

# 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

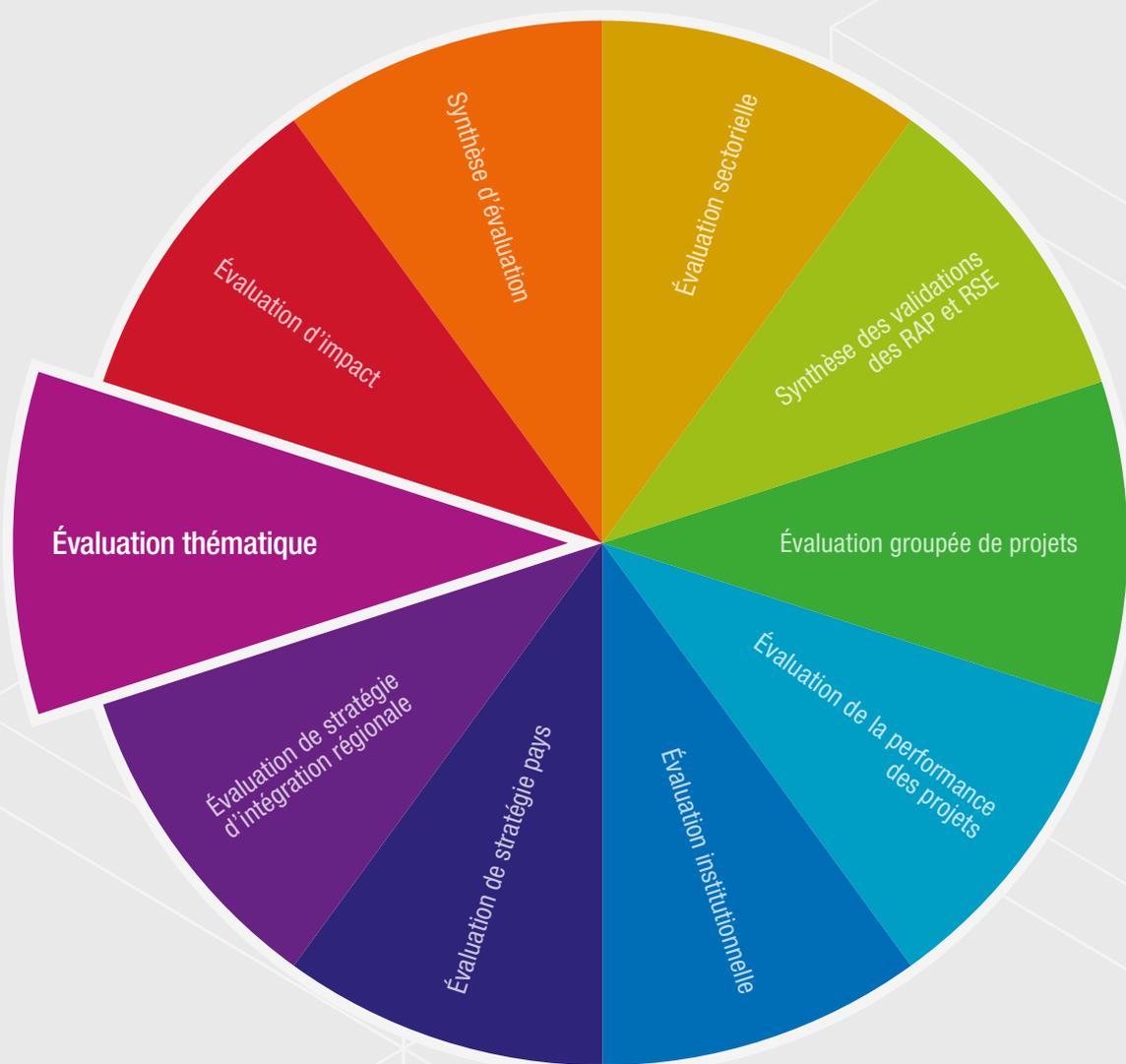
Rapport de synthèse

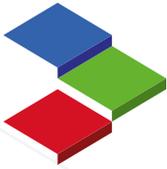


GRUPE DE LA BANQUE AFRICAINE  
DE DÉVELOPPEMENT

Novembre 2023

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





# 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

Rapport de synthèse



GRUPE DE LA BANQUE AFRICAINE  
DE DÉVELOPPEMENT

Novembre 2023

<b>REMERCIEMENTS</b>	
Chefs de projet :	<b>Girma Earo Kumbi</b> , Chargé d'évaluation en chef, IDEV.2 ; <b>May Esther Mwaka</b> , Chargée d'évaluation principale, IDEV.2
Membre de l'équipe :	<b>Eric Olaniran Yai</b> , Chargé d'évaluation, IDEV.2
Consultant :	<b>Genesis Analytics</b>
Pairs évaluateurs internes :	<b>Andrew Ajuang Anguko</b> , Conseiller en chef, Qualité et méthodes, IDEV.0 ; <b>Eustace Uzor</b> , Chargé d'évaluation, IDEV.1
Pair évaluateur externe :	<b>Louise Fox</b> , Consultante
Groupe de référence interne de la Banque :	<b>Eric K. Ogunleye</b> , Chef de division, ECAD.2 ; <b>Andinet Woldemichael</b> , Économiste de recherche principal, ECOMR.1 ; <b>Roza Bora</b> , Statisticienne principale, ECST.1 ; <b>Ann Sow Dao</b> , Chargée en chef du développement des capacités, ECAD.3 ; <b>Stefan Muller</b> , Coordinateur principal du programme pays, RDVP/RDSA ; <b>Alain Pierre Mbonampeka</b> , Coordinateur principal du programme pays, RDSA ; <b>Salma Salum</b> , Chargée principale de programme pays, RGDE ; <b>Linguère Mbaye</b> , Chargée principale de la fragilité et de la résilience, RDTS ; <b>Rudolphe Petras</b> , Chargé principal de résultats, SNDR.1 ; <b>Thierno Diarra</b> , Architecte principal des solutions, PITD ; <b>Issouf M'para Coulibaly</b> , Chargé supérieur d'investissement, PIFD ; <b>Pierre Justin Kouka</b> , Conseiller, AHPV ; <b>Tapera Muzira</b> , Responsable du capital humain, des jeunes et du développement des compétences, AHHD.0 ; <b>Rosemond Offei-Awuku</b> , Économiste en chef du développement, AHHD.0 ; <b>Raymond Besong</b> , Économiste en chef du développement, AHHD.3 ; <b>Youssof Kaboré</b> , Chargé en chef de l'élevage, AHAI.1 ; <b>Gerald Esambe Njume</b> , Chargé principal du changement climatique et de la croissance verte, PECG
Membre du groupe de référence externe de l'évaluation :	<b>Peter van Rooij</b> , Directeur régional adjoint, Organisation internationale du travail
Chargés de la gestion des connaissances et de la communication :	<b>Maria R. Muzaaki</b> , Consultante en gestion des connaissances, IDEV.3 ; <b>Najade Lindsay</b> , Chargée de la gestion des connaissances, IDEV.3 ; <b>Kate Stoney</b> , Chargée supérieure de la communication, IDEV.3
Autres formes d'assistance fournis par :	<b>Parfait Kouassi</b> , Assistant d'équipe, IDEV.2 ; <b>Ruby Adzobu-Agyare</b> , Secrétaire, IDEV.0 ; <b>Olivier Coste</b> , Chargé principal des solutions, TCIS.1
Remerciements particuliers :	Aux représentants gouvernementaux et aux organismes d'exécution du Sénégal, du Malawi, du Kenya, du Maroc et de la République démocratique du Congo, aux jeunes, au personnel de la BAD, aux partenaires au développement, aux organisations du secteur privé et aux acteurs de la société civile qui se sont rendus disponibles pour des consultations et des enquêtes au cours de l'étude.
Chef de division sectorielle :	<b>Madhusoodhanan Mampuzhasseril</b> , IDEV.2
Évaluatrice générale :	<b>Karen Rot-Münstermann</b>

© 2023 Groupe de la Banque africaine de développement  
Tous droits réservés – Publié en Novembre 2023

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

Évaluation thématique IDEV ; Novembre 2023

### Exclusion de responsabilité

Sauf indication contraire expresse, les constatations, interprétations et conclusions exprimées dans cette publication sont celles de ses divers auteurs et ne correspondent pas nécessairement aux vues de la Direction de la Banque africaine de développement (la « Banque ») et du Fonds africain de développement (le « Fonds »), de leurs Conseils d'administration, Conseils des gouverneurs ou des pays qu'ils représentent.

Le lecteur consulte cette publication à ses seuls risques. Le contenu de cette publication est présenté sans aucune sorte de garantie, ni expresse ni implicite, notamment en ce qui concerne la qualité marchande de l'information, son utilité à telle ou telle fin et la non-violation de droits de tierce-parties. En particulier, la Banque n'offre aucune garantie et ne fait aucune déclaration quant à l'exactitude, l'exhaustivité, la fiabilité ou le caractère « actualisé » des éléments du contenu. La Banque ne peut, en aucun cas, notamment en cas de négligence, être tenue pour responsable d'un préjudice ou dommage, d'une obligation ou d'une dépense dont on ferait valoir qu'ils sont consécutifs à l'utilisation de cette publication ou au recours à son contenu.

Cette publication peut contenir des avis, opinions et déclarations provenant de diverses sources d'information et fournisseurs de contenu. La Banque n'affirme ni ne se porte garante de l'exactitude, l'exhaustivité, la fiabilité ou le caractère « à jour » d'aucun d'entre eux ni d'aucun autre élément d'information provenant d'une source d'information quelconque ou d'un fournisseur de contenu, ni d'une autre personne ou entité quelle qu'elle soit. Le lecteur s'en sert à ses propres risques.

### À propos de la BAD

Le Groupe de la Banque africaine de développement a pour objectif premier de faire reculer la pauvreté dans ses pays membres régionaux en contribuant à leur développement économique durable et à leur progrès social. À cet effet, il mobilise des ressources pour promouvoir l'investissement dans ces pays et leur fournit une assistance technique ainsi que des conseils sur les politiques à mettre en œuvre.

### À propos de l'Évaluation Indépendante du Développement (IDEV)

L'évaluation indépendante du développement a pour mission de renforcer l'efficacité des initiatives de développement de la Banque dans ses pays membres régionaux par l'exécution d'évaluations indépendantes et influentes et par des partenariats pour l'échange de connaissances.

#### Évaluation indépendante du développement (IDEV)

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  
idev.afdb.org

# Table des matières

Sigles et abréviations	v
Résumé analytique	1
Réponse de la Direction	11
<b>Introduction</b>	<b>21</b>
But, objectifs et portée de l'évaluation	21
Approche et méthodologie de l'évaluation	22
Limites de l'évaluation	23
<b>Vue d'ensemble du paysage de l'emploi des jeunes en Afrique</b>	<b>25</b>
Situation de l'emploi des jeunes — statistiques et tendances	25
Défis et opportunités clés pour l'emploi des jeunes en Afrique	26
<b>Vue d'ensemble de la Stratégie pour l'emploi des jeunes en Afrique</b>	<b>29</b>
Objectifs, approches et leviers de la Stratégie	29
Vue d'ensemble du portefeuille	30
<b>Constatations</b>	<b>33</b>
Pertinence	33
Cohérence	37
Efficacité	39
Pertinence des systèmes, ressources et opérations de la Banque pour appuyer l'obtention des résultats en matière d'emploi des jeunes	53
Durabilité	59
<b>Conclusions, enseignements et recommandations</b>	<b>65</b>
Conclusions	65
Enseignements	66
Recommandations	67
<b>Annexes</b>	<b>69</b>

# Table des matières

## Liste des figures

Figure 1	Taux de chômage des jeunes par région, 2000-2020	25
Figure 2	Taux de pauvreté des travailleurs à l'échelle mondiale, 1991-2020	25

## Liste des tableaux

Tableau 1	Emplois directs et indirects qui devraient être créés	41
Tableau 2	Résultats sommaires des programmes et projets phares	48

## Liste des encadrés

Encadré 1	Système de marqueurs d'emplois et de compétences de la Banque	14
Encadré 2	Système de marqueurs de genre de la BAD	43
Encadré 3	Exemples d'activités de création d'un environnement favorable	46

## Sigles et abréviations

<b>ADER</b>	Revue annuelle de l'efficacité du développement	<b>EUR</b>	Euro
<b>ADOA</b>	Cadre d'évaluation de l'additionnalité et des résultats en matière de développement	<b>EYE</b>	Promotion de l'emploi des jeunes
<b>AFAWA</b>	Initiative pour favoriser l'accès des femmes au financement en Afrique	<b>FAD</b>	Fonds africain de développement
<b>AFD</b>	Agence française de développement	<b>FAT</b>	Fonds d'appui à la transition
<b>AGC</b>	Augmentation générale du capital	<b>FIDA</b>	Fonds international de développement agricole
<b>AGF</b>	Fonds africain de garantie	<b>FIRM</b>	Département Mobilisation des ressources et partenariats
<b>AHAI</b>	Département de l'agriculture et de l'agro-industrie	<b>FRC</b>	Facilité de réponse à la COVID-19
<b>AHHD</b>	Département du capital humain, de la jeunesse et du renforcement des compétences	<b>IDEV</b>	Évaluation indépendante du développement
<b>AHVP</b>	Vice-Présidence, Agriculture, développement humain et social	<b>I-DICE</b>	Programme d'investissement dans les entreprises numériques et créatives
<b>ASS</b>	Afrique subsaharienne	<b>IFI</b>	Institutions financières internationales
<b>BAD</b>	Groupe de la Banque africaine de développement	<b>IPC</b>	Indicateur de performance clé
<b>BDS</b>	Services de développement des entreprises	<b>ITO</b>	Organisation internationale du travail
<b>BMD</b>	Banque multilatérale de développement	<b>JIM</b>	Modèle d'impact conjoint
<b>CAD-OCDE</b>	Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques	<b>JSMS</b>	Système de marqueurs d'emplois et de compétences
<b>CHHR</b>	Département des ressources humaines	<b>JFYA</b>	Emploi des jeunes en Afrique
<b>CMR</b>	Cadre de mesure des résultats	<b>KII</b>	Entretien avec un informateur clé / personne interrogée
<b>COVID-19</b>	Maladie à coronavirus de 2019	<b>LC</b>	Ligne de crédit
<b>DSP</b>	Document de stratégie pays	<b>LMIS</b>	Système d'information sur le marché du travail
<b>DSIR</b>	Document de stratégie d'intégration régionale	<b>MPME</b>	Micro, petite et moyenne entreprise
<b>EB</b>	Exercice budgétaire	<b>NEET</b>	(Jeunes) qui ont quitté l'école, n'exercent aucun emploi et ne suivent aucune formation
<b>ECAD</b>	Institut africain de développement	<b>NE-RSE</b>	Note d'évaluation de RSE
<b>ECMR</b>	Département Politique macroéconomique, prévisions et recherche	<b>OAP</b>	Opération d'appui programmatique
<b>ECST</b>	Département des statistiques	<b>ODD</b>	Objectifs de développement durable
<b>EES</b>	Études économiques et sectorielles	<b>OIT</b>	Organisation internationale du travail
<b>EMP</b>	Évaluation à mi-parcours	<b>ONG</b>	Organisation non gouvernementale
<b>ESO</b>	Organisation d'appui aux entreprises	<b>ONS</b>	Opération non souveraine
		<b>PAI</b>	Projet d'appui institutionnel
		<b>PCER</b>	Département Communication et relations extérieures

<b>PECG</b>	Département Changement climatique et de la croissance verte	<b>SE</b>	Suivi et évaluation
<b>PGCL</b>	Bureau du Conseiller Juridique Général et Services Juridiques	<b>SECO</b>	Secrétariat d'État à aux Affaires économiques
<b>PEVP</b>	Vice-présidence Électricité, énergie, climat et croissance verte	<b>SEPA</b>	Compétences pour l'employabilité et la productivité en Afrique
<b>PFR</b>	Pays à faible revenu	<b>SNDR</b>	Département Impact sur le développement et résultats
<b>PIB</b>	Produit intérieur brut	<b>SNPB</b>	Département Programmation et budget
<b>PIVP</b>	Vice-Présidence, Secteur privé, infrastructure et industrialisation	<b>SNSP</b>	Département Stratégie et politiques opérationnelles
<b>PME</b>	Petites et moyennes entreprises	<b>SNVP</b>	Vice-présidence principale
<b>PMR</b>	Pays membre régional	<b>TC</b>	Théorie du changement
<b>PTVP</b>	Vice-Présidence, Gestion des personnes et des talents	<b>TCIS</b>	Services informatiques institutionnels
<b>PYAG</b>	Groupe consultatif présidentiel sur la jeunesse	<b>TCVP</b>	Vice-présidence, Technologie et services institutionnels
<b>RAP</b>	Rapport d'achèvement de projet	<b>TI/TIC</b>	Technologie de l'information / Technologie de l'information et de la communication
<b>RAED</b>	Revue annuelle de l'efficacité du développement	<b>TVET</b>	Enseignement et formation techniques et professionnels
<b>RDC</b>	République démocratique du Congo	<b>UA</b>	Union africaine
<b>RDVP</b>	Vice-Présidence, Développement Régional, intégration et prestation de services	<b>UC*</b>	Unité de compte
<b>REP</b>	Rapport d'évaluation de projet	<b>USAID</b>	Agence de développement international des États-Unis
<b>RSE</b>	Rapport de supervision élargie	<b>USD</b>	Dollar des États-Unis
<b>SAP</b>	Systems Applications and Products	<b>YEIB</b>	Banque d'investissement pour l'entrepreneuriat des jeunes
<b>SAPZ</b>	Zones agro-industrielles spéciales	<b>YEI MTFD</b>	Fonds fiduciaire multidonateurs pour l'entrepreneuriat et l'innovation des jeunes
<b>SD</b>	Stratégie décennale de la Banque africaine de développement 2013-2022		

\* 1 unité de compte (UC) = 1,39959 dollar des États-Unis (USD), en janvier 2022





# 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 incubier, 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 jeunes<sup>1</sup>. 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 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 plateformes 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 stratégie<sup>2</sup>. 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 mises 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 inadéquats 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

- 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 débloqueront 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. ■



# 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 (JfYA) 2016-2025<sup>3</sup>, qui a été effectuée par le département de l'Évaluation indépendante du développement (IDEV) et couvre la période d'évaluation comprise entre juin 2016 et décembre 2021. La création d'emploi se trouve au cœur de la mission de la Banque de stimuler le développement économique durable et le progrès social dans les pays membres régionaux (PMR). La Direction accepte les constatations de l'évaluation et note que la Stratégie JfYA a été jugée pertinente pour s'attaquer au problème de l'emploi des jeunes sur l'ensemble du continent africain. La Direction accueille par ailleurs favorablement la recommandation visant à renforcer l'exécution de la Stratégie et la mesure des progrès, conformément à la nouvelle Stratégie décennale (SD) 2024-2033 de la Banque et au cadre institutionnel de mesure des résultats. La Direction s'engage à mettre pleinement en œuvre les enseignements et les recommandations de l'évaluation, car elle estime qu'il s'agit d'une occasion d'affiner l'exécution de la Stratégie JfYA et son approche de mise en œuvre au cours de la période restante. L'accélération et l'efficacité de la mise en œuvre de la Stratégie JfYA s'en trouveront facilitées, à mesure que la Banque s'efforce d'accroître l'impact de son action en faveur du développement, en particulier en matière d'emploi des jeunes.

## Introduction et contexte

L'évaluation à mi-parcours par IDEV de la Stratégie JfYA intervient à un moment où le marché du travail africain connaît une évolution importante. Le chômage, le sous-emploi et l'oisiveté des jeunes se sont accentués sous l'effet de plusieurs facteurs, dont la croissance élevée de la main-d'œuvre des jeunes, une croissance économique continue sans création d'emploi, associée à des vents contraires mondiaux et des risques de baisse comme ceux liés à l'impact de la pandémie de COVID-19, le changement climatique, et les crises géopolitiques et alimentaires.

Les perspectives du marché du travail en Afrique de l'Organisation internationale du travail (OIT) prévoient pour 2023 une légère hausse du taux de chômage de 6,5% en 2019 à 7,1% en 2023<sup>4</sup>, le taux<sup>5</sup> de déficit d'emplois étant toutefois estimé à 21,3%, contre une moyenne mondiale de 12,3%. Une grande partie des jeunes demeurent sans emploi et

l'inactivité de la jeunesse est restée élevée, comme le montre le nombre de jeunes qui ont quitté l'école, n'exercent aucun emploi et ne suivent aucune formation (NEET), dont le taux s'est établi à 26,1% en 2022. Même lorsqu'ils ont un emploi, 31% d'entre eux vivent dans des conditions d'extrême pauvreté, ce qui met en évidence les problèmes de forte informalité (85%) qui le marché du travail de la région<sup>6</sup>.

La Stratégie JfYA note que les conséquences du chômage des jeunes en Afrique sont généralisées et graves: le chômage se traduit par de moins bonnes conditions de vie, alimente la migration à l'intérieur et à l'extérieur de l'Afrique et contribue à la criminalité, aux conflits et à l'insécurité sur le continent lui-même. La proportion élevée de jeunes au chômage et improductifs affaiblit encore davantage les économies africaines en raison de l'opportunité perdue d'augmenter les recettes fiscales tout en augmentant la demande pour les systèmes de protection sociale des gouvernements.

En mai 2016, la Banque a réagi face au problème du chômage des jeunes en lançant sa Stratégie pour l'emploi des jeunes en Afrique 2016-2025, lors de ses Assemblées annuelles tenues à Lusaka (Zambie), en mettant l'accent sur la promotion en toute urgence d'une transformation socio-économique inclusive et d'une croissance induite par l'emploi, pour améliorer la qualité de la vie de tous les Africains. La Stratégie JfYA vise à créer 25 millions d'emplois et à avoir un impact positif sur 50 millions de jeunes, en promouvant la croissance économique créatrice d'emplois, le renforcement du capital humain, l'entrepreneuriat et l'établissement de liens durables avec le marché du travail. Le résultat souhaité à long terme de la Stratégie est l'élargissement des opportunités économiques et l'augmentation de la participation au marché du travail pour les jeunes Africains, hommes et femmes.

L'engagement institutionnel à mettre en œuvre la Stratégie JfYA s'est poursuivie à travers la septième augmentation générale du capital (AGC-7) et les engagements du Fonds africain de développement (FAD), la SD et l'harmonisation de la Stratégie avec d'autres politiques sectorielles, comme la Politique de développement du secteur privé. Dans le cadre de la mise en œuvre de la Stratégie JfYA, il a été prescrit une approche d'exécution par étapes, visant à garantir que les systèmes et ressources seraient mis en place d'ici le quatrième trimestre de 2016, en vue de la réalisation des activités en 2017.

Toutefois, la mise en œuvre effective n'a démarré qu'en 2018, soit deux ans après l'approbation par le Conseil, lorsque l'équipe chargée de l'emploi a été recrutée. Cependant, l'équipe n'a pas reçu de budget opérationnel ni de centre de coûts pour soutenir la mise en œuvre de la Stratégie. Les risques de mise en œuvre recensés, à savoir ceux liés 1) à un financement insuffisant pour appuyer l'ampleur des ambitions en matière d'emploi des jeunes et 2) à la concurrence avec d'autres priorités<sup>7</sup> de la Banque, se sont également concrétisés. 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.

La pandémie de COVID-19, source de régression, a aussi conduit la Banque à redéfinir ses priorités en matière d'affectation de ressources, en créant la Facilité de réponse rapide à la COVID-19 en 2020 pour atténuer l'impact de la pandémie sur les PMR. Bien que certaines opérations de réponse à la COVID-19 aient été également conçues pour impacter l'emploi, le nombre d'emplois sauvegardés et l'amélioration de la qualité des emplois ne font pas partie des indicateurs de résultats de la Stratégie JfYA approuvés et ne sont donc pas pris en compte dans cette évaluation. En conséquence, la période de mise en œuvre prévue de la première moitié de la Stratégie a été réduite de deux ans et l'accent a été recentré sur le sauvetage de vies, d'entreprises et d'emplois.

En dépit de ces défis, la Banque a continué à accomplir des progrès dans la mise en œuvre la Stratégie JfYA, en recourant principalement à son levier d'intégration. À travers l'intégration, la Banque a entrepris de tirer parti des instruments de financement souverains et non souverains, de faire un usage stratégique des fonds fiduciaires et des facilités des États en transition, de créer des synergies et de renforcer les partenariats financiers et techniques pour atteindre l'échelle, l'impact et la durabilité de la stratégie.

S'agissant de la période d'évaluation 2016-2021, les opérations d'investissement de la Banque approuvées par le Conseil devraient créer 12,4 millions d'emplois, dont 3,1 millions d'emplois directs et 9,3 millions d'emplois indirects. En décembre 2022, le nombre d'emplois attendus avait augmenté à 14,6 millions, dont 4,2 millions d'emplois directs et 10,4 millions d'emplois indirects. Cette augmentation a été attribuée à une

augmentation des opérations à fort impact et des initiatives spéciales ciblant les secteurs riches en emplois, favorables aux femmes et aux jeunes, tels que les secteurs de l'agriculture, du numérique et de la création.

La Direction note que l'évaluation n'a pas pris en compte ces emplois prévus (ex ante) car ils ne sont pas considérés comme les « résultats réels » pour plusieurs raisons, notamment l'annulation de projets et d'autres difficultés de mise en œuvre. Les données ex ante servent toutefois d'étalon de mise en œuvre permettant de prédire la probabilité d'atteindre les cibles de la Stratégie. L'évaluation a calculé les résultats réels à partir des rapports d'achèvement de projet (RAP) et des rapports de supervision élargis (RSE). Étant donné que l'évaluation s'est concentrée sur la période allant jusqu'en 2021 et étant donné que le portefeuille de projets JfYA date de moins de 5 ans, la Direction note que les résultats réels sont encore en train d'émerger.

## Pertinence

La Direction se réjouit de constater que l'évaluation réaffirme la pertinence constante de la Stratégie JfYA pour s'attaquer au problème de l'emploi des jeunes en Afrique, ainsi que le maintien de son alignement et sa cohérence avec les documents de politique, les plans à moyen terme et les documents de stratégie des PMR.

La Direction accueille également favorablement les constatations spécifiques qui mettent en exergue les domaines de la Stratégie où des améliorations s'imposent, compte tenu de l'évolution du profil de la croissance économique et des risques récurrents. Par exemple, l'accent croissant mis sur les aspects d'insécurité et de fragilité dans le contexte de la création d'emplois, compte tenu de leur impact sur les jeunes piégés dans de telles conditions. En outre, la théorie du changement de la Stratégie JfYA est itérative et doit s'adapter à l'évolution rapide des contextes internes et

externes et s'appuyer sur les enseignements tirés de la première phase de mise en œuvre. Ces enseignements permettent à leur tour d'améliorer les indicateurs de résultats et les cibles de la Stratégie, qui sont liés à un système pratique de suivi et d'évaluation en vue de l'établissement de rapports sur les résultats.

La Direction prend aussi acte de la constatation de l'évaluation selon laquelle l'adoption de la Stratégie JfYA a fait progresser la sensibilisation à l'emploi des jeunes grâce à son intégration dans les Documents de Stratégie pays (DSP)<sup>8</sup>, qui a contribué à mieux aligner l'aide de la Banque sur les besoins des pays. Toutefois, la Direction prend note de la constatation de l'évaluation selon laquelle, si 70 % des DSP rédigés après l'adoption de la Stratégie JfYA font expressément mention de l'analyse, seuls 43 % d'entre eux ont intégré cette dernière dans les opérations en faveur de l'emploi des jeunes. La Direction renforcera le dialogue politique fondé sur des données factuelles pour accélérer la préparation des DSP et des opérations axées sur l'emploi. Elle institutionnalisera la création d'emplois en tant qu'indicateur institutionnel de performance clé pour accélérer la mise en œuvre de la Stratégie et l'obtention des résultats.

La Direction prend également acte des constatations de l'évaluation concernant les insuffisances du suivi des résultats de la mise en œuvre de la Stratégie JfYA, notamment en ce qui concerne les précisions sur les emplois dont bénéficient les jeunes, les systèmes de mesure garantissant la ventilation des données d'emploi par âge, ainsi que la qualité des emplois financés par les opérations d'investissement de la Banque dans les PMR. La Direction est consciente que le cycle de vie des projets de la Banque manque actuellement d'orientations systématiques et normalisées sur l'intégration des considérations relatives à l'emploi. Cela conduit à la perte d'occasions de maximiser les résultats en matière de création d'emploi, en particulier pour les jeunes. D'autres organisations ont aussi notifié

des défis similaires pour répondre à la complexité de la mesure et de l'évaluation de la création d'emplois. La Direction poursuivra sa collaboration avec d'autres institutions de financement du développement et d'assistance technique pour améliorer le système de mesure des résultats de la Banque en matière d'emploi.

À cet égard, le Comité des opérations a approuvé en novembre 2022 le système de marqueurs d'emplois et de compétences (JSMS), qui est développé en partenariat avec l'Organisation internationale du travail. Le JSMS offrira une approche structurée et guidée pour maximiser les résultats en matière d'emploi des opérations d'investissement souveraines et non souveraines de la Banque dans les PMR. Grâce à son intégration dans les systèmes et processus de la Banque, le JSMS offrira une « lentille d'emploi » et contribuera à améliorer l'assurance qualité des opérations d'investissement ainsi que la mesure, le suivi et la communication des résultats de l'institution sur la création d'emplois.

## Cohérence

La Direction accueille favorablement les constatations de l'évaluation concernant la cohérence interne et externe de la Stratégie JfYA et son intégration dans les Stratégies sectorielles transversales de la Banque. La cohérence externe de la Stratégie et sa complémentarité avec les stratégies d'autres parties prenantes externes permettent à la Banque d'utiliser

ses instruments de financement et son pouvoir de mobilisation pour obtenir des financements d'investissement supplémentaires et mobiliser des moyens plus importants en faveur d'investissements centrés sur l'emploi dans les PMR.

La Direction reconnaît également la nécessité d'apporter des améliorations à la Stratégie pour renforcer davantage sa cohérence avec les procédures, systèmes et cadres actuels de la Banque afin de garantir l'exécution efficace de ses interventions. La Direction va s'assurer que les mises à jour de la Stratégie JfYA s'aligneront sur la nouvelle SD et le Cadre de mesure des résultats (CMR), une fois approuvés par le Conseil d'administration de la Banque.

## Efficacité

Mettre davantage l'accent sur les résultats et l'impact sur le développement est une priorité institutionnelle. Par conséquent, la Direction accueille favorablement les conclusions de l'évaluation sur la nécessité de combler les lacunes en matière de suivi et de reporting afin de déterminer les progrès réels par rapport aux résultats stratégiques visés.

La Direction reconnaît la nécessité de réviser le cadre des résultats de la Stratégie pour s'assurer qu'il est réaliste et réalisable. L'évaluation a observé que 42 % des 40 indicateurs proposés par la Stratégie n'étaient pas directement pertinents et

### Encadré 1 : Système de marqueurs d'emplois et de compétences de la Banque

L'analyse de situation effectuée par l'OIT a établi que le JSMS serait le premier du genre dans les institutions financières internationales (IFI). Le JSMS a pour objectif d'accroître l'accent mis par les institutions sur l'emploi des jeunes en tant que thème transversal. Il complète les mesures en cours, comme le Joint Impact Model visant à mesurer les emplois indirects et les effets induits, le cadre d'évaluation de l'additionnalité des résultats en matière de développement (ADOA) récemment mis à jour à la version 3.0, la revue de la préparation renforcée, et il s'appuie sur le système de marqueur sexospécifique qui a été couronné de succès.

Le cadre du JSMS adopte un 'prisme de l'emploi' en termes i) de volume d'emplois afin de mesurer le nombre total d'emplois financés ou créés, mais aussi ii) de qualité des emplois<sup>9</sup>, et iii) d'inclusion au niveau de l'emploi en vue de déterminer comment les projets de la Banque facilitent les possibilités d'emploi décent offertes aux jeunes et aux femmes.

utiles pour le suivi des résultats. La mise à jour de la Stratégie JfYA sera l'occasion d'affiner le cadre de résultats avec un ensemble d'indicateurs plus SMART et plus gérables, proportionnés au niveau d'ambition de la Banque, des systèmes de suivi des données et de reporting et cohérents avec le Cadre de mesure des résultats institutionnel et la nouvelle SD. La Direction révisera davantage la théorie du changement de la Stratégie.

Les efforts déployés au fil du temps par la Banque en matière de mesure des emplois et d'établissement de rapports après l'adoption de la Stratégie JfYA méritent également d'être soulignés. En 2016, la Banque a élaboré son cadre institutionnel de mesure des résultats (2016-2025) afin d'être mieux à même de rendre compte des progrès accomplis dans le cadre du programme des High 5. Cette initiative a permis d'intégrer des indicateurs sur les emplois directs et indirects appuyés par les opérations d'investissement de la Banque, qui ont ensuite commencé à faire l'objet de comptes rendus dans la Revue annuelle de l'efficacité du développement (RAED).

L'amélioration continue de la mesure des emplois de la Banque a abouti au modèle d'impact conjoint (JIM) qui sert à estimer les emplois indirects créés par les opérations de la Banque, ainsi que la valeur ajoutée de ces emplois pour les économies africaines. Le JIM, en cours d'élaboration dans le cadre d'un partenariat en expansion englobant désormais dix institutions de financement du développement<sup>10</sup>, a débuté en 2019, avec pour objectif d'œuvrer conjointement à l'harmonisation des pratiques de mesure de l'emploi.

Les améliorations en cours du JIM permettront à la Banque de ventiler davantage par âge les données sur les emplois indirects, à l'instar de la pratique actuelle consistant à ventiler les données par genre et à les appliquer au niveau du projet pour estimer les emplois indirects.

Le JSMS offrira un système de renforcement de la crédibilité des données sur l'emploi au

moyen d'indicateurs harmonisés, standardisés et cohérents et de rapports sur la désagrégation des données. Il comprend des orientations systématiques, un renforcement des capacités et des outils mis à disposition dans tous les secteurs opérationnels afin d'améliorer la qualité des données sur les emplois directs.

