



International Development Research Centre
Centre de recherches pour le développement international

Canada



Améliorer les Politiques d'Emploi des Jeunes en Afrique Francophone

(Cameroun, Congo, Tchad, Côte d'Ivoire, Sénégal)

Projet CRDI - 108229-001

Rapport Technique général
15 avril 2016 – 15 octobre 2019

Par

Pr. Benjamin FOMBA KAMGA

Adresse pour correspondance:

Benjamin FOMBA KAMGA

Email : fombal@yahoo.fr

Tél : +237 677 32 0835

Décembre 2019

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES	i
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
RESUME EXECUTIF.....	v
i) Concernant les extraits du projet.....	v
ii) Concernant le renforcement des capacités.....	vii
iii) La diffusion des résultats de la recherche.....	vii
iv) Les activités de conseils et d'accompagnements des structures en charge de la politique d'emploi	viii
1. Contexte et problème de recherche.....	1
2. Rappels des activités de la période du 16 avril 2019 au 15 octobre 2019.....	2
2.1. Les ateliers nationaux de fin de projet	2
i) L'atelier de fin de projet du Sénégal.....	3
ii) L'atelier de fin de projet de Côte d'Ivoire.....	3
iii) L'atelier de fin de projet du Tchad	3
iv) L'atelier de fin de projet du Congo.....	4
2.2. L'atelier international de fin de projet de Yaoundé.....	4
i) L'atelier international de restitution des résultats de la recherche.....	4
ii) Colloque international de fin du projet sur l'amélioration des politiques d'emploi en Afrique Francophone	5
a. La cérémonie d'ouverture	5
b. Les sessions de discussions	6
c. La participation des responsables de haut niveau en charge de la politique de l'emploi.....	8
2.3. Séminaire de formation des responsables en charge de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi-évaluation de la politique de l'emploi	8
2.4. Rédaction du manuel méthodologique pour le suivi-évaluation des politiques d'emploi.....	10
2.5. Consolidation des différents outputs du projet, rédaction du rapport final et finalisation des drafts d'articles	14
i) Consolidation des différents outputs du projet venant des autres pays.....	14
ii) Rédaction des différents rapports généraux	14
iii) Finalisation des drafts d'articles	14
3. Résultats de la recherche	15
3.1. Objectif 1 : Faire une revue critique des services de placement des Agences nationales de l'emploi au Cameroun, au Congo, au Tchad, en Côte d'Ivoire et au Sénégal avec un intérêt particulier pour le genre, l'accessibilité, et la familiarité du grand public avec les services offerts.....	15
3.2. Objectif 2 : Evaluer l'impact des programmes de formation et de placement sur les bénéficiaires en ce qui concerne la durée de chômage, la qualité de l'emploi et le parcours professionnel.....	15

3.3.	Objectif 3 : Développer et renforcer les capacités locales de recherche (chercheurs, cadres responsables de l'élaboration, de la gestion et du suivi des politiques d'emploi) et d'analyse des questions liées au marché du travail.....	15
3.4.	Objectif 4 : Elaborer un manuel méthodologique de suivi-évaluation des politiques/programmes/projets d'emploi susceptible d'être utile aussi bien pour les SPE, les programmes/projets que pour le gouvernement qui est en charge de coordonner la politique de l'emploi.....	16
3.5.	Objectif 5 : Former une première vague des hauts responsables des SPE, programmes, projets et ministères en charge de l'emploi à l'utilisation du manuel méthodologique en suscitant sa mise en œuvre dans leur structure respective.....	16
3.6.	Objectif 6 : Générer des enseignements et des recommandations pertinentes et utiles aux responsables de politiques publiques et aux directeurs des agences nationales de l'emploi.....	16
4.	Méthodologie de la recherche.....	17
4.1.	La phase de la collecte et du traitement des données.....	17
i)	Prise de contact avec les différents SPE.....	17
ii)	Les focus groupes.....	18
iii)	L'atelier méthodologique de Dakar.....	19
iv)	Elaboration des outils de collecte et construction des différents échantillons..	19
v)	La construction des différents échantillons.....	20
vi)	Les considérations éthiques.....	22
vii)	La collecte des données.....	24
viii)	La saisie et le traitement des données.....	25
ix)	Les données.....	26
4.2.	Quelques notes sur les techniques d'analyses des données.....	27
5.	Les extrants du projet.....	28
5.1.	Revue des politiques d'emploi dans chaque pays.....	28
5.2.	Rapport d'enquête de chaque pays.....	28
5.3.	Guide méthodologique de suivi-évaluation des politiques/programmes/projets d'emploi.....	28
5.4.	Rapport général de l'étude.....	29
5.5.	<i>Drafts</i> d'articles dont deux articles généraux.....	29
5.6.	Les <i>policy briefs</i>	33
6.	Les autres réalisations du projet.....	35
6.1.	Le séminaire méthodologique sur les méthodes d'évaluation d'impact.....	35
6.2.	Accompagnement des doctorant(e)s.....	36
6.3.	Assistances, conseils et collaborations avec les organisations internationales et les autres institutions.....	38
7.	Difficultés et défis.....	41
7.1.	La première difficulté est relative à la coordination des différentes activités et des différentes équipes.....	41
7.2.	Les retards dans les décaissements.....	42
7.3.	Le chevauchement des activités.....	42
8.	Réflexions et recommandations.....	42

