel à une intervention conjointe pour remédier aux goulets d'étranglement et de tirer parti des possibilités et des synergies. Si l'équipe chargée de l'emploi est censée superviser et coordonner les activités de la Stratégie JfYA mises en œuvre dans différents départements, l'évaluation a montré qu'elle ne disposait pas des outils, des plates-formes, des ressources et de l'autorité nécessaires pour s'acquitter efficacement de cette tâche. Les systèmes de planification, de budgétisation et de suivi pilotés par les départements de la Banque se sont révélés insuffisants pour permettre une coordination, une mobilisation des ressources et un établissement de rapports continus.
- 7. 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.** Une intégration efficace de la question de l'emploi des jeunes (ou de l'emploi au sens large) à la Banque signifierait que les programmes de l'ensemble de la Banque prennent en compte, exploitent adéquatement et intègrent dès le départ les possibilités d'emploi des jeunes. Il a été établi qu'au Fonds international de développement agricole (FIDA), l'intégration de l'emploi des jeunes réussissait mieux lorsqu'elle était associée à des incitations et à des structures de responsabilité à l'intérieur de l'institution. À la BAD, le système de marqueurs de genre a permis de mieux intégrer la dimension de genre dans l'ensemble de l'institution. De plus, le suivi des indicateurs d'intégration du genre

et du changement climatique dans le CMR de la Banque, les indicateurs de performance institutionnels clés (IPC) et le tableau de bord de la mise en œuvre améliorent le profil et la responsabilité dans les différents complexes.

8. 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.

Le développement des compétences est essentiel, mais en soi, il ne suffit pas à créer des emplois. Il est donc important d'être réaliste quant aux résultats en termes d'emploi des activités de formation et de renforcement des compétences. La création et l'expansion d'entreprises génèrent des emplois, et c'est à ce niveau qu'il est possible de mettre plus fortement l'accent sur les objectifs et le suivi en matière d'emploi.

9. Les dons de taille modeste peuvent être efficaces pour libérer des possibilités catalytiques.

Dans le cas de la Stratégie JfYA, l'évaluation a établi que ce qui a bien fonctionné, c'est le passage à des efforts catalytiques pour débloquer des financements et appuyer la réalisation des objectifs plus globaux de la Stratégie. Plus précisément, la Banque a tiré parti du financement de 38,9 millions d'USD du YEI MDTF pour mener des études de faisabilité et des travaux de recherche sur des initiatives catalytiques et pour financer d'autres activités novatrices qui, autrement, n'auraient peut-être pas été financées.

Recommandations

IDEV formule les recommandations suivantes :

1. Mettre à jour la Stratégie et son plan d'exécution en fonction des circonstances et des ressources actuelles. Il est spécifiquement recommandé à la Direction de la Banque :

- de 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 (notamment les systèmes de la Banque, la nouvelle Stratégie décennale de la BAD en cours d'élaboration, les spécificités des pays et l'évolution de l'environnement macroéconomique) et les ressources disponibles ;
- de passer en revue et de 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. Il est recommandé à la Banque :

- d'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 ;
- d'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 de renforcer sa capacité à mieux mettre en évidence les résultats de la Stratégie JfYA ;
- de prendre en considération l'adoption d'un indicateur relatif à l'emploi — à diffuser auprès de l'ensemble des départements de la Banque — parmi les indicateurs de performance clés de la Banque, afin d'encourager la création d'emplois et la responsabilité en la matière ;
- de passer en revue le CMR de la Stratégie JfYA, en envisageant notamment de réduire le nombre actuel d'indicateurs relatifs à l'emploi des jeunes dans l'ensemble de la Banque, l'accent étant mis sur la pertinence, la faisabilité et l'utilité. Le cadre devrait être accompagné 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. Le cadre pourrait aussi prendre en compte des indicateurs de qualité de l'emploi et de travail décent, conformément à l'objectif de création d'emplois plus résilient;

- de doter le laboratoire d'innovation des moyens nécessaires pour assumer le rôle central qui lui est dévolu, à savoir produire des données probantes et devenir le centre d'excellence de la Banque en matière d'emploi et d'entrepreneuriat des jeunes, en vue de coordonner l'apprentissage et l'échange de connaissances, en travaillant en étroite collaboration avec les bureaux régionaux, le département de la recherche et d'autres départements de la Banque, ainsi qu'avec d'autres partenaires au développement.

3. Continuer à mobiliser des ressources pour appuyer les activités catalytiques et les projets fortement créateurs d'emplois.

Il est recommandé à la Banque d'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, qui comprend la réalisation d'études de faisabilité, de travaux de recherche et d'évaluation de projets, ainsi que le financement de démarrage d'activités novatrices qui débloquent des fonds destinés à 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.

Cela peut inclure l'examen de la structure, du positionnement, des fonctions et des ressources de l'équipe JfYA pour assurer le leadership dans le domaine de l'emploi des jeunes à travers la Banque. ■



À propos de cette évaluation

L'Évaluation indépendante du développement (IDEV) de la Banque africaine de développement (BAD ou «la Banque») a entrepris une évaluation à mi-parcours (EMP) de la **Stratégie pour l'emploi des jeunes en Afrique (JfYA) (2016-2025)**. En 2016, la Banque a lancé la Stratégie pour l'emploi des jeunes en Afrique qui devait créer 25 millions d'emplois et avoir un impact positif sur 50 millions de jeunes d'ici 2025. L'EMP a évalué les progrès réalisés entre juin 2016 et décembre 2021, en se concentrant sur les projets primaires d'emploi des jeunes, afin de tirer des enseignements et des recommandations pour améliorer l'efficacité de la Stratégie au cours de la période restante.

L'évaluation a montré que la Stratégie JfYA est pertinente pour traiter la question de l'emploi des jeunes à travers l'Afrique. Elle s'aligne sur les stratégies de la Banque et sur les priorités de développement des pays membres régionaux. Toutefois, l'évolution du contexte de la croissance économique, les risques récurrents et les attentes irréalistes compromettent la validité et le réalisme des objectifs de la Stratégie. Alors que la Stratégie d'emploi des jeunes prévoit des objectifs quantifiables qui facilitent le dialogue, la mobilisation des ressources et la communication/visibilité, on soulève des préoccupations concernant les insuffisances de financement, l'absence de ressources humaines et de systèmes de gestion nécessaires. Il a été difficile de déterminer les progrès réels accomplis dans la réalisation des objectifs de la Stratégie en raison de lacunes importantes en matière de suivi et d'établissement de rapports. Les risques pour la durabilité sont liés à la mise en œuvre inadéquate de la Stratégie, à une focalisation insuffisante sur les jeunes bénéficiaires, à des interventions limitées pour traiter la question de l'accès des petites et moyennes entreprises de jeunes au financement, et aux facteurs exogènes qui pèsent sur la stabilité et la résilience macroéconomiques globales.

L'évaluation a permis de tirer des enseignements sur l'atténuation des risques, la gouvernance, les mécanismes de responsabilité, le développement des compétences, l'accès au financement et au soutien non financier, et l'utilisation de petites subventions. Les recommandations pour la Banque comprennent la mise à jour de la Stratégie et du plan de mise en œuvre; le renforcement de la mesure des résultats; l'apprentissage, le leadership et la coordination de l'emploi des jeunes à travers la Banque, et la poursuite de la mobilisation des ressources pour des projets ayant un impact.



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 I: idevhelpdesk@afdb.org