Dans l'ensemble, la Banque entend mettre l'accent sur l'amélioration des données relatives à l'impact sur le développement. Au quatrième trimestre de 2022, elle a commencé à réviser son cadre de mesure des résultats, notamment en élaborant et en intégrant des indicateurs normalisés afin d'améliorer l'interdisciplinarité, l'alignement et l'établissement de rapports sur les indicateurs transversaux d'emploi. Au début de 2021, la Banque a instauré un système d'établissement de rapports sur les résultats qui automatise et numérise le compte rendu en temps réel des résultats des opérations d'investissement par les chefs de projet.

S'agissant des constatations de l'évaluation relatives au renforcement des capacités du personnel, dans le cadre de l'axe de travail du JSMS et en partenariat avec le Centre international de formation de l'OIT, la Banque élabore des modules de formation en ligne personnalisés et autoguidés qu'il serait éventuellement possible d'intégrer à l'Académie des opérations de la Banque pour renforcer la prise en considération de l'emploi dans les opérations d'investissement de la Banque.

En ce qui concerne le levier d'innovation de la Stratégie, la Direction prend note des constatations de l'évaluation qui recommandent de renforcer les éléments probants destinés à mieux guider les programmes phares. L'évaluation recommande en outre d'intensifier les activités de recherche du 'Laboratoire d'innovation'<sup>11</sup> afin d'accélérer la création d'idées novatrices ainsi que le développement de l'emploi et de l'entrepreneuriat. Dans ce contexte, la Banque a mis au point la plate-forme en ligne ENNOVA

qui donne accès aux connaissances et appuie le renforcement des capacités des organisations africaines de soutien à l'entrepreneuriat et des MPME. ENNOVA comble les lacunes en matière de capacités en servant de ressource qui permet aux experts des opérations pertinentes de la Banque travaillant sur l'entrepreneuriat d'apprendre comment approfondir l'impact des opérations d'investissement sur l'emploi des jeunes et le développement des micro, petites et moyennes entreprises (MPME).

Dans le droit fil des recommandations de l'évaluation visant à mettre en œuvre des solutions fondées sur le marché pour éliminer les obstacles à l'emploi des jeunes et des investissements axés sur les jeunes, la Direction continuera à renforcer les actions relevant du levier d'investissement en tirant parti de ses instruments classiques de la Banque africaine de développement (BAD), du Fonds africain de développement (FAD) et d'autres instruments approuvés du secteur privé pour promouvoir l'emploi des jeunes. À cet égard, le programme phare des Banques d'investissement pour l'entrepreneuriat des jeunes (YEIB), qui s'attaque aux défaillances du marché et à la fragmentation des services de financement et non financiers destinés aux jeunes entrepreneurs en Afrique de manière systémique, évolutive et durable, recèle un énorme potentiel pour accélérer la création d'emplois.

La YEIB du Liberia, d'un montant de 12 millions d'UC, qui a été la première à être approuvée par le Conseil d'administration de la Banque en juillet 2023, fournit un exemple à cet égard. Ce projet vise à créer une institution axée sur les jeunes (15-35 ans) afin de débloquer des financements, d'assurer l'accès au marché et de fournir des services de développement aux entreprises dirigées par des jeunes. Les lignes de crédit thématiques ciblant les MPME qui offrent des emplois dans les chaînes de valeur économique où les jeunes sont présents pourraient renforcer la prestation de services aux jeunes et l'inclusion de ces derniers.

La Direction est consciente des défis posés par la Stratégie JfYA en matière de financement, de dotation en personnel et de systèmes de gouvernance, qui ont été mis en exergue par l'évaluation. La Banque reconnaît que les changements structurels requièrent un examen attentif et que des mécanismes et options multiples sont disponibles pour relever le défi. La Direction envisagera donc des mesures optimales pour renforcer l'efficacité de l'équipe chargée de l'emploi et la réalisation des engagements pris dans le cadre de la Stratégie, ainsi que les ressources nécessaires. Ces mesures seront présentées en même temps que la mise à jour et le plan d'accélération de la Stratégie.

## Durabilité

La Direction est satisfaite de la constatation de l'évaluation selon laquelle les résultats de la Stratégie JfYA ont de fortes chances d'être durables. Toutefois, elle prend aussi note des constatations relatives aux insuffisances de la mise en œuvre, qui nécessitent qu'une attention accrue soit accordée aux capacités institutionnelles, à l'accent mis sur les jeunes bénéficiaires et aux facteurs exogènes influant sur la stabilité et la résilience macroéconomiques globales. Comme l'indique la section sur la pertinence, le JSMS constitue une opportunité des maximiser les considérations relatives à l'emploi des jeunes en tant que modus operandi des opérations d'investissement, et de renforcer davantage les éléments de durabilité.

## Enseignements

La Direction accueille favorablement les enseignements tirés de l'évaluation. Les cinq enseignements identifiés contribueront à la réussite de la mise en œuvre de la phase finale de la Stratégie. La Banque est convaincue que son rôle de catalyseur lui permettra d'accroître l'impact en termes de développement pour l'emploi des jeunes

dans les PMR, en tirant parti de ses avantages comparatifs en matière de financement, de dialogue de politique fondé sur des éléments probants et de pouvoir de mobilisation.

La Direction est néanmoins consciente de la nécessité de veiller au réalisme des interventions et au caractère réalisable des résultats souhaités

et, plus important encore, à leur cohérence avec les systèmes et ressources qui influent sur la capacité de la Banque à les mettre en œuvre. Il est prévu d'adopter une approche plus sélective et plus structurée après l'approbation de la Stratégie décennale 2.0. La Direction est déterminée à mettre en œuvre les actions spécifiques décrites dans la section ci-après du présent document. ■

Récapitulatif des mesures prises par la Direction	
Recommandation	Réponse de la Direction
<b>Recommandation 1 :</b> Mettre à jour la Stratégie et son plan d'exécution en fonction de la situation et des ressources actuelles.	
<p>Il est recommandé expressément à la Direction de la Banque :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. de mettre à jour la théorie du changement, le plan d'exécution et les objectifs pour la période restante de la Stratégie, sur la base des constatations de l'évaluation à mi-parcours, des 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 des ressources disponibles ;</li> <li>ii. de 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.</li> </ul>	<p><b>ACCORD</b></p> <p><b>Actions :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consciente que la Stratégie JfYA expire en 2025 et ne dispose donc que de deux ans pour améliorer les performances, la Banque examinera la théorie du changement, les indicateurs et les cibles, conformément au CMR, en consultation avec les PMR et en s'appuyant sur les enseignements de l'évaluation, et les bonnes pratiques au cours des cinq dernières années. Ces révisions seront prises en compte dans le <i>Plan de mise en œuvre de la Stratégie révisé 2024-2025 qui sera approuvé par OpsCom d'ici le 31 mars 2024.</i></li> <li>2. Suite à une évaluation finale de la Stratégie pour l'emploi des jeunes en Afrique 2016-2025, la Banque élaborera un <i>Plan d'action pour l'emploi des jeunes en Afrique 2026-2032</i>, aligné sur la nouvelle Stratégie décennale de la Banque, <i>qui doit être approuvée d'ici le 31 décembre 2025.</i> <b>AHHD</b> dirigera l'équipe One Bank en collaboration avec SNSP.</li> </ol>

Récapitulatif des mesures prises par la Direction	
Recommandation	Réponse de la Direction
<b>Recommandation 2 : Renforcer la mesure des résultats et l'apprentissage.</b>	
<p>Il est recommandé à la Banque :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. de faire progresser la mise en œuvre du système de marqueurs d'emplois et de compétences (JSMS) 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 ;</li> <li>ii. d'améliorer la qualité et la cohérence des données mesurant les emplois 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 ;</li> <li>iii. d'envisager 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 ;</li> <li>iv. de passer en revue le cadre de mesure des résultats 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 claires, 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 résilients ;</li> <li>v. 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 des jeunes et d'entrepreneuriat, 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.</li> </ul>	<p><b>ACCORD</b></p> <p><b>Actions :</b></p> <p><b>Sous-recommandations i) et ii)</b></p> <p>3. La Direction prépare le système de marqueurs d'emplois et de compétences intégrant les meilleures pratiques et les enseignements comparés à ceux d'autres IFD/IFI. Le cadre de mise en œuvre du JSMS sera aligné sur les indicateurs sectoriels standards du CMR de la TYS pour la qualité et la cohérence des données. <i>Le JSMS sera présenté à OpsCom pour approbation d'ici juin 2024.</i></p> <p>AHHD pilotera, en collaboration avec PIVP, PEVP, RDVP, SNDR, ECOMR, PEGG et TCVP.</p> <p><b>Sous-recommandations iii)</b></p> <p>4. La Direction introduira un indicateur d'emploi dans les KPI institutionnels de la Banque, en particulier dans les <b>engagements institutionnels</b>, d'ici le 31 décembre 2025.</p> <p>AHHD/AHVP pilotera la mise en œuvre, en coordination avec SNVP, SNPB, RDVP, PIVP et PEVP.</p> <p><b>Sous-recommandations iv)</b></p> <p>5. La Banque mettra à jour le cadre de mesure des résultats du JfYA conformément au Cadre de mesure des résultats de la Banque et aux indicateurs sectoriels standard de la Banque actuellement en cours de révision. Cela commencera <i>après l'approbation de la Stratégie décennale par le Conseil, qui est attendue d'ici décembre 2023</i>, et sera inclus dans le Plan d'action pour l'emploi des jeunes en Afrique 2026-2032 d'ici le 31 décembre 2025.</p> <p>AHHD pilotera la mise en œuvre, en coordination avec SNDR et SNSP.</p> <p><b>Sous-recommandations v)</b></p> <p>6. La Banque renforcera le Laboratoire d'innovation en tant que référentiel de connaissances et centre d'excellence pour l'emploi des jeunes et l'entrepreneuriat, conformément à l'engagement stratégique de la Stratégie JfYA. La Banque renforcera davantage ENNOVA en tant que réseau et référentiel de connaissances pour promouvoir l'entrepreneuriat des jeunes en Afrique. <i>La plateforme ENNOVA sera opérationnelle d'ici décembre 2024.</i></p>

Récapitulatif des mesures prises par la Direction	
Recommandation	Réponse de la Direction
<b>Recommandation 3 :</b> Continuer à mobiliser des ressources pour appuyer les activités catalytiques et les projets fortement créateurs d'emplois.	
<p>Il est recommandé à la Banque d'accroître l'ampleur et le champ d'application de l'YEI-MDTF, conformément à la nouvelle Politique des fonds fiduciaires 2021, afin de poursuivre son travail de catalyseur, lequel englobe la réalisation d'études de faisabilité, de recherches et d'évaluations de projets, ainsi que le financement de démarrage d'activités novatrices qui débloquent des fonds destinés à mettre en œuvre la création d'emplois à l'échelle voulue.</p>	<p><b>ACCORD</b></p> <p><b>Action :</b></p> <p>7. Le principal instrument de financement des interventions de la Stratégie JfYA sur la période restante continuera à être les instruments de financement traditionnels de la Banque BAD et FAD, qui offrent des opportunités de tirer parti du cofinancement pour accroître les résultats. <i>La Banque, en étroite consultation avec ses partenaires donateurs, explorera également les possibilités d'élargir la portée des instruments de financement YEI-MDTF afin de mobiliser des ressources supplémentaires conformément à la nouvelle politique des fonds fiduciaires de la Banque d'ici décembre 2024.</i></p> <p>AHHD pilotera, en collaboration avec FIRM et PGCL.</p>
<b>Recommandation 4 :</b> Renforcer le pilotage et la coordination de l'emploi des jeunes dans les départements de la Banque, en s'appuyant sur les ressources actuelles et en tenant compte des autres priorités de la Banque.	
<p>« Il peut s'agir de revoir la structure, le positionnement, les fonctions et les ressources de l'équipe JfYA afin qu'elle joue un rôle de chef de file dans le domaine de l'emploi des jeunes à l'échelle de la Banque ».</p>	<p><b>ACCORD</b></p> <p><b>Action :</b></p> <p>8. Conformément au personnel et au budget stratégiques, la Banque examinera la dotation en personnel de l'équipe Emplois, son positionnement, ses fonctions et ses ressources. Des ajustements appropriés seront apportés dans le but de garantir la mise en œuvre efficace des engagements stratégiques. <i>Cet objectif devrait être atteint d'ici le 31 décembre 2025 et sera inclus dans le nouveau plan d'action pour l'emploi des jeunes 2026-2032. Entre-temps, la Direction envisagera la création d'un centre de coûts pour l'équipe chargée de l'emploi afin de faciliter une mise en œuvre accélérée de la phase finale de la Stratégie et de la préparation du Plan d'action JfYA.</i></p> <p>AHHD pilotera la mise en œuvre et sera épaulé par SNPB et PTCE.</p>



# Introduction

Le présent rapport d'évaluation résume les constatations, enseignements et recommandations clés de l'évaluation à mi-parcours de la [Stratégie pour l'emploi des jeunes en Afrique \(2016-2025\)](#) du Groupe de la Banque africaine de développement (BAD ou « la Banque »). La Stratégie approuvée a pour but de créer 25 millions d'emplois et d'avoir un impact positif sur 50 millions de jeunes (15-35 ans) d'ici 2025. Cette stratégie contribue directement à l'objectif de la Stratégie décennale de la BAD qui consiste à réaliser une croissance inclusive en offrant davantage de possibilités économiques à tous, peu importe le genre, l'âge, la couche socio-économique et l'emplacement géographique.

La première section du présent rapport décrit succinctement l'objectif, la portée, l'approche méthodologique et les limites de l'évaluation. La section qui suit examine le contexte de l'emploi des jeunes en Afrique, et la section d'après passe en revue la Stratégie et le portefeuille de la Banque en matière d'emplois destinés aux jeunes en Afrique (JfYA). S'ensuit la section qui présente les constatations de l'évaluation en ce qui concerne la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'adéquation des ressources et des systèmes, et la durabilité. La dernière section contient un ensemble de conclusions, d'enseignements et de recommandations tournées vers l'avenir.

## But, objectifs et portée de l'évaluation

L'Évaluation indépendante du développement de la Banque (IDEV) a procédé à une évaluation à mi-parcours (EMP) de la Stratégie JfYA dans le cadre de son programme de travail 2019-2021 approuvé par le Conseil d'administration de la Banque. L'EMP a pour objet 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.

Les objectifs spécifiques de l'évaluation sont les suivants :

1. déterminer si la théorie du changement et les hypothèses de planification sur lesquelles repose la Stratégie demeurent pertinentes et valables, compte tenu des changements contextuels survenus ces cinq dernières années ;
2. évaluer la cohérence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des résultats obtenus à mi-parcours et la probabilité d'atteindre les résultats escomptés au cours de la période restante ;
3. déterminer les facteurs favorables et défavorables à l'obtention des résultats escomptés ; et
4. tirer des enseignements et formuler des recommandations donnant lieu à des actions en ce qui concerne les aspects à améliorer, les corrections à mi-parcours, le cas échéant, et les nouvelles possibilités à étudier au cours de la période restante de la Stratégie.

Les principales questions d'évaluation alignées sur les critères d'évaluation internationaux qui guident cet exercice sont les suivantes :

5. 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 ? (Pertinence, cohérence et efficacité)
6. La mise en œuvre de la Stratégie JfYA contribue-t-elle à améliorer l'emploi des jeunes dans les pays membres régionaux (PMR) ? (Efficacité et efficience)

7. Les résultats de la Stratégie JfYA sont-ils durables ou susceptibles de l'être ? (Durabilité)
8. Quels enseignements tirons-nous quant à ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas ?

Les questions spécifiques sont présentées dans la matrice d'évaluation selon les critères d'évaluation internationaux (voir annexe 1).

L'EMP couvre la période de mise en œuvre de la Stratégie de juin 2016 à décembre 2021, l'accent étant mis sur les projets primaires d'emploi des jeunes. Ces projets 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. L'évaluation s'étend à tous les secteurs d'appui de la Banque, car la Stratégie est censée être une priorité à l'échelle de l'institution.

## Approche et méthodologie de l'évaluation

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. L'équipe d'évaluation a reconstitué une théorie du changement (TdC) détaillée afin de mieux définir les voies du changement et d'éclairer le cadre analytique aux fins de l'exercice d'évaluation (voir annexe 2).

L'évaluation a utilisé des sources de données primaires et secondaires en vue de produire les informations pertinentes nécessaires pour répondre à ses questions. L'exercice a nécessité la triangulation et l'analyse des informations recueillies auprès des différentes sources pour établir les éléments probants. Les méthodes suivies pour recueillir les données sont notamment les suivantes :

9. **Revue documentaire** d'un échantillon de documents stratégiques, notamment des documents de stratégie d'intégration nationale et régionale, des plans de mise en œuvre, des rapports d'activité, et des travaux de recherche de premier plan sur l'emploi des jeunes en Afrique et dans des contextes similaires. La liste complète figure dans la section des références.

10. Des **entretiens avec des informateurs clés** ont été menés avec plus de 205 parties prenantes, dont des membres du personnel de la Banque, des représentants des PMR, des organisations partenaires et des organismes d'exécution, d'autres organismes de développement, des organisations du secteur privé et des parties prenantes travaillant dans le domaine de l'emploi des jeunes en Afrique.

11. Des **discussions de groupe** (5) ont été organisés avec des jeunes engagés dans différentes activités de la Stratégie JfYA afin qu'ils partagent leurs perspectives et leurs opinions sur la pertinence et l'impact des activités d'autonomisation économique des jeunes.

12. Une **enquête en ligne** a été menée auprès des jeunes participants à certains programmes de renforcement des compétences et de développement de l'entrepreneuriat.

13. **Études de cas.** Une série d'études de cas a été réalisée afin de faciliter un examen approfondi des différents éléments de la Stratégie dans différents programmes et contextes nationaux. Les études de cas comprenaient une revue en profondeur de 104 projets au total.

- *Études de cas* de cinq pays (Kenya, Malawi, Maroc, République démocratique du Congo (RDC) et Sénégal) pour assurer une analyse approfondie et un apprentissage à partir de la mise en œuvre de la Stratégie. Les pays ont été choisis à dessein pour garantir une représentation régionale, un certain volume d'interventions, une combinaison de projets

primaires achevés/en cours/approuvés en faveur des jeunes, une couverture des projets phares, une combinaison de projets souverains/non souverains, un statut de revenu national, et des situations de fragilité/transition. La revue dans le pays a pris en compte un échantillon raisonné de 49 projets.

- L'étude de cas sur le *YEI MDTF* a évalué le seul fonds consacré à l'emploi des jeunes à la Banque afin d'examiner sa pertinence, son efficacité et son efficacité à contribuer à la réalisation des résultats de la Stratégie JfYA dans son ensemble. L'étude de cas du *YEI MDTF* a porté sur un échantillon raisonné de 29 projets.
- *L'étude de cas sur les programmes phares* a évalué la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'efficacité des programmes phares entrepris au titre de la Stratégie en tant que programme cohérent assorti d'objectifs et de cibles définis. L'étude de cas comprenait une revue approfondie de l'ensemble des 26 projets de programmes phares.

De plus, l'équipe a procédé aux revues et analyses ci-après pour étayer les constatations, conclusions et enseignements de l'évaluation.

- i. Une **revue du portefeuille** a été réalisée afin de déterminer la taille du portefeuille de la Banque et dans quelle mesure il contribue à l'emploi des jeunes et aux résultats en matière d'employabilité. Cette revue a également guidé l'échantillonnage des études de cas nationales retenues.
- ii. Une **revue et une étude comparative des politiques**, qui ont permis d'évaluer la qualité de la Stratégie JfYA et son alignement sur d'autres stratégies de la Banque et sur les initiatives d'organisations comparables, notamment la Banque mondiale, le Fonds international de développement agricole (FIDA), l'Organisation internationale du travail (OIT), l'USAID et la Fondation Mastercard. La revue des politiques comprenait aussi l'analyse d'un échantillon de 15 documents<sup>12</sup> de Stratégie d'intégration

nationale/régionale afin d'évaluer l'ampleur de l'influence de la Stratégie JfYA sur la prise en compte des considérations et résultats en matière d'emploi des jeunes.

## Limites de l'évaluation

Durant la mise en œuvre, l'équipe d'évaluation s'est heurtée à plusieurs contraintes, qui ont été desserrées dans la mesure du possible, tel qu'expliqué ci-dessous.

3. **Disponibilité des données.** La disponibilité des programmes de travail, des rapports d'exécution et d'avancement tant des projets que des activités opérationnelles directement mis en œuvre par le personnel de la Banque a été limitée. Des demandes de documentation supplémentaire ont été soumises avec plus ou moins de succès.
4. **Disponibilité et qualité variable des données sur les emplois créés et les autres résultats.** La plupart des projets examinés dans le cadre des études de cas en étaient à leurs premiers stades de mise en œuvre et, de ce fait, les données sur les résultats, notamment le nombre d'emplois créés, n'étaient pas encore disponibles. Même lorsque ces données étaient disponibles au niveau du projet, les différences de définition, de portée ou de désagrégation restreignaient l'évaluation de l'ampleur des avantages procurés aux jeunes. Cette limite a été prise en compte dans l'analyse et l'interprétation des résultats de l'évaluation.
5. **Disponibilité des parties prenantes.** L'équipe d'évaluation a éprouvé des difficultés à mener des entretiens en personne avec certaines parties prenantes lors des missions sur le terrain et des analyses comparatives avec des institutions de référence. Pour pallier ce problème, des analyses supplémentaires de documents ont également été effectuées afin d'étoffer la base d'éléments probants et de trianguler les informations autant que possible.

**6. Participation des jeunes aux enquêtes en ligne.** L'absence de plates-formes de médias sociaux appropriées à la Banque pour mener des enquêtes en ligne a restreint la possibilité d'atteindre un groupe plus large de jeunes répondants. Les constatations de l'enquête présentées dans le rapport ne devraient pas être interprétées comme étant représentatives de la population des jeunes bénéficiaires des programmes de la BAD.

7. L'évaluation de la Stratégie JfYA ne comprenait pas de revue spécifique de l'appui à l'emploi de la Banque au titre de sa riposte à la COVID-19, car cet aspect a été couvert par l'évaluation récemment achevée du [soutien du Groupe de la BAD à ses PMR en réponse à la pandémie de COVID-19](#) et cet appui ne visait pas en premier lieu les jeunes. Certains aspects des changements

intervenues dans la mise en œuvre de la Stratégie JfYA à la suite de la pandémie de COVID-19 ont été documentés.

**8. Évaluation de la contribution et de la répartition des investissements de la Banque.**

La Banque étant une institution de financement du développement, l'objectif global de ses investissements et de ses activités est de stimuler la croissance économique et le développement, dont l'un des résultats est la création d'emplois. Étant donné que la Stratégie JfYA est une stratégie à l'échelle de la Banque, qui tire parti d'activités et de financements provenant de mécanismes et de fonds en place, il est difficile de déterminer les résultats obtenus spécifiquement grâce à l'adoption de la Stratégie, ou de savoir si ces résultats auraient été obtenus en maintenant le statu quo à la Banque. ■

# Vue d'ensemble du paysage de l'emploi des jeunes en Afrique

## Situation de l'emploi des jeunes — statistiques et tendances

L'Afrique compte actuellement plus d'un milliard d'habitants. La moitié de la population africaine aura moins de 25 ans d'ici 2050<sup>13</sup>. De fait, selon les projections, la proportion de jeunes augmentera de plus de 25 % durant les dix prochaines années.

D'après l'OIT, le taux de chômage des jeunes d'Afrique a légèrement augmenté de 11,6 % en 2016 à 12,7 % en 2022<sup>14</sup>. Il existe deux domaines clés de préoccupation. D'une part, on observe des disparités importantes entre les sous-régions, le taux de chômage des jeunes allant de plus de 50 % dans les régions méridionales à moins de 6 % dans certaines parties de l'Afrique de l'Est (figure 1). D'autre part, la pauvreté des travailleurs et le sous-emploi qui caractérisent l'ensemble du

marché du travail en Afrique, en particulier chez les jeunes Africains, sont nettement plus élevés que dans le reste du monde. En 2020, 63 % des jeunes travailleurs d'Afrique vivaient dans la pauvreté, contre 50 % des travailleurs adultes qui étaient des travailleurs pauvres (figure 2).

En raison des niveaux élevés de pauvreté en Afrique et de l'absence de systèmes de protection sociale, les défis du marché du travail se manifestent sous la forme non seulement de forts taux de chômage chez les jeunes, mais aussi de la proportion de jeunes qui ont quitté l'école, n'exercent aucun emploi et ne suivent aucune formation (NEET). Le taux de 20 % de NEET en Afrique est comparable à la moyenne mondiale (soit 20 % en 2020).

Certaines études semblent indiquer que l'hétérogénéité des besoins et de la capacité de création d'emplois

Figure 1 : Taux de chômage des jeunes par région, 2000-2020

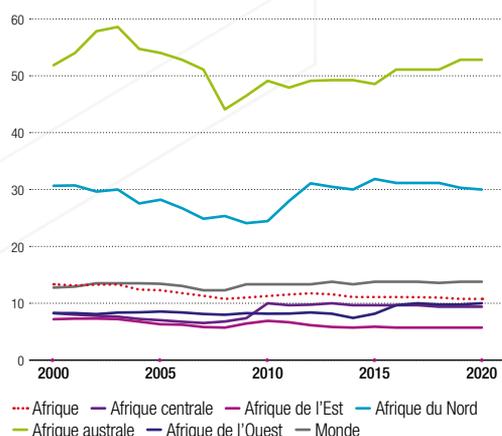
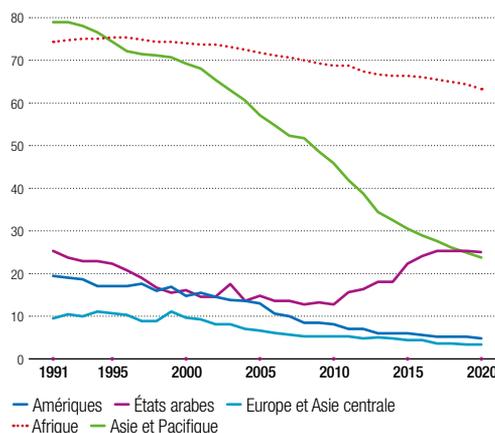


Figure 2 : Taux de pauvreté des travailleurs à l'échelle mondiale, 1991-2020



des pays s'explique par la différence entre les besoins des différents groupes d'âge sur le marché du travail<sup>15</sup>. Toutefois, si l'on ne s'attaque pas au problème de la faiblesse persistante des résultats sur le marché du travail chez les jeunes en Afrique, il pourrait en résulter des conflits politiques et civils, des inégalités persistantes et la pauvreté, ce qui saperait les efforts visant à assurer un développement durable (en particulier dans les pays en transition).

## Défis et opportunités clés pour l'emploi des jeunes en Afrique

### Macroéconomie et création d'emplois en Afrique: la question de la croissance sans emploi

Au cours des dernières décennies, la croissance économique de l'Afrique ne s'est pas traduite par une forte création d'emplois. En 2021, le Produit intérieur brut (PIB) réel de l'Afrique a augmenté de près de 7 % et devrait baisser à 4,1 % en 2022 et 2023 (BAD, 2022c). Cependant, entre 2000 et 2014, une augmentation de 1 % du PIB n'a entraîné qu'une hausse de 0,41 % de l'emploi (BAD, 2019a). D'une part, la croissance économique de l'Afrique est principalement tirée par des secteurs à faible valeur ajoutée, peu rémunérateurs et peu intensifs en main-d'œuvre, comme le pétrole, l'exploitation minière et les exportations de produits de base (OIT, 2019b). D'autre part, la croissance économique découle d'une croissance démographique constamment élevée et pas nécessairement de réformes structurelles qui améliorent la productivité. Cette situation finit par nuire à la croissance du PIB par habitant (OIT, 2020). De fait, dans tous les groupes d'âge de la population, les activités du secteur primaire comme l'agriculture constituent la principale source d'emplois en Afrique. Par ailleurs, le secteur agricole lui-même se caractérise par des activités de subsistance à faible productivité et un sous-emploi persistant. Cette situation a été aggravée par la pandémie de COVID-19 qui a occasionné la perte d'environ 22 millions d'emplois en Afrique, les jeunes, les femmes et les autres

travailleurs informels étant touchés de façon disproportionnée (BAD, 2022).

### Informalité et piètre qualité des emplois

Outre le manque d'emplois, l'Afrique est aussi confrontée au problème de la mauvaise qualité des emplois. La pauvreté des travailleurs est élevée et touche particulièrement les jeunes Africains. Environ 95 % des jeunes travailleurs d'Afrique occupent des emplois informels, soit en tant que salariés, soit dans des exploitations agricoles ou entreprises familiales. Indépendamment de la nature et des causes de l'informalité, les pays où le secteur informel est plus important ont tendance à avoir un accès plus limité du secteur privé au financement, une productivité du travail plus faible, une accumulation de capital matériel et humain plus lente, et des ressources budgétaires plus faibles (Docquier, Müller et Naval, 2017 ; La Porta et Shleifer, 2014). Contrairement au reste du monde, l'emploi à tous âges est massivement concentré dans le secteur informel en Afrique (OIT, 2020).

En Afrique, comme dans le reste du monde, l'informalité tend à être concentrée chez les travailleurs les moins scolarisés. L'Afrique présente également une modeste relation inverse entre l'âge et l'informalité, qui s'explique par l'entrée tardive dans la population active des jeunes Africains les plus scolarisés. De plus, vivre en milieu rural augmente considérablement les chances d'accéder à un emploi en Afrique (contrairement au reste du monde). Toutefois, le fait de vivre en zone rurale réduit les chances de trouver un emploi formel (par opposition à informel), tant en Afrique que dans le reste du monde.

### Éducation et formation

Bien que la fréquentation et le niveau scolaires en Afrique aient nettement augmenté ces dernières années, la qualité de l'enseignement et l'égalité entre les genres restent des domaines à améliorer. À titre d'exemple, entre 2000 et 2017, le taux d'alphabétisation des jeunes en Afrique subsaharienne (ASS) s'est considérablement amélioré, passant de 65,9 % à 75,4 %. Toutefois, les pays africains sont

systématiquement mal classés dans l'indice du capital humain de la Banque mondiale, principalement en raison de la piètre qualité des résultats scolaires. De fait, l'Afrique est aux prises avec des problèmes à la fois de sous-qualification et de surqualification. Si l'on considère les besoins actuels du marché du travail du continent, 29% des jeunes employés sont sous-qualifiés et 57% sont sous-scolarisés, tandis que 18% sont surqualifiés et 8% sont sur-scolarisés<sup>16</sup>. D'une part, cette situation signifie que l'Afrique dispose d'une importante main-d'œuvre sous-utilisée. D'autre part, les jeunes « surqualifiés » ont un faible rendement de l'éducation et ne sont pas satisfaits de leur emploi. Les interventions doivent donc faire correspondre l'éducation et la formation aux demandes du marché du travail et aux possibilités d'entrepreneuriat, en particulier dans l'économie numérique en plein essor.

### Rôle de l'économie numérique

L'adoption des technologies numériques reste un défi pour les entrepreneurs et les travailleurs d'Afrique, ce qui représente une occasion manquée, d'autant plus que de nombreuses technologies numériques accessibles via Internet sont bien adaptées aux travailleurs actuels du continent, qui sont moins éduqués et moins qualifiés. Il s'agit par exemple des services financiers numériques pour les entrepreneurs à faible revenu et les personnes non bancarisées, des services de vulgarisation électronique basés sur la voix et la vidéo pour les exploitations agricoles et les entreprises informelles, et des plates-formes de travail à la demande faciles d'accès (plates-formes numériques qui mettent en relation les travailleurs et les emplois). Les entrepreneurs ont aussi la possibilité d'adapter des solutions technologiques générales à des possibilités locales ou de niche qui ciblent une main-d'œuvre peu qualifiée. Il existe déjà des éléments probants qui attestent du potentiel de l'économie numérique à créer des emplois dont l'Afrique a grand besoin, grâce à des plates-formes de commerce électronique comme Jumia et Uber. Pendant la pandémie, la numérisation a été une réponse aux

défis posés par les confinements et la fermeture des frontières. Il serait possible, en s'appuyant sur cet accès amélioré, de créer des emplois destinés à des populations antérieurement mal desservies.

### Rôle de l'entrepreneuriat des jeunes

L'entrepreneuriat des jeunes peut créer des emplois de qualité dont les jeunes ont tant besoin en Afrique. Dans une enquête menée auprès de 4 000 personnes âgées de 16 à 40 ans, originaires du Nigeria, du Ghana, de l'Angola et du Mozambique, 36% des participants ont répondu que l'entrepreneuriat était la source de leur emploi (Forbes Insights et Djembe Communications, 2015). Une autre enquête a révélé que 76% des Africains considéraient l'entrepreneuriat comme un bon choix de carrière (Banque mondiale, 2019). Cependant, en Afrique, la majorité des micros et petites entreprises (dont les entreprises des jeunes) font faillite en raison d'une forte concurrence et d'un risque élevé. Le taux d'échec des jeunes pousses appartenant à des jeunes d'Afrique âgés de moins de 24 ans est particulièrement précaire. Le taux moyen d'échec des jeunes pousses en Afrique était de 54% en 2020<sup>17</sup>. De fait, les jeunes entrepreneurs d'Afrique ont du mal à accéder aux institutions financières formelles, principalement en raison de l'absence de garanties classiques. Une [évaluation d'IDEV](#) a montré qu'en mettant l'accent sur l'apport de ressources aux intermédiaires financiers, les interventions de la Banque en matière d'accès au financement ne se sont pas attaquées à nombre d'autres obstacles au financement auxquels se heurtent les populations mal desservies, notamment les jeunes entrepreneurs. Les interventions doivent aussi mieux répondre aux défis uniques auxquels sont confrontées les jeunes femmes entrepreneurs. Bien que les femmes constituent la majorité des entrepreneurs en Afrique, leurs entreprises sont confrontées à des obstacles systémiques plus importants en matière d'accès au financement et aux marchés. Il s'ensuit que les entreprises dirigées par des femmes sont moins productives et comptent moins d'employés que celles de leurs homologues masculins<sup>18</sup>. ■



# Vue d'ensemble de la Stratégie pour l'emploi des jeunes en Afrique

## Objectifs, approches et leviers de la Stratégie

La [Stratégie pour l'emploi des jeunes en Afrique](#) (JfYA) 2016-2025 a été adoptée par le Conseil d'administration de la Banque en mai 2016 et lancée le même mois lors des assemblées annuelles du Groupe de la Banque tenues à Lusaka (Zambie). Elle vise à stimuler une croissance inclusive sur le continent et à libérer le potentiel que représente la jeunesse d'Afrique. La Stratégie JfYA s'appuie sur la [Déclaration de Ouagadougou](#), la [Déclaration de Malabo](#), l'[Agenda 2063 de l'Union africaine](#) et la [Charte africaine de la jeunesse](#). La Stratégie adopte la définition des jeunes de l'Union africaine (UA), à savoir qu'il s'agit de personnes âgées de 15 à 35 ans.