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACPE	Agence Congolaise pour l'Emploi
APEJAF	Améliorer les politiques d'emploi des jeunes en Afrique Francophone
BIT	Bureau International du Travail
CEA	Canadian Economic Association
CEREG	Centre d'Etude et de Recherches en Economie et Gestion
CRDI	Centre de Recherches pour le Développement International
EESE	Enabling Environment for Sustainable Entreprises
FNE	Fonds National de l'Emploi
FONEA	Fonds National d'Appui à l'Employabilité et à l'Apprentissage
GPE	Gestion de Politique Economique
MINEFOP	Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
ONAPE	Office National pour la promotion de l'emploi
ONEMO	Office National de l'Emploi et de la Main d'œuvre
SPE	Service Public d'Emploi

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Services publics d'emploi, centres/laboratoires de recherche et universités impliqués dans le projet	18
Tableau 2 : Résumé des informations disponibles	20
Tableau 3 : Quelques statistiques sur les enquêteurs par pays	24
Tableau 4 : Période de collecte dans les différents pays.....	25
Tableau 5 : Distribution des individus par traitement, par sexe et par pays.....	26
Tableau 6 : Drafts d'articles rédigés par la coordination et l'équipe du Cameroun.....	29
Tableau 7 : Drafts d'articles rédigés par le Tchad et le Congo	30
Tableau 8 : Drafts d'articles rédigés par la Côte d'Ivoire et le Sénégal.....	31
Tableau 9 : Drafts d'articles présentés aux grandes rencontres scientifiques.....	33
Tableau 10 : Liste des policy briefs déjà produits	34
Tableau 11 : Mémoire rédigés et soutenus dans le cadre du projet	37
Tableau 12 : Thèses en cours de rédaction dans le cadre du projet.....	38
Tableau 13 : Récapitulatif des collaborations/conseils à l'endroit des structures en charge de la politique d'emploi.....	39

RESUME EXECUTIF

Les pays d'Afrique Subsaharienne ont répondu aux mutations du marché du travail de la fin des années 1980 par des politiques actives d'emploi. Ces politiques sont opérationnalisées via des ministères spécialisés, les agences/fonds/directions spécialisés, des programmes/projets, etc.

Cette étude, conduite par le Centre d'Etude et de Recherches en Economie et Gestion (CEREG) de l'Université de Yaoundé II-Soa, impliquant cinq pays (Cameroun, Congo, Tchad, Côte d'Ivoire et Sénégal) vise à contribuer à des politiques d'emploi plus efficaces en Afrique francophone en se basant sur une évaluation d'impact de celles-ci. Spécifiquement, il s'agit de : (i) Faire une revue critique des services de placement des Agences nationales de l'emploi au Cameroun, au Congo, au Tchad, en Côte d'Ivoire et au Sénégal avec un intérêt particulier pour le genre, l'accessibilité, et la familiarité du grand public avec les services offerts ; (ii) Evaluer l'impact des programmes de formation et de placement sur les bénéficiaires en ce qui concerne la durée de chômage, la qualité de l'emploi et le parcours professionnel ; (iii) Développer et renforcer les capacités locales de recherche et d'analyse des questions liées au marché du travail ainsi que familiariser les chercheurs et les praticiens aux méthodes de suivi-évaluation ainsi qu'aux méthodes d'évaluation d'impact ; (iv) Elaborer un manuel méthodologique de suivi-évaluation des politiques/programmes/projets d'emploi susceptible d'être utile aussi bien pour les SPE, les programmes/projets que pour le gouvernement qui est en charge de coordonner la politique de l'emploi ; (v) Former une première vague des hauts responsables des SPE, programmes, projets et ministères en charge de l'emploi à l'utilisation de ce manuel méthodologique en suscitant sa mise en œuvre dans leurs structures respectives, et (vi) Générer des enseignements et des recommandations pertinentes et utiles aux responsables de politiques publiques et aux directeurs des agences nationales de l'emploi.

Ces objectifs ont été atteints à travers : la production et la diffusion des extraits, le renforcement des capacités et les activités de conseils/accompagnements des institutions en charge de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi-évaluation de la politique d'emploi.

i) Concernant les extraits du projet

Plusieurs extraits ont été produits. Il s'agit des documents de revue des politiques d'emploi, des rapports d'enquête, du rapport thématique général, des *policy briefs* et d'un guide méthodologique de suivi-évaluation des politiques/programmes/projets d'emploi.

Cinq (5) documents de revue des politiques d'emploi ont été produits. Ces documents font une analyse critique et dynamique de la politique de l'emploi depuis 1960 en mettant un accent particulier sur : (i) la dynamique du marché du travail depuis 1990 selon la disponibilité des données, (ii) le cadre institutionnel et légal de la politique de l'emploi via une revue critique des textes réglementaires qui régulent le marché du travail ou de façon globale la politique de l'emploi et un inventaire systématique des institutions, programmes

/ projets dont l'emploi est inscrit dans leurs objectifs, et (iii) l'analyse approfondi du service public d'emploi qui a servi de champ expérimental.

Les 5 rapports d'enquête, soit un rapport par pays, ont permis de détailler la méthodologie de l'enquête adoptée dans chaque pays (justifier le choix des programmes, le choix des individus à enquêter, les techniques pour rencontrer ces individus, etc.), de discuter des statistiques globales des données et de produire les premières évaluations d'impact des politiques d'emploi. Ces données ont été saisies individuellement (pour chaque pays) et elles ont ensuite l'objet d'une fusion, i.e. mises ensemble.

La base de données qui compte 14936 individus a permis la production d'un rapport général thématique de l'étude. Ce rapport a permis de discuter des particularités de la politique d'emploi en Afrique Subsaharienne, de présenter de façon détaillée la méthodologie commune de la collecte des données qui a été adoptée et de faire une analyse comparative des politiques d'emploi dans les 5 pays concernés. Ces analyses ont permis de comparer de façon globale les caractéristiques des bénéficiaires et des non bénéficiaires, de comparer l'efficacité de l'instrument de mise en relation des offreurs et des demandeurs d'emploi, de comparer l'efficacité des mises en stage ou de la formation professionnelle dans les différents pays ou d'analyser les différences de demande ou de sollicitation des SPE dans les différents pays.

Plusieurs drafts d'articles ont été produits sur la base des documents mobilisés, des entretiens effectués, des focus groupes et des données collectées. Rendu à la fin du projet, 23 drafts d'articles ont été produits et jugés satisfaisants pour être considérés comme des *working papers*. Il s'agit d'un article général qui fait une analyse dynamique des politiques d'emploi dans les pays africains au sud du Sahara depuis 1960 jusqu'à nos jours, d'un article conceptuel qui analyse les forces et les faiblesses des différents instruments de la politique d'emploi utilisés dans les pays africains, de 07 articles qui font une analyse comparative de l'efficacité des différents instruments de la politique d'emploi dans les 5 pays impliqués dans cette étude et 14 articles qui traitent de l'employabilité des jeunes, de la qualité de l'emploi et des performances des dispositifs d'aide à l'emploi déployés dans les différents pays. Ces articles utilisent les méthodes d'évaluation d'impact adéquates pour mesurer les performances des différents dispositifs et proposer des recommandations de politique économique pertinentes.

Pour rendre les résultats accessibles, 16 *policy briefs* ont été produits et distribués. Ces *policy briefs* ont permis aux chercheurs de communiquer plus aisément avec les décideurs aussi bien du secteur public que du secteur privé.

Production d'un guide méthodologique de suivi-évaluation des politiques/programmes/projets d'emploi : Ce guide est un document qui donne dans les détails les étapes d'un suivi et d'une évaluation d'impact. Il revient sur la construction des différents indicateurs et insiste sur les principaux instruments de la politique de l'emploi

dans les pays en développement qui sont l'intermédiation, le renforcement des capacités et l'entrepreneuriat.

ii) Concernant le renforcement des capacités

Le renforcement des capacités concerne l'encadrement des doctorant(e)s, la formation des chercheurs aux méthodes d'évaluation d'impact et le séminaire de formation des hauts responsables en charge de la politique de l'emploi aux techniques de suivi-évaluation des politiques/programmes/projets d'emploi.

L'encadrement des doctorants : 11 mémoires ont été soutenus dans le cadre du projet. Parmi ces mémoires, 2 ont été soutenus par des jeunes femmes, ce qui fait un taux de représentation de 18,18%. Neuf (09) thèses sont en cours de finalisation. Parmi elles, 3 sont préparées par des jeunes femmes, ce qui fait un taux de représentation de 33,33%.

La formation des chercheurs aux méthodes d'évaluation d'impact a vu la participation de 35 chercheurs venant de 9 pays d'Afrique : Bénin, Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire, Mali, RCA, Sénégal et Tchad. Parmi les participant(e)s, 10 étaient des femmes soit un taux de représentation de 28,57%.

La formation des hauts responsables aux méthodes de suivi-évaluation des politiques/programmes/projets d'emploi a vu la participation de 43 experts venus des 5 pays impliqués dans le projet. Le directeur de cabinet du Ministre tchadien de la promotion des jeunes, des sports et de l'emploi et le directeur général de la formation qualifiante et de l'employabilité du Congo devenu depuis le mois d'octobre 2019 Président du conseil de direction du Fonds National d'Appui à l'Employabilité et à l'Apprentissage (FONEA) ont pris part à cette formation. Parmi les 43 participant(e)s, il y avait 12 femmes soit un taux de représentation de 27,90%.

iii) La diffusion des résultats de la recherche

La diffusion des résultats de la recherche a été assurée via les ateliers internes, les ateliers internationaux, les groupes de discussion et la participation aux conférences internationales. Pendant ces différentes rencontres, les extraits du projet tels que les drafts d'articles et les *policy briefs* étaient distribués.

Près de 12 ateliers internes et focus groupes ont été organisés durant le projet. Ceux-ci avaient pour objectifs d'informer l'opinion publique de l'existence et des ambitions du projet, de son avancée et des résultats obtenus. Ces ateliers étaient toujours placés sous la présidence du ministre en charge de l'emploi du pays concerné et ont reçu l'adhésion des experts locaux et internationaux en charge de la politique de l'emploi.

Trois ateliers internationaux ont été organisés. L'atelier international de lancement à Dakar au Sénégal qui a été précédé d'un atelier méthodologique a été présidé par le Ministre de l'emploi, de la formation professionnelle et de l'Artisanat. L'atelier

international de mi-parcours à Yaoundé au Cameroun a été présidé par le Ministre de l'emploi et de la formation professionnelle et a vu la participation de 18 hauts responsables en charge de la politique de l'emploi des 5 pays impliqués. L'atelier international de présentation des résultats à Yaoundé au Cameroun a été précédé d'un atelier de validation des résultats par les expert(e)s en charge de la politique de l'emploi et a vu la participation de 31 hauts responsables en charge de la politique de l'emploi des 5 pays impliqués dans le projet. Cet atelier a été présidé par le Ministre de l'emploi et de la formation professionnelle, lequel était accompagné de la Ministre de la promotion de la femme et la famille et du Ministre de la Jeunesse et de l'éducation civique.