L'objectif principal de la Stratégie JfYA est de créer 25 millions d'emplois (soit 5,8 millions d'emplois directs et 19,2 millions d'emplois indirects) et d'outiller 50 millions de jeunes<sup>19</sup> au cours de la décennie (2016-2025). La Stratégie indique que la Banque vise à la fois à mobiliser un financement de 3,5 milliards d'UC (350 millions d'UC par an) grâce à la Facilité pour l'emploi des jeunes en Afrique et à tirer parti des ressources actuelles pour faire face au coût de la mise en œuvre de la Stratégie JfYA, estimé à 4,1 milliards d'UC.

La Stratégie JfYA s'articule autour de trois domaines d'intervention stratégiques :

**Intégration :** a pour objet de doter la Banque et ses PMR des outils nécessaires pour devenir des moteurs de la création d'emplois. Cet objectif devrait être atteint par les moyens suivants :

- i. **Renforcement de la capacité de la Banque à s'attaquer au problème de l'emploi et de la création d'emplois,** i) en établissant des plans d'action sectoriels qui serviront de cadre à l'intégration de l'emploi des jeunes dans le secteur ; ii) en recensant les projets à fort taux d'emploi pour fournir l'assistance technique ou financière nécessaire à l'optimisation des résultats en matière d'emploi ; iii) en appuyant la passation de marchés stratégiques pour accroître l'utilisation du contenu local ; iv) en renforçant les capacités et l'expertise du personnel pour qu'il puisse mieux obtenir des résultats en matière de création d'emplois ; et v) en révisant les systèmes de suivi et d'évaluation pour permettre à la Banque de mieux suivre ses progrès sur le plan de l'emploi des jeunes.
- ii. **Renforcement des capacités des PMR et dotation de ceux-ci en outils, en conseils et en appui financier nécessaires à l'élaboration de politiques et d'activités favorables à l'emploi et à l'entrepreneuriat.** Parmi les activités spécifiques figurent : i) l'inclusion de l'emploi des jeunes dans les documents de stratégie pays (DSP) et les documents de Stratégie d'intégration régionale (DSIR) ; ii) l'utilisation d'opérations d'appui aux réformes (OAR)<sup>20</sup> qui fournissent des incitations financières à l'adoption de politiques plus favorables à l'emploi et à l'entrepreneuriat des jeunes ; iii) l'engagement dans un dialogue de politique pour mettre en exergue l'emploi des jeunes de façon plus systématique ; et iv) l'appui aux PMR pour renforcer les capacités institutionnelles et de mise en œuvre nécessaires à l'accroissement de l'emploi grâce

à des programmes d'appui institutionnel et à des séances de formation, des ateliers et des rencontres ciblés.

**Innovation:** vise à incubier, mettre en œuvre, évaluer et généraliser des solutions prometteuses. Ce domaine d'intervention comprend trois mesures :

- iii. Démarrage des **programmes phares** qui mettront en œuvre, évalueront, affineront et lanceront ensuite des modèles de programmes éprouvés à travers le continent à une échelle sans précédent. La Stratégie a défini un ensemble initial de six modèles de programmes<sup>21</sup> dans les secteurs de l'agriculture, de l'industrialisation, de l'information, de la communication et de la technologie qui, une fois mis en œuvre et lancés sur 54 400 sites, devraient créer environ 22 millions d'emplois directs et indirects et former un nombre supplémentaire de 24,2 millions de jeunes à l'horizon 2025 et au-delà ;
- iv. Élaboration de l'**indice de promotion de l'emploi des jeunes (EYE)**, un outil de politique fondé sur des données probantes, pour approfondir le dialogue sur l'emploi des jeunes ; et
- v. Établissement d'un **laboratoire d'innovation et d'information** qui cherche à rassembler des éléments probants sur les interventions actuelles liées à l'emploi et à l'entrepreneuriat des jeunes, à incubier de nouvelles idées visant à accélérer l'emploi et l'entrepreneuriat, et à fournir une formation et d'autres formes de soutien aux entrepreneurs.

**Investissement:** met l'accent sur la mobilisation de ressources auprès des secteurs privé et public pour stimuler la création d'emplois destinés aux jeunes. Ce domaine d'intervention s'appuie sur trois axes d'action :

- vi. **Facilité pour l'emploi des jeunes en Afrique**— Grâce à cette facilité (qui sera créée en tant que fonds spécial de la Banque), la Banque cherche à mobiliser 3,5 milliards d'UC (350 millions d'UC par an) entre 2016 et 2025 pour mettre en œuvre

les activités décrites dans la Stratégie JFYA. Cette enveloppe de ressources sera constituée d'engagements de financement de la Banque et de bailleurs de fonds externes.

- vii. **Réduction des risques de financement** grâce à des garanties de prêts aux PME fournies par le **Fonds africain de garantie** et à l'appui aux programmes de financement de prêts aux étudiants, afin de créer environ 126 500 emplois directs et indirects.
- viii. **Élargissement de l'accès au capital** au moyen :
  - i) des investissements du Fonds d'investissement Boost Africa dans des fonds de fonds de capital-risque ayant des effets sur l'emploi ; ii) de la fourniture de lignes de crédit en monnaie locale aux fins de rétrocession aux PME dans le cadre d'une collaboration avec le programme de promotion des PME africaines ; et iii) des investissements directs destinés à développer les entreprises axées sur les jeunes afin de créer environ 1 031 800 emplois directs et indirects ; et
- ix. **Concours et autres mécanismes novateurs de financement axés sur les résultats** qui visent à encourager l'investissement privé dans les défis liés à l'emploi des jeunes, afin de créer environ 486 700 emplois directs et indirects.

Ensemble, ces interventions devraient contribuer à augmenter le nombre d'emplois inclusifs, à améliorer le développement du capital humain sur tout le continent et à établir des liens entre les marchés du travail et les possibilités financières.

## Vue d'ensemble du portefeuille

### Structure et évolution du portefeuille

La Banque a approuvé au total 967 projets d'une valeur de 31,54 milliards d'UC entre juin 2016 et décembre 2021<sup>22</sup>. À partir de ce montant total, l'équipe d'évaluation a procédé à une cartographie du portefeuille afin d'établir l'étendue des efforts de la

Banque en faveur des objectifs et des résultats de la JfYA. L'équipe d'évaluation a appliqué les définitions suivantes lors de l'examen des interventions de la Banque liées à l'emploi des jeunes.

- i. **Projets primaires d'emploi des jeunes :** projets qui promeuvent directement l'emploi et l'employabilité des jeunes et qui en tiennent compte dans leurs buts, leurs objectifs ou leurs résultats. Ces projets ont été expressément conçus et approuvés pour traiter de l'emploi et de l'employabilité des jeunes. L'évaluation a principalement mis l'accent sur cette catégorie de projets.
- ii. **Projets secondaires d'emploi des jeunes :** projets 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 et contribuent à ce titre aux résultats de la JfYA. 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 les investissements dans les entreprises de jeunes.

Sur la base de ce qui précède, la revue a établi que 479 des 967 projets, soit 49,5 %, intégraient des considérations relatives à l'emploi des jeunes. Sur ces 479 projets, 176 ou 36,7 %, d'une valeur de 5,16 milliards d'UC, ont été classés dans la catégorie des projets primaires d'emploi des jeunes, et les 303 projets restants, dont la valeur s'élève à 14,19 milliards d'UC, entrent dans la catégorie des projets secondaires d'emploi des jeunes.

Ce portefeuille de projets d'emploi des jeunes est principalement constitué de projets du secteur public (84,5 %) par rapport aux opérations non souveraines (15,5 %). La majorité des opérations primaires d'emploi des jeunes étaient en cours (67,5 %), 11,5 % seulement étant achevées en décembre 2021. Les 21 % restants étaient encore au stade de l'approbation. Ces projets couvrent tous les secteurs, la majorité relevant de l'agriculture (33,8 %), du secteur social (17 %) et de la gouvernance (13,2 %).

La catégorie des projets primaires d'emploi des jeunes a été principalement financée par le guichet de la Banque africaine de développement (3,68 milliards d'UC ou 71,4 %), suivi du Fonds africain de développement (20 %) et de la Facilité d'appui à la transition (4,8 %).

Pendant la période d'évaluation, les pays à revenu intermédiaire abritaient la plus grande partie du portefeuille (38,5 %), suivis des pays en transition (35,2 %) et des pays à faible revenu (non en transition), dont la part était la plus faible (9,1 %). La revue a révélé que même si la proportion du portefeuille lié à la Stratégie et se trouvant dans les pays en transition semble importante, elle ne représente que 15,7 % de la valeur totale des approbations, par rapport à l'investissement dans les pays à revenu intermédiaire, qui s'élève à 72,7 %. Les projets primaires d'emploi des jeunes les plus importants se trouvaient, en termes de nombre, dans les régions de l'Ouest (32,4 %) et de l'Est (18,2 %), et en termes de valeur, dans les régions de l'Ouest (35,5 %) et du Centre (20,2 %).

La revue a constaté qu'après une période d'évolution erratique de 2016 à 2018, le nombre de projets primaires en faveur des jeunes a progressivement augmenté, soit de 24 projets approuvés en 2018 à 38 projets en 2021, et représentait un montant total de 1,28 milliard d'UC.

Les projets d'investissement ont dominé le portefeuille des projets primaires d'emploi des jeunes (3,6 milliards d'UC ou 70,4 % de la valeur du portefeuille), suivis des opérations d'appui programmatique (21,2 %), des financements axés sur les résultats (4,9 %), des lignes de crédit/fonds propres (2,3 %) et de l'appui institutionnel et des études (1,2 %).

### Portefeuille du Fonds fiduciaire multidonateurs pour l'entrepreneuriat et l'innovation des jeunes

La cartographie du portefeuille a également permis de recenser les projets financés par le YEI MDTF, un instrument de don de 38,9 millions d'USD créé en 2017 pour appuyer la mise en œuvre de la

Stratégie JfYA. Les donateurs du fonds fiduciaire sont le Danemark, la Norvège, l'Italie, les Pays-Bas et la Suède. En décembre 2021, le portefeuille du YEI MDTF comprenait 35 projets (dont 6 achevés, 15 en cours, 8 au stade de l'approbation, le reste se trouvant au stade de la préparation ou de l'engagement), d'un montant de 24,98 millions d'USD (73 % des engagements globaux des donateurs).

Le Fonds appuie l'entrepreneuriat des jeunes sur le continent i) en offrant des services de développement des entreprises/BDS (représentant 35 % des fonds engagés), ii) en fournissant un appui à la création d'un environnement propice axé sur l'assistance technique afin d'accélérer les réformes de politique dans les pays (11 %) et iii) en réalisant des recherches et des études pour comprendre les

différents écosystèmes de l'entrepreneuriat, l'objectif étant de faire germer des idées et de catalyser les investissements à l'échelle de la Banque, afin de créer des possibilités d'emploi à l'échelle voulue (7 %). Les 47 % restants sont liés à des interventions qui relèvent de plus d'un domaine de mise en œuvre.

En termes de couverture géographique, 14 projets (40 % des opérations du fonds) se situaient dans les 11 principaux pays cibles convenus<sup>23</sup>. Conformément à l'approche régionale encouragée depuis 2019 pour démultiplier les financements, huit projets panafricains ont bénéficié de l'appui du Fonds. Cependant, les 13 projets restants qui couvrent 9 pays ont été approuvés en dehors de la liste des pays prioritaires pour les donateurs, en réponse à des besoins et demandes urgents des PMR. ■

# Constatations

## Pertinence

La présente section examine le degré de pertinence de la Stratégie, compte tenu de l'évolution du contexte opérationnel, de l'adéquation des leviers et de l'alignement de la Stratégie sur les priorités nationales et institutionnelles, ainsi que sur celles des autres institutions financières internationales (IFI).

*La Stratégie JfYA a été jugée pertinente pour relever les défis de l'emploi des jeunes sur l'ensemble du continent africain. Toutefois, l'évolution du contexte de la croissance économique, des risques récurrents et des attentes excessives compromettent sa validité et le réalisme de ses objectifs.*

## Alignement sur les besoins et les priorités

**L'évaluation a établi que la Stratégie JfYA et les projets et programmes de la Banque sont alignés sur les stratégies de développement, les besoins et les visions des PMR, tels qu'ils figurent dans leurs documents de politique, leurs plans à moyen terme et leurs documents de stratégie.**

La revue documentaire et les missions sur le terrain ont montré que dans les pays où l'emploi et le renforcement des compétences des jeunes constituent déjà une priorité (Maroc, Malawi, Sénégal et Kenya), la BAD est mieux positionnée et a tiré parti des synergies en recensant les possibilités d'appui et de mise à profit de cet objectif mutuel. Parmi les exemples, on peut citer ceux qui suivent :

Au **Kenya**, le troisième plan à moyen terme 2018-2022 du gouvernement s'efforce de développer

un capital humain pertinent dans le cadre de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels (TVET), afin de réaliser son Programme des quatre grandes priorités. Le projet de TVET de la Banque cadre parfaitement avec les investissements du pays dans les infrastructures d'enseignement et de formation techniques et professionnels.

En **RDC**, le cadre principal des initiatives gouvernementales en matière de développement est défini dans le plan stratégique national de développement. Ce plan définit les objectifs de développement du pays en ce qui concerne toutes les activités du gouvernement et des partenaires pour la période 2019-2023. Les objectifs tant de développement du capital humain que de consolidation de la croissance économique et de la transformation de l'économie sont étroitement alignés sur les projets mis en œuvre au titre de la Stratégie JfYA.

Au **Malawi**, les parties prenantes gouvernementales ont indiqué que les défis liés à l'emploi des jeunes dans le pays étaient bien alignés sur la Stratégie JfYA, l'accent étant conjointement mis sur la durabilité et l'évolutivité des entreprises appartenant aux jeunes pour créer des emplois.

Au **Sénégal**, quelques-uns des projets financés par la BAD ont été jugés conformes à la politique nationale de l'emploi du pays, qui vise à mettre en place un environnement propice à la croissance économique, à renforcer les capacités des jeunes, à créer des emplois et à générer des revenus à la fois pour les jeunes et les femmes. À titre d'exemple, le projet d'appui et de renforcement des initiatives entrepreneuriales des femmes et des jeunes, mis en œuvre par la Délégation Entreprenariat Rapide (DER), tente de créer les conditions nécessaires à

l'émergence d'un secteur privé fort et dynamique pour stimuler la croissance grâce à l'établissement de pôles économiques, conformément à la Stratégie JfYA.

Au **Maroc**, le Programme d'appui à l'inclusion financière, à l'entrepreneuriat et aux micro-entreprises en vue de la relance économique, une opération d'appui programmatique autonome, est en parfaite cohérence avec les priorités du pays et soutient directement le programme national intégré d'appui et de financement des entreprises en améliorant les services financiers offerts aux jeunes entrepreneurs, afin de créer 80 000 emplois directs.

**L'évaluation a établi que grâce à la Stratégie JfYA, la Banque a pu promouvoir une meilleure prise en compte de l'emploi des jeunes dans les documents de stratégie pays (DSP) et contribuer de ce fait à un meilleur alignement de l'aide de la Banque sur les besoins des pays.** Une comparaison des DSP approuvés avant et après l'adoption de la Stratégie JfYA montre des améliorations au niveau de l'intégration de l'emploi des jeunes lors de la conception des DSP en ce qui concerne 8 des 15 DSP examinés. Il s'agit de ceux du Lesotho, du Sénégal, de la Tunisie et de l'Ouganda, ainsi que de quatre pays en transition, à savoir le Mali, le Togo, la Tunisie et la RDC.

### **Pertinence des leviers stratégiques de la Banque**

**L'évaluation a constaté que les trois leviers stratégiques de la Stratégie JfYA étaient pertinents pour faire face aux besoins et aux possibilités d'emploi des jeunes en Afrique.** À titre d'exemple, le levier de l'intégration, qui requiert l'intégration de l'emploi des jeunes à l'échelle de la Banque et de l'ensemble de ses investissements, s'est avéré nécessaire pour atteindre l'ampleur souhaitée de la Stratégie JfYA. Cette approche d'intégration est conforme aux pratiques optimales d'institutions comparables comme le FIDA et la Banque mondiale en ce

qui concerne l'accroissement de l'impact sur l'emploi. De plus, le fait que l'intégration mette l'accent sur le renforcement des capacités des PMR et la concertation avec eux en vue de la prise en compte de l'emploi des jeunes dans la programmation et les réformes de politique appuie davantage l'évolutivité et la viabilité.

Le levier de l'**innovation** porte sur les questions essentielles de l'offre et de la demande de main-d'œuvre dans le cadre des diverses initiatives des projets de programmes phares, du laboratoire d'innovation et des activités financées par le YEI MDTF relatives au développement de l'écosystème de l'entrepreneuriat. Les projets en cours proposent des séances de formation visant à doter les jeunes de compétences productives et employables. Toutefois, la mauvaise coordination des activités de développement des entreprises à la Banque et la faible ampleur de la mise en œuvre par rapport au niveau des besoins ont été jugées préjudiciables à la pertinence, comme nous l'expliquons plus en détail à la section Efficacité. L'accent mis par les modèles phares sur les secteurs de l'agriculture, de l'industrie et des technologies de l'information et de la communication (TIC), considérés comme les plus prometteurs en termes de possibilités d'emploi à grande échelle pour les jeunes et les PMR, est pertinent au regard des besoins du continent. Toutefois, l'hypothèse selon laquelle ces modèles de programmes phares conçus à l'avance seraient adoptés avec une adaptation à des niveaux prédéterminés n'a pas suffisamment pris en compte les priorités des PMR ni anticipé les incidences économiques de crises imprévues comme la pandémie de COVID-19. Cette situation a influé sur les niveaux d'adoption et, par la suite, sur la mise en œuvre conformément à la conception initiale, ce qui a limité les possibilités d'évaluation de l'efficacité des différents modèles phares. L'évaluation et la gestion des connaissances sur les interventions prometteuses en matière d'emploi des jeunes sont essentielles pour répondre aux futurs besoins d'information des programmes nouveaux et en cours.

L'accent mis par le levier d'**investissement** sur l'appui aux PME a été jugé pertinent, car il permet d'établir un partenariat pour la création d'emplois avec le secteur privé, qui est le plus grand pourvoyeur d'emplois sur le continent. Les organisations de référence ont souligné que ce partenariat avec le secteur privé était l'un des points forts de la Stratégie JfYA. La Banque recourt à des voies multiples pour surmonter les obstacles à l'accès des jeunes au financement. Cependant, il a été établi que le ciblage limité et l'utilisation d'instruments financiers inadaptés dans le cadre du pilier de l'investissement nuisaient à la pertinence. L'appui préexistant à l'inclusion financière, notamment le programme de promotion des PME africaines, a été inclus dans la Stratégie JfYA, mais les groupes cibles et la mise en œuvre n'ont pas été adaptés pour viser directement les entreprises dirigées par des jeunes et pour en suivre l'impact. Jusqu'à 60 % du portefeuille du secteur financier est composé de lignes de crédit dont il a été constaté qu'elles n'avaient qu'un impact limité sur les groupes défavorisés, y compris les jeunes (BAD, 2020). Sur une note positive, l'utilisation de fonds propres dans des fonds de capital-risque ciblant les jeunes pousses et d'autres projets primaires d'emploi des jeunes (notamment les projets de programmes phares) permettent de s'attaquer plus directement aux obstacles à l'accès des jeunes au financement.

**Selon l'évaluation, la Stratégie JfYA tient compte des différences entre les obstacles à l'emploi des diverses catégories de jeunes<sup>24</sup>, mais n'a pas toujours prévu de réponses adaptées à ces obstacles.** Bien que la Stratégie n'établisse pas de distinction entre les cohortes d'âges des jeunes, ses efforts en matière de compétences<sup>25</sup> et de création d'emplois ciblent à la fois des nouveaux arrivants sur le marché du travail ainsi que ceux qui travaillent déjà mais qui recherchent d'autres possibilités. La Stratégie prend en considération de façon spécifique les jeunes des zones rurales et des secteurs informels, les femmes et les jeunes en situation de fragilité. À titre d'exemple, les jeunes des pays en situation

de fragilité et d'informalité constituent une priorité pour le YEI MDTF et les programmes phares. Jusqu'à 33,5 % de l'ensemble des opérations primaires d'emploi des jeunes se situent dans des pays en transition. La Stratégie JfYA stipulait que toutes les activités devaient cibler au moins 50 % de femmes, mais ne précisait pas comment cet objectif serait atteint ni par quels moyens les programmes devraient s'attaquer aux obstacles spécifiques auxquels les femmes sont confrontées. Au cours de la mise en œuvre, les interventions ont été adaptées pour atteindre davantage de jeunes femmes, avec un succès variable. De plus, les obstacles institutionnels à l'accès du secteur informel au financement ne sont pas encore suffisamment pris en compte dans les programmes en cours.

### Conception de la Stratégie

**La Stratégie énonce une théorie du changement, mais celle-ci n'est pas suffisamment détaillée pour guider les priorités en matière de résultats et de mesures utiles de la réussite.** La théorie du changement de haut niveau de la Stratégie JfYA décrit trois leviers stratégiques de l'intégration, de l'innovation et de l'investissement pour accroître l'emploi inclusif et l'entrepreneuriat, renforcer le capital humain et établir des liens durables avec le marché du travail et partant, créer des possibilités économiques pour les jeunes. Même si le plan de mise en œuvre de la Stratégie JfYA fait état de mécanismes et de liens de causalité, l'illustration et la description ne précisent pas suffisamment les trajectoires d'impact des leviers stratégiques ou des piliers en vue de la réalisation des trois résultats escomptés. Cette situation a eu une incidence négative sur le choix et la hiérarchisation des résultats intermédiaires clés et des mesures de leur réussite. Comme on le verra dans les sections ultérieures, le cadre de mesure des résultats de la Stratégie JfYA compte jusqu'à 40 indicateurs, dont 42 % n'ont pas été jugés directement pertinents et utiles pour le suivi des résultats. L'évaluation a également révélé que les ambiguïtés caractérisant les indicateurs clés du niveau des résultats, à savoir

les emplois créés et les jeunes outillés, ont par la suite entravé la cohérence de la mise en œuvre, du suivi et de l'établissement de rapports sur les résultats. L'évaluation s'attarde davantage sur ces incohérences dans d'autres sections du rapport.

**L'évaluation a établi que les intentions de la Stratégie JfYA étaient claires, bien que les hypothèses sous-tendant les objectifs projetés n'aient pas été jugées assez explicites et réalistes.**

La Stratégie JfYA fournit à la Banque des objectifs quantifiables en matière d'emploi des jeunes qui peuvent servir de base au dialogue, à la mobilisation des ressources et à la communication/connaissance des efforts de la Banque. La Banque a pu mobiliser et investir 5,16 milliards d'UC dans des projets primaires d'emploi des jeunes et un montant supplémentaire de 14,19 milliards d'UC dans des projets secondaires d'emploi des jeunes. De plus, la Banque a pu mobiliser des ressources pour établir un instrument multidonateurs de don de 38,9 millions d'USD, à savoir le YEI MDTF, pour appuyer la mise en œuvre de la Stratégie. La Banque a aussi mobilisé un engagement en faveur de l'emploi des jeunes dans le cadre de la septième augmentation générale du capital (AGC-VII) et de la quinzième reconstitution des ressources du Fonds africain de développement (FAD-15), des cibles spécifiques étant fixées pour les emplois décents et le renforcement des compétences.

Toutefois, l'évaluation a révélé que les hypothèses sur lesquelles reposent les objectifs ne sont pas aussi bien comprises par le personnel et qu'elles n'ont pas été mises à jour à la suite des changements intervenus dans la mise en œuvre de certains éléments de la Stratégie<sup>26</sup>. 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. D'après les recherches disponibles, la formation seule ne crée pas d'emplois<sup>27</sup>. Même si le renforcement des compétences est essentiel, il ne crée pas autant d'emplois et il ne faudrait donc pas s'attendre

à ce qu'il apporte la plus grande contribution aux résultats en matière d'emploi pendant la période de 10 à 15 ans. De plus, les attentes trop optimistes concernant la réalisation de plus de 85 % des objectifs de création d'emplois et de formation de la Stratégie JfYA grâce au lancement de modèles de programmes phares axés sur la demande et financés par une facilité ou un fonds spécial encore inexistant compromettent la solidité de la conception de la Stratégie. Comme nous le verrons dans les sections suivantes, la Banque a adapté la mise en œuvre pour remédier à quelques-unes de ces lacunes, mais cette situation a tout de même eu une incidence négative sur le taux de réalisation des objectifs.

**L'évaluation a aussi constaté qu'en dépit du fait que la Stratégie s'intitule « Emploi des jeunes », il est difficile de savoir quelle proportion de ces emplois est censée être destinée aux jeunes.**

La Stratégie part du principe qu'avec un âge médian de 19,5 ans sur le continent, la majeure partie de l'impact en termes d'emplois profitera inévitablement aux jeunes<sup>28</sup>. Cette ambiguïté se traduit dans les projets par une attention variable à la création d'emplois destinés aux jeunes par rapport aux femmes et à d'autres groupes de population, et par des systèmes de mesure qui ne sont pas conçus pour une ventilation en fonction de l'âge. Selon l'évaluation, par rapport à la Banque mondiale, la BAD met davantage l'accent sur les aspects quantitatifs de la création d'emplois que sur les aspects plus qualitatifs liés à la qualité et à la nature des emplois créés. Le problème de l'emploi en Afrique est plus lié au sous-emploi et à la qualité du travail, comme en témoignent les niveaux élevés d'informalité.

**Les risques liés à la Stratégie ont certes été recensés, mais l'évaluation a révélé que les mesures visant à les atténuer n'ont pas été suffisamment mises en œuvre, aussi la réalisation des objectifs de la Stratégie continue-t-elle d'être menacée.** Le document et le plan de mise en œuvre de la Stratégie relèvent tous deux plusieurs risques de haut niveau susceptibles d'influer sur la mise en œuvre et les résultats. Selon

l'évaluation, les mesures d'atténuation n'ont pas été suffisamment mises en œuvre et, par conséquent, les risques demeurent une menace à la réalisation des résultats escomptés. Plus précisément, le manque de financement de certains éléments de la Stratégie et la pénurie de personnel, ainsi que le faible appui à l'adoption des modèles de programmes phares, ont une incidence sur le rythme et l'ampleur de la mise en œuvre. Même lorsque des mesures d'atténuation ont été définies, il n'a pas été établi de plan d'action et des jalons connexes pour guider la mise en œuvre, tout comme un suivi régulier de l'état d'avancement et des implications des risques n'a pas été assuré. Les sections sur l'efficacité et la pertinence des systèmes de la Banque présentent une analyse plus approfondie des mesures d'atténuation concernant les ressources et les systèmes de la Banque, ainsi que des adaptations mises en œuvre.

**Des changements clés au niveau du contexte mondial sont apparus et ont eu un impact considérable sur l'avancement de la mise en œuvre et sur la probabilité d'atteindre les cibles de la Stratégie. Toutefois, la Banque a eu recours au cadre de la JfYA pour réagir à certains de ces événements.**

La théorie du changement initiale de la Stratégie n'énonçait pas explicitement les hypothèses essentielles susceptibles d'influer sur la réalisation des objectifs de la Stratégie. Bien que la Banque n'ait pas pu prévoir l'ampleur et l'impact de la pandémie de COVID-19, l'évaluation a révélé que les effets de la macroéconomie, les taux de croissance économique et les effets du changement climatique sur la création d'emplois n'avaient pas fait l'objet d'une attention explicite suffisante. La pandémie a provoqué des chocs économiques majeurs (quoiqu'imprévus) qui ont par la suite pesé sur la disponibilité des ressources de la Banque pour les programmes, ainsi que sur la marge de manœuvre<sup>29</sup> des pays, et sur la capacité et la volonté de contracter des prêts en faveur des projets d'emploi des jeunes. En 2020, les ressources de la Banque et des PMR ont été réaffectées pour aider les ménages et les entreprises à faire face à la pandémie. L'aggravation des conditions sociales et économiques a aussi entraîné la perte d'emplois,

de possibilités de stages et de placements, ainsi qu'un ralentissement de la croissance globale des entreprises en raison de la contraction des économies. La Banque s'est servie du cadre de la Stratégie JfYA pour riposter à la pandémie de COVID-19 et aux effets du changement climatique en mettant en œuvre des programmes ciblés et des innovations menées par des jeunes dans le domaine du changement climatique et de la résilience, ainsi qu'en mettant un accent nouveau sur les emplois verts à mesure de l'évolution des pays vers des économies vertes. Les adaptations visant à appuyer les PMR dans leur réponse à la pandémie sont examinées à la section sur l'intégration et de façon plus détaillée dans cette [évaluation d'IDEV](#).

Les entretiens avec les chefs de projet ont aussi révélé que l'instabilité politique a eu un impact négatif sur la mise en œuvre des projets, ainsi que sur la capacité des PMR à attirer les investissements du secteur privé pour la mise en œuvre continue de la Stratégie dans les États en transition. Des cas de blocage ou d'annulation de projets en raison de l'instabilité ont été observés en Guinée, au Mali et en Érythrée. D'autres événements géopolitiques, comme l'invasion de l'Ukraine par la Russie<sup>30</sup> et les crises alimentaires, ont réduit davantage les ressources, ce qui a eu une incidence négative sur la croissance économique, la performance des entreprises et les perspectives de création d'emplois.

## Cohérence

La présente section évalue le degré de cohérence de la Stratégie avec les autres stratégies et politiques de la Banque sur le plan interne, et avec les initiatives d'autres partenaires sur le plan externe.

### Cohérence avec les autres stratégies de la Banque : coordination et valeur ajoutée aux stratégies de la Banque

**La Stratégie JfYA s'aligne bien sur la Stratégie décennale en cours de la Banque et sur**

**d'autres stratégies.** La BAD est actuellement considérée comme un chef de file en ce qui concerne les efforts en faveur de l'emploi des jeunes, car elle est l'une des principales institutions de développement du continent à disposer d'une stratégie ciblée et désignée pour s'attaquer à ce problème. En tant que principale institution de financement du développement d'Afrique, dont l'objectif ultime est de stimuler une croissance inclusive et verte sur le continent, il est inévitable qu'elle mette l'accent sur l'emploi des jeunes, compte tenu du contexte économique et de la composition démographique actuels. Plus précisément, la Stratégie décennale 2013-2022 de la Banque insiste sur la création d'emplois, et définit clairement la portée et la pertinence de la Stratégie JfYA en tant que priorité à l'échelle de la Banque. La Stratégie décennale porte une attention particulière à la réalisation d'une croissance inclusive grâce à des emplois décents et à l'amélioration des possibilités économiques offertes aux jeunes<sup>31</sup>. Cet alignement est important pour garantir la contribution de toutes les activités de la Banque à la réalisation des mêmes objectifs.

**De plus, l'évaluation a montré que la Stratégie JfYA cadre avec les autres stratégies de la Banque et les complète.** La Stratégie JfYA est cohérente avec ses stratégies sectorielles transversales, notamment la [Stratégie de développement du secteur privé 2013-2017](#) et la Stratégie ultérieure 2021-2025, la [Stratégie de développement du secteur financier 2014-2019](#), la [Stratégie pour remédier à la fragilité et renforcer la résilience en Afrique 2022-2026](#), la [Stratégie en matière de genre 2021-2025](#) et la [Stratégie pour la gouvernance économique en Afrique 2021-2025](#)<sup>32</sup>. Il existe des domaines de convergence notables entre ces stratégies, en particulier l'accent mis sur le développement du capital humain (notamment le renforcement des compétences), la reconnaissance de l'importance du dividende démographique et l'exploitation de ses avantages, et la priorité donnée à une croissance tirée par le secteur privé grâce au développement de ce dernier.

Les évolutions les plus récentes à l'intérieur du cadre des politiques et programmes de la Banque, en particulier le Plan d'action 2022-2025 sur les compétences pour l'employabilité et la productivité en Afrique 2022 (SEPA), se fondent et s'alignent sur les principes directeurs et les objectifs de la Stratégie JfYA. Plus précisément, le SEPA entend renforcer la composante relative aux compétences de la Stratégie JfYA, en mettant l'accent sur les sciences, les technologies et les mathématiques (STEM) dans l'enseignement supérieur ; sur l'enseignement et la formation techniques et professionnels (TVET) ; sur la technologie numérique au-delà du développement des compétences numériques ; et sur l'infrastructure des compétences en matière d'apprentissage en ligne. Le SEPA appuiera la création d'un environnement propice au renforcement des compétences en vue de la création d'emplois et de l'entrepreneuriat chez les jeunes.

**La Stratégie JfYA vise à conférer à l'emploi et à l'employabilité des jeunes une importance à l'échelle de la Banque, tout en consolidant une série d'activités déjà en place pour traiter de l'emploi et de l'entrepreneuriat.** Toutefois, l'évaluation a révélé que les mécanismes de coordination et de supervision de cette initiative dans toute la Banque n'ont pas été convenablement mis en place (la section sur la pertinence des systèmes de la Banque donne plus de détails à ce sujet).