Les drafts d'articles écrits pendant ce projet ont honorablement participé à la prestigieuse Conférence Economique Africaine, laquelle était rendue à sa 14^{ème} édition. Pendant cette conférence, 4 drafts d'articles du projet ont bénéficié d'une bourse complète pour être présentés. Parmi ces 4 drafts d'articles, un a été sélectionné comme le meilleur article de la conférence. Il s'agit de l'article intitulé « *Efficacité du dispositif d'accompagnement à l'insertion professionnelle des jeunes au Sénégal* » écrit par : Abou KANE, Mamadou Laye NDOYE et Aliou SECK. Aussi, deux drafts d'articles du projet ont bénéficié d'une bourse complète pour être présentés à la conférence annuelle de la *Canadian Economic Association* (CEA), édition de 2019.

iv) Les activités de conseils et d'accompagnements des structures en charge de la politique d'emploi

Les chercheurs du projet ont été assez sollicités tout au long du projet pour accompagner le gouvernement et des programmes spécialisés dans l'évaluation et l'optimisation des résultats de leurs actions. Quelques cas peuvent être cités.

Le Dr MBOUCHOUANG Vincent de Paul a été recruté par la Banque Mondiale comme consultant de longue durée - expert éducation et formation professionnelle.

Le Bureau International du Travail (BIT) a confié plus de 9 missions aux chercheurs du projet dont les objectifs étaient d'améliorer les politiques d'emploi. On peut citer par exemple : « Conception des outils de suivi de l'utilisation des outils GERME du BIT dans le cadre du Programme de promotion de l'entrepreneuriat agropastoral des jeunes (Projet BIT/PEA-Jeunes) » en 2019, « Etude sur l'amélioration de l'efficacité des services publics de l'emploi et des systèmes de coordination et d'information sur l'emploi et le marché du travail » en 2018, « Enabling Environment for Sustainable Entreprises (EESE), Enquête adaptée au secteur agropastoral : Collecte de données et rapport » en 2018, « intégrer les articulations de l'emploi décent dans les Objectifs de développement durable » en 2017, « 3 jours de consultations pour une meilleure Orientations professionnelles de 120 jeunes diplômé(e)s dans la ville de Bafou (Cameroun) »

1. Contexte et problème de recherche

Le taux de chômage, notamment celui des jeunes a atteint des pics à la fin des années 1980 et au début des années 1990 dans la quasi-totalité des pays africains. Face à l'absence des politiques passives d'emploi particulièrement celles impliquant des dépenses budgétaires importantes comme l'indemnisation chômage, les personnes exclues de l'emploi formel ont trouvé refuge dans les emplois informels, avec des taux qui atteignent aujourd'hui les 90% dans certains cas. L'une des réponses à cette dynamique du marché du travail a été le développement des politiques actives d'emploi. Le point de départ de ces politiques actives est la création des agences/fonds/direction d'emploi. Ces structures traditionnelles (créées généralement avec les politiques de libéralisation en Afrique à la fin des années 1980) sont accompagnées dans cette mission par plusieurs programmes et projets qui ont pour objectif l'emploi. Face à l'urgence de connaître l'efficacité de ces politiques actives d'emploi, l'Université de Yaoundé II-Soa à travers le Centre d'Etude et de Recherches en Economie et Gestion (CEREG) a bénéficié d'un appui du Centre de Recherches pour le Développement International (CRDI) pour conduire le projet de recherche « Améliorer les politiques d'emploi des jeunes en Afrique Francophone » (APEJAF). Cinq pays étaient impliqués dans ce projet : le Cameroun, le Congo, le Tchad, la Côte d'Ivoire et le Sénégal. Le projet était abrité dans chaque pays par des centres/laboratoires de recherches des universités publiques (voir annexe pour la liste de ces centres/laboratoires de recherche).

Au lancement du projet APEJAF en avril 2016, l'objectif général était de contribuer à des politiques d'emploi plus efficaces en Afrique francophone en se basant sur une évaluation d'impact de celles-ci. Spécifiquement, il s'agissait de :

- Faire une revue critique des services de placement des agences nationales de l'emploi au Cameroun, au Congo, au Tchad, en Côte d'Ivoire et au Sénégal avec un intérêt particulier pour le genre, l'accessibilité, et la familiarité du grand public avec les services offerts ;
- Evaluer l'impact des programmes de formation et de placement sur les bénéficiaires en ce qui concerne la durée de chômage, la qualité de l'emploi et le parcours professionnel ;
- Développer et renforcer les capacités locales de recherche (chercheurs, cadres responsables de l'élaboration, de la gestion et du suivi des politiques d'emploi) et d'analyse des questions liées au marché du travail ;
- Générer des enseignements et des recommandations pertinentes et utiles aux responsables de politiques publiques et aux directeurs des agences nationales de l'emploi.