**L'évaluation a établi que certaines interventions de la Stratégie n'étaient pas alignées sur les systèmes de la Banque, qu'elles n'étaient pas réalisables dans le cadre de ces systèmes et qu'elles n'ont donc pas été mises en œuvre.** Il s'agit notamment de l'enseignement du calcul au secondaire, les activités de la BAD en matière d'éducation étant limitées à l'enseignement supérieur et aux TVET. Les mesures destinées à accroître les connaissances de la Banque sur la passation des marchés et à utiliser celle-ci pour augmenter le contenu local n'ont pas été jugées complémentaires par rapport à ce qui se faisait déjà et n'ont donc pas été mises en œuvre. En l'absence de systèmes et de cadres de

mise en œuvre, l'octroi de prêts étudiants pour l'enseignement supérieur n'a pas été mis en place.

## Cohérence externe

**La Stratégie JfYA cherche à compléter et à amplifier les ambitions et les efforts des autres parties prenantes.** Tout d'abord, la Stratégie appuie directement les Objectifs de développement durable des Nations Unies (ODD) qui promeuvent le travail décent et la croissance économique à travers l'ODD 8. La Stratégie JfYA s'aligne aussi sur les ambitions de l'Union africaine (UA) en matière de développement de la jeunesse et en appuie la mise en œuvre. L'UA dispose de plusieurs politiques et programmes de développement de la jeunesse visant à garantir que le continent profite du dividende démographique. Ces politiques comprennent la Charte africaine de la jeunesse, le plan d'action de la Décennie de la jeunesse et la Décision de Malabo sur l'autonomisation des jeunes.

**Synergie au niveau des pays.** La synergie à l'échelon national a été évaluée sur la base de la mesure dans laquelle la Stratégie JfYA a contribué à renforcer la complémentarité et à apporter de la valeur aux stratégies et aux programmes d'autres partenaires au développement.

**Les études de cas nationales ont révélé des exemples de rôle moteur joué par la Banque dans la coordination des donateurs. Au Sénégal et en RDC, la Banque a présidé ou coprésidé des groupes thématiques chargés de l'emploi des jeunes.** Dans d'autres cas, la Banque a joué un rôle influent en générant des connaissances utiles et en fournissant des plates-formes et des ressources sur les initiatives en faveur de l'emploi des jeunes. Ce fut le cas de la plate-forme Innovations et conseils en matière d'entrepreneuriat pilotée par l'équipe chargée de l'emploi en Afrique du Nord, qui recensé toutes les organisations d'appui aux entreprises (OEA) dans le but de favoriser la collaboration et la synergie.

**L'évaluation a montré que la Banque a mobilisé des possibilités de cofinancement avec d'autres partenaires au développement.** Selon l'évaluation, les principaux projets de la Banque en faveur de l'emploi des jeunes, d'un montant de 5,16 milliards d'UC, ont permis de mobiliser 2,8 milliards d'UC supplémentaires auprès de partenaires gouvernementaux et autres. Au Sénégal, par exemple, la Banque a pu mobiliser 20 millions d'euros de cofinancement de l'Agence française de développement (AFD) au titre du Projet d'appui et de valorisation des initiatives entrepreneuriales des femmes et des jeunes. Un autre exemple remarquable de l'effet de levier des produits de la Banque est l'étude de faisabilité du Programme d'investissement dans les entreprises numériques et créatives (I-DICE) financé par le YEI MDTF, qui a conduit au déblocage de possibilités de financement et de cofinancement à hauteur de 618 millions d'USD à la Banque et auprès d'autres donateurs, notamment l'AFD, la Banque islamique de développement, le gouvernement du Nigeria et le secteur privé.

**Il a été établi que le YEI MDTF répondait aux priorités stratégiques de plusieurs donateurs<sup>33</sup>.** Les engagements des parties prenantes ont révélé une cohérence générale entre les objectifs du YEI MDTF et leurs stratégies respectives et l'appui à l'entrepreneuriat des jeunes en Afrique. En dépit des changements intervenus dans certaines politiques et priorités des donateurs, l'appui à l'emploi des jeunes demeure une question importante et confirme la pertinence de la Stratégie JfYA.

## Efficacité

Cette section évalue le degré de mise en œuvre des mesures clés de la Stratégie, les progrès accomplis en vue d'atteindre les objectifs de la Stratégie JfYA à mi-parcours (2021), les résultats obtenus ou la probabilité d'atteindre les résultats escomptés. La première section passe en revue les progrès accomplis par la Banque sur le plan de la réalisation des principaux indicateurs de produits et

de résultats, et la deuxième section présente une analyse détaillée des progrès réalisés en termes de mise en œuvre des mesures de la Stratégie JfYA sur les trois leviers stratégiques de l'intégration, de l'innovation et de l'investissement.

### Progrès sur le plan de la réalisation des produits et des résultats

*Même s'il a été constaté que les interventions de la Banque créaient des emplois et outillaient les jeunes, il est difficile de déterminer les progrès réels accomplis par rapport aux résultats et aux effets de la Stratégie, en raison d'insuffisances dans le suivi et l'établissement des rapports.*

Dans cette évaluation à mi-parcours, l'équipe a tenté de décrire les progrès accomplis par rapport aux objectifs fixés dans le CMR de la Stratégie<sup>34</sup>.

**Performance générale.** Sur les 36 indicateurs du CMR de la Stratégie JfYA envisagés pour la présente évaluation, il a été établi que seuls 36 % (13/36) disposaient d'informations actualisées. L'évaluation a aussi révélé que seuls 6 des 13 indicateurs pour lesquels des données étaient disponibles affichaient un taux de réalisation égal ou supérieur à 50 % à mi-parcours<sup>35</sup>. À l'exception d'un indicateur concernant les jeunes formés dans les centres de codification, tous les autres indicateurs présentant un résultat égal ou supérieur à 50 % sont des indicateurs de résultats liés à la formation du personnel, à l'élaboration de plans d'action sectoriels et à l'intégration des considérations relatives à l'emploi des jeunes dans les documents de stratégie pays. Il conviendrait d'interpréter ces progrès avec prudence, car les objectifs du CMR de la Stratégie JfYA n'ont jamais été répartis en cibles annuelles, ce qui aurait permis une évaluation plus précise de la performance à mi-parcours<sup>36</sup>.

**L'évaluation ne peut pas déterminer les progrès accomplis relativement aux autres indicateurs, en**

**raison de l'absence de rapports ou d'incohérences dans les informations actuelles.** Des données sont disponibles sous une forme ou une autre pour 8 des 23 indicateurs, mais elles ne sont pas utilisables aux fins de la présente analyse en raison de variations dans les noms ou définitions des indicateurs, qui rendent difficile l'agrégation des résultats dans l'ensemble du portefeuille. Dans d'autres cas, les données n'ont pas été désagrégées convenablement pour évaluer les progrès. En général, le problème de la cohérence des indicateurs et de ce qui est réellement mesuré concerne 24 des 36 indicateurs évalués dans le cadre de l'évaluation à mi-parcours. Quelques-uns de ces indicateurs n'ont pas été jugés pertinents pour la Stratégie JfYA ou n'ont pas pu faire l'objet d'une collecte de données dans les systèmes de la Banque. La section sur le suivi évaluation traite plus en détail des difficultés sous-jacentes au suivi des indicateurs. Par ailleurs, seuls 11,5 % des projets primaires d'emploi des jeunes ont été menés à bien au cours de la période d'évaluation. Cela signifie qu'il est encore trop tôt pour que certains résultats au niveau des produits et des effets se concrétisent.

### Progrès en direction des résultats de haut niveau en matière de création d'emplois et d'outillage des jeunes

**Emplois créés.** La Stratégie visait à créer 5,8 millions d'emplois directs destinés aux jeunes et 19,2 millions d'emplois indirects et induits, y compris ceux au profit de personnes autres que les jeunes, durant la décennie 2016-2025. Toutefois, elle prévoyait qu'une partie des 25 millions d'emplois serait créée après 2025, étant donné que l'impact sur la création d'emplois des projets nouvellement approuvés vers la fin de la Stratégie ne se ferait pas sentir d'ici à 2025. L'échéance de l'objectif de création d'emplois dans le CMR de la Stratégie est fixée à 2030. Le manque de clarté et les incohérences du calendrier de réalisation de l'objectif ont compliqué les processus de planification et de suivi.

En termes de progrès par rapport aux cibles, comme le montre le tableau 1, la Direction de la Banque a estimé que les projets approuvés entre

**Tableau 1 :** Emplois directs et indirects qui devraient être créés

Emplois à créer	Année d'approbation						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2016–2021
<b>Emplois directs</b>	731 039	197 651	318 290	821 307	187 970	820 624	3 076 881
<b>Femmes</b>	322 706	87 250	136 456	393 835	80 754	337 242	1 358 243
<b>Emplois indirects</b>	1 926 344	2 291 961	1 550 310	2 230 022	393 918	883 644	9 276 199
<b>Femmes</b>	877 370	1 043 893	716 018	1 028 256	173 885	383 503	4 222 925
<b>Total des emplois</b>	<b>2 657 383</b>	<b>2 489 612</b>	<b>1 868 600</b>	<b>3 051 329</b>	<b>581 888</b>	<b>1 704 268</b>	<b>12 353 080</b>
<b>Femmes</b>	<b>1 200 076</b>	<b>1 131 143</b>	<b>852 474</b>	<b>1 422 092</b>	<b>254 639</b>	<b>722 745</b>	<b>5 581 168</b>

Source : dossiers de SNDR.

2016 et 2021 créeront 3 076 881 emplois directs et 9 276 199 emplois indirects sur la période 2016-2021, ce qui représente une réalisation escomptée de 49 % de la cible (25 millions d'emplois). Les résultats attendus en matière de création d'emplois chez les femmes sont prometteurs, mais inférieurs à l'objectif de 50 %. La performance en 2020 et 2021 a été plus faible en raison des retards liés à la COVID-19 dans la conception et l'approbation des projets, ainsi que de la réaffectation des fonds.

**L'évaluation a relevé des problèmes importants liés aux informations sur les emplois directs, qui influent sur les estimations et les conclusions relatives à la performance.** D'une part, le nombre d'emplois directs prévus n'est pas ventilé par âge pour permettre d'estimer les progrès accomplis relativement aux 5 800 000 emplois destinés aux jeunes (il en va de même pour les données sur les emplois indirects). En règle générale, l'évaluation n'a pas trouvé d'informations agrégées à la Banque sur les emplois effectivement créés au profit des jeunes ; plutôt, en lien avec la Stratégie JfYA, la Banque part du principe qu'étant donné que les jeunes constituent la plus grande partie de la population active, ce sont eux qui, par nature, tirent le plus grand profit de tous les nouveaux emplois créés. D'autre part, la Banque s'appuie uniquement sur les emplois directs escomptés pour suivre la Stratégie. Les données sur les emplois prévus compilées par SNDR reposent sur des estimations faites dans les rapports d'évaluation ex ante de projet (REP) et ne représentent pas le nombre réel

d'emplois créés. Bien que ce dernier nombre soit disponible dans les rapports d'achèvement de projet (RAP) ou les rapports de supervision élargis (RSE), il n'est pas utilisé pour le suivi et l'établissement de rapports sur la Stratégie. Une analyse rapide de la différence entre les résultats prévus et les résultats déclarés en matière d'emplois directs dans les rapports d'achèvement de projet ou les rapports de supervision élargis a révélé des variations importantes, en particulier en ce qui concerne les opérations souveraines. À titre d'exemple, l'examen d'un ensemble de 124 projets souverains dont les RAP ont été achevés entre 2016 et 2021 a révélé que seuls 67 % des emplois prévus ont été créés, contre 98 % pour les 50 opérations non-souveraines (ONS) dont les RES ont été élaborés au cours de la même période. Cette constatation porte à croire que l'utilisation des estimations de création d'emplois tirées des REP pourrait donner lieu à une sous-déclaration ou à une sur-déclaration, en fonction des expériences réelles de mise en œuvre. L'équipe d'évaluation a été informée que la Banque mettait au point une méthode d'estimation des emplois basée sur les décaissements des projets afin de déterminer les emplois réellement créés par ses projets.

Pour ces raisons, l'évaluation ne permet pas de dire avec certitude dans quelle mesure la Stratégie a accompli des progrès en vue d'atteindre son objectif de création de 25 millions d'emplois.

**Jeunes outillés ou formés.** L'évaluation n'a pas trouvé d'informations globales sur le nombre de

jeunes outillés ou formés grâce aux investissements de la Banque, qui permettraient d'évaluer les progrès accomplis en direction de l'objectif de «50 millions de jeunes atteints». La Stratégie précise que cet indicateur est une combinaison des bénéficiaires des emplois directs, indirects et induits, ainsi que des jeunes tirant profit des activités de formation. Cette définition pose des risques importants de validité et de fiabilité. À titre d'exemple, les données relatives aux «emplois créés» englobent des groupes d'âge autres que les jeunes ciblés par cet indicateur. De plus, la combinaison de la création d'emplois et des résultats de la formation entraînera une double déclaration, en particulier pour la cohorte de jeunes qui suivent une formation et acquièrent un emploi grâce à l'aide de la BAD. D'autres indicateurs du CMR de la Banque relatifs à la formation et au renforcement des compétences (c'est-à-dire le nombre de personnes formées avec l'aide de la Banque et le nombre de personnes bénéficiant d'un meilleur accès à l'éducation) présentent également des risques similaires, car ils ne sont pas ventilés par âge ou risquent de faire l'objet d'une sous-déclaration ou sur-déclaration.

**Qualité et performance du portefeuille.** Dans l'ensemble, les projets primaires d'emploi des jeunes ont souffert de retards au démarrage<sup>37</sup>, en particulier les projets d'infrastructure, qui ont mis le plus de temps à obtenir leur premier décaissement (au moins neuf mois). Cette situation n'est pas propre aux projets d'emploi des jeunes. Sur les 176 projets primaires d'emploi des jeunes dont les évaluations de la qualité étaient disponibles, le rapport phare sur le portefeuille de la Banque (en juin 2022) a montré que plus de la moitié (57,5 %) ne présentaient aucun problème de mise en œuvre, que 39,7 % affichaient quelques alertes (potentiellement problématiques) et que trois étaient problématiques. Les secteurs agricole et social ont enregistré le plus grand nombre de projets signalés, soit respectivement 44,4 % et 17,8 %. Les retards de premier décaissement (48,7 %) et la lenteur de la passation des marchés (34 %) ont été cités comme les problèmes les plus récurrents qui entravent la mise en œuvre des projets primaires d'emploi des jeunes.

## Intégration

*En dépit de la lenteur des progrès accomplis dans les activités de renforcement des systèmes internes, il a été établi que l'intégration des considérations relatives à l'emploi des jeunes dans les opérations à l'échelle de la Banque était effective. Des interventions visant à renforcer la capacité des PMR à s'attaquer à la question de l'emploi des jeunes sont aussi en cours, mais leurs résultats ne sont pas encore évidents. Toutes les mesures d'intégration prévues sont en cours, les niveaux de progrès de la mise en œuvre des sous-activités étant variables.*

## Outillage de la Banque

**Des plans d'action sectoriels ont été élaborés, mais ne semblent pas être utilisés.** En 2017, 12 départements avaient rédigé des plans d'action sectoriels, destinés à guider l'opérationnalisation de l'emploi des jeunes dans le cadre de la conception des projets et programmes. Ce chiffre est supérieur à la cible initiale de cinq départements. L'évaluation n'a toutefois trouvé aucun élément probant attestant de l'utilisation de ces plans. Aucun des chefs de projet interrogés au sujet des plans d'action sectoriels n'a déclaré être au courant de leur existence. Il conviendrait de noter que depuis l'approbation de la Stratégie JfYA en 2016, il y a eu une restructuration des départements, et que les changements de dirigeants pourraient avoir eu un impact sur l'attention portée aux plans d'action sectoriels pour l'emploi des jeunes.

**De même, la catégorisation et l'étiquetage de certains projets comme étant «à fort taux d'emploi», ce qui leur permettrait de bénéficier d'un appui supplémentaire sous forme d'assistance technique et de financement à partir des ressources de l'équipe chargée de l'emploi, n'ont pas eu lieu comme prévu.**

L'évaluation n'a pas trouvé de liste de projets à fort taux d'emploi. Hormis le système du **Cadre d'évaluation de l'additionnalité et des résultats en matière de développement (ADOA)** qui évalue l'impact des opérations non souveraines sur la création d'emplois, il n'existe actuellement à la Banque aucun autre système permettant d'étiqueter les projets d'emploi des jeunes<sup>38</sup>.

**Un système de marqueurs d'emplois et de compétences, essentiel pour assurer l'intégration et la mesure systématiques des impacts sur l'emploi, est en cours d'élaboration.**

En 2021, la Banque, en collaboration avec l'OIT, s'est lancée dans l'élaboration d'un système de marqueurs d'emplois et de compétences (JSMS) destiné à faciliter l'appréhension globale du travail de la Banque dans le domaine de l'emploi et à améliorer la gestion du portefeuille grâce à une caractérisation claire des projets, à une assistance technique ciblée et à l'utilisation d'indicateurs simplifiés. Les consultations avec les parties prenantes durant l'évaluation ont mis en évidence le fait qu'en l'absence d'orientations spécifiques et d'un statut de conditionnalité obligatoire, l'intégration des considérations relatives à l'emploi des jeunes dans les projets et les rapports constituera un défi. Le JSMS devrait remplir ce rôle en s'inspirant des enseignements tirés du système de marqueurs de genre de la Banque (voir

encadré 2). Il a été établi qu'au 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. Il s'agit notamment de l'intégration dans les IPC, ainsi que de l'attribution de prix et de récompenses aux employés qui obtiennent de bons résultats.

À la suite de l'analyse situationnelle, la Banque se propose d'expérimenter le JSMS dans certains pays en 2023 avant de le mettre en œuvre dans l'ensemble de ses opérations. Le JSMS sera accompagné de documents d'orientation, d'une formation et d'une boîte à outils dans le cadre des modules de l'Académie des opérations de la Banque, l'objectif étant de renforcer les compétences et de faciliter l'utilisation efficace et l'intégration dans tous les secteurs.

**Les activités de formation et de renforcement des capacités du personnel sont au point mort.**

Hormis la formation initiale de 203 employés en 2017/2018, d'autres séances de formation et ateliers ciblés, des séances de discussion ouverte à l'échelle de la Banque et des réunions de revue de SAP n'ont pas été régulièrement organisés, ce qui restreint les possibilités d'une plus grande sensibilisation, d'apprentissage collectif et de perfectionnement. Bien que le nombre de personnes formées soit supérieur à la cible de la

**Encadré 2 :** Système de marqueurs de genre de la BAD

En 2017, la BAD a adopté un **système de marqueurs de genre** comme approche systématique de l'intégration du genre dans ses opérations, afin de maximiser l'impact sur la réduction des disparités entre les genres et d'utiliser au mieux les ressources affectées aux questions de genre. Ce système de marqueurs classe les projets de la Banque en fonction du niveau de leur contribution attendue à l'égalité des genres ou à l'autonomisation des femmes. Le marqueur de genre a joué un rôle fondamental en permettant à l'équipe chargée du genre et à d'autres départements d'intégrer la parité hommes-femmes dans les opérations dès le début du cycle de vie d'un projet. Des cadres, des outils et des indicateurs adaptables et faciles à intégrer ont été élaborés et mis à la disposition du personnel. Grâce à ces outils, l'intégration des objectifs en matière de genre et d'autres considérations pertinentes est plus facile et plus directe pour les chefs de projet.

Les documents de la Banque ont révélé une augmentation du nombre de projets dont la conception tient compte de la dimension de genre, qui est passé de 70 % en 2017 à 87 % en 2022. De plus, plusieurs parties prenantes ont mentionné le « genre » comme étant intégré avec succès et pris en compte de façon continue. Chaque rapport de projet examiné comportait un pourcentage d'objectifs alloué aux femmes, le cas échéant.

Stratégie, qui est de 200 employés de la Banque à l'horizon 2025, l'évaluation a établi que beaucoup parmi les chefs de projet actuels ont rejoint la Banque à partir de 2018 et n'occupaient donc pas leurs fonctions au moment de la formation initiale. De plus, un module de formation « emploi des jeunes » élaboré aux fins d'intégration dans l'Académie des opérations de la Banque pour permettre un accès continu du personnel entrant n'est pas encore disponible. Néanmoins, certaines possibilités d'accroître la sensibilisation à la Stratégie JfYA à la Banque ont été offertes dans le cadre des sessions « Brown Bag » axées sur le YEI MDTF, qui ont donné l'occasion de fournir des précisions sur la Stratégie et sur l'emploi des jeunes. Toutefois, ces sessions sont ponctuelles et ne servent pas l'objectif de promotion de l'apprentissage continu sur l'emploi des jeunes à la Banque.

L'équipe chargée de l'emploi a indiqué que les activités de formation du personnel et la diffusion de guides sectoriels en vue de l'intégration des considérations relatives à l'emploi des jeunes ont été interrompues faute de financement. Cette interruption de la formation a eu un impact sur le degré d'intégration et de cohérence du suivi des emplois et des résultats en matière d'emploi des jeunes à l'échelle de la Banque. Certains chefs de projet consultés lors de l'évaluation ont fait part de leurs difficultés à prendre en compte l'emploi des jeunes dans leurs opérations en raison d'orientations inadéquates (notamment l'absence de lignes directrices et d'outils), ainsi que d'une connaissance limitée de l'estimation et de la mesure des effets de la création d'emplois.

**En dépit de cette lenteur des progrès, des éléments probants attestent de l'intégration de composantes relatives à l'emploi des jeunes dans les opérations sectorielles, même si le niveau et le rythme escomptés n'étaient pas atteints.** La revue du portefeuille a révélé que près de la moitié (49,5 %) du portefeuille de projets de la BAD approuvés entre 2016 et 2021 comportait des éléments liés à l'emploi

des jeunes ou à l'appui à l'employabilité sous forme de création d'emplois et de développement d'entreprises. Près de 84 % de ces projets d'emploi des jeunes (404/479) sont gérés par d'autres départements en dehors d'AHHD qui abrite l'équipe chargée de l'emploi. Il est ressorti des discussions avec le personnel de la Banque et de la revue documentaire que les ressources de la Stratégie JfYA, c'est-à-dire ses ressources humaines et financières, ont été mobilisées pour appuyer les projets à fort potentiel aux fins de soutien à la conception et à la mise en œuvre des projets (en servant de pairs évaluateurs, de co-chefs de projet, de source d'assistance financière pour la réalisation d'évaluations ou d'études de faisabilité), ainsi que pour offrir un cofinancement important en faveur des composantes novatrices de l'emploi des jeunes.

#### Outillage des pays membres régionaux

**L'intégration prévue de l'emploi des jeunes dans les DSP et les DSIR ne s'est pas suffisamment traduite par des engagements spécifiques en faveur des jeunes.** Selon l'évaluation, même si le chômage des jeunes est considéré comme un problème urgent dans l'ensemble de l'échantillon de DSP évalués, les mesures correspondantes n'étaient pas proportionnelles. Jusqu'à 70 % des DSP rédigés après l'approbation de la Stratégie JfYA en font mention dans une certaine mesure. Toutefois, seuls 43 % des DSP ayant spécifiquement mentionné la Stratégie JfYA l'ont traduite en un indicateur spécifique de l'emploi des jeunes. Les cinq DSIR font état de l'intention de promouvoir l'emploi des jeunes, mais cette volonté n'est traduite en indicateur que dans un seul d'entre eux. La non-translation de cette thématique en résultats ou indicateurs spécifiques de l'emploi des jeunes affaiblit l'engagement tant de la Banque que du pays à s'attaquer directement à ce défi.

L'accent accru mis sur le développement du secteur privé, notamment en ce qui concerne

la création de micro, petites et moyennes entreprises (MPME) (qui apparaît dans 85 % des DSP examinés), offre des possibilités d'aborder la question de l'emploi des jeunes. Un secteur privé plus dynamique offre des possibilités aux jeunes entrepreneurs et crée des emplois. Il importe de noter que la mise en œuvre de ces possibilités offertes aux jeunes nécessite un ciblage intentionnel ou une adaptation des interventions afin de lever les obstacles spécifiques auxquels les jeunes sont confrontés (FIDA, 2014 ; Forum économique mondial, 2016).

Il n'a pas été donné suite à l'intention d'inclure dans les DSP une section sur les défis liés à l'emploi des jeunes qui souligne les efforts des PMR en faveur de l'emploi des jeunes, et une liste des domaines dans lesquels la Banque doit apporter son appui à la prise en compte des considérations de la Stratégie JFYA dans les DSP. L'évaluation a constaté que les économistes pays et le personnel d'AHHD ou de l'équipe chargée de l'emploi jouent un rôle important dans l'encadrement de l'analyse pertinente propre à chaque pays, qui est nécessaire pour faire des DSP un document de base et assurer l'adaptation des projets aux besoins spécifiques du pays.

**La Banque continue de recourir aux opérations d'appui programmatique et aux projets d'appui institutionnel pour renforcer les capacités des PMR et créer un environnement plus favorable à l'emploi des jeunes.**

**Opérations d'appui programmatique.** Entre juillet 2016 et décembre 2021, la Banque a approuvé au total 77 opérations d'appui programmatique liées à l'emploi des jeunes, en mettant l'accent sur la création d'un environnement favorable aux jeunes et aux entreprises dirigées par des jeunes. La revue du portefeuille a par ailleurs révélé que 21 % de ces OAP (16/77) relèvent de la catégorie des projets primaires d'emploi des jeunes et 79 % (61/76) de celle des projets secondaires d'emploi des jeunes. La résolution des problèmes liés à l'emploi des jeunes faisait souvent partie

d'un ensemble d'efforts de réforme plus vastes, comme le prévoyait le plan de mise en œuvre de la Stratégie.

En 2020, la Banque a établi une Facilité de réponse à la COVID-19 (FRC) de 7,4 milliards d'UC qui comprenait la protection des entreprises et la création d'emplois au titre de l'appui aux PMR pour faire face aux impacts sociaux et économiques de la pandémie. L'équipe chargée de l'emploi a joué un rôle important dans la conception de cette facilité, en mettant l'accent sur la protection des entreprises et des emplois dans le cadre du renforcement de la résilience économique et de la relance. Les 35 opérations de la FRC portant sur l'emploi des jeunes, d'une valeur de 1,8 milliard d'UC, représentent 27,5 % du portefeuille d'OAP primaires et secondaires d'emploi des jeunes au cours de la période. Toutefois, d'après l'[évaluation de la réponse à la COVID-19](#) que vient d'achever IDEV, cette composante spécifique a enregistré une performance modeste, en raison principalement d'objectifs trop ambitieux par rapport à des ressources limitées, et de la faible participation des acteurs du secteur privé à la conception du programme. L'évaluation a également conclu que le délai de mise en œuvre (12 mois en moyenne) n'était pas suffisant pour tirer pleinement parti de l'opération.

**Projets d'appui institutionnel.** Au cours de la période d'évaluation, la Banque a soutenu 18 projets d'appui institutionnel<sup>39</sup> visant à renforcer la capacité des PMR à mettre en œuvre des politiques et des programmes en faveur de l'emploi des jeunes. Ces PAI prévoyaient des travaux de recherche ou des évaluations sectorielles, le renforcement des capacités des institutions clés, l'élaboration de politiques et de cadres réglementaires (dans les domaines de l'emploi, du renforcement des compétences axées sur le marché, de la croissance et du financement des MPME) et la consolidation des systèmes d'information sur le marché du travail, pour guider les politiques en faveur de l'emploi des jeunes. Presque tous les PAI (17/18) sont

### Encadré 3 : Exemples d'activités de création d'un environnement favorable

Dans le cadre du projet **Emploi des jeunes du Malawi**, une stratégie d'entreprise et d'incubation a été élaborée en collaboration avec le ministère du Commerce et de l'Industrie. Conformément à cette nouvelle stratégie, un système d'accréditation a été mis en place pour garantir un contrôle systématique de la qualité des services fournis par les incubateurs et les prestataires de services de développement des entreprises. Le projet Emploi des jeunes a également appuyé la révision nécessaire de la loi sur le Conseil national de la jeunesse du Malawi et de la politique nationale de la jeunesse. Les parties prenantes du gouvernement du Malawi rencontrées lors des visites sur le terrain ont apprécié ces projets JfYA pour avoir modernisé le cadre réglementaire et amélioré la cohérence entre les différentes lois relatives à la jeunesse.

au stade de l'approbation ou en cours, et l'on ne dispose pas encore de résultats significatifs à évaluer. D'autres activités de renforcement du cadre réglementaire financées par la Banque au titre de projets autonomes ou intégrées dans des activités d'investissement plus larges donnent des résultats prometteurs (voir encadré 3).

L'évaluation a aussi trouvé des exemples de projets qui renforcent les systèmes nationaux de promotion de l'emploi des jeunes grâce à l'utilisation du contenu local. L'appui à l'utilisation du contenu local pour promouvoir l'emploi des jeunes s'est avéré plus facile dans les pays où il est déjà prioritaire, comme en témoignent les cas du Kenya, du Rwanda et du Maroc. D'autres activités de formation prévues par la Banque pour renforcer la capacité des PMR à mettre en œuvre et à mesurer les ambitions en matière d'emploi des jeunes n'ont pas eu lieu comme prévu. Les constatations des études de cas nationales indiquent que la disponibilité d'informations adéquates sur le marché du travail, la coordination des services de l'emploi et des divers projets d'emploi des jeunes, ainsi que le suivi et la mesure de l'impact des projets sur l'emploi demeurent des défis auxquels les pays sont confrontés.

**Il est difficile de déterminer l'influence du dialogue de politique sur la promotion de l'emploi des jeunes dans les PMR.** Depuis le lancement de la Stratégie en 2016, la Banque a eu recours à divers forums et publications pour mettre en exergue la nécessité de s'attaquer à la question de l'emploi des jeunes et pour inciter les acteurs

des secteurs tant publics que privé à prendre des mesures en ce sens. Il s'agit notamment des dialogues ministériels régionaux tenus en 2017, des assemblées annuelles de la Banque, des réunions de reconstitution des ressources du FAD et des rencontres d'envergure comme la Conférence économique africaine annuelle, le Forum sur l'investissement en Afrique et d'autres tribunes régionales telles que le Sommet Union africaine-Union européenne et le Youth Connekt. Selon l'évaluation, le dialogue sur l'emploi des jeunes se poursuit au niveau national par l'intermédiaire des équipes des bureaux pays et régionaux. S'il existe quelques exemples de résultats du dialogue de haut niveau, l'évaluation n'a pas permis de déterminer avec certitude dans quelle mesure ce dialogue de politique a été systématique et a eu un impact, en l'absence d'un programme de politique spécifique, de mécanismes de suivi clairs et de documents. Ce constat renvoie à la question de savoir si, dans les DSP, des engagements ont été pris en matière de dialogue de politique sur l'emploi des jeunes.

De plus, la Banque a élaboré une série de rapports qui diffusent des recherches et des données probantes dans le cadre de ses publications relatives aux études économiques et sectorielles (EES). Il existe des exemples d'utilisation des travaux de recherche opérationnelle et des évaluations de marché dans la conception de projets à fort taux d'emploi et d'autres programmes novateurs. L'évaluation n'a cependant trouvé aucune information sur la façon dont les produits du savoir plus généraux, comme les Perspectives économiques en Afrique et d'autres produits de recherche, sont utilisés pour guider le dialogue de

politique, les réformes et les initiatives en faveur de l'emploi des jeunes au niveau national.

## Innovation

*La mise en œuvre de toutes les activités relevant du levier de l'innovation est en cours, mais à une échelle et à un rythme inférieur aux prévisions, d'où une moindre probabilité d'obtenir les résultats escomptés durant la période couverte par la Stratégie. 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. L'indice ou le tableau de bord de promotion de l'emploi des jeunes a été élaboré, mais il n'est pas encore disponible à des fins d'utilisation.*

### Programmes phares

**Il a été constaté que la mise en œuvre des programmes phares était en cours, mais qu'elle n'avait pas encore atteint l'échelle requise pour produire les résultats escomptés. 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 leur réussite.** Au cours de la mise en œuvre de la Stratégie, les six programmes phares<sup>40</sup> initiaux ont été combinés afin de remédier aux chevauchements des caractéristiques des programmes, d'exploiter les ressources existantes et de créer une plus grande synergie. Cette adaptation était aussi une réponse aux déficits de financement consécutifs à la non-réalisation de la Facilité pour l'emploi des jeunes en Afrique (fonds spécial), qui a contraint les équipes opérationnelles à s'appuyer sur les ressources classiques en place à la Banque ou sur des financements extérieurs. La Facilité, en cas de mobilisation totale, devait fournir 2,49 milliards d'UC<sup>41</sup> pour appuyer la mise en œuvre des programmes phares en accordant des

prêts et des dons aux PMR. Les différents modèles sont désormais mis en œuvre dans le cadre de trois programmes phares dans une combinaison de 26 projets autonomes et intégrés (c'est-à-dire que le modèle phare est mis en œuvre en tant que composante d'un projet plus large sur l'emploi des jeunes) dans 19 pays. Il s'agit notamment du programme CfE, du programme ENABLE Youth (EY) et des zones de renforcement des compétences dans le cadre des projets de zones agro-industrielles spéciales (SAPZ). Ces projets phares représentent collectivement 13% du portefeuille de projets primaires d'emploi des jeunes.