La mise en œuvre de ces objectifs exigeait une franche collaboration entre les chercheurs et les services publics d'emploi fonctionnels depuis les années 1990 au moins. Les premiers mois de collaboration ont permis d'ajouter d'autres objectifs spécifiques afin de faciliter l'implémentation des résultats qui devaient découler de ce projet. Les objectifs spécifiques additionnels sont les suivants :

- Elaborer un manuel méthodologique de suivi-évaluation des politiques/programmes/projets d'emploi susceptible d'être utile aussi bien pour les

SPE, les programmes/projets que pour le gouvernement qui est en charge de coordonner la politique de l'emploi ;

- Former une première vague des hauts responsables des SPE, programmes, projets et ministères en charge de l'emploi à l'utilisation de ce manuel méthodologique en suscitant sa mise en œuvre dans leurs structures respectives.

Ce document est le rapport technique général de la mise en œuvre du projet. La deuxième section fait le rappel des activités allant du 15 avril 2016 au 15 octobre 2019, la section 3 présente succinctement les résultats de la recherche, la section 4 des éléments sur la méthodologie de la recherche, s'intéresse à la collaboration avec les agences/fonds/offices/directions d'emploi, la section 5 les extraits du projet, la section 6 les autres réalisations du projet, la section 7 les difficultés rencontrées et la section 8 quelques recommandations.

2. Rappels des activités de la période du 16 avril 2019 au 15 octobre 2019

La période du 16 avril au 15 octobre 2019 a permis d'effectuer un nombre important d'activités.

2.1. Les ateliers nationaux de fin de projet

Dans la mise en œuvre du projet, les ateliers internes étaient prévus pour les pays qui n'accueillent pas l'atelier international si celui-ci devrait se tenir au cours de la même période. Avant l'atelier international de clôture du projet, les quatre autres pays ont organisé des ateliers internes (nationaux) de présentation des résultats de la recherche.

L'objectif de ces ateliers internes était de partager les résultats de l'évaluation d'impact en vue d'instaurer des échanges fructueux entre chercheurs et experts des secteurs public et privé intervenant dans la chaîne allant de la conception au suivi-évaluation des politiques d'emploi, en passant par leur élaboration et leur mise en œuvre.

Plus spécifiquement, il s'agissait de :

- Discuter des différentes mesures prises dans chaque pays en faveur de l'emploi ;
- Présenter la perception des jeunes sur les programmes qui leur sont destinés ;
- Analyser les résultats sur des groupes spécifiques comme les femmes, les individus avec un faible niveau d'instruction, les handicapé(e)s, etc. ;
- Présenter l'impact des programmes sur les chances de trouver un emploi régulier et stable ;
- Proposer des voies d'amélioration des politiques du point de vue de la coordination des programmes, du ciblage des bénéficiaires, de la qualité de l'accompagnement des jeunes par les conseillers en emploi et de la décentralisation des opportunités dans les zones éloignées de la capitale.

Au terme de ces ateliers de partage des outputs dans chaque pays, les résultats attendus étaient :

- Une compréhension commune du niveau d'efficacité des stratégies de promotion de l'emploi des jeunes ;
- Un recensement des besoins réels des jeunes en termes d'accompagnement (à partir des données du projet);
- Une bonne connaissance de l'impact réel des programmes sur les cibles ;
- Une identification des barrières qui entravent l'enrôlement de plus de jeunes dans les programmes de promotion de l'emploi (à partir de la prise en compte des variables inobservables dans la méthode d'évaluation d'impact)
- La proposition de pistes d'amélioration du ciblage des bénéficiaires ;
- Une entente sur la liste restreinte des leviers d'efficacité des programmes ;
- L'identification de nouvelles opportunités de collaboration entre les institutions en charge de l'emploi des jeunes et les chercheurs.

i) L'atelier de fin de projet du Sénégal

L'atelier de fin de projet du Sénégal a été organisé le 12 juillet 2019 à Dakar dans les Résidences Mamoune. Cet atelier était placé sous la présidence du Ministre de l'Emploi, de l'Insertion Professionnelle et de l'Intensification de la Main d'œuvre. Il était présidé par le Secrétaire général du Ministère et a vu la participation de 48 hauts responsables en charge de l'emploi et des universitaires.

ii) L'atelier de fin de projet de Côte d'Ivoire

L'atelier de partage des résultats du rapport final du projet a été organisé le jeudi 11 juillet 2019 dans les locaux de la bibliothèque de l'UFR sciences économiques et de gestion de l'Université Félix Houphouët Boigny de Cocody.

L'atelier a vu la présence de plusieurs personnalités de haut rang au plan national et international dont Madame l'ambassadeur du Canada, des représentants de l'Agence Française du Développement, du ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche scientifique, du ministère de l'emploi et de la protection sociale, des structures académiques et de recherche, des partenaires financiers et techniques, les opérateurs d'insertion, les collectivités décentralisées, les chambres consulaires, les ONG et la presse. L'atelier a été coparrainé par le Ministère de l'emploi et de la protection social représenté par la Directeur Général de l'Emploi et par le Ministère de l'enseignement supérieur.

iii) L'atelier de fin de projet du Tchad

L'atelier de partage des résultats de la recherche a été organisé le 03 mai 2019 à N'Djaména dans les locaux de l'hôtel Radisson Blu. L'ouverture de l'atelier a été marquée par deux principales allocutions : celle de Monsieur le Directeur de la scolarité centrale représentant le Président de l'Université de N'Djaména et celle du Directeur général du Ministère de la promotion des jeunes, des sports et de l'emploi. Près de 100 hauts responsables recrutés parmi les chercheurs, les experts des organisations et ONG internationales et experts des différentes administrations publiques ont pris à ces travaux.

iv) L'atelier de fin de projet du Congo

L'atelier national de présentation des résultats du projet s'est tenu le 10 juillet 2019 dans la grande salle de conférences du rectorat de l'Université Marien Ngouabi. Les différents résultats du projet ont été présentés. Cet atelier a vu la participation des différents acteurs de la politique d'emploi au Congo, notamment : Les directeurs du Ministère de l'Enseignement Technique, de la Formation Qualifiante et de l'Emploi ; les responsables du PDCE ; les enseignants-chercheurs de l'Université Marien Ngouabi ; les doctorants de l'Université Marien Ngouabi.

2.2. L'atelier international de fin de projet de Yaoundé

L'objectif général de cet atelier international de clôture était de favoriser l'appropriation par les acteurs en charge de l'élaboration, de la mise en œuvre, du suivi-évaluation des politiques d'emploi ainsi que des bénéficiaires ou potentiels bénéficiaires de celles-ci, des principaux résultats de recherche au Cameroun, au Congo, au Tchad, au Sénégal et en Côte d'Ivoire sur l'efficacité des politiques d'emploi des jeunes afin de susciter des débats dans le but de les améliorer.

Cet atelier qui s'est déroulé du 20 au 24 juillet à Yaoundé au Cameroun a été structuré en deux parties : la première partie était consacrée à l'atelier international de restitution des résultats de la recherche et la seconde articulation était la cérémonie internationale de clôture.

i) L'atelier international de restitution des résultats de la recherche

Un atelier international de restitution des résultats de la recherche a été organisé les 20, 22 et 23 juillet 2019 dans les locaux du Programme de Gestion de la Politique Economique (GPE) de l'Université de Yaoundé 2 sis au sein du campus de l'Université de Yaoundé 1. Cet atelier international de restitution impliquait les expert(e)s (cadres des agences/offices/fonds/directions d'emplois), les équipes de recherche des différents pays, les hauts cadres des administrations en charge de la politique d'emploi et les expert(e)s en évaluation d'impact. Près de 40 personnes ont pris part à ces 3 jours de travaux : 11 du Tchad, 06 du Sénégal, 08 de la Côte d'Ivoire, 06 du Congo et 9 du Cameroun. Cet atelier a été précédé par une rencontre technique entre les chercheurs et les hauts responsables du Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle.

Cette rencontre qui était présidée par l'Inspecteur général en charge des formations a vu la participation des différents directeurs du Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle – MINEFOP - dont le directeur de la promotion de l'emploi et le conseiller technique numéro 2. La rencontre a permis aux expert(e)s du MINEFOP de réitérer les attentes du gouvernement et le besoin d'une collaboration plus soutenue.

Les objectifs de cet atelier international de restitution étaient de :

- Présenter les résultats des travaux de recherche sur l'amélioration des politiques d'emploi des jeunes en Afrique Francophone ;
- Inscrire les considérations de genre au cœur des stratégies d'intermédiation sur le marché du travail ;
- Partager l'expérience des agences/fonds/offices/directions d'emploi des 5 pays impliqués dans l'étude ;
- Renforcer le partenariat secteur privé – secteur public national – secteur public international – universités dans l'analyse des problématiques liées à l'emploi des jeunes en Afrique ;
- Diffuser les résultats de ces recherches en distribuant des supports des travaux présentés notamment des *policy briefs* ;
- Recueillir les observations des participants sur les résultats obtenus ainsi que leurs besoins futurs en travaux de recherche sur la problématique de l'efficacité des politiques d'emploi ;
- Consolider la coopération entre les chercheurs et tous les acteurs en charge de la politique de l'emploi (ministères, SPE, Programmes/projets/initiatives, etc.) ;
- Faire des recommandations pour l'amélioration de l'efficacité des politiques d'emploi.

La méthodologie de cet atelier était la suivante : les chercheurs présentaient les résultats des différents travaux et ceux-ci étaient discutés par les experts. Cette approche a permis aux chercheurs de rapprocher d'avantage les résultats obtenus des préoccupations réelles des experts. Les versions améliorées des documents de revue des politiques d'emploi dans les différents pays ont été présentées et discutées, les rapports d'enquête des différents pays ont été présentés et discutés et une sélection d'articles issus des données de l'étude a été présentée (deux articles par pays).

ii) Colloque international de fin du projet sur l'amélioration des politiques d'emploi en Afrique Francophone

a. La cérémonie d'ouverture

La cérémonie officielle a été présidée par le Ministre de l'emploi et de la formation professionnelle du Cameroun. Il était accompagné par deux autres Ministres membres du gouvernement dont les missions intègrent l'emploi. Il s'agit du Ministre de la Jeunesse et de l'Education civique et de la Ministre de la promotion de la femme et de la famille.

Plusieurs autres hauts responsables académiques, des organisations internationales et des administrations publiques ont pris part à cette cérémonie. Il s'agit du Recteur de l'Université de Yaoundé 2, de la 1^{ère} conseillère de l'ambassadeur du Canada au Cameroun et du Directeur général du Fonds national de l'emploi, du Directeur général de l'économie et de la programmation des investissements, du Directeur général de l'institut national de la statistique, des hauts responsables des représentations des institutions internationales présentes au Cameroun, les hauts responsables présents à l'atelier de restitution venant des

autres pays, les chercheurs d'emploi et les universitaires. Au total, près de 100 personnes y ont pris part.