En l'absence de ressources provenant de la Facilité, la Banque s'est appuyée sur les programmes phares de l'agriculture (EY et SAPZ) et sur des financements extérieurs pour obtenir des ressources en faveur de la mise en œuvre. Les ressources de la Banque destinées à l'investissement dans les projets EY, d'un montant de 271 millions d'UC ont permis de mobiliser un financement total de 304,92 millions d'UC. Ce montant comprend 32,3 millions d'UC de financement de contrepartie du gouvernement et 1,6 million d'UC de cofinancement de l'Union européenne. Les programmes SAPZ ont produit un effet de levier de près de 100 %, la contribution de la Banque de 457,96 millions d'UC attirant un cofinancement supplémentaire de 457,96 millions d'UC de la part d'autres partenaires et 90,77 millions d'UC d'apports gouvernementaux. La Banque a aussi obtenu un don de 2 millions d'USD de la Fondation Rockefeller pour la mise en œuvre d'un programme pilote d'écoconception. Toutefois, le total des ressources mobilisées pour les 26 projets de programmes phares, soit environ 1,174 milliard d'UC, représente 47 % du montant initialement prévu pour la mise en œuvre des programmes phares à l'échelle voulue<sup>42</sup>. Tous les programmes comportent de solides dispositions relatives à la participation du secteur privé à la conception de programmes de formation axés sur la demande, et offrent des possibilités de stage et de placement, un cofinancement et un appui à la mise en œuvre.

**La modification des modalités de mise en œuvre des programmes phares ne s'est pas accompagnée d'une révision des objectifs de haut niveau de la Stratégie.** Si l'idée de combiner la mise en œuvre des différents modèles de programmes semble justifiée, l'évaluation n'a trouvé aucune discussion ultérieure sur les

implications de ces changements pour les jeunes formés et les objectifs de création d'emplois. De plus, en raison du manque de documents et de l'absence de cadres ou d'indicateurs normalisés de mesure des résultats de chaque modèle, il est difficile de produire des informations sur l'efficacité et l'impact du modèle, ainsi que

**Tableau 2 :** Résultats sommaires des programmes et projets phares

<p><b>Programme de développement des compétences numériques pour l'emploi (CfE) mis en œuvre au Nigeria, au Kenya, au Sénégal, au Rwanda et en Côte d'Ivoire</b></p>	<p><b>Visé à mettre en place des académies de développement des compétences numériques de premier plan et à mettre les diplômés en contact direct avec les employeurs du secteur des TIC. Le programme a pour but de former 243 000 jeunes et de créer 9 millions d'emplois.</b></p>
<p><b>Résultats :</b> i) le programme a élaboré différents modèles de prestation adaptés aux différents contextes nationaux; ii) 8 des 130 centres d'excellence en innovation ciblés pour dispenser une formation numérique ont été établis, tandis que 2 ont été entièrement équipés; iii) 64 % (149 795/243 000) des jeunes ciblés provenant de 45 pays ont été formés; l'option en ligne adoptée durant la flambée épidémique de la COVID-19 a permis au programme d'atteindre 130 000 étudiants, ce qui démontre qu'il s'agit d'une option plus rentable pour faire acquérir des compétences numériques; jusqu'à 73 % des jeunes formés qui ont participé à l'enquête en ligne ont déclaré qu'ils recommanderaient assurément le programme à un ami; et iv) moins de 1 % des stagiaires ont été mis en rapport avec un emploi jusqu'à présent. La baisse du nombre de mises en relation avec des emplois a été associée à une réduction du recrutement ou de l'accueil des stagiaires par les entreprises et les agences institutionnelles en raison de la pandémie.</p> <p><b>Défis :</b> i) bien que certains plans existent, le financement nécessaire à la poursuite et à la mise en œuvre de ce programme à l'échelle voulue n'est pas encore disponible<sup>1</sup>; et ii) au vu de la performance actuelle, l'objectif de 9 millions d'emplois directs et indirects, même au-delà de 2025, semble irréaliste et irréalisable.</p>	
<p><b>ENABLE Youth (Programme de stimulation de la création de nouveaux emplois impulsée par l'agro-industrie) comprenant actuellement six projets autonomes et sept projets intégrés.</b></p>	<p><b>Visé à aider les jeunes Africains à créer de nouvelles entreprises agro-industrielles de plus grande taille et à accéder au financement nécessaire à la croissance de ces entreprises, l'objectif étant de former 10 000 diplômés sans emploi et, selon les prévisions, de créer 300 000 entreprises agro-industrielles et 1 500 000 emplois<sup>2</sup>.</b></p>
<p><b>Résultats obtenus par les projets en cours :</b> i) formation de 4 486 agripreneurs (dont 1 555 femmes et 1 518 jeunes); ii) appui à la création de 1 358 entreprises agro-industrielles sur les 300 000 ciblées; et iii) création d'environ 10 892 emplois. Diverses approches du financement des entreprises dirigées par des jeunes (dons, prêts, facilités de réduction des risques) offrent des possibilités d'apprentissage. Toutefois, des retards dans la mise en place de facilités de partage des risques et dans la conclusion d'accords avec les intermédiaires financiers entravent l'octroi de financements en temps voulu.</p> <p><b>Autres défis/faiblesses :</b> i) retards dans la construction d'infrastructures agricoles et de centres d'incubation ou de formation des jeunes; ii) lenteur de l'adoption des modèles EY en raison de contraintes de financement et du manque d'intérêt des PMR; iii) systèmes inadéquats pour estimer les cibles et suivre les données de base sur le développement des entreprises et les données de performance, ainsi que l'impact créé sur l'emploi; et iv) ressources inadéquates (la pénurie de personnel et de fonds nécessaires au suivi empêche d'améliorer l'efficacité de la coordination, la normalisation et la qualité du suivi des programmes, et de favoriser l'apprentissage en commun).</p>	
<p><b>Zones de renforcement des compétences dans le cadre des zones agro-industrielles spéciales (SAPZ)</b></p>	<p><b>Renforce la capacité des jeunes agriculteurs et des entreprises ou jeunes pousses dirigées par des jeunes, ainsi que d'autres parties prenantes, à accéder aux possibilités économiques et à optimiser celles-ci tout au long de la chaîne de valeur dans des zones agro-industrielles ciblées dans 11 pays.</b></p>
<p><b>Résultats :</b> en décembre 2021, la Banque avait approuvé 12 projets SAPZ qui devraient créer 820 000 emplois et former jusqu'à 54 900 personnes<sup>3</sup>. Au moment de l'évaluation, les informations disponibles sur l'avancement de ces projets étaient toutefois insuffisantes pour déterminer les résultats et l'efficacité de ce programme phare.</p>	

1 Actuellement intégré dans le programme Nigeria — Investissement dans les entreprises numériques et créatives (I-DICE).

2 Ces cibles sont extraites de la fiche du programme ENABLE Youth. Il a été difficile de déduire les objectifs des rapports d'évaluation actuels en raison des différences au niveau des indicateurs et de la disponibilité des données entre les projets.

3 Le nombre exact de jeunes bénéficiant d'emplois et d'une formation n'est pas évident, car tous les projets ne fournissent pas d'informations désagrégées.

Source : Rapports d'évaluation de projet, rapports sur la performance de la mise en œuvre et missions dans les comités.

d'assurer un apprentissage susceptible d'en guider l'extensibilité. Cette situation affaiblit aussi les comparaisons entre pays et l'apprentissage prévu dans le cadre de l'approche des programmes phares.

**Certains résultats en matière de développement sont disponibles, mais ils ne sont pas encore suffisants pour tirer des conclusions sur l'efficacité et la valeur de modèles de programmes spécifiques.**

Le niveau d'adoption et de mise en œuvre des trois programmes phares reste faible. Le programme pilote CfE a été jugé prometteur et a démontré son adaptabilité, mais il est peu probable qu'il atteigne ses cibles compte tenu des dispositions actuelles relatives à la conception, à la planification et au financement. Les hypothèses concernant la création de 9 millions d'emplois directs et indirects ne sont pas étayées par des éléments probants. ENABLE Youth suit une approche multidimensionnelle pour s'attaquer à plusieurs obstacles à l'emploi des jeunes, mais il est confronté au problème d'une adoption plus faible que prévu par les PMR. Les projets actuels ont jusqu'à présent enregistré des résultats minimes en termes d'établissement d'un nombre important d'entreprises dirigées par des jeunes, qui sont nécessaires pour développer et pérenniser la création d'emplois (voir les résumés des résultats dans le tableau 2). Par ailleurs, aucun élément probant n'atteste l'existence d'un processus systématique d'évaluation et de perfectionnement des modèles phares, ce qui compromet le retour d'information sur la performance de chaque modèle de programme et le degré d'extensibilité dans les différents contextes.

En général, il a été établi que l'adoption des modèles de programmes était lente, ce qui signifie qu'ils ne sont pas encore mis en œuvre à l'échelle voulue pour démontrer l'importance de l'approche des programmes phares. La faiblesse de la demande due à un manque de ressources financières, à la pandémie de COVID-19 et aux troubles civils a entraîné une interruption de la mise en œuvre de certaines activités. Dans un

environnement de pénurie de ressources, les PMR sont moins enclins à contracter des emprunts pour financer des programmes phares complets. L'expérience de la mise en œuvre au cours des cinq premières a montré que les PMR préfèrent les solutions intégrées et sur mesure qui s'emploient à surmonter les multiples contraintes entravant la création d'emplois et la productivité. À ce stade, il est peu probable que les 22 millions d'emplois directs et indirects cibles soient créés et qu'un nombre supplémentaire de 24,2 millions de jeunes soient formés grâce à l'approche des programmes phares, comme le prévoit la Stratégie JfYA, même au-delà de 2025.

### Laboratoire d'innovation

**Le Laboratoire d'innovation et d'entrepreneuriat (le laboratoire) a jeté les bases d'un appui à l'écosystème entrepreneurial, mais a accompli moins de progrès sur le plan de l'établissement d'une base de données probantes sur les projets percutants, et de l'incubation d'idées.**

Le laboratoire a été créé en 2019 grâce à un financement du Fonds d'assistance au secteur privé en Afrique, dans le cadre de l'appui financier au programme d'investissement Boost Africa. Au moment de l'évaluation, le laboratoire comptait six employés et avait mobilisé des financements de plus de 8 millions d'USD provenant de différentes sources.

À ce jour, le laboratoire assure la fourniture, la formation, l'encadrement et l'outillage des OEA, et apporte un soutien direct aux jeunes entrepreneurs ciblés (services de développement des entreprises, accès au financement, liens avec le marché) dans le cadre de son approche écosystémique. Durant la période 2020-2021, le laboratoire a conçu ENNOVA, une plate-forme en ligne d'agrégation, de connexion et d'habilitation des acteurs de l'écosystème de l'entrepreneuriat africain. Il sert aussi de guichet unique des ressources mises au point par la Banque et d'autres organismes sur l'entrepreneuriat et l'innovation. Toutefois, la valeur ajoutée de l'appui au développement des entreprises fourni par le

laboratoire n'est pas évidente, car ce dernier ne démontre pas dans quelle mesure il est différent ou optimise un appui similaire apporté par des projets de programmes phares, d'autres activités financées par le YEI MDTF et des activités primaires d'emploi des jeunes en termes de portée et d'échelle. À titre d'exemple, le Bureau de développement régional et d'exécution des opérations pour l'Afrique australe élabore une autre plate-forme numérique, SMEhancer, qui vise également à relier les entreprises des jeunes et des femmes à un appui pertinent<sup>43</sup>. L'évaluation a révélé que la piètre coordination de l'appui au développement des PME et des entreprises constitue un défi à l'échelle de la Banque et n'est donc pas propre à la mise en œuvre de la Stratégie JfYA<sup>44</sup>.

L'évaluation a constaté que la composante du laboratoire relative la création du savoir n'en était qu'à ses balbutiements. En décembre 2021, le laboratoire avait mené à bien cinq activités de recherche qui ont été utilisées par d'autres composantes de la Stratégie JfYA et d'autres départements/bureaux pays de la Banque pour appuyer la conception de projets fondés sur des données probantes<sup>45</sup>. Cependant, le laboratoire ne s'est pas encore positionné et doté des moyens nécessaires pour devenir le centre de connaissances et d'apprentissage de la Banque en matière d'entrepreneuriat des jeunes, ce qui nuit à sa capacité à mettre en œuvre des initiatives en faveur de l'emploi des jeunes à l'échelle voulue. L'évaluation a révélé qu'aucun système n'était encore en place pour la compilation des connaissances et des enseignements sur les interventions de la Banque en faveur de l'emploi des jeunes ou l'évaluation des modèles phares, comme le prévoit la Stratégie. La conception actuelle du laboratoire ne tient pas suffisamment compte de son rôle dans la création de connaissances sur les idées extensibles et dans l'évaluation des propres interventions de la Banque en matière d'emploi des jeunes, afin de trouver des solutions percutantes axées sur le marché<sup>46</sup>. En dépit des progrès accomplis en vue d'augmenter les effectifs et de mobiliser des fonds, ces contraintes relatives aux ressources demeurent un défi pour le laboratoire.

### Indice/tableau de bord de promotion de l'emploi des jeunes

**Le tableau de bord de promotion de l'emploi des jeunes (EYE) a été élaboré mais n'est pas accessible aux PMR et au public.** Le tableau de bord d'EYE a été conçu pour permettre de comprendre de façon précise et globale la situation du marché du travail en mesurant les résultats de l'emploi des jeunes, ainsi que l'environnement réglementaire et de politique de l'emploi des jeunes. Il a été initialement conçu comme un indice qui fournirait une vision comparative du paysage et du contexte de l'emploi des jeunes dans chaque pays. On estimait que l'indice servirait à comparer les efforts des pays.

Le tableau de bord d'EYE a été élaboré dans le cadre d'un effort de collaboration entre différents départements de la Banque, puis passé en revue par des experts techniques de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), du département du Développement international (désormais Bureau des affaires étrangères, du Commonwealth et du développement) et de l'OIT. L'indice s'appuie sur des données existantes provenant d'organisations internationales comme l'OIT. Le premier rapport sur l'indice d'EYE et ses résultats a été publié en 2017 (BAD, 2017a). Le tableau de bord d'EYE est hébergé à l'adresse <https://dataportal.opendataforafrica.org/eye#> mais le site était inopérant au moment de l'évaluation. Les discussions avec le personnel de la Banque ont révélé que le projet d'accorder un accès externe à ces données a été interrompu en raison de la nature obsolète des statistiques du travail et de leur pertinence réduite compte tenu de l'impact de la pandémie sur le marché du travail. Le tableau de bord devra être mis à jour et largement diffusé (notamment auprès des gouvernements des PMR) s'il doit servir d'outil de dialogue de politique et de prise de décision comme prévu. En cas de mise à jour et de disponibilité, l'EYE pourrait aussi compléter les données du JSMS sur l'emploi des jeunes.

## Investissement

*Bien que la moitié seulement des six activités prévues au titre du pilier stratégique de l'investissement soient en cours, il a été établi qu'elles généraient des financements nécessaires et stimulaient 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.*

Dans le cadre du pilier de l'investissement, la Banque a prévu d'entreprendre six activités<sup>47</sup> : i) fournir des garanties pour les prêts aux PME ; ii) appuyer les programmes de financement des prêts aux étudiants ; iii) investir dans des fonds de capital-risque par le canal du Fonds d'investissement Boost Africa ; iv) accorder des lignes de crédit aux fins de rétrocession aux PME ; v) investir directement pour développer les entreprises axées sur les jeunes ; et vi) recourir à des concours pour encourager l'investissement privé dans les projets relatifs à l'emploi des jeunes.

**La Banque a accru sa participation dans le Fonds africain de garantie (AGF) en vue de réduire les risques liés aux prêts aux PME.** Le financement de la Banque à l'AGF était censé atténuer les risques de financement grâce à des garanties pour les prêts aux PME. En 2018, la Banque a augmenté sa participation dans l'AGF<sup>48</sup> en y investissant 10 millions d'USD comme le prévoit la Stratégie JfYA. L'évaluation n'a toutefois trouvé aucun élément probant qui atteste du lancement, comme prévu, d'un programme d'accès des jeunes au financement qui comprendrait, entre autres, la fourniture d'une assistance technique et de garanties de crédit partielles aux intermédiaires financiers (IF) aux fins de rétrocession à de jeunes entrepreneurs et à des PME. Néanmoins, les rapports annuels de l'AGF indiquent que depuis 2018, le nombre de PME dirigées par des jeunes qui reçoivent des crédits grâce aux garanties est passé de 12 300 à 16 800. La structure du capital du Fonds ne permet pas cependant de rattacher

les ressources aux organismes de financement, aussi devient-il difficile d'attribuer les résultats. De plus, l'AGF a reçu un montant supplémentaire de 500 000 USD au titre du YEI MDTF pour fournir des services de renforcement des capacités visant à former et encadrer des entreprises dirigées par des jeunes (400 entrepreneurs) au Ghana, au Nigeria, au Mali, au Togo et au Zimbabwe, dans le but de les préparer à accéder au financement d'une institution financière. Ce programme a souffert de retards dans la mise en œuvre et l'établissement de rapports.

**Le programme prévu de financement de prêts aux étudiants s'est avéré impossible à mettre en œuvre dans le cadre des systèmes de la Banque.**

La Banque se proposait de fournir une assistance technique et des prêts à des intermédiaires financiers afin qu'ils puissent accorder des prêts aux étudiants de l'enseignement supérieur et professionnel pour leur permettre d'acquérir des compétences. Les entretiens avec le personnel ont révélé que cette initiative ne s'est jamais concrétisée en raison de l'absence d'instruments ou de produits appropriés à la Banque, c'est-à-dire de lignes de crédit spécifiques, de garanties et d'investissements en fonds propres nécessaires pour financer les prêts aux étudiants. Il est apparu que la planification de cette activité ne reposait pas suffisamment sur une compréhension réaliste des processus et des instruments de la Banque. Cette activité nécessiterait une structuration au niveau national et des partenaires spécialisés (des financiers, des établissements d'enseignement ou des employeurs, p. ex.).

**Il a été établi que les prises de participation dans des fonds de capital-risque par l'intermédiaire du Programme d'investissement Boost Africa élargissaient l'accès des jeunes entrepreneurs aux capitaux. Toutefois, l'absence de données ventilées selon l'âge rend difficile l'évaluation de la portée et de l'impact sur les jeunes.** Le Programme d'investissement Boost Africa (BAIP) est un partenariat entre la BAD, la Banque européenne d'investissement et la Commission européenne. Il vise à accroître les possibilités économiques offertes aux jeunes grâce au renforcement des compétences

et à la création d'emplois dans toute l'Afrique subsaharienne, l'accent étant mis sur l'investissement dans les entreprises en phase de démarrage.

Au moment de l'évaluation, la BAD n'avait atteint que 14 % de son objectif d'investir 50 millions d'euros dans le Programme d'investissement Boost Africa grâce à un investissement de 7 millions d'euros dans le fonds Partech de 100 millions d'euros qui cible les jeunes pousses axées sur la technologie et les PME en phase de démarrage, un rayonnement et un impact étant attendus sur les entreprises et les emplois des jeunes. D'après les consultations menées auprès des services compétents de la Banque, des efforts sont en cours pour investir un montant supplémentaire de 28,5 millions d'euros dans d'autres fonds d'actions. Cette opération porterait l'investissement total de la BAD à 85 %, après une interruption des prises de participation de la Banque liée à la COVID-19<sup>49</sup>. Un financement supplémentaire de la Commission européenne est disponible pour réduire le risque de l'investissement de la BAD.

En dépit de l'accent fortement placé sur la jeunesse dans le document de conception de Boost Africa, l'équipe de mise en œuvre a indiqué qu'elle rencontrait des difficultés à faire en sorte que les fonds d'investissement soient axés sur la jeunesse et à mesurer les résultats obtenus par les jeunes. L'équipe a expliqué que, comme dans le cas d'autres institutions de prêt, il est peu probable que les gestionnaires de fonds ciblent des entreprises axées sur les jeunes en l'absence de résultats antérieurs avérés et de garanties. De plus, les critères d'évaluation des risques appliqués par la Banque sont déjà stricts et n'ont jamais été adaptés aux segments de population à haut risque, dont font partie les jeunes. Sur la base de discussions avec les parties prenantes internes à la Banque, l'évaluation a établi que l'élargissement de l'accès de ces populations aux capitaux a été plus efficace grâce à l'utilisation de mécanismes spécifiques de partage des risques, comme c'est le cas avec l'[Initiative pour favoriser l'accès des femmes au financement en Afrique](#), la collaboration avec l'[Initiative de financement des femmes entrepreneurs \(WeFi\)](#),

et les entreprises vertes. Par ailleurs, les entités commerciales telles que les intermédiaires financiers ne disposent souvent pas de systèmes de mesure efficaces pour suivre et rendre compte des résultats de développement, un défi corroboré à la fois par les chefs de projet et les banques commerciales visitées durant les missions sur le terrain. Au moment de la présente évaluation, aucune information n'était disponible sur le niveau de financement des entreprises dirigées par des jeunes ni sur la création globale ou nette d'emplois. L'équipe des services financiers de la Banque s'attendait à ce que les jeunes soient les principaux bénéficiaires, compte tenu de la démographie de la main-d'œuvre et des caractéristiques des entreprises recevant l'appui.

#### **L'évaluation n'a pas pu déterminer l'étendue de la portée et des avantages des lignes de crédit pour les jeunes entreprises.**

Le plan de mise en œuvre de la Stratégie JfYA prévoyait que 25 millions des 125 millions d'USD du programme de promotion des PME africaines seraient affectés à la mise en œuvre de la Stratégie JfYA afin d'encourager les prêts aux jeunes entrepreneurs, notamment aux micro-entreprises et aux PME. Les échanges avec les parties prenantes et les revues documentaires ont clairement montré que le programme de promotion des PME ne mettait pas explicitement l'accent sur les jeunes et qu'il n'avait pas non plus adapté ses processus de façon à répondre à la Stratégie JfYA. Le programme de promotion des PME cible les PME au sens large et profite à toutes les entreprises, dont celles qui sont dirigées par des jeunes. Ce constat a été validé par les banques émettrices de lignes de crédit ayant fait l'objet d'une visite sur le terrain. L'évaluation n'a pas non plus trouvé d'informations recueillies concernant le rayonnement et l'impact directs sur les entreprises et les emplois créés pour les jeunes. De plus, l'élaboration en cours d'un système de rapports en ligne sur les PME ne démontre pas que la Banque sera en mesure d'assurer le suivi des entreprises dirigées par des jeunes. Néanmoins, l'équipe des services financiers ont déclaré que les jeunes, qui constituent le groupe démographique le plus important, devraient tirer profit des emplois créés grâce à l'expansion et au dynamisme du secteur des PME.

Comme l'indiquent les sections précédentes, l'évaluation a trouvé d'autres projets primaires d'emploi des jeunes qui comprennent des composantes relatives à l'accès des jeunes entreprises au financement sous forme de formation et de création d'entreprises, de mise en relation avec des intermédiaires financiers et d'octroi de prêts/crédits ou de garanties. Il s'agit notamment des projets ENABLE Youth, SAPZ, Laboratoire d'innovation et d'autres projets financés par le YEI MDTF. La Banque mène des études de faisabilité sur la création de banques d'investissement pour l'entrepreneuriat des jeunes (YEIB) dans 10 pays<sup>50</sup>. Ces banques offriront une gamme plus complète de services financiers et non financiers adaptés aux jeunes entrepreneurs aux différents stades de développement de leur entreprise et permettront un meilleur accès des jeunes entrepreneurs au financement et à la coordination des activités d'appui aux entreprises. Il reste à voir comment les YEIB s'attaqueront aux défis liés aux programmes actuels, notamment l'étendue du ciblage des jeunes, dont ceux des secteurs informels, et la mesure des résultats.

**Les informations disponibles ne suffisent pas à déterminer le niveau des investissements directs dans les entreprises axées sur les jeunes.** La Stratégie JfYA indiquait que la Banque effectuerait des investissements directs sous forme de dette ou de fonds propres dans des entreprises, en ciblant celles qui présentent un fort potentiel de création d'emplois ou qui appuient le développement du capital humain. L'évaluation n'a toutefois reçu aucune information sur ces investissements.

**Le mécanisme de concours appliqué par la Banque n'a pas encouragé des solutions fondées sur le marché visant à lever les obstacles à l'emploi des jeunes, comme l'avait prévu la Stratégie JfYA.** La Banque, par l'intermédiaire du laboratoire d'innovation et du programme ENABLE Youth, a organisé quatre initiatives de concours pour appuyer l'innovation et l'entrepreneuriat chez les jeunes, en décernant des prix à 110 jeunes entrepreneurs ayant réussi. Il s'agissait notamment des concours Agri-Pitch, organisés en 2018, 2019 et 2020, et du concours Afrique contre

virus. Si la vision de la Stratégie était que ces concours s'attaquent directement aux obstacles du marché (offre/demande/liens), les concours effectivement mis en œuvre ne cadraient pas avec les intentions de la Stratégie. Ces concours visaient plutôt à inciter les jeunes entrepreneurs à mettre au point et à soutenir des innovations dans des domaines techniques spécifiques ou à s'attaquer aux obstacles qui entravent la chaîne de valeur. Même si les jeunes entrepreneurs ayant remporté les concours peuvent développer leurs activités et embaucher davantage de personnes, la conception des concours ne constitue pas en soi une solution aux obstacles à l'emploi. Néanmoins, ces concours font mieux connaître les jeunes et leur offrent des plates-formes pour développer et mettre en valeur leurs entreprises, tout en créant des emplois et en apportant des idées novatrices susceptibles d'avoir un impact considérable.

### **Pertinence des systèmes, ressources et opérations de la Banque pour appuyer l'obtention des résultats en matière d'emploi des jeunes**

La présente section évalue dans quelle mesure la Banque a fourni des ressources et mis en place des systèmes et des plates-formes pour faciliter la mise en œuvre d'interventions en faveur de l'emploi des jeunes et obtenir des résultats dans le cadre de la Stratégie JfYA.

#### **Financement**

*La Banque a mobilisé des niveaux de financement importants en faveur des opérations liées à l'emploi des jeunes. Toutefois, l'évaluation a révélé que la nature et le type de financement étaient insuffisants pour financer la mise en œuvre de certains éléments essentiels de la Stratégie afin de s'attaquer à la question de la création d'emplois destinés aux jeunes à l'échelle voulue.*

**La Facilité JfYA prévue (fonds spécial) n'a pas été établie.** La Banque a estimé que la mise en œuvre de la Stratégie JfYA coûterait 4,1 milliards d'UC<sup>51</sup>. La Facilité pour l'emploi des jeunes en Afrique, évaluée à 3,5 milliards d'UC, était censée apporter 85 % du financement nécessaire à la mise en œuvre de la Stratégie, parallèlement à d'autres fonds et facilités liés à la Banque, au cofinancement direct de donateurs extérieurs (estimé à 347 millions d'UC) et au partage des coûts par les PMR (estimé à 274 millions d'UC). Selon l'évaluation, les attentes concernant le niveau de financement et le temps nécessaire à la mise en place de cette facilité étaient excessivement optimistes et ambitieuses. Le niveau de financement attendu pour un tel fonds pourrait également être considéré comme ambitieux, si on le compare à celui des fonds fiduciaires multidonateurs similaires comme la Facilité africaine de l'eau, qui n'a recueilli que 163 millions d'euros entre 2006 et 2020. L'évaluation n'a trouvé aucun document relatif à une stratégie de mobilisation des ressources pour guider la mise en place du fonds spécial. La Banque n'a procédé à aucune allocation financière ni à aucun investissement en vue de la création de ce fonds spécial pour attirer d'autres financements auprès d'autres partenaires et du secteur privé, comme le prévoyait le plan de mise en œuvre. Les attentes globales concernant le financement de la mise en œuvre de la Stratégie principalement au moyen d'un fonds spécial n'ont pas permis d'optimiser convenablement les systèmes de financement de la Banque, les affectations pays et la programmation des travaux.

En revanche, la Banque a créé le YEI MDTF, doté de 38,9 millions d'USD, pour mobiliser les ressources des donateurs en vue de soutenir la croissance de l'écosystème de l'entrepreneuriat en Afrique et de contribuer à la création d'emplois destinés aux jeunes. Seul instrument de financement de la Stratégie JfYA à la Banque, le YEI MDTF a contribué de façon décisive à la création d'environnements favorables à l'emploi des jeunes et à l'appui d'activités catalytiques visant à libérer d'importants potentiels d'emploi. Grâce au financement de ce fonds fiduciaire, la Banque a pu étudier des idées novatrices, notamment les YEIB, les

JSMS et le soutien à la croissance du continent dans des secteurs progressistes tels que le numérique, l'«économie de la mode» ou le secteur créatif. Toutefois, les ressources n'ont pas été jugées à la hauteur des objectifs ambitieux du fonds en tant que principal instrument de don à l'appui de la mise en œuvre et de l'intensification des interventions de la Stratégie JfYA, qui est en cours d'exécution dans 11 pays. Des informations plus détaillées sur le YEI MDTF figurent dans un [rapport d'étude de cas distinct](#).

**D'autres ressources et cofinancements de la Banque sont venus jouer le rôle principal dans la facilitation de la mise en œuvre de la Stratégie JfYA, avec des conséquences pour certaines interventions.** Comme l'indiquent les sections précédentes, la Banque a investi plus de 5,16 milliards d'UC dans les 176 projets primaires d'emploi des jeunes entre 2016 et 2021. D'autres projets d'une valeur de 14,19 milliards d'UC contribuent aussi à l'emploi des jeunes. La Banque a pu mobiliser un montant supplémentaire de 2,8 milliards d'UC auprès d'autres partenaires pour appuyer la mise en œuvre des 176 projets primaires. D'autres ressources mobilisées à l'extérieur ont appuyé la phase pilote de la CFE, facilité la mise en place du laboratoire d'innovation et fourni un financement par actions dans le cadre de Boost Africa. Même si la Banque avait prévu de s'appuyer initialement sur ses instruments de prêt classiques pendant que le processus de création et de mobilisation des ressources pour le fonds spécial était en cours, ces ressources de la Banque et le cofinancement direct sont devenus par la suite la principale source de financement de la mise en œuvre de la Stratégie JfYA, dépassant le montant estimatif initial de 347 millions d'UC.

Certes, les niveaux élevés de financement provenant de l'ensemble de la Banque témoignent d'une large appropriation de la Stratégie, confirmant ainsi l'approche d'«une seule Banque» et augmentent les chances de durabilité de la promotion de l'emploi des jeunes à la Banque, mais l'évaluation a révélé que ce financement ne

soutenait pas suffisamment certains éléments de la Stratégie. Le financement de projets primaires et secondaires d'emploi des jeunes, principalement sous la forme de prêts à l'investissement<sup>52</sup>, a laissé en situation de sous-financement certaines interventions prévues, notamment le renforcement des capacités, la gestion des connaissances et l'innovation ou l'expérimentation d'idées nouvelles. D'après les discussions avec le personnel compétent de la Banque et la revue documentaire, en l'absence d'un financement spécifique prévu au départ, la Banque n'a pas été en mesure de mettre intégralement 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 missions d'évaluation et de supervision des projets, du soutien au laboratoire d'innovation et des activités phares à l'échelle voulue. Le positionnement de l'équipe chargée de l'emploi, qui est rattachée au bureau administratif d'AHHD (AHHD O), a aussi des implications en termes d'obtention et de gestion d'un budget spécifique, car elle relève du budget d'AHHD O et ses besoins et priorités sont pris en compte au même titre que d'autres priorités essentielles d'AHHD O. L'équipe d'évaluation n'a pas été en mesure de déterminer le montant affecté aux dépenses administratives de l'équipe chargée de l'emploi sur les quelque 31 millions d'UC prévus dans le plan de mise en œuvre. L'équipe chargée de l'emploi estime aussi que ce positionnement bride sa capacité à trouver des ressources auprès d'autres départements de la Banque, car ces activités sont considérées comme « faisant partie » du département AHHD ou d'une initiative d'AHHD.

## Ressources humaines

---

*Les modifications apportées à la structure et aux effectifs du personnel ont eu des effets mitigés sur l'adéquation des ressources humaines chargées de coordonner la mise en œuvre de la Stratégie.*

---

La Stratégie JfYA prévoyait une équipe spécifique et spécialisée pour appuyer les autres départements et coordonner la mise en œuvre au niveau de la Banque et des PMR. Durant la mise en œuvre, la Banque a apporté des modifications substantielles à la structure du personnel, avec des effets mitigés sur l'adéquation des ressources humaines et leur capacité à coordonner la mise en œuvre de la Stratégie. Ces changements comprenaient la création de nouveaux postes, notamment celui de coordinateur de la JfYA, ainsi qu'une modification des fonctions, des niveaux hiérarchiques et des lieux d'affectation du personnel travaillant au sein du département et dans les régions.

L'équipe 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, comme prévu. La revue du portefeuille a révélé que l'équipe chargée de l'emploi d'AHHD a participé directement à près de 60 % des principaux projets d'emploi des jeunes, ses membres servant de chefs de projet (31 %) ou faisant partie de l'équipe de revue par les pairs (29 %). Les membres de l'équipe chargée de l'emploi appartiennent aussi à certaines équipes de projet. La revue a également montré que les projets primaires d'emploi des jeunes bénéficiant de l'expertise des membres (en tant que chefs de projet ou pairs évaluateurs) de l'équipe chargée de l'emploi d'AHHD ont atteint plus rapidement le stade d'entrée en vigueur (en 4,4 mois contre 6,1 mois) et de décaissement (en 2,8 mois contre 4,2 mois). L'évaluation a révélé des expériences mitigées en ce qui concerne la réaffectation ou la désignation de quelques-uns des membres de l'équipe chargée de l'emploi comme point focal dans tous les cinq bureaux régionaux. Dans certains cas, cela s'est traduit par une plus grande accessibilité de l'expertise qui permet une meilleure intégration des considérations relatives à l'emploi des jeunes dans l'ensemble du portefeuille régional. Toutefois, lorsque ce rôle n'était pas structuré et officialisé comme celui de coordination régionale de la Stratégie JfYA, le membre du personnel s'occupait davantage de l'élaboration et de la gestion des projets d'investissement.

Cependant, au moment de l'évaluation, 6 des 18 postes initiaux n'étaient pas pourvus. L'évaluation n'a pas pu confirmer si la structure du personnel proposée dans le plan de mise en œuvre a été approuvée et dotée de ressources. Le poste de coordonnateur de la JfYA et d'autres postes de l'équipe d'emploi immédiate et du YEI MDTF ont été pourvus en 2018, plus de deux ans après le début de la Stratégie, ce qui a influé sur le rythme de mise en œuvre d'initiatives nouvelles. D'après les discussions menées avec le personnel de l'équipe chargée de l'emploi, certaines descriptions de poste avaient été modifiées en termes de fonction et d'objectif et des membres du personnel avaient été recrutés dans des départements autres qu'AHHD, ce qui limitait leur disponibilité pour les tâches liées à la JfYA. Les parties prenantes consultées à l'échelle de la Banque ont estimé que les tâches et les responsabilités des postes pourvus s'écartaient souvent de ce qui avait été prévu, allant parfois au-delà de la mission relative à l'emploi des jeunes. Le fait que quelques-uns des postes ne soient pas pourvus, notamment celui de responsable des investissements, a affecté la capacité de l'équipe chargée de l'emploi à influencer les investissements, en particulier dans le secteur des ONS. L'évaluation a établi que seules 5 des 99 ONS<sup>53</sup> approuvées entre 2016 et 2021 ont été classées comme des projets primaires d'emploi des jeunes. De plus, aucun des projets d'ONS n'a bénéficié de l'appui direct de l'équipe chargée de l'emploi ou n'a reçu d'autre soutien pour promouvoir l'emploi des jeunes. Il est ressorti des discussions avec les membres de l'équipe de l'AFAWA que la présence de chargés d'investissement spéciaux s'est avérée essentielle pour être en mesure d'appliquer un prisme sexospécifique dans les projets d'investissement.

Par ailleurs, certaines tâches essentielles du plan de mise en œuvre de la Stratégie ne se déroulent pas comme prévu. Il s'agit notamment de l'évaluation et de l'ajustement en cours des modèles de programmes phares, de l'appui au renforcement des capacités des PMR, de l'intégration des considérations relatives à la jeunesse dans les lignes de crédit, de l'appui aux intermédiaires

financiers et des activités de recherche stratégique, de gestion des connaissances et d'innovation au laboratoire. L'évaluation a établi que cette situation influe sur la capacité de la Banque à mettre en œuvre la Stratégie à l'échelle voulue et sur la durabilité. Plus précisément, la capacité à intégrer les considérations relatives à l'emploi des jeunes à la Banque et dans les PMR n'est pas suffisamment renforcée, les connaissances sur les idées novatrices évolutives issues des projets de la Banque ne sont pas créées et mises à la disposition du personnel, et les programmes de services financiers ne sont pas adaptés pour répondre aux besoins de financement des entreprises dirigées par des jeunes.

## Gouvernance

*Les structures essentielles de gouvernance, de conseil et de coordination n'ont pas été établies pour appuyer la mise en œuvre d'une stratégie dans l'ensemble de la Banque.*

Le plan de mise en œuvre de la Stratégie JfYA prévoit un conseil de Direction et deux organes consultatifs (un groupe de travail et un conseil consultatif présidentiel) chargés de donner des orientations stratégiques et techniques pour la mise en œuvre. Le conseil de Direction de la Stratégie, composé de représentants de la facilité JfYA et de membres du personnel technique, était lié au fonds spécial et n'a donc jamais été mis en place. Une structure de gouvernance similaire à celle du YEI MDTF est cependant opérationnelle, et les parties prenantes interrogées se sont déclarées satisfaites de sa performance en matière de prise de décision.

L'évaluation n'a trouvé aucun mécanisme apparent de supervision et de coordination de la mise en œuvre de la Stratégie JfYA dans l'ensemble des départements de la Banque. Elle n'a pas non plus trouvé d'éléments probants attestant que le groupe de travail, un forum réservé au personnel, existe

et se réunit tous les deux mois comme prévu. Ces insuffisances limitent les possibilités d'échange d'expériences et d'enseignements, de mise en évidence des difficultés, ainsi que de recherche et de poursuite des possibilités de collaboration dans l'ensemble de la Banque. L'impact de l'absence de cette plate-forme de coordination est accentué par la complexité et le caractère parfois cloisonné de l'approche de la planification du travail à la Banque. L'évaluation a révélé que, si un DSP offre davantage de possibilités de planification intégrée, les programmes de travail et les budgets institutionnels sont beaucoup plus spécifiques à chaque département. Hormis le plan de mise en œuvre préparé en 2016, l'équipe d'évaluation n'a trouvé aucun autre outil de planification ou de gestion du travail à l'échelle de la Stratégie. Des insuffisances dans la coordination entre les départements et les secteurs ont été relevées à différents niveaux, et elles limitent les possibilités d'optimiser les OAP, les services financiers inclusifs et les activités de développement du secteur privé pour tenir compte des intérêts des jeunes<sup>54</sup>.

Le Conseil consultatif présidentiel, aussi appelé Groupe consultatif présidentiel sur la jeunesse (PYAG) et composé d'organisations de jeunes<sup>55</sup> et de la société civile, était censé apporter des contributions diverses par rapport aux questions stratégiques et de mise en œuvre clés, aider l'équipe chargée de l'emploi à se rapprocher des jeunes, et fournir des conseils et une assistance technique en cas de besoin. Toutefois, hormis les réunions de planification initiales en 2018 et la participation à certains événements publics, ce groupe n'a pas été très actif, en particulier depuis la pandémie de COVID-19. L'évaluation n'a trouvé aucun rapport sur les résultats de la mise en œuvre des plans de travail du PYAG et les tentatives pour rencontrer ses membres lors de la phase active de l'évaluation ont été infructueuses. Dans le passé, un fonctionnaire était spécialement chargé d'appuyer les activités du PYAG, mais ce poste n'a pas été remplacé de façon substantielle et n'a pas été doté de ressources suffisantes en raison des contraintes financières. La fonctionnalité limitée de ce comité peut avoir

réduit la possibilité d'une plus grande mobilisation des ressources, d'une sensibilisation accrue aux questions clés et d'une amélioration de la priorité accordée à la mise en œuvre de la Stratégie dans le programme de la Banque. Cela signifie aussi que la participation attendue des jeunes à un niveau plus élevé de la Stratégie ne s'est pas entièrement concrétisée.

## Suivi et évaluation

*En dépit des tentatives d'intégration des considérations relatives à l'emploi des jeunes dans les systèmes de suivi et d'évaluation de la Banque, il a été établi que, dans l'ensemble, la mesure et le suivi des résultats de la Stratégie JfYA n'étaient ni adéquats ni assez systématiques pour éclairer la gestion de la Stratégie et l'apprentissage continu. Les travaux en cours sur le système de marqueurs d'emplois et de compétences et d'autres améliorations des systèmes de suivi à l'échelle de la Banque devraient relever quelques-uns des défis actuels.*

La méthode de suivi et d'évaluation de la Stratégie JfYA est guidée par l'approche globale et les systèmes de suivi et d'évaluation de la Banque. La Stratégie vise à intégrer les indicateurs de la JfYA dans les systèmes de suivi de la performance de la Banque (c'est-à-dire l'ensemble du [Cadre de mesure des résultats \(CMR\) 2016-2025 du Groupe de la Banque](#), la [Revue annuelle de l'efficacité du développement \(ADER\)](#), la fiche de résultats de la Banque, le tableau de bord de la Direction, les indicateurs sectoriels et les cadres logiques axés sur les résultats des projets), parallèlement à la préparation de notes d'information régulières sur les résultats et à l'exploitation des enseignements tirés dans les nouveaux systèmes de suivi et d'évaluation élaborés au cours de la mise en œuvre de la Stratégie.

À ce jour, quelques indicateurs d'impact et de résultat de la Stratégie JfYA ont été intégrés

dans le CMR institutionnel et sont recueillis et communiqués par l'intermédiaire de systèmes couvrant l'ensemble de la Banque. Ces indicateurs (création d'emplois et taux de chômage des jeunes) figurent dans l'ADER et dans le rapport annuel de la Banque. D'autres indicateurs sont censés faire l'objet d'un suivi dans le cadre des systèmes actuels de contrôle de la mise en œuvre et d'auto-évaluation au niveau des complexes, des départements, des pays et des projets. Toutefois, l'évaluation a montré que le suivi et l'établissement de rapports systématiques dans les différents complexes et projets n'ont pas progressé comme prévu<sup>56</sup>, pour les raisons suivantes : i) la lourdeur du cadre de résultats de la Stratégie JfYA, qui nécessite le suivi d'un grand nombre d'indicateurs, dont certains ne sont pas directement pertinents ou réalisables à l'intérieur de la Banque ; ii) l'absence d'un plan de suivi offrant des définitions normalisées, la collecte systématique, l'agrégation et l'analyse des données pour les indicateurs clés ; iii) la non-utilisation des plans d'action sectoriels censés déterminer et suivre les indicateurs d'emploi propres à chaque secteur ; iv) l'insuffisance des ressources humaines ; et v) un manque général de clarté dans les rôles et les responsabilités en matière de suivi des stratégies à l'échelle de la Banque. Les données ne sont disponibles que pour 32 % des 40 indicateurs.

Bien que la Stratégie JfYA soit l'une des initiatives présidentielles faisant l'objet d'un suivi régulier par le cabinet, aucun des indicateurs clés relatifs à l'emploi n'est inclus dans le tableau de bord de mise en œuvre comme prévu, ce qui limite la responsabilité dans l'ensemble de la Banque en ce qui concerne la création d'emplois. En revanche, les indicateurs relatifs au changement climatique et au genre figurent dans ce tableau de bord et sont suivis dans les différents complexes.

Des problèmes de suivi similaires se posent au niveau des projets et des autres composantes du portefeuille JfYA, notamment le YEI MDTF et le laboratoire d'innovation. Selon les études de cas, les unités de mise en œuvre des projets ont indiqué

que leurs capacités de suivi et d'évaluation étaient excessivement sollicitées et qu'elles n'étaient pas outillées pour assurer un suivi systématique de la création d'emplois et d'autres indicateurs. Les partenaires du secteur privé, notamment les banques commerciales, ont eux aussi fait part de leurs difficultés à collecter des données sur l'emploi et d'autres résultats, en raison de contraintes de capacité et de la réticence des entreprises à divulguer certaines informations par crainte d'incidences fiscales.

**Même si la Banque a désormais mis en place des mécanismes de collecte de données (estimations) relatives aux emplois directs et indirects, les faiblesses en matière de qualité des données limitent considérablement la disponibilité des informations, leur utilisation et l'évaluation des progrès accomplis par la Banque sur le plan de la création d'emplois.**

**Emplois directs.** L'évaluation a mis en évidence une connaissance mitigée des approches de la mesure des emplois, aggravée par une documentation inadéquate ou obsolète sur les définitions et les approches des indicateurs. Les données actuellement communiquées au niveau institutionnel sont basées sur les emplois planifiés et non sur les emplois effectivement créés, sans prise en compte de la qualité, du type et des emplois nets ou supplémentaires, soit autant de facteurs qui limitent la capacité à démontrer la performance réelle de la Banque en matière de création d'emplois. L'évaluation a également révélé une probabilité de sous-déclaration à l'échelon institutionnel en raison de la prise en compte des résultats de projets non enregistrés dans SAP et de l'omission de rapports. La ventilation par genre ou par âge, même lorsqu'elle est requise, n'est pas cohérente. En dehors des missions de supervision, la vérification et l'assurance de la qualité des données au niveau des projets pourraient être améliorées, car l'évaluation a révélé des cas d'erreurs de calcul. Il convient de noter que la difficulté à collecter des données sur les emplois directs effectivement créés n'est pas

propre à la Banque. Les missions dans les pays et les discussions avec les chefs de projet ont révélé qu'il était très difficile de mesurer les emplois au niveau des projets en raison de contraintes de capacité, ainsi que de l'absence d'orientations suffisantes et de définitions harmonisées des indicateurs. D'après les discussions avec certaines institutions financières de développement, la plupart d'entre elles n'effectuent pas de collecte de données primaires sur le nombre d'emplois directs créés, compte tenu de l'intensité des ressources nécessaires à cet exercice.

**Emplois indirects.** Depuis 2020, la Banque a adopté le **modèle d'impact conjoint (JIM)** pour estimer les emplois indirects<sup>57</sup>, ce qui constitue une avancée majeure dans l'amélioration de la mesure de l'impact sur le développement. En tenant compte des effets de la chaîne d'approvisionnement, des effets induits et des effets à terme sur les emplois, le JIM permet un suivi plus complet de l'impact des financements de la Banque sur l'emploi. La Banque dispose de données sur les emplois indirects depuis 2016. Elle s'efforce de fournir un ensemble plus complet d'informations sur les emplois indirects créés à la suite d'impacts favorables dans un plus grand nombre de secteurs (ces informations sont actuellement disponibles pour l'électricité et les services financiers), ainsi que des estimations d'emplois indirects au niveau des projets.

Sur une note positive, le travail entamé fin 2022 en vue d'élaborer et d'intégrer des indicateurs types dans le cadre de la Réponse de la Direction à **l'évaluation par IDEV du CMR de la Banque** appuiera l'amélioration de l'alignement et de l'établissement de rapports sur les indicateurs transversaux relatifs à l'emploi. Cette démarche sera complétée par le lancement du JSMS et l'opérationnalisation du système de compte rendu des résultats (RRS) en ligne à l'échelle de la Banque, amorcée en 2021, la révision des orientations et la reprise des séances de formation par SNDR du personnel des opérations sur la conception, le suivi et l'évaluation des projets, afin de stimuler l'amélioration des pratiques de suivi.

## Durabilité

*L'évaluation a établi que la conception de la Stratégie JfYA était solide en ce qui concerne la durabilité, étant donné l'attention accordée au renforcement des capacités institutionnelles et à la création d'un environnement favorable, ainsi qu'au développement de l'entrepreneuriat et des partenariats stratégiques en vue de répondre aux préoccupations relatives à l'emploi des jeunes. Il est donc fort probable que les résultats des activités en cours soient durables. Les risques les plus importants pour la durabilité sont liés aux insuffisances de la mise en œuvre qui pourraient nuire au renforcement des capacités institutionnelles requises, au peu d'attention portée aux jeunes bénéficiaires et aux facteurs exogènes qui influent sur la stabilité et la résilience macroéconomiques globales.*

Les cinq premières années de la Stratégie ont été consacrées à la mise en place des systèmes et des processus nécessaires pour s'attaquer au problème de l'emploi des jeunes au cours des prochaines décennies. L'évaluation à mi-parcours a analysé les considérations relatives à la conception et la probabilité de la durabilité des résultats du projet obtenus jusqu'ici.

### Considérations relatives à la conception qui augmentent la probabilité de durabilité

L'évaluation a constaté que la conception de la Stratégie JfYA intégrait des facteurs importants de nature à favoriser la durabilité. L'approche écosystémique de la Stratégie et l'accent mis sur le secteur privé et le renforcement des capacités, s'ils sont bien mis en œuvre, augmentent la probabilité de durabilité.

**Le renforcement des capacités à la Banque et dans les PMR appuie l'ampleur et la durabilité**

**de l'emploi des jeunes.** L'accent mis par la Stratégie JfYA sur une plus grande intégration des considérations relatives à l'emploi des jeunes dans tous les projets ainsi que sur les compétences du personnel, les politiques, les processus et les systèmes de la Banque et des PMR jette des bases solides pour la durabilité. Les efforts d'intégration devraient renforcer les capacités institutionnelles et financières, et partant, doter la Banque et les PMR des cadres et des ressources nécessaires pour améliorer l'emploi sur le continent au cours des prochaines décennies.

**L'approche écosystémique** de la création d'emplois qui sous-tend la Stratégie JfYA augmente la probabilité de durabilité des résultats en matière d'emploi des jeunes en s'attaquant à plusieurs obstacles, en appuyant la participation de plusieurs parties prenantes et en promouvant des solutions locales. L'accent mis résolument sur le développement de l'entrepreneuriat chez les jeunes, parallèlement au renforcement des compétences, appuie à la fois le potentiel de création d'emplois et l'amélioration de l'employabilité.

**L'accent mis sur le secteur privé s'est avéré techniquement judicieux et augmente la probabilité de réussite et la durabilité des résultats obtenus, compte tenu de leur rôle dans la création d'emplois.** Il a été établi que les projets de la JfYA font appel au secteur privé et en tirent parti pour boucler la boucle entre l'offre de main-d'œuvre et les besoins du marché, générer des financements supplémentaires, appuyer les possibilités de co-création et la mise en place de solutions plus durables. À titre d'exemple, des liens ont été établis entre les instituts de formation ou les établissements de TVET et les employeurs du secteur privé dans le cadre des projets ENABLE et SAPZ, ou les établissements TVET du Kenya ayant besoin de l'apport du secteur privé dans la conception des programmes d'études. Le partenariat avec des acteurs mondiaux comme Microsoft et LinkedIn pour renforcer les compétences numériques augmente l'employabilité des jeunes. Les investissements

dans des fonds d'actions axés sur les jeunes, par exemple au titre de Boost Africa, sont susceptibles d'élargir l'accès au financement des entreprises dirigées par des jeunes.

**Renforcement des capacités de l'écosystème national.** Les interventions en faveur de l'emploi des jeunes mises en œuvre ont permis de renforcer la capacité à appuyer le développement des entreprises et l'emploi, et d'accroître de ce fait la probabilité d'un développement durable. Les modèles de programmes des projets Laboratoire d'innovation, ENABLE et SAPZ renforcent les centres de formation, les centres d'incubation, les agrégateurs et les établissements de TVET pour qu'ils puissent former et outiller les jeunes entrepreneurs. À titre d'exemple, les visites de terrain au Malawi ont révélé que le projet Emploi des jeunes en Afrique a consolidé la capacité des centres de formation communautaires et appuyé l'élaboration de plusieurs politiques propices clés afin d'accroître l'accessibilité et la qualité des services de renforcement des compétences et de développement des entreprises des jeunes entrepreneurs. Un autre **projet** a aussi facilité la mise en place du premier mécanisme de partage des risques au Malawi afin d'améliorer l'accès des jeunes au financement. La probabilité de durabilité est encore plus grande lorsque le renforcement des capacités a été associé à une politique propice. Parmi les exemples figurent la stratégie d'incubation d'entreprises qui appuie l'accréditation des centres d'incubation et des fournisseurs de SDE au Malawi, la politique des MPME au Kenya qui soutient des activités ciblées en faveur de l'entrepreneuriat des jeunes dans les MPME, et la politique de TVET au Kenya qui requiert une collaboration entre les institutions de TVET et les organisations du secteur privé dans la conception des programmes de formation. L'évaluation a établi que les programmes CfE renforçaient les capacités infrastructurelles et techniques des universités et instituts nationaux de formation afin qu'ils puissent continuer à assurer l'acquisition des compétences numériques dans les pays.

## Risques pesant sur la durabilité

**La mise en œuvre inadéquate d'éléments clés constitue l'un des principaux risques pour la durabilité des résultats de la Stratégie JfYA. À ce jour, l'inégalité des progrès en matière de renforcement des capacités institutionnelles nécessaires réduit la probabilité de durabilité.**

Les activités essentielles de renforcement des capacités du personnel de la Banque, notamment les orientations et l'assistance techniques, ainsi que le suivi systématique, ont une incidence négative sur l'ampleur de l'optimisation des ressources de la Banque consacrées à la résolution du problème de l'emploi des jeunes. La mise en œuvre limitée d'efforts similaires de renforcement des capacités et d'appui à l'information sur le marché du travail au niveau des PMR constitue un obstacle à la réalisation de progrès durables en vue de s'attaquer au problème de l'emploi des jeunes.

**Des ressources inadéquates peuvent limiter l'ampleur et la durabilité des interventions prometteuses lancées dans le cadre de la Stratégie JfYA.**

Par exemple, le projet phare CfE, qui a connu des répétitions et des changements d'orientation, affiche des résultats relativement satisfaisants avec les fonds reçus des donateurs. Hormis les attentes de projets individuels intégrant une ou plusieurs composantes du programme CfE<sup>58</sup>, l'évaluation n'a pas trouvé de plan clair pour la poursuite de l'assistance financière au CfE après la fin du financement sous forme de don de la Fondation Rockefeller. Un autre exemple de ce type de projet novateur est le projet Souk at-Tanmia d'Afrique du Nord, financé par un fonds fiduciaire multidonateurs, qui a fourni de solides éléments probants attestant de l'employabilité et de la création d'emplois. Cependant, il ne dispose d'aucun financement ultérieur à la fin de la période de financement des donateurs actuels. D'ores et déjà, les difficultés à générer des financements internes, tant à la Banque que dans les PMR, pour appuyer les initiatives en faveur de l'emploi des jeunes, montrent que les programmes durables doivent être financés à partir d'autres sources.

**Appropriation par le pays.** Les projets passés en revue dans le cadre des études de cas nationales ont été conçus et mis en œuvre en collaboration avec les PMR et les institutions partenaires nationales, en réponse directe aux besoins recensés dans le contexte local. Les projets sont mis en œuvre par l'intermédiaire d'institutions nationales et sont adaptés à la situation du pays. Lorsque la concertation avec le pays a été insuffisante, elle s'est traduite par un appui faible et des conceptions de programme médiocres. Ce fut le cas pour certains projets en RDC où il a été signalé que la planification était principalement effectuée par des experts de la BAD ou des membres de l'équipe de projet, avec pour conséquence une connaissance limitée du contexte de l'emploi des jeunes dans le pays. Les projets étaient alignés sur les programmes gouvernementaux, mais ne tenaient pas compte de certains obstacles rencontrés par les jeunes. De même, les modèles de programmes phares préconçus ont connu un succès mitigé, les PMR ayant préféré les concevoir sur mesure et les adapter en fonction de leurs besoins et de leurs ressources.

**Participation des jeunes.** En général, l'évaluation a révélé que des niveaux de participation des jeunes aux processus de projet étaient inférieurs aux attentes dans les cinq pays ayant fait l'objet d'une étude de cas. La participation des jeunes à la mise en œuvre, comme bénéficiaires et parfois comme facilitateurs ou prestataires de services, a été plus forte qu'à d'autres phases du cycle du projet, notamment la conception et l'évaluation. Au Malawi, les jeunes ont participé comme animateurs ou formateurs communautaires et sont aussi représentés dans un comité national chargé de superviser la facilité de partage des risques dans le cadre du [projet de développement de l'infrastructure agricole et des compétences des jeunes en agro-industries](#), afin de défendre leurs intérêts. Toutefois, en cas de participation insuffisante, associée à une mauvaise communication et à des retards dans l'exécution, comme l'a montré le projet ENABLE Youth du Kenya, les jeunes étaient davantage démotivés et ont déclaré se sentir dépossédés de leurs droits. Une mise à contribution insuffisante est susceptible

d'influer négativement sur les résultats et la participation à long terme.

**Accès des entreprises au financement.** Des actions inadaptées pour surmonter les obstacles au financement des entreprises dirigées par des jeunes et au financement global des PME compromettra la création et la durabilité des emplois. Dans deux des cinq pays ayant fait l'objet d'une étude de cas, des retards importants dans la mise en œuvre ou des annulations d'options de financement dans le cadre de projets primaires d'emploi des jeunes en cours ayant des composantes d'accès au financement ont mis en exergue cette préoccupation. Les projets de services financiers généraux ne fournissent pas actuellement assez d'informations sur les entreprises dirigées par des jeunes ayant tiré profit des projets de services financiers, voire sur la façon dont ces services sont adaptés pour lever les obstacles spécifiques rencontrés par les jeunes (voir la sous-section précédente sur les investissements). Une fois de plus, l'évaluation a montré que les YEIB offraient

une occasion prometteuse d'améliorer les possibilités de financement des entreprises de jeunes. L'augmentation des financements en fonds propres offre aussi de plus grandes possibilités.

**Risques exogènes pour la durabilité.** Outre les risques susmentionnés qui pèsent sur la viabilité et sont du ressort de la Banque, il subsiste des risques macroéconomiques exogènes, tels qu'une faible croissance économique (qui devrait se maintenir à 4,1 % en 2023), l'instabilité politique et l'évolution de la compétitivité mondiale, qui ont une incidence négative sur la croissance économique générale et influent sur les efforts de transformation structurelle nécessaires à la création d'emplois. Au cours des prochaines années, l'impact de l'environnement et du changement climatique devrait accroître les effets sur la santé et provoquer une recrudescence des urgences humanitaires. De même, la baisse du financement de l'entrepreneuriat, en particulier de l'entrepreneuriat des jeunes, reste un défi pour la Banque et d'autres institutions financières. ■





# Conclusions, enseignements et recommandations

## Conclusions

**La productivité et l'engagement des jeunes sont au cœur de la transformation sociale et économique du continent africain.** L'incapacité à surmonter les obstacles à l'emploi décent et à la participation des jeunes à la prise de décision peut avoir des conséquences catastrophiques sur le développement économique et la stabilité sociale et politique à l'intérieur des pays et au-delà de leurs frontières. Des décennies de croissance sans emploi suffisant en Afrique ont limité les possibilités économiques offertes à tous, en particulier aux jeunes. Les jeunes Africains sont le plus souvent cantonnés à des emplois mal rémunérés du secteur informel. Ils sont confrontés à la fois à des problèmes de surqualification et de sous-qualification, ce qui bride leur capacité à obtenir des emplois décents. La survie des entreprises dirigées par des jeunes est faible car ces derniers ont du mal à accéder au financement et aux services de développement des entreprises. La pandémie de COVID-19, le changement climatique et les événements géopolitiques ont aggravé cette situation en fragilisant les fondamentaux macroéconomiques, le potentiel de création d'emplois et le développement humain.

**Il a été établi que la Stratégie JfYA était pertinente et qu'elle servait à préparer la Banque à s'attaquer au problème de l'emploi des jeunes sur l'ensemble du continent, en complément des autres stratégies de la Banque.** 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. Du point de vue de la cohérence,

la Stratégie cadre parfaitement avec les stratégies de l'institution, ainsi qu'avec les priorités de développement des PMR et des autres partenaires au développement. Même si la Banque a mobilisé d'importantes ressources financières pour appuyer la mise en œuvre des objectifs de la Stratégie JfYA, certains domaines essentiels ont aussi connu des déficits de financement. Les ressources humaines et les systèmes de gestion censés appuyer la mise en œuvre de la JfYA en tant que stratégie à l'échelle de la Banque ne se sont pas concrétisés comme prévu, d'où des effets mitigés sur la mise en œuvre de la Stratégie.

**Il a été constaté que les interventions de la Banque créaient des emplois et outillaient les jeunes pour l'emploi, mais qu'il était difficile de déterminer les progrès effectivement accomplis en vue de réaliser les résultats et les effets de la Stratégie.** La Banque a enregistré des progrès mitigés sur le plan de la mise en œuvre des mesures clés de la Stratégie. Au cours de la mise en œuvre, la Banque a fait preuve de flexibilité en adaptant, en reproduisant et en modifiant les mesures et les approches afin de mieux aligner la Stratégie sur les systèmes de la Banque et les ressources existantes et pour répondre à la pandémie de COVID-19 et aux autres changements externes survenus au cours de la période d'évaluation. Si des éléments probants attestent que l'emploi des jeunes est mieux intégré dans les opérations, cette intégration n'est pas encore suffisante au niveau des systèmes. L'évaluation a révélé que l'insuffisance de l'intégration systémique s'est manifestée sous la forme d'occasions manquées de traiter les questions liées à 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. La

Stratégie a mis l'accent sur la nécessité de recueillir et de diffuser des preuves de ce qui fonctionne, mais cela ne se fait pas encore de façon systématique, ce qui compromet les possibilités de démontrer l'importance de ces mesures et de catalyser leur mise en œuvre à l'échelle voulue à l'intérieur des pays et entre ceux-ci. Cette situation empêche aussi l'apprentissage ainsi que l'adaptation et la révision des activités. L'évaluation a montré que les mesures en cours de développement du JSMS, la révision de la classification des projets et d'autres améliorations du suivi offrent toutes la possibilité d'adapter et d'intégrer systématiquement le développement de l'emploi et le renforcement des compétences dans les années à venir.

**La conception de la Stratégie JfYA a été jugée solide sur le plan de la durabilité en raison de son approche écosystémique, de l'attention qu'elle porte au renforcement des capacités institutionnelles et à la création d'un environnement favorable, ainsi qu'au développement de l'entrepreneuriat et des partenariats stratégiques pour répondre aux préoccupations en matière d'emploi des jeunes.**

Les risques les plus importants pour la durabilité sont liés aux insuffisances de la mise en œuvre qui pourraient nuire au renforcement des capacités institutionnelles requises, à l'accent insuffisant mis sur les jeunes bénéficiaires, aux interventions limitées pour surmonter durablement les obstacles au financement des entreprises dirigées par des jeunes et au financement global des PME, ainsi qu'à des facteurs exogènes qui pèsent sur la stabilité et la résilience macroéconomiques globales.

## Enseignements

**1. 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 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 dès le départ et une attention particulière à l'atténuation des risques. L'évaluation a certes relevé plusieurs exemples d'adaptation de la Banque pour pallier quelques-unes de ces insuffisances, mais la surveillance de l'atténuation des risques en vue de déclencher l'action de la Direction requise aurait dû être plus rigoureuse. En l'absence de financements suffisants et de systèmes de suivi et d'évaluation normalisés, la pertinence de l'approche phare visant à généraliser des modèles éprouvés semble avoir diminué au fil du temps. De plus, certains aspects de la Stratégie n'étaient pas bien alignés et ne pouvaient pas être réalisés dans le cadre des opérations et des processus de budgétisation types de la Banque. Une analyse approfondie de la faisabilité de la Stratégie et de ses interventions clés, l'obtention d'engagements en amont, la surveillance continue des risques et le suivi permanent des éléments novateurs constituent des composantes essentielles des processus de conception et de gestion de la Stratégie.

**2. Les structures de gouvernance appuyées par des outils de gestion, des ressources et une autorité appropriée sont essentielles à une coordination et supervision systématiques des stratégies mises en œuvre dans toute la Banque, comme la Stratégie JfYA.** Ces structures sont essentielles à une stratégie transversale visant à passer en revue les progrès accomplis, à faire appel à une intervention conjointe pour remédier aux goulets d'étranglement et à tirer parti des possibilités et des synergies. Si l'équipe chargée de l'emploi est censée superviser et coordonner la mise en œuvre des activités de la Stratégie JfYA dans différents départements, elle ne dispose pas des outils, des plates-formes, des ressources

et de l'autorité nécessaires pour s'acquitter efficacement de cette tâche. Les systèmes de planification et de suivi de la Banque n'étaient pas suffisants pour permettre la coordination, la mobilisation des ressources et l'établissement de rapports. Le groupe de travail censé rassembler le personnel des différents départements n'a pas été mise en place. De plus en plus, le personnel de l'équipe chargée de l'emploi est sollicité à l'excès, car il gère de multiples activités et assume progressivement des fonctions de gestion de projet.

**3. Des incitations appropriées, associées à la 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 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 et le tableau de bord de la mise en œuvre améliore le profil et la responsabilité dans les différents complexes.

**4. 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 sur le plan de l'emploi des activités de formation et de renforcement des compétences. La création et l'expansion

d'entreprises créent des emplois, et c'est à ce niveau qu'il est possible de mettre fortement l'accent sur les objectifs et le suivi en matière d'emploi.

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

Dans le cas de la Stratégie JfYA, globalement, ce qui a bien fonctionné c'est le passage à des efforts catalytiques pour débloquer des financements et appuyer la réalisation des objectifs plus larges 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. Les éléments probants issus de ces études analytiques ont servi à débloquer des financements importants destinés à intensifier la création d'emplois et provenant à la fois de fonds internes de la Banque et d'autres acteurs, dont le secteur privé. Le Fonds a également contribué à faciliter d'autres activités novatrices. Quelques-unes de ces activités sont maintenant reproduites dans des pays et d'autres régions.

## 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 recommandé spécifiquement 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 résilients ;

- 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 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.