Les différentes allocutions ont permis de montrer l'urgence qu'il y a à inscrire le problème de l'emploi au 1^{er} rang des préoccupations des pays africains. La structure de sa population (essentiellement jeune) montre clairement que la création des nouveaux emplois sera la principale préoccupation des gouvernements africains dans les tous prochains jours.

Les résultats et réalisations du projet ont ensuite été présentés par le coordonnateur. Après avoir rappelé les objectifs actualisés de l'étude, la méthodologie et les principaux résultats et réalisations, il a mis en évidence la nécessité que :

Que le suivi-évaluation soit intégré, effectif et orienté dans le sens de l'amélioration des performances ;

Que l'évaluation d'impact des politiques d'emploi en particulier et des politiques publiques en général soit intégrée dans le fonctionnement ;

Que les propositions et résultats du projet soient intégrés dans les différents plans d'action ;

Que le genre soit toujours intégré dans les différentes actions. Il s'agit des femmes et des autres personnes vulnérables.

Cette première détente a été suivie des interviews avec la presse ; laquelle était représentée dans ces différentes dimensions et une séance photo.

b. Les sessions de discussions

La session 1 portait sur l'efficacité des dispositifs d'aide à l'emploi en Afrique Francophone et avait pour objectif de discuter des résultats sur les dispositifs d'accompagnement des certains SPE ayant participé à cette étude. Cette session était modérée par le Professeur FOMBA KAMGA Benjamin. Ont participé à cette session le Directeur Général du Fonds National de l'Emploi, le Professeur Abou KANE du Sénégal et le Professeur GBAKOU Monnet de la Côte d'Ivoire.

Le Directeur Général du Fond National de l'Emploi – FNE - est revenu sur les problèmes d'optimisation des dispositifs d'aide à l'emploi. Il a pointé du doigt la difficile cohérence entre la multiplication des dispositifs d'aide à l'emploi, la rareté des financements et les coûts minimums nécessaires pour placer un jeune demandeur d'emploi. Il a ensuite insisté sur la nécessité pour les pays africains d'avoir un guichet unique afin d'accroître les capacités d'aide.

Le Professeur Abou KANE a discuté de l'efficacité des politiques de promotion de l'emploi des jeunes au Sénégal¹. Il est revenu sur les différents dispositifs d'aide qu'offre la convention Etat-employeurs et a ensuite mis en évidence les chances des jeunes qui en bénéficient d'être soit entrepreneurs, soit en Contrat à durée déterminée / indéterminée.

Le Professeur GBAKOU Monnet a discuté de l'impact des programmes d'emploi sur la situation professionnelle des jeunes en Côte d'Ivoire. Après avoir discuté de la forte demande des SPE et de la faible capacité d'accompagnement de l'Agence Emploi Jeune, il est revenu sur les différences des résultats obtenus par les bénéficiaires et les non bénéficiaires. Il a montré que les bénéficiaires bénéficient dans l'ensemble d'un gain en termes de qualité de l'emploi mais ce gain ne s'avère pas significatif pour ceux qui ont un faible niveau d'éducation.

La session 2 sur la demande des SPE et la réduction du chômage en Afrique avait pour objectif d'évaluer le niveau d'utilisation des SPE par les chômeurs, de discuter du comportement des chômeurs face aux opportunités d'emploi ainsi que de quelques résultats sur le marché du travail. Cette session a été animée par le Professeur ZAMO AKONO Christian, Directeur du Centre de recherche CEREG. Elle a été animée par les interventions du Dr GADOM Djal-Gadom du Tchad, FOKOU Carrel du Cameroun, NONO DJOMGANG Claudia du Cameroun et LEKOUKA Fabien du Congo

Le Dr GADOM Djal-Gadom a discuté des résultats du papier sur Genre et insertion socio-professionnelle des diplômés dans expérience en milieu urbain tchadien : cas de la ville de N'Djaména. Il montre que les femmes ont 14,83% de chance en moins de trouver un emploi comparativement aux hommes mais que leur participation au Programme d'Appui aux Diplômés sans expérience augmente leur chance de participation de 5,6%. Les principales recommandations tirées de ce travail sont : l'extension du PADE dans l'ensemble du pays et une meilleure sensibilisation notamment des femmes à l'existence et aux objectifs de ce dispositif.

Monsieur FOKOU Carrel a discuté de la relation entre service public d'emploi et durée de transition sur les marchés du travail en Afrique Subsaharienne Francophone. En utilisant la base de données globale des cinq pays et la méthode du score de propension, il montre que la participation à un programme d'accompagnement diminue la durée du chômage mais que cette durée du chômage est plus faible chez ceux qui optent pour l'auto-emploi. Par conséquent, il recommande de renforcer les capacités des responsables des SPE en techniques d'accompagnement des entrepreneurs et d'étendre les programmes à toutes les couches de la population y compris celle des zones rurales.

¹ Cet article a été présenté à la 14^{ème} CEA qui s'est tenu en Egypte et a obtenu le prix du meilleur article de la conférence.