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. ■

# Annexes

<b>Annexe 1:</b> Matrice de l'Évaluation	<b>70</b>
<b>Annexe 2:</b> Théorie du changement détaillée de la Stratégie JfYA	<b>74</b>
<b>Annexe 3:</b> Tableaux de revue du portefeuille	<b>76</b>
<b>Annexe 4:</b> Modèles et projets de programmes phares	<b>78</b>
<b>Références</b>	<b>79</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>84</b>
<b>Notes de fin</b>	<b>85</b>

# Annexe 1 : Matrice de l'Évaluation

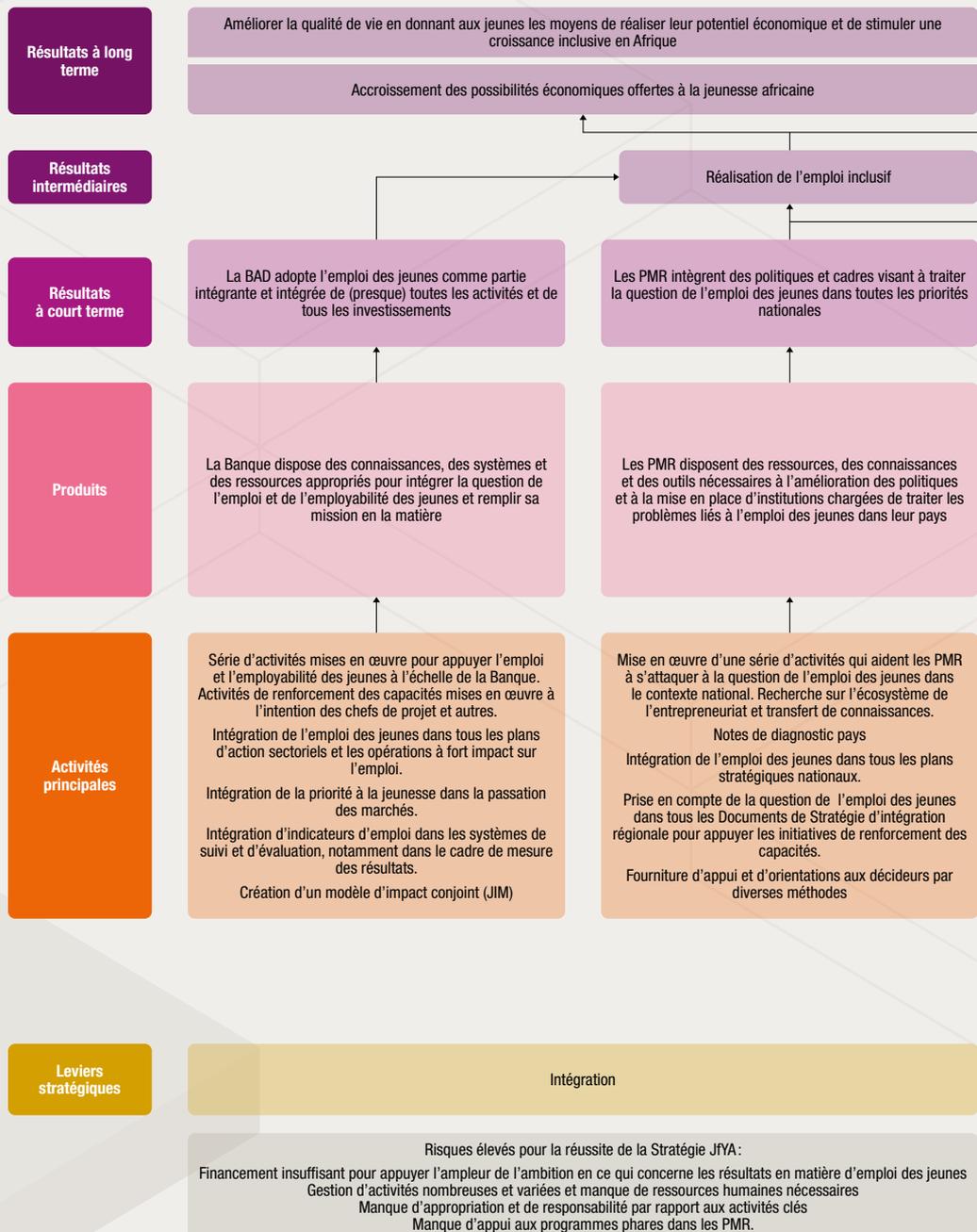
Questions clés	Sous-questions/Ce qu'il faut rechercher	Indicateurs/Mesures	Sources de données ou d'informations/Méthodes de collecte des données
<b>1. Dans quelle mesure la Stratégie JfYA a-t-elle permis à la Banque de contribuer à l'amélioration des résultats en matière d'emploi des jeunes en Afrique? (Pertinence et cohérence)</b>			
<p><b>1.1. Dans quelle mesure la théorie du changement, les hypothèses sous-jacentes et les risques sont-ils pertinents et valables pour la période restante de la Stratégie, et des changements sont-ils nécessaires pour atteindre les résultats escomptés ?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La présente théorie du changement est-elle connue, comprise et utilisée actuellement ?</li> <li>■ Les hypothèses et les risques demeurent-ils valables et cette situation a-t-elle une incidence négative sur l'obtention des résultats ?</li> <li>■ Quels sont les éléments qui ont changé dans le contexte opérationnel ? Comment ces changements influent-ils sur la mise en œuvre de la Stratégie JfYA et sur la réalisation des cibles visées ?</li> <li>■ Des insuffisances ou des possibilités ont-elles été relevées dans la théorie du changement nécessaire pour appuyer la réalisation des objectifs ?</li> <li>■ Dans quelle mesure la pandémie de COVID-19 a-t-elle influé sur la théorie du changement, les hypothèses sous-jacentes et les risques prévus ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Insuffisances de la théorie du changement</li> <li>■ Mesure dans laquelle la théorie du changement est valable et pertinente pour le contexte actuel</li> <li>■ Répercussion sur le contexte actuel de l'emploi des jeunes en 2022.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Revue des documents de la Stratégie JfYA et du plan de mise en œuvre</li> <li>■ Revue des études économiques et sectorielles et d'autres travaux de recherche et d'évaluation pertinents sur les questions liées à l'emploi des jeunes en Afrique</li> <li>■ Entretiens avec des informateurs clés issus du personnel de la Banque, à savoir les membres de l'équipe de mise en œuvre de la Stratégie JfYA, et des bureaux régionaux</li> <li>■ Études de cas nationales</li> <li>■ Revue d'autres informations contextuelles et des travaux de recherche à jour sur les questions relatives à l'emploi des jeunes</li> </ul>
<p><b>1.2. Les domaines d'intervention et les approches de mise en œuvre sont-ils adaptés aux besoins du continent dans un contexte mondial en mutation ?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Comment la Stratégie JfYA traite-t-elle les contraintes, les atouts, les possibilités et les défis liés au chômage des jeunes en Afrique dans différents contextes ?</li> <li>■ Comment la Stratégie JfYA prend-elle en compte les différents défis et expériences auxquels sont confrontés les jeunes hommes et les jeunes femmes ? Dans quelle mesure cette approche a-t-elle évolué depuis le début de la Stratégie ?</li> <li>■ Dans quelle mesure les leviers stratégiques et les activités correspondantes tiennent-ils compte des contraintes et des possibilités en matière de création d'emplois ?</li> <li>■ Dans quelle mesure les interventions ont-elles été adaptées pour répondre à l'évolution du contexte opérationnel ? Quels sont les facteurs ayant favorisé cette gestion adaptative ?</li> <li>■ Dans quelle mesure la Banque a-t-elle apporté, grâce à la Stratégie JfYA, une bonne réponse aux questions nouvelles soulevées par la pandémie de COVID-19 ?</li> <li>■ Les principes recensés comme facteurs favorables sur la base des enseignements tirés dans chacun des domaines (piliers) d'intervention stratégique pour la mise en œuvre ont-ils été intégrés ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Opinions sur la pertinence et l'adéquation des domaines d'intervention et des approches de mise en œuvre de la Stratégie JfYA ;</li> <li>■ Proportion des projets JfYA échantillonnés qui obtiennent une note satisfaisante en matière de pertinence (ventilée par genre, secteur, région et contexte national) ;</li> <li>■ Proportion de projets JfYA échantillonnés qui mettent l'accent sur le genre ou ciblent différemment les jeunes hommes et femmes ;</li> <li>■ Mesure dans laquelle la Stratégie JfYA cadre avec les priorités des jeunes et des PMR, ainsi qu'avec les aspirations continentales et mondiales ; et</li> <li>■ Mesure dans laquelle les interventions et la mise en œuvre de la Stratégie JfYA ont permis de faire face à la pandémie de COVID-19 et à d'autres changements dans l'environnement opérationnel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Revue des études économiques et sectorielles et d'autres travaux de recherche et d'évaluation pertinents sur les questions liées à l'emploi des jeunes en Afrique</li> <li>■ Études de cas nationales</li> <li>■ Entretiens avec le personnel de la Banque, les jeunes, les partenaires</li> <li>■ Enquête en ligne</li> </ul>

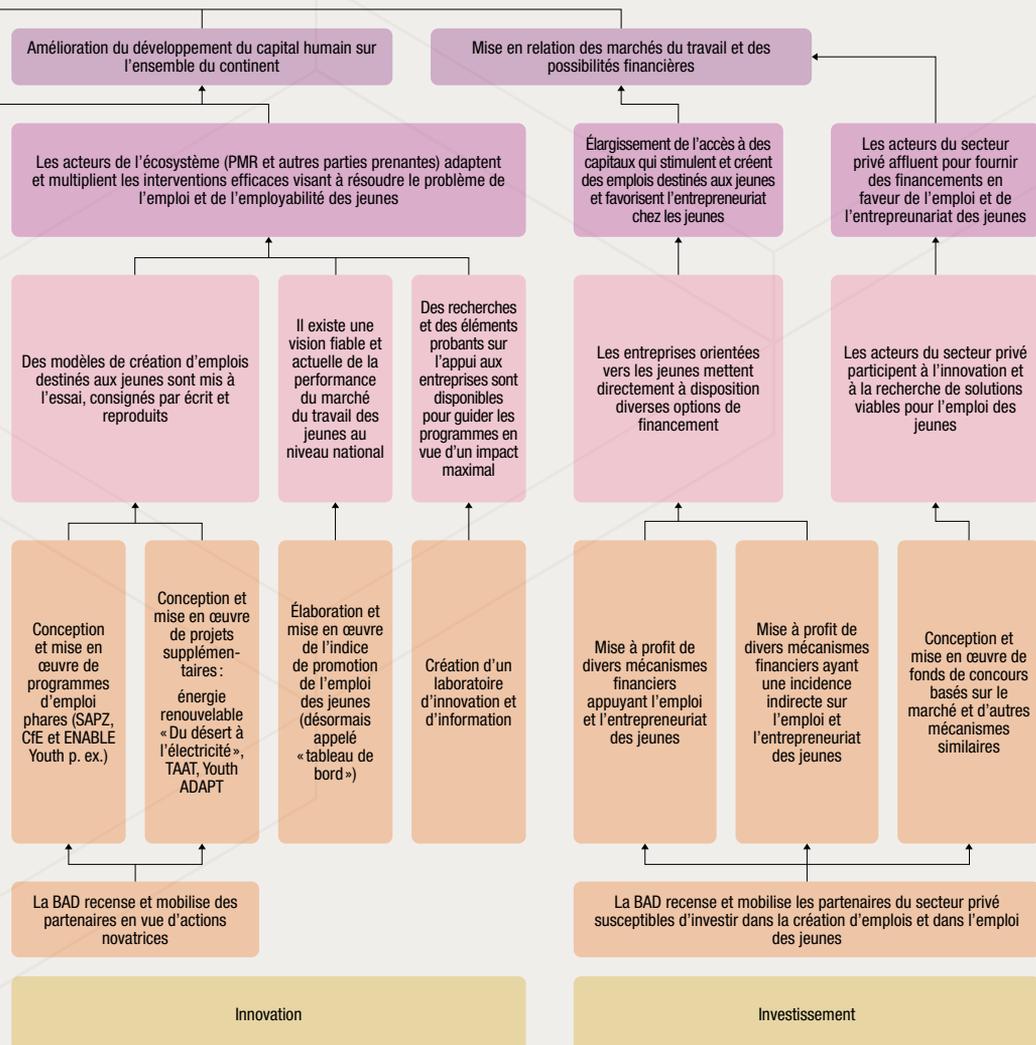
Questions clés	Sous-questions/Ce qu'il faut rechercher	Indicateurs/Mesures	Sources de données ou d'informations/Méthodes de collecte des données
<p><b>1.3. Comment la Stratégie JfYA promeut et amplifie-t-elle les stratégies similaires des PMR et d'autres partenaires clés au développement ?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Comment les leviers stratégiques, qui mettent l'accent sur les partenariats, ont-ils été activés dans la mise en œuvre ?</li> <li>■ Quels sont les domaines de convergence, de divergence ou de chevauchement avec les programmes d'emploi et d'entrepreneuriat des jeunes d'autres organismes (objectifs, cibles, systèmes et structures, approches de mise en œuvre) ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Domaines dans lesquels la BAD peut exercer un effet de levier sur d'autres organismes partenaires ; et</li> <li>■ Degré d'alignement de la Stratégie JfYA sur les politiques et priorités des PMR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Revue de la JfYA par rapport aux stratégies des organismes et aux aspirations mondiales et continentales</li> <li>■ Entretiens avec des informateurs clés issus du personnel de la Banque, des PMR, des BMD homologues, de l'OIT, des IFI et des organismes bilatéraux</li> <li>■ Revue des politiques et étude comparative</li> <li>■ Études de cas</li> </ul>
<p><b>1.4. Dans quelle mesure la Stratégie JfYA se conjugue-t-elle avec d'autres stratégies et politiques de la Banque pour apporter une valeur ajoutée et promouvoir les initiatives et les activités ?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Comment la Stratégie JfYA s'aligne-t-elle sur d'autres stratégies High 5 et transversales ?</li> <li>■ Quels sont les synergies et les liens entre la Stratégie JfYA, et d'autres interventions menées par la BAD ?</li> <li>■ Quelle est la valeur ajoutée par la Stratégie JfYA aux autres politiques et stratégies ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Domaines d'alignement et de synergie ;</li> <li>■ Domaines de valeur ajoutée ; et</li> <li>■ Domaines de divergence ou d'occasions perdues.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Revue de la Stratégie décennale, de la Stratégie du capital humain, des stratégies High 5, du secteur privé, des services financiers, de la fragilité et de la résilience, du genre et de la gouvernance économique de la Banque</li> <li>■ Entretiens avec la Direction et le personnel des départements de mise en œuvre de la Banque</li> </ul>
<p><b>1.5. Les ressources, les systèmes et les structures de la Banque sont-ils adéquats pour appuyer l'obtention des résultats escomptés ?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Quels sont les systèmes et les structures disponibles pour appuyer la mise en œuvre de la Stratégie JfYA ?</li> <li>■ Quels sont les atouts et les faiblesses des systèmes de planification, de financement, de suivi et d'évaluation et de gestion ?</li> <li>■ Comment l'existence ou l'absence des atouts et des faiblesses a-t-elle influé sur la mise en œuvre de la Stratégie ?</li> <li>■ Les ressources et systèmes financiers sont-ils suffisants pour appuyer la mise en œuvre de la Stratégie JfYA ? Quelles sont les insuffisances ?</li> <li>■ Les ressources humaines sont-elles adéquates en termes d'effectif et d'éventail de compétences ?</li> <li>■ Les ressources disponibles ont-elles permis d'appuyer le plan de mise en œuvre comme initialement prévu ?</li> <li>■ Dans quelle mesure le processus d'assurance de la qualité de la Banque (qualité au départ et à la sortie) appuie-t-il l'intégration des questions relatives à l'entrepreneuriat et à l'emploi des jeunes dans toutes les opérations de la Banque ?</li> <li>■ Dans quelle mesure la Banque a-t-elle bien utilisé son avantage comparatif pour faire progresser la mise en œuvre ou les résultats de la Stratégie ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mesure dans laquelle les outils de planification, de gestion, de suivi et de supervision, de financement et d'assurance de la qualité appuient la réalisation des aspirations de la Stratégie JfYA ;</li> <li>■ Mesure dans laquelle le PYAG apporte une contribution appropriée à la mise en œuvre de la Stratégie ;</li> <li>■ Mesure dans laquelle le JIM fournit des données qui répondent aux normes de qualité (validité, fiabilité, actualité, précision, intégrité) ; et.</li> <li>■ Dotation en personnel et budget requis par rapport au plan de travail et aux tâches prévues.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entretiens et discussions avec l'équipe chargée de l'emploi, les départements de mise en œuvre et le personnel régional ; Département de la mobilisation des ressources et des partenariats, PYAG</li> <li>■ Revue des plans, des manuels et des rapports d'avancement de la mise en œuvre</li> <li>■ Évaluation du cadre de résultats de la Stratégie JfYA, des outils de suivi et des résultats</li> <li>■ Évaluation des outils de planification et d'assurance de la qualité et de leur utilisation</li> <li>■ Revue des rapports financiers</li> <li>■ Revue des manuels, de la base de données et des outils du JIM</li> <li>■ Revue des évaluations antérieures des systèmes et plans d'auto-assurance</li> </ul>

Questions clés	Sous-questions/Ce qu'il faut rechercher	Indicateurs/Mesures	Sources de données ou d'informations/Méthodes de collecte des données
<p><b>1.6. Les partenariats et les mécanismes de collaboration (tant internes qu'externes) contribuent-ils à l'obtention des résultats, en fonctionnant dans le cadre de l'approche d'« une seule Banque » ?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dans quelle mesure l'approche d'« une seule Banque » a-t-elle été appliquée dans la mise en œuvre de la Stratégie à ce jour ?</li> <li>■ Comment les partenariats internes et externes ont-ils contribué aux résultats à différents niveaux ?</li> <li>■ Quels sont les défis, les possibilités et les recommandations d'amélioration ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mesure dans laquelle les partenariats internes et externes influent sur la réalisation des progrès et des résultats ;</li> <li>■ Opinions sur le partenariat entre la Banque et les PMR en matière d'emploi des jeunes ; et</li> <li>■ Facteurs propices et pratiques optimales en matière de partenariat et de collaboration.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entretiens avec des informateurs clés issus du personnel de la Banque</li> <li>■ Entretiens avec des informateurs clés des PMR et des organismes partenaires</li> </ul>
<p><b>2. La mise en œuvre de la Stratégie JfYA contribue-t-elle à améliorer l'emploi des jeunes dans les PMR ? (Efficacité et efficience)</b></p>			
<p><b>2.1. Les interventions et les mesures de la Stratégie produisent-elles les résultats escomptés ?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Qu'est-ce qui a été accompli ? Qu'est-ce qui a bien progressé ?</li> <li>■ Quels sont les changements observables au niveau de la Banque, des PMR, des partenaires du secteur privé et des autres partenaires à la suite de la Stratégie JfYA, des leviers stratégiques et de leur mise en œuvre ?</li> <li>■ Quels sont les résultats qui ne seront probablement pas atteints ? Pourquoi ?</li> <li>■ La Stratégie JfYA, ses leviers stratégiques et les diverses activités semblent-ils en bonne voie pour produire durablement les résultats escomptés au cours des cinq prochaines années ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nombre d'activités du plan de mise en œuvre en bonne voie ;</li> <li>■ Nombre de projets achevés ayant obtenu une note satisfaisante au regard des critères d'efficacité ;</li> <li>■ Nombre d'indicateurs du CMR qui enregistrent des progrès (ventilés par genre) ;</li> <li>■ Niveau de connaissance et d'application de l'approche de mise en œuvre de la Stratégie JfYA par le personnel de la Banque ;</li> <li>■ Opinions des jeunes (hommes et femmes) quant à l'efficacité des interventions ;</li> <li>■ Nombre de projets qui mettent l'accent sur le genre, ou qui ont pris en compte le ciblage des jeunes hommes et femmes de différentes manières ;</li> <li>■ Nombre de produits du savoir et d'autres études économiques et sectorielles réalisés et utilisés ; et</li> <li>■ Mesure dans laquelle la mise en œuvre de la Stratégie JfYA respecte les engagements du FAD-14 et du FAD-15.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Études de cas</li> <li>■ Revue documentaire — rapports d'information, rapports phares, rapports annuels des fonds fiduciaires, ADER, rapports d'achèvement de projet et rapports de revue à mi-parcours de projet, CPCR/NE-RSE</li> <li>■ Revue de projets</li> <li>■ Analyse des indicateurs</li> <li>■ Entretiens et discussions</li> </ul>
<p><b>2.2. Quels sont les facteurs clés ayant influencé la réalisation ou la non-réalisation des produits et des résultats escomptés ?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Quels sont les facteurs internes et externes qui favorisent l'obtention des résultats escomptés ? Quels sont les facteurs qui entravent l'obtention des résultats ? Comment ces facteurs pourraient-ils être modifiés en vue d'une plus grande réussite au cours des cinq prochaines années ?</li> <li>■ Comment la participation des jeunes à différents moments de la conception et de la mise en œuvre a-t-elle contribué à l'efficacité et à la durabilité probable des activités ?</li> <li>■ Comment la pandémie de COVID-19 a-t-elle influé sur le plan de mise en œuvre prévu, et sur les diverses activités menées à la Banque, dans les PMR et chez les autres parties prenantes partenaires ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Liste des facteurs contributifs et des facteurs contraignants (ventilés selon les domaines d'intervention, les groupes cibles (notamment les jeunes hommes et femmes) et les contextes nationaux).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Études de cas</li> <li>■ Revue documentaire — rapports d'information, rapports phares, rapports annuels des fonds fiduciaires, ADER, rapports d'achèvement de projet et rapports de revue à mi-parcours de projets, RAP/NE-RSE</li> <li>■ Revue de projets</li> <li>■ Entretiens</li> </ul>

Questions clés	Sous-questions/Ce qu'il faut rechercher	Indicateurs/Mesures	Sources de données ou d'informations/Méthodes de collecte des données
<b>2.3. Quels résultats imprévus (positifs et négatifs) peut-on observer jusqu'à présent ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▮ Quels sont les résultats imprévus qui ont été recensés à la suite de la mise en œuvre de la Stratégie JfYA ?</li> <li>▮ Comment la Stratégie JfYA a-t-elle contribué à l'obtention de ces résultats ?</li> <li>▮ Comment influent-ils sur les progrès accomplis en vue d'améliorer les résultats en matière d'emploi des jeunes ?</li> <li>▮ Comment l'apparition de ces résultats imprévus influence-t-elle une modification de la théorie du changement, des leviers stratégiques ou des activités de mise en œuvre ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▮ Liste des conséquences imprévues négatives et positives (ventilées par zones rurales/urbaines, hommes/femmes, le cas échéant) ; et</li> <li>▮ Répercussions des résultats sur le but et les objectifs finaux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▮ Études de cas</li> <li>▮ Revue documentaire — rapports d'information, rapports phares, rapports annuels des fonds fiduciaires, ADER, rapports d'achèvement de projet et rapports de revue à mi-parcours de projets, RAP/NE-RSE</li> <li>▮ Revue de projets</li> <li>▮ Évaluation des indicateurs</li> <li>▮ Entretiens</li> <li>▮ FGD</li> </ul>
<b>2.4. Quelles sont les interventions lancées dans le cadre de la Stratégie JfYA qui ont été généralisées ou qui sont prêtes à l'être ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▮ Quelles sont les conditions existantes qui favorisent l'accroissement des ressources, la généralisation des politiques nationales et le renforcement des capacités de la Banque, des PMR ou des partenaires ?</li> <li>▮ Comment la Stratégie devrait-elle tirer parti des succès obtenus à ce jour pour appuyer la réalisation des objectifs et des cibles ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▮ Nombre d'interventions ou de projets qui ont été généralisés ; et</li> <li>▮ Existence de facteurs ou de conditions favorables à la généralisation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▮ Entretiens avec des informateurs clés, des coordonnateurs et des membres de l'équipe de la JfYA, des partenaires de mise en œuvre, des PMR et d'autres organismes de développement</li> <li>▮ Étude de cas</li> <li>▮ Revue de projets</li> </ul>
<b>3. Les résultats de la Stratégie JfYA sont-ils durables ou susceptibles de l'être ? (Durabilité)</b>			
<b>3.1. Dans quelle mesure les stratégies d'intervention et la mise en œuvre ont-elles traité les questions de durabilité ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▮ Quelles sont les mesures spécifiques définies dans les documents de conception et les processus de mise en œuvre pour appuyer la durabilité ?</li> <li>▮ Comment ces mesures se sont-elles concrétisées au cours des cinq premières années de mise en œuvre ?</li> <li>▮ Quelles sont les insuffisances nouvelles ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▮ Liste des considérations relatives à la durabilité dans le processus de conception et de mise en œuvre ; et</li> <li>▮ Nombre d'insuffisances relevées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▮ Revue du document et du plan de mise en œuvre de la Stratégie JfYA</li> <li>▮ Entretiens avec des informateurs clés (coordonnateurs et membres de l'équipe chargée de l'emploi), des partenaires de mise en œuvre, des PMR et d'autres organismes de développement</li> <li>▮ Étude de cas</li> <li>▮ Revue de projets</li> </ul>
<b>3.2. Quels sont ceux des résultats obtenus jusqu'à présent qui ont le plus de chances d'être pérennisés, et pourquoi ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▮ Quel levier stratégique produit les résultats les plus durables ?</li> <li>▮ Quelles capacités techniques, financières, institutionnelles et de politique ont été mises en place pour appuyer leur durabilité ?</li> <li>▮ Comment les succès nouveaux et les changements systémiques pourraient-ils être davantage appuyés en vue de leur durabilité ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▮ Liste des résultats susceptibles d'être durables, ventilés par levier ; et</li> <li>▮ Nombre de projets achevés dont la durabilité est satisfaisante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▮ Études de cas</li> <li>▮ Revue des RAP/NE-RSE</li> <li>▮ Entretiens avec les partenaires de mise en œuvre concernés, les PMR et d'autres organismes de développement</li> </ul>
<b>3.3. Quels sont les principaux risques qui pèsent sur la durabilité des autres résultats escomptés à l'avenir ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▮ Quels sont les facteurs qui influent sur la réalisation et la durabilité des effets escomptés à l'avenir ?</li> <li>▮ Que doivent mettre en œuvre la BAD, les PMR et les autres parties prenantes pour appuyer des changements et des résultats durables, et pour limiter la perte de la dynamique et des résultats obtenus à ce jour ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▮ Liste des risques pour la durabilité ; et</li> <li>▮ Évaluation rationnelle des stratégies d'atténuation des risques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▮ Études de cas</li> <li>▮ Revue des RAP/NE-RSE</li> <li>▮ Entretiens avec les partenaires de mise en œuvre, les PMR et d'autres organismes de développement</li> </ul>
<b>4. Quels enseignements tirons-nous quant à ce qui fonctionne ?</b>			
<b>Quels sont les enseignements nouveaux et les approches efficaces ou prometteuses qui peuvent être poursuivis ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▮ Quels enseignements tirons-nous quant à ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas à la Banque ?</li> <li>▮ Comment ces enseignements sont-ils intégrés dans la planification et la gestion en cours ?</li> <li>▮ Quels sont les autres éléments probants qui proviennent d'organisations comparables et concernent des pratiques prometteuses ou meilleures qu'il conviendrait de prendre en considération ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▮ Domaines d'apprentissage.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▮ Revue des politiques et étude comparative</li> <li>▮ Études de cas</li> </ul>

## Annexe 2: Théorie du changement détaillée de la Stratégie JfYA





## Hypothèses générales :

La croissance économique est constante sur le continent et dans les PMR (en l'absence par exemple de la pandémie imprévue de COVID-19 qui a paralysé beaucoup d'économies et empêché le travail dans bien des cas).

Le financement de l'entrepreneuriat (en particulier) continue d'être assuré par différentes sources (pilier relatif à l'investissement)

## Annexe 3: Tableaux de revue du portefeuille

**Tableau A3.1:** Répartition sectorielle des projets primaires d'emploi des jeunes  
(n=176)

N.S	Secteur	Nombre d'opérations	Part (%)	Valeur (millions d'UC)	Part de la valeur (%)
1	Agriculture	61	34,6	1750	33,8
2	Communications	1	0,6	59,45	1
3	Environnement	6	3,5	86,91	1,7
4	Finance	9	5,2	343,66	6,6
5	Industrie	1	0,6	86	1,7
6	Gouvernance	26	14,7	682,29	13,2
7	Social	52	29,5	873	17
8	Transports	10	5,6	827	16
9	Développement urbain	1	0,6	42,58	1,0
10	Alimentation en eau et assainissement	9	5,1	413,11	8
	<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>100</b>	<b>5164</b>	<b>100</b>

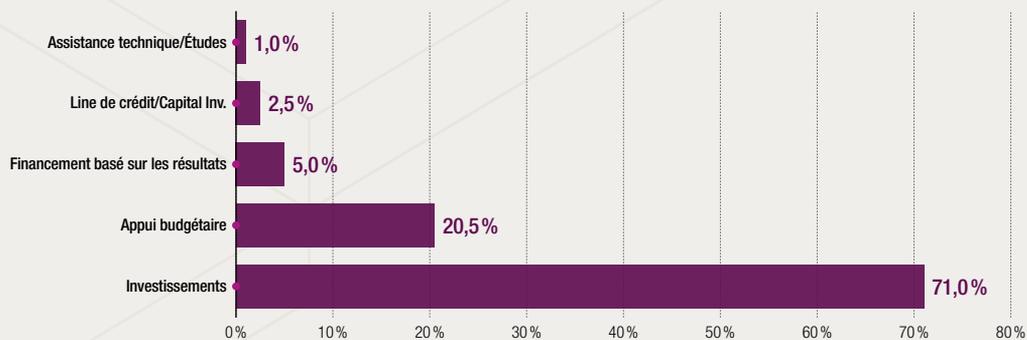
**Tableau A3.2:** Répartition régionale des projets primaires d'emploi des jeunes  
(n=176)

Régions	Nombre d'opérations	Part (%)	Valeur (millions d'UC)	Part de la valeur (%)
Afrique centrale	23	13	1045	20,2
Afrique de l'Est	32	18,2	744,45	14,3
Multirégions	20	11,4	179,58	3,5
Afrique du Nord	18	10,2	872,47	17
Afrique australe	26	14,8	489,5	9,5
Afrique de l'Ouest	57	32,4	1833	35,5
<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>100</b>	<b>5164</b>	<b>100</b>

Figure A3.1 : Évolution de l'approbation des projets primaires d'emploi des jeunes par année



Figure A3.2 : Répartition du portefeuille par instrument (projets d'emplois primaires des jeunes)  
% de la valeur



## Annexe 4: Modèles et projets de programmes phares

Secteur	Programmes phares initiaux	Programmes phares actuels
TIC	<b>Programme de codage pour l'emploi (CfE)</b> : mettre en place des académies de codage de premier plan, mettre les diplômés en contact direct avec les employeurs du secteur des TIC. Ce programme était censé créer 825 000 emplois.	<b>Programme CfE</b> : renforcer les capacités des jeunes et les doter de compétences liées à la technologie pour le XXI <sup>e</sup> siècle et, ce faisant, promouvoir l'employabilité et l'entrepreneuriat. <b>Cibles en matière d'emploi</b> : 9 000 000 <b>Jeunes formés</b> : 234 000 <b>Département d'exécution principal</b> : AHHD1 <b>Nombre de projets</b> : un projet mis en œuvre au Kenya, au Nigeria, au Rwanda, au Sénégal et en Côte d'Ivoire
	<b>Programme de développement de la pensée informatique</b> : instaurer des programmes d'alphabétisation numérique, de réflexion logique et de résolution de problèmes complexes dans les établissements d'enseignement secondaire. Le programme était censé créer 8 393 000 emplois et former un nombre supplémentaire de 23 956 800 jeunes.	
Agriculture	<b>Programme ENABLE Youth (Stimulation de la création de nouveaux emplois impulsée par l'agro-industrie)</b> : aider les jeunes Africains à incuber de nouvelles entreprises agro-industrielles de plus grande envergure et à accéder au financement nécessaire à la croissance de ces entreprises.	<b>Programme ENABLE Youth</b> : aider les jeunes Africains à incuber de nouvelles entreprises agro-industrielles de plus grande envergure et à accéder au financement. <b>Cibles en matière d'emploi</b> : 1 500 000 <b>Nouvelles entreprises créées</b> : 300 000 <b>Jeunes formés</b> : aucun chiffre fourni <b>Département d'exécution principal</b> : AHA1 <b>Nombre de projets</b> : 13 (6 autonomes, 7 intégrés) * Les cibles actuelles sont extraites de la brochure d'ENABLE Youth. <b>Pays</b> : Zambie, Soudan du Sud, RDC, Madagascar, Kenya, Mozambique, Cameroun, Guinée, Sierra Leone, Sénégal, Malawi
	<b>Programme de micro-entreprises rurales</b> : fournir aux jeunes des capitaux, une formation axée sur les compétences et un mentorat pour lancer des micro-entreprises basées sur l'agriculture. Le programme était censé créer 8 383 500 emplois et former un nombre supplémentaire de 310 500 jeunes.	
	<b>Programme de réserves de projets d'agro-industrialisation</b> : mettre en place une offre régulière de main-d'œuvre qualifiée pour les entreprises agro-industrielles. Ce programme était censé créer 1 126, 900 emplois.	
Industrialization	<b>Programme des zones de renforcement des compétences</b> : développer une main-d'œuvre qualifiée en adéquation avec les besoins des employeurs. Le programme était censé créer 3 315 000 emplois et former un nombre supplémentaire de 27 300 jeunes.	<b>Zones de renforcement des compétences dans le cadre des zones agro-industrielles spéciales (SAPZ)</b> : renforcer les capacités des parties prenantes dans les zones agro-industrielles prioritaires, notamment des jeunes agriculteurs et des entreprises ou jeunes pousses dirigées par des jeunes, afin qu'ils accèdent aux possibilités économiques et optimisent celles-ci tout au long de la chaîne de valeur. <b>Cibles en matière d'emploi</b> : aucune cible disponible pour l'ensemble du programme <b>Jeunes formés</b> : aucune cible disponible pour l'ensemble du programme <b>Mis en œuvre en partenariat avec</b> AHFR <b>Nombre de projets</b> : 12 <b>Pays</b> : Côte d'Ivoire, Togo, Éthiopie, Guinée, Sénégal, Mali, Madagascar, Liberia, RDC, Nigeria, Mozambique

# Références

## Documents de la BAD

- Groupe de la Banque africaine de développement (2013a). *Au centre de la transformation de l'Afrique : Stratégie pour la période 2013-2022*. Abidjan
- Groupe de la Banque africaine de développement (2013b). *Stratégie de développement du secteur privé 2013-2017*. Abidjan
- Groupe de la Banque africaine de développement (2014a). *Stratégie de la Banque pour le développement du capital humain en Afrique (2014-2018)*. Abidjan
- Banque africaine de développement. (2014b). *Politique et Stratégie de développement du secteur financier 2014-2019*. Tunis
- Groupe de la Banque africaine de développement (2016a). *Emploi des jeunes : Stratégie pour créer 25 millions d'emplois et outiller 50 millions de jeunes, 2016-2025*. Abidjan
- Groupe de la Banque africaine de développement (2016b). *Plan de mise en œuvre de la Stratégie pour l'emploi des jeunes en Afrique*. Abidjan
- Banque africaine de développement (2017a). « Transformer l'Afrique — Libérer l'efficacité potentielle du développement annuel de l'agriculture ». <https://www.afdb.org/fr/topics-and-sectors/topics/quality-assurance-results/development-effectiveness-reviews/development-effectiveness-reviews-2017/annual-development-effectiveness-reviews-2017>
- Banque africaine de développement. (2017b). *Fonds d'assistance au secteur privé en Afrique. Demande d'assistance technique. Laboratoire d'entrepreneuriat — confidentiel*
- Banque africaine de développement (2017c). « Accélérer d'urgence les possibilités d'emploi pour les jeunes d'Afrique — Lancement du premier rapport sur l'indice de promotion de l'emploi des jeunes en Afrique ». Abidjan
- Banque africaine de développement (BAD). (2019a). *Perspectives économiques en Afrique 2019*. Abidjan
- Groupe de la Banque africaine de développement (2019b). *Améliorer la qualité de vie des populations africaines*. Abidjan
- Banque africaine de développement (2019c). *Politique d'évaluation indépendante*. Abidjan
- Banque africaine de développement (2020). *Évaluation du rôle de la Banque dans l'élargissement de l'accès au financement en Afrique*. Abidjan
- Groupe de la Banque africaine de développement (2021a). *Stratégie pour la gouvernance économique en Afrique (SEGA) 2021-2025*. Abidjan
- Groupe de la Banque africaine de développement (2021b). *Stratégie en matière de genre 2021-2025 du Groupe de la Banque africaine de développement : investir dans les femmes d'Afrique pour accélérer la croissance inclusive*. Abidjan
- Groupe de la Banque africaine de développement (2021c). *Compétences pour l'employabilité et la productivité en Afrique (SEPA) — Plan d'action 2022-2025*. Abidjan
- Groupe de la Banque africaine de développement (2021d). *Zones spéciales de transformation agro-industrielle (SAPZ), Transformer l'agriculture africaine : Programme Nourrir l'Afrique, (SAPZ)*. Brochure du Département de la communication et des relations extérieures de la BAD
- Groupe de la Banque africaine de développement (2021e). *Programme d'établissement de l'entrepreneuriat (EEP)*. Résumé analytique
- Banque africaine de développement (2021f). *Rapport d'activité du programme de développement des compétences numériques pour l'emploi, septembre 2021*, préparé pour le Fonds fiduciaire Rockefeller
- Banque africaine de développement (2021g). *Évaluation à mi-parcours du cadre de mesure des résultats de la Banque, 2016-2025*
- Groupe de la Banque africaine de développement (2022a). *Stratégie du Groupe de la Banque pour remédier à la fragilité et renforcer la résilience en Afrique (2022-2026)*. Abidjan
- Banque africaine de développement (2022b). *Séance d'information : équipe du laboratoire d'innovation et d'entrepreneuriat*, Présentation
- Groupe de la Banque africaine de développement (2022c). *Perspectives économiques en Afrique 2022 ; Appuyer la résilience climatique et une transition énergétique équitable en Afrique*. Abidjan
- Groupe de la Banque africaine de développement (2022d). *Élaboration d'un marqueur d'emplois. Maximiser les résultats en matière d'emploi des opérations de la Banque dans les pays membres régionaux. Document d'approche*. Abidjan
- Groupe de la Banque africaine de développement (2022e). *Évaluation de l'appui du Groupe de la Banque africaine de développement à ses pays membres régionaux en réponse à la pandémie de COVID-19*. Abidjan

### Documents de stratégie d'intégration régionale

*Document de stratégie d'intégration régionale 2018-2022 de l'Afrique de l'Est.* Abidjan  
*Document de stratégie d'intégration régionale 2019-2025 de l'Afrique centrale.* Abidjan  
*Document de stratégie d'intégration régionale 2020-2026 de l'Afrique du Nord.* Abidjan  
*Document de stratégie d'intégration régionale 2020-2026 de l'Afrique australe.* Abidjan  
*Document de stratégie d'intégration régionale 2020-2026 de l'Afrique de l'Ouest.* Abidjan

### Documents de stratégie pays

*République du Sénégal : Document de stratégie pays 2010-2015.* Abidjan  
*Document de stratégie pays axé sur les résultats 2011-2015 de l'Ouganda.* Abidjan  
*Document de stratégie pays 2011-2015 du Togo.* Abidjan  
*Rwanda : Document de stratégie pays 2012-2016 du Groupe de la Banque.* Abidjan  
*Maroc : Document de stratégie pays 2012-2016.* Abidjan  
*Document de stratégie pays 2013-2017 de la République démocratique du Congo.* Abidjan  
*Document de stratégie pays 2013-2017 du Royaume du Lesotho.* Abidjan  
*Document de stratégie pays 2013-2017 du Malawi.* Abidjan  
*République démocratique du Congo : Mise à jour et prolongation jusqu'à fin 2022 du Document de Stratégie pays (DSP) 2013-2020 présentées en combinaison avec le rapport de revue de la performance du portefeuille pays (RRPP) 2020.* Abidjan  
*Document de stratégie pays 2014-2018 du Kenya.* Abidjan  
*Namibie : Document de stratégie pays 2014-2018.* Abidjan  
*Document de stratégie pays intérimaire 2014-2015 de la Tunisie.* Abidjan  
*Mali : Document de stratégie pays 2015-2019.* Abidjan  
*Document de stratégie pays 2015-2019 de la République arabe d'Égypte*  
*Mise à jour et prolongation jusqu'en décembre 2021 du Document de stratégie pays 2015-2019 de la République arabe égyptienne.* Abidjan  
*Cameroun : Document de stratégie pays 2015-2020 et rapport de revue de la performance du portefeuille pays.* Cameroun  
*République du Sénégal : Document de stratégie pays 2016-2020.* Abidjan  
*Document de Stratégie pays 2016-2020 du Togo.* Abidjan  
*Rwanda : Document de stratégie pays 2017-2021 du Groupe de la Banque.* Abidjan  
*Document de stratégie pays 2017-2021 de la République centrafricaine.* Abidjan  
*Document de stratégie pays 2017-2021 du Royaume du Maroc.* Abidjan  
*Document de stratégie pays 2017-2021 de la Tunisie.* Abidjan  
*Document de stratégie pays 2017- 2021 de l'Ouganda.* Abidjan  
*Document de stratégie pays 2018-2022 du Malawi.* Abidjan  
*Document de stratégie pays 2019-2023 du Groupe de la Banque du Kenya et Revue de la performance du portefeuille pays.* Abidjan  
*Document de stratégie pays 2020-2024 du Royaume du Lesotho.* Abidjan  
*République de Namibie : Document de stratégie pays 2020-2024.* Abidjan  
*Document de stratégie pays 2021-2025 du Mali.* Abidjan  
*République du Sénégal : Document de stratégie pays 2021-2025.* Abidjan  
*Document de stratégie pays 2021-2026 du Togo.* Abidjan

République du Rwanda: Document de stratégie pays 2022-2026. Abidjan

Document de stratégie pays 2022-2026 de la République de l'Ouganda. Abidjan

## Autres

- Union africaine (2019). Mois de la jeunesse africaine 2019, accessible à l'adresse <https://au.int/fr/mois-de-la-jeunesse-africaine-2019>
- Union africaine (2020). *Promouvoir l'entrepreneuriat des jeunes. Note de synthèse — 2020 Afrique*. Abidjan
- Travaux de recherche de la Banque asiatique de développement (2018). Farhad Taghizadeh-Hesary et al. — « Analyse du risque de crédit des petites et moyennes entreprises sur la base de données thaïlandaises »
- Bruni, Lucilla Maria, Jamele Rigolini et Sara Troiano (2016). *Jeunes pour toujours ? Politiques sociales pour une population en mutation en Afrique australe*. Washington, DC : Banque mondiale Licence : Creative Commons Attribution CC BY 3.0 <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/24996/Forever%20Young.pdf?sequence=18>
- De Soto, H. (1989). *Le mystère du capital*. New York : Basic Books
- Elbadawi, I. et Loayza, N. (2008). *Informalité, emploi et développement économique dans le monde arabe*. Journal of Development and Economic Policies, 10(2), 25-75
- Enterprise Development (S.D). *Développement du marché*, accessible à l'adresse <https://www.enterprise-development.org/what-works-and-why/evidence-framework/rationale-for-market-development/>
- Centre européen de gestion des politiques de développement (2016). *Stratégie 2017-2021 de l'ECDPM* Maastricht : ECDPM
- Groupe de coopération pour l'évaluation (2012). *Normes de bonnes pratiques de l'ECG*, ECG
- Forbes Insights et Djembe Communications (2015). *Création d'emplois en Afrique subsaharienne*, accessible à l'adresse <https://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Djembe-JobCreationinSub-SaharanAfrica-REPORT.pdf>
- Fox, L. et Gandhi, D. (2021). *Emploi des jeunes en Afrique subsaharienne : progrès et perspectives*, Document de travail no 28 de l'Initiative pour la croissance en Afrique : Brookings Institute
- Gatti, R., Angel-Urdinola, D. F., Silva, J. et Bodor, A. (2011). *En quête de meilleurs emplois : le défi de l'informalité dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord*. Washington, DC : Banque mondiale
- G20 Allemagne (2017). *Initiative du G20 pour l'emploi des jeunes en milieu rural. Appuyer la « prochaine génération » dans le développement rural, l'agriculture et la sécurité alimentaire dans les pays en développement*. Hambourg
- Harris, J. R. et Todaro, M. P. (1970). *Migration, chômage et développement : analyse de deux secteurs*. The American economic review, 60(1), 126-142
- FIDA (mai 2014b). *Synthèse de l'évaluation de la jeunesse rurale*
- FIDA (2019). *Plan d'action pour la jeunesse rurale 2019-2021*. Rome
- FIDA (2020a). *Intégration de la jeunesse dans les opérations du FIDA*. Rome
- FIDA (2020b). *Document de synthèse sur le dialogue avec les jeunes du milieu rural au FIDA : approche pour mettre les voix des jeunes au service de l'action*. Rome
- FIDA (2022). *Élargir l'accès des jeunes du milieu rural à des services financiers inclusifs en vue de l'entrepreneuriat et de l'emploi*, Division de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe
- OIT (2016). *Les femmes au travail : Tendances 2016*. Genève. OIT
- OIT (2018a). *Mise en place de systèmes de marché pour le travail décent. Note de synthèse : approche systémique de la création d'emplois plus nombreux et de meilleure qualité*, accessible à l'adresse [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---ifp\\_seed/documents/publication/wcms\\_732124.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_732124.pdf)
- OIT (2018b). *Évaluation indépendante : Stratégie et mesures de l'OIT pour l'amélioration des perspectives d'emploi des jeunes 2012-2017*, Bureau indépendant d'évaluation ; Genève
- OIT (2018c). *Femmes et hommes dans l'économie informelle : tableau statistique, 3e édition*. Genève
- OIT (2019a). *Promotion de la justice sociale : définir l'avenir du travail en Afrique. Rapport du Directeur général*. Genève
- OIT (2019b). *Emploi et questions sociales dans le monde : Tendances 2019*. Genève
- OIT (2019c). *Examen des pratiques et méthodes de suivi et d'évaluation des impacts sur l'emploi des institutions financières internationales (IFI). Projet Strengthen*, Direction du développement et de l'investissement. Genève

- OIT (2020). *Rapport sur l'emploi en Afrique (Re-Africa): relever le défi de l'emploi des jeunes*. Genève
- Fonds monétaire international (2022). *Perspectives de l'économie mondiale*. Accessible à l'adresse <https://www.imf.org/en/Publications/WEQ#:-:text=Description%3A%20Global%20growth%20is%20expected,in%20the%20two%20largest%20economies>
- Modèle d'impact conjoint (2021). *Document méthodologique*, accessible à l'adresse [www.jointimpactmodel.org/\\_files/ugd/7aa894\\_13651634add6407a93c09a851fb705c1.pdf](http://www.jointimpactmodel.org/_files/ugd/7aa894_13651634add6407a93c09a851fb705c1.pdf)
- Fondation Mastercard (2021). *Rapport du groupe de réflexion sur la jeunesse : pleins feux sur l'entrepreneuriat des jeunes*, accessible à l'adresse <https://mastercardfdn.org/wp-content/uploads/2021/05/MCF17000-YTT-Small-Scale-Business-Report-vFA-compressed-1.pdf>
- Mund, Chandra Sekhar (2020). « *Problèmes de financement des MPME en Inde et rôle du Fonds fiduciaire de garantie du crédit aux micro et petites entreprises (CGTMSE)* ». *Journal of Economics and Finance*
- Ng'weno, A. et Porteus, D. (2018). *L'Afrique peut-elle montrer comment les travailleurs à la demande obtiennent une part équitable dans l'économie numérique ?* Blog du Centre pour le développement dans le monde, accessible à l'adresse <https://www.cgdev.org/blog/can-africa-show-how-gig-workers-get-fair-share-digital-economy>
- OCDE (2021). « *Appliquer les critères d'évaluation de manière réfléchie* ». Critères d'évaluation
- OCDE (2022). *DynEmp : mesurer la création d'emplois par les jeunes pousses et les jeunes entreprises*, accessible à l'adresse <https://www.oecd.org/fr/sti/>
- O'Higgins, N. (2017). *Relever le défi de l'emploi des jeunes. Nouvelles données sur les questions de politique clés*. Genève. Bureau international du travail
- Porta, R. La et Shleifer, A. (2014). *Informalité et développement*. *Journal of Economic Perspectives*, 28(3), 109–126
- Psilos, P. et Galloway, T. (2018). *Qu'est-ce qui fonctionne dans les programmes d'éducation et de formation des jeunes à l'entrepreneuriat ?* Washington, DC : YouthPower de l'USAID : Mise en œuvre, action YouthPower
- Rauch, J. E. (1991). *Modélisation formelle du secteur informel*. *Journal of development Economics*, 35(1), 33-47
- Salazar-Xirinachs, J.M.; Nübler, I.; Kozul-Wright, R. (éd.) (2014). *Transformer les économies : mettre la politique industrielle au service de la croissance, de l'emploi et du développement* (Genève, BIT.)
- Sinha S, Holmberg, J. et Thomas, M. (2013). « *Qu'est-ce qui fonctionne pour le développement du marché ? Revue des éléments probants* ». Document de travail UTV
- Tandem, G. (2020). *Optimiser l'utilisation des dons et de l'assistance technique pour appuyer les institutions financières*. CDC Investment Works, accessible à l'adresse <https://www.bii.co.uk/wp-content/uploads/2020/06/Making-effective-use-of-grants-and-TA-to-support-financial-institutions-Research-Summary.pdf>
- Teal, Francis (2021). « *Numéro spécial : Éducation et résultats sur le marché du travail en Afrique subsaharienne* ». *Journal of African Economies* 30.1: 1-12
- USAID (S.D.). « *Approches du développement basées sur le marché* ». <https://www.usaid.gov/work-usaid/private-sector-engagement/market-based-approaches>
- USAID (2017). *Boussole de la jeunesse : guide stratégique pour renforcer les activités des jeunes*. Rapport complet, accessible à l'adresse [https://www.youthpower.org/sites/default/files/YouthPower/resources/1.YouthCompass\\_Final\\_12-1-17\\_Web.pdf](https://www.youthpower.org/sites/default/files/YouthPower/resources/1.YouthCompass_Final_12-1-17_Web.pdf)
- USAID (2018). *Évaluation de la mise en œuvre de la politique de l'USAID en matière de jeunesse et de développement*
- USAID (2021). *La jeunesse dans la politique de développement*. Mise à jour de 2021, accessible à l'adresse
- Banque mondiale (2014). *Emploi des jeunes en Afrique subsaharienne : Forum pour le développement de l'Afrique*. Publications de la Banque mondiale. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/301371468003940792/pdf/ACS81330WPOP12977300Box385165B00PUBLICO>.
- Groupe de la Banque mondiale (2018). *Programmes intégrés pour l'emploi des jeunes : inventaire des éléments probants attestant de ce qui fonctionne dans les programmes d'emploi des jeunes, 2018*. Document de travail sur l'emploi, no 24
- Groupe de la Banque mondiale (2019). *Profiter de la parité : libérer le potentiel des entreprises dirigées par des femmes en Afrique*. Banque mondiale. <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/f4e8211e-7ce2-5115-8a05-2bbac3fbaf0>
- Banque mondiale (2020). « *Le pouls de l'Afrique : analyse des enjeux qui déterminent l'avenir économique de l'Afrique* », Washington, DC: Banque mondiale
- Groupe de la Banque mondiale (2021). *Rapport annuel 2020-2021 du Fonds fiduciaire multidonateurs Jobs Umbrella*. Washington, DC: Banque mondiale
- Banque mondiale (2022a). Indicateurs de développement. <https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/SL.UEM.1524.ZS>

Banque mondiale (2022b). Vue d'ensemble du développement en Afrique. <https://www.banquemondiale.org/fr/region/afr/overview>

Forum économique mondiale (2016). 3 façons de s'attaquer au problème de l'emploi des jeunes.

Young Africa Works (S.D.). Rapport numérique, accessible à l'adresse <https://mastercardfdn.org/research/young-africa-works/>

Young Africa Works (2018). Stratégie de la Fondation Mastercard pour promouvoir et élargir les possibilités d'emploi offertes aux jeunes en Afrique, accessible à l'adresse <https://mastercardfdn.org/wp-content/uploads/2021/06/Young-Africa-Works-Strategy.pdf>

## Bibliographie

- ABB (2003), Access to Electricity – White Paper of ABB's Initiative for Access to Electricity.
- AfDB (2011a), Energy sector policy of the African Development Bank Group.
- AfDB (2011b), Benin Project for the Electrification of 17 Rural Centres, Project Performance Evaluation Report (PPER) – Operations Evaluation Department (OPEV).
- AfDB (2007), Proposals for a clean energy investment framework for Africa – Role of the African Development Bank Group.
- AfDB (2015), Development Effectiveness Review 2014 – Energy.
- APERC (2004), Electric power grid interconnections in the APEC region, Asia Pacific Energy Research Centre (APERC).
- ARE (2011), Hybrid mini-grids for rural electrification: lessons learned – Alliance for Rural Electrification (ARE) and USAID, by Simon Rolland and Guido Glania.
- ECA (2014), Energy Access and Security in Eastern Africa: Status and Enhancement Pathways by the Economic Commission for Africa.
- E7 (2000), Social Trust Aspects of Rural Electrification – E7 Working Group Report, October 2000 – Second Edition.
- Douglas F. Barnet, Robert Van Der Plas, and Willem Floor. (1996), Tackling the Rural Energy Problem in Developing Countries – article is based on Rural Energy and Development: Improving Energy Supplies for Two Billion People, a study published by the World Bank in 1996 in the Development in Practice series (Washington) – Finances and Development/June 1997.
- Douglas (2005), Meeting the Challenge of Rural Electrification in Developing Nations: The Experience of Successful Programs – Energy Sector Assistance Program (ESMAP).
- GENI (2010), Cross-Border Interconnections on Every Continent, Global Energy Network Institute.
- IAE (2011), World Energy Outlook 2011, OECD/IAE – International Energy Agency, Paris.
- IDEV, 2014, Energy Sector Evaluation Approach Paper.
- Namasha Schelling (2007), Rural Electrification: Energy Options of Sub-Saharan Africa, Graduate Research Paper – Environment Management II, Spring 2007.
- Norad (2009), Norwegian Development Assistance to Rural Electrification – Best practice Guide for Planning, Norad Report 18/2009 Discussion.
- SARI/Energy (2001), Regional Power Trade – Regional Electricity Trading: Issues and Challenges, Workshop on Regional Power Trade, Kathmandu, Nepal 19 March 2001 – South Asian Regional Initiative For Energy.
- SARI/EI (2013), Prospects for Regional Cooperation on Cross-Border Electricity Trade in South Asia, Background Paper, USAID-SARI/EI-IRADE.
- Subhes C Bhattacharyya (2012), Energy access programmes and sustainable development: A critical review and analysis – Institute of Energy and Sustainable Development, De Montfort University – Leicester, UK.
- UNDP (2000), World Energy Assessment: Energy and Challenge of sustainability – Chapter 10 Extract.
- UNIDO (2010), UNIDO Projects for the Promotion of Small Hydro Power for Productive Use, Independent Thematic Review – Evaluation Group.
- United Nations (2006), Multi-Dimensional Issues in International Electric Power Grid Interconnections – Department of Economic and Social Affairs, Division for Sustainable Development.
- United Nations (2014), World Urbanization Prospects: The 2014 Revision, Highlights – Department of Economic and Social Affairs, Population Division (ST/ESA/SER.A/352).
- World Bank IEG (2008), Welfare Impact of Rural Electrification: a reassessment of the costs and Benefits – Independent Evaluation Group.
- World Bank (1995), Rural Electrification: a hard look at costs and benefits. Operations Evaluation Department (OED).
- World Bank (2003), African Development Indicators.
- World Bank (2008), Underpowered: The State of the Power Sector in Sub-Saharan Africa, Background Paper 6 – Africa Infrastructure Country Diagnostic (AICD), June 2008.
- World Bank (2010a), Africa's Infrastructure: A Time for Transformation.
- World Bank (2010b), Regional Power Sector Integration – Lessons from Global Case Studies and Literature Review, ESMAP Briefing Note 004/10, June 2010.
- World Bank (2016), Making Power Affordable for Africa and Access Program (AFREA) – ESMAP.
- WEC (2010), Interconnectivity: Benefits and Challenge – World Energy Council – For sustainable energy.

## Notes de fin

- 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.
- 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.
- 3 Stratégie mise en œuvre en recourant à trois leviers d'intervention stratégiques : i) **intégration** — *la Banque se dotera, ainsi que les pays membres régionaux (PMR), des moyens nécessaires pour devenir un moteur de la création d'emplois destinés aux jeunes d'Afrique*; ii) **innovation** — *la Banque collaborera avec des partenaires pour incubier, mettre en œuvre, évaluer et généraliser des solutions prometteuses*; et iii) **investissement** — *la Banque catalysera les investissements du secteur privé qui stimulent la création d'emplois destinés aux jeunes et le travail des jeunes.*
- 4 [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms\\_865332.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms_865332.pdf)
- 5 OIT WESO 2023 : Un nouvel indicateur élaboré par l'OIT, le déficit d'emplois, prend en compte toutes les personnes en chômage qui s'intéressent à la recherche d'un emploi
- 6 OIT, Emploi et questions sociales dans le monde — Tendances 2023
- 7 Annexe 2, Risques et mesures d'atténuation, page 55, Stratégie pour l'emploi des jeunes en Afrique.
- 8 Les DSP offrent un cadre pour l'assistance de la Banque et marquent le début du cycle des projets de la Banque, c'est-à-dire de la programmation.
- 9 La qualité de l'emploi fait référence à la mesure dans laquelle l'emploi répond à l'agenda mondial en matière de travail décent (droits au travail, emploi, protection sociale et dialogue social).
- 10 Il s'agit notamment institutions suivantes : FMO (Banque néerlandaise de développement), British International Investment (BII), Proparco, Société belge d'investissement pour les pays en développement (BIO), Findev Canada, CIF, KfW, OeEB (Banque de développement de l'Autriche) et Private Infrastructure Development Group (PIDG)
- 11 Mesure 5: Plateforme d'information et d'innovation, Page 44, Stratégie du Groupe de la Banque pour l'emploi des Jeunes en Afrique. Une brochure sur le ELAB est accessible à : [https://www.afdb.org/en/fileadmin/uploads/afdb/Documents/job-youth/Job\\_for\\_Youth\\_in\\_Africa\\_Innovation\\_Lab-it.pdf](https://www.afdb.org/en/fileadmin/uploads/afdb/Documents/job-youth/Job_for_Youth_in_Africa_Innovation_Lab-it.pdf)
- 12 L'étude a pris en compte les cinq DSIR et un échantillon aléatoire de trois pays par région. Certains pays ont eu plus d'un DSP au cours de la période 2016-2021.
- 13 Banque mondiale (2022b). Afrique — Vue d'ensemble <https://www.worldbank.org/en/region/af/overview>. Dans le présent rapport, les jeunes sont définis comme étant âgés de 16 à 30 ans.
- 14 OIT (2022a). Tendances mondiales de l'emploi des jeunes 2022 : Afrique. Les jeunes sont définis par l'OIT comme étant âgés de 15 à 24 ans.
- 15 Il ressort de cette *étude* que les hommes et les femmes âgés de 15 à 19 ans développent leur capital humain ou entrent sur le marché du travail. Entre 20 et 24 ans, les hommes entrent sur le marché du travail et cherchent un moyen de subsistance stable, tandis que les femmes commencent à réduire leur participation à la population active pour fonder une famille et s'occuper des enfants. Entre 25 et 35 ans, les hommes se forment un moyen de subsistance (exploitation agricole, entreprise ou emploi salarié stable), tandis que les femmes peuvent réintégrer le marché du travail.
- 16 Morsy, H. et Mukasa, A.N. (2019). Emplois des jeunes, inadéquation entre compétences et éducation en Afrique, Série de documents de travail n° 326, Banque africaine de développement, Abidjan (Côte d'Ivoire).
- 17 <https://www.statista.com/statistics/1295678/startup-failure-rate-in-africa-by-country/>
- 18 Groupe de la Banque mondiale (2019). Profiter de la parité : libérer le potentiel des entreprises dirigées par des femmes en Afrique.
- 19 Le chiffre de 50 millions d'euros comprend le nombre d'emplois créés et celui des autres jeunes formés.
- 20 Les opérations d'appui aux réformes sont également connues sous le nom d'opérations d'appui programmatique, conformément à la [Politique du Groupe de la Banque pour les opérations d'appui programmatique \(2012\)](#).
- 21 Le secteur agricole (stimulation de la création de nouveaux emplois impulsée par l'agro-industrie/ENABLE, programme de micro-entreprises rurales); le secteur de l'industrialisation (programme de réserves de projets d'agro-industrialisation, programme de zones de renforcement des compétences) et le secteur de l'information, de la communication et des technologies de l'information (programme de développement des compétences numériques pour l'emploi (CIE), programme de pensée informatique).
- 22 Cette revue a couvert tous les projets figurant dans la plate-forme d'application des systèmes (SAP) de la Banque et les projets financés par le YEI MDTF. Il est possible que d'autres initiatives en faveur de l'emploi des jeunes ne soient pas prises en compte. SAP est un système centralisé de la Banque qui permet à chaque département d'accéder à des données communes et de les échanger.
- 23 Ghana, Togo, Mali, Nigeria, Guinée, Zimbabwe, Malawi, Kenya, Ouganda, Tanzanie et Rwanda.
- 24 Âge, genre, état civil, handicap, niveau scolaire et emplacement géographique.
- 25 D'autres mises à jour sont fournies sur les activités ciblées pour les élèves de l'enseignement secondaire dans des sections ultérieures du rapport.

- 26 Quelques-uns des programmes phares qui étaient censés contribuer le plus à la réalisation de ces objectifs n'ont pas été mis en œuvre comme prévu. Voir section 4.3.2.
- 27 Voir Teal, Francis. « Numéro spécial de JAE : Éducation et résultats sur le marché du travail en Afrique subsaharienne ». *Journal of African Economies* 30.1 (2021) : 1–12 au sujet du lien entre les résultats de l'éducation et les emplois.
- 28 Voir la note de bas de page 14 du Groupe de la Banque africaine de développement (2016a). *Emplois des jeunes : Stratégie pour créer 25 millions d'emplois et outiller 50 millions de jeunes, 2016-2025*.
- 29 En février 2022, jusqu'à 23 pays africains se trouvaient en situation de surendettement ou risquaient de l'être. Cela a incité la Banque à réduire la marge de manœuvre de chacun de ces pays en raison de leur exposition croissante à la dette, un facteur qui pose de sérieux défis à l'achèvement ou à l'élaboration de nouveaux projets dans les PMR considérés à titre individuel.
- 30 Formulation adoptée dans le communiqué du Conseil des Gouverneurs lors des Assemblées annuelles de la BAD tenues en mai 2022; l'Algérie, la Chine, l'Égypte, l'Eswatini, la Namibie, le Nigeria et l'Afrique du Sud ont émis une réserve et proposé « conflit Russie-Ukraine »
- 31 Au cours de 2022, la Banque a entamé le processus de conception du projet TYS 2.0, qui devrait s'étendre sur la période 2023-2032.
- 32 Il convient de noter qu'au moment de l'évaluation, la Banque procédait à un réexamen de la Stratégie de développement du secteur financier.
- 33 Danemark, Norvège, Italie, Pays-Bas et Suède.
- 34 L'évaluation des indicateurs de performance de la présente revue à mi-parcours n'a pas porté sur les quatre indicateurs d'impact.
- 35 L'échéance de certains indicateurs est fixée à 2030.
- 36 L'équipe d'évaluation n'a reçu aucune information sur les objectifs annuels de la part d'AHHD ou de SNDR.
- 37 Selon les directives de la DP 02/2015, le délai entre l'approbation et le premier décaissement devrait être inférieur à six mois.
- 38 L'équipe d'évaluation a pris connaissance des travaux en cours sur la classification des projets à la fin de 2022.
- 39 Cette analyse n'a été menée que pour les projets primaires d'emploi des jeunes et couvre à la fois les projets autonomes et les composantes relatives au renforcement institutionnel dans le cadre de projets de développement plus larges.
- 40 Agriculture (programme de stimulation de la création de nouveaux emplois impulsée par l'agro-industrie/ENABLE, programme de micro-entreprises rurales); industrialisation (programme de réserves de projets d'agro-industrialisation, programme de zones de renforcement des compétences) et information, communication et technologie/ICT (programme de développement des compétences numériques pour l'emploi, programme de pensée informatique).
- 41 Les coûts des programmes phares ont été estimés à 3,5 milliards d'USD dans le plan de mise en œuvre. L'équipe d'évaluation a utilisé le taux de conversion de mai 2016 de 0,70 pour convertir les USD en unités de compte. Le fonds spécial était censé se composer des ressources de la Banque (BAD et FAD) et des contributions des partenaires extérieurs.
- 42 Le montant de 1,174 milliard d'UC comprend le don de 2 millions d'USD en faveur du programme CfE, ainsi que d'autres fonds à effet de levier. Il exclut le financement de contrepartie des PMR.
- 43 BAD (sans date). *SMEhancer — Plate-forme numérique de développement des entreprises*. Fiche d'information.
- 44 Au moment de l'évaluation, une nouvelle initiative était en cours de conception, à savoir le Programme d'établissement de l'entrepreneuriat (EEP), pour coordonner et suivre les activités de développement des MPME dans l'ensemble de la Banque. De même, en mai 2022, la Banque a créé au complexe PIVP une division distincte chargée de coordonner l'appui non financier aux PME.
- 45 Nigeria — Investissement dans les entreprises numériques et créatives (I-DICE); Burundi-Projet d'appui à l'entrepreneuriat et à la promotion des micro-entreprises des jeunes et des femmes; Tanzanie — étude de faisabilité de SAPZ; Sénégal— projet de zone de transformation agro-industrielle du centre ou agropole-centre; missions d'identification du YEIB. À titre d'exemple, les entrepreneurs enregistrés sur ENNOVA peuvent désormais accéder au BDS grâce à la cartographie de 1 082 OSE à l'échelle de l'Afrique réalisée par le laboratoire. Le YEI MDTF s'en est aussi servi pour affiner sa sélection géographique.
- 46 L'analyse des bénéficiaires cibles et de la portée de la création du savoir ne comprend pas l'évaluation des interventions de la Banque en matière d'emploi des jeunes, comme prévu dans le document de Stratégie JfYA (BAD 2017b; 2022c).
- 47 À l'exclusion de l'activité visant à créer des emplois destinés aux jeunes en Afrique, qui a été abordée à la sous-section sur le financement.
- 48 Depuis 2010, la BAD est actionnaire de l'AGF, dont la mission principale est d'appuyer l'accès des PME au financement.
- 49 La Banque a investi 7 millions d'euros dans le Fonds d'innovation Cathay Africinvest et un autre montant de 7 millions d'euros dans le Fonds de capital Janngo en avril 2022, tous ces fonds étant destinés à des entreprises en phase de démarrage, à des jeunes pousses et à d'autres PME. Un investissement supplémentaire de 14,5 millions d'euros est prévu d'ici à janvier 2023.
- 50 Le personnel de la Banque a indiqué que six pays ont été retenus pour des prêts en 2023, à savoir le Libéria, l'Éthiopie, la RDC, la Côte d'Ivoire, le Nigeria et la Tanzanie.
- 51 Le plan de mise en œuvre estime le coût total à 5 876 452 200 USD, soit 4 146 142 535,61 UC selon le taux de conversion en vigueur en mai 2016.
- 52 Cf. Vue d'ensemble du portefeuille: le portefeuille de projets primaires d'emploi des jeunes a été dominé par des projets d'investissement se chiffrant à 3,6 milliards d'UC (70,4 % de la valeur du portefeuille), suivis d'opérations d'appui programmatique (21,2 %), de financements basés sur les résultats (4,9%), de lignes de crédit/de fonds propres (2,3 %) et de l'appui institutionnel/des études (1,2 %).
- 53 La revue du portefeuille en a classé 53 comme des projets secondaires d'emploi des jeunes, les 41 restants ne comportant pas de considérations relatives aux jeunes.
- 54 À titre d'exemple, les activités de collaboration prévues sur les OAP et les travaux avec le programme de promotion des PME africaines et l'AFAWA, qui figuraient dans le plan de mise en œuvre, ne se sont pas encore concrétisées. Des occasions manquées de coordination au niveau national, qui

- auraient pu améliorer les résultats en matière d'emploi des jeunes dans l'ensemble des projets, ont aussi été observées dans les études de cas nationales.
- 55 Les représentants actuels des jeunes sont d'éminents jeunes entrepreneurs jouissant d'une forte notoriété en Afrique et dans le monde, conformément aux lignes directrices définies dans le plan de mise en œuvre.
- 56 Outre les notes d'information de l'unité présidentielle préparées avant les missions, d'autres rapports globaux ne portent que sur des éléments spécifiques de la Stratégie, par exemple les rapports phares ou les rapports éclair mensuels qui fournissent au cabinet du président des informations à jour sur les principaux résultats attendus au cours d'une année donnée. La revue à mi-parcours de la Stratégie prévue qui devait faire le point sur l'état d'avancement de la mise en œuvre et sur la performance de la Stratégie, et formuler des recommandations pertinentes à la direction de la Banque, a été remplacée par la présente évaluation à mi-parcours en 2021.
- 57 Les emplois indirects sont ventilés comme suit : i) impact indirect (chaîne d'approvisionnement) : impacts chez les fournisseurs des bénéficiaires de l'investissement/du projet et chez leurs fournisseurs ; ii) impact induit lié à la redistribution des salaires gagnés ; et iii) impact à terme lié à l'effet de valorisation des produits et services additionnels fournis par l'investissement.
- 58 Comme ce fut le cas pour le programme Nigeria — Investissement dans les entreprises numériques et créatives qui a été approuvé en décembre 2021.



IDEV

Évaluation indépendante du développement  
Banque africaine de développement





## 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