Madame NONO DJOMGANG Claudia a présenté le papier intitulé «Les services publics d'emploi diminuent-ils la demande d'emploi public ? Une analyse comparative sensible au genre des dispositions à travailler dans l'administration publique ». En partant du constat qu'avant les SPE, l'emploi public était la destination quasi unique des diplômés, elle s'interroge sur le changement des choix de ceux-ci depuis la fin des années 1980. Elle montre que les bénéficiaires des SPE sont plus disposés à payer pour un emploi public que les non bénéficiaires et que la disposition à payer des hommes est supérieure à celle des femmes. En conclusion, elle recommande l'amélioration de l'emploi dans le secteur privé ainsi que le développement de ce secteur.

Monsieur LEKOUKA Fabien a discuté de l'impact des politiques publiques d'emploi sur la sortie du chômage des jeunes au Congo. Il montre à partir des données d'enquête que la participation au programme n'a pas d'effet sur la durée au chômage et n'améliore pas la qualité de l'emploi. Il conclut que les bénéficiaires des différents accompagnements considèrent les primes reçues pour faciliter leur insertion comme une indemnité chômage et ils sont mêmes souvent surpris de la fin de leur prise en charge.

c. La participation des responsables de haut niveau en charge de la politique de l'emploi

L'extension du projet avait prévu de renforcer la collaboration avec les responsables de haut niveau en charge de la politique de l'emploi des pays impliqués dans le projet. Cette initiative a reçu l'adhésion totale des fonds/agences/offices/directions d'emploi des pays impliqués dans le projet. Cette collaboration a été élargie aux programmes d'emploi qui contribuent à la mise en œuvre de ce projet. Ainsi, tous les hauts responsables invité(e)s ont répondu présents et ont effectivement participé aux travaux de cet atelier international comme le démontre le compte-rendu des différentes sessions.

2.3. Séminaire de formation des responsables en charge de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi-évaluation de la politique de l'emploi

Le séminaire de formation des responsables en charge de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi-évaluation de la politique de l'emploi s'est déroulé à Yaoundé au Cameroun du 15 au 19 juillet 2019 dans les locaux du Programme en Gestion de la Politique Economique (GPE) située dans l'enceinte de l'Université de Yaoundé 1. Les participant(e)s ont été sélectionné(e)s par les ministres en charge de l'emploi, les dirigeants des SPE ou les coordonnateurs des programmes/projets à orientation emploi. Il était fortement recommandé que les participants travaillent dans le service de suivi-évaluation lorsqu'il existe ou soit responsable de l'information et du traitement des données. Aussi, il devrait justifier au minimum de 3 années d'études universitaires.

Parmi les 45 haut(e)s responsables retenu(e)s pour ce séminaire, 43 ont répondu présents soit un taux de participation de 95,56%. Les deux absents étaient des responsables de l'ONAPE dont le Directeur Général de ladite structure. Ces participants venaient des 5

pays impliqués dans le projet à savoir : Cameroun (13), Congo (8), Tchad (9), Côte d'Ivoire (6) et Sénégal (7). Parmi les 43 participant(e)s, 12 étaient des femmes soit un taux de représentation de 27,90%.

Parmi les participant(e)s, il faut noter la présence des responsables de très haut niveau dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi-évaluation de la politique de l'emploi. Il s'agit par exemple du Directeur de cabinet du Ministre Tchadien de la Promotion de la Jeunesse (Monsieur DJIMASNGAR Jean Pierre), du Directeur Général de la Formation Qualifiante et de l'Emploi du Congo (Monsieur OKOMBI Auxence Léonard) pour ne citer que ces deux. Le Directeur Général de la Formation Qualifiante du Congo a participé de façon assidue à toutes les séances du séminaire, ce qui lui a permis de contribuer aux mutations du SPE du Congo (ONEMO) qui étaient en cours. Il a par la suite été promu au poste de Président du Conseil de direction du Fonds National d'Appui à l'employabilité et à l'Apprentissage (FONEA²) du Congo et il a en charge la formation professionnelle et l'apprentissage dans tous ses aspects ainsi que l'entrepreneuriat.

L'objectif de cet atelier était de doter les cadres des services publics d'emplois (SPE) des outils adéquats pour un meilleur suivi-évaluation des instruments de la politique de l'emploi afin de contribuer efficacement à la réduction du chômage et l'amélioration de la qualité de l'emploi en y intégrant les populations vulnérables (les femmes, les handicapés, etc.). De façon spécifique, cet atelier de renforcement des capacités des cadres des agences/offices/fonds/directions d'emplois avait pour but : le partage d'expériences entre les cadres des différents SPE sur les techniques de suivi-évaluation ; des échanges sur les techniques de construction des indicateurs de suivi des demandeurs des services publics d'emplois ; des échanges sur les techniques de collecte des données pour le suivi des demandeurs des services publics d'emplois ; des échanges sur les techniques de traitement des fichiers des demandeurs des services publics d'emplois ; des échanges sur les techniques de prise en compte du genre dans toutes les activités d'intermédiation, y compris l'accueil, l'orientation, l'accompagnement, l'insertion et le suivi ; des échanges sur les techniques de rédaction des rapports de suivi post traitement ; des échanges sur les techniques de gestion d'un site internet pour les utilisateurs des services publics d'emplois ; des échanges sur les techniques de gestion d'un progiciel (conception, alimentation en information, niveau d'accès, etc.) et une initiation aux méthodes d'évaluation d'impact.

La Méthodologie du séminaire était interactive, constructiviste. Tout le monde apprenait de tout le monde. La formation était basée sur le *draft* du guide méthodologique de suivi-évaluation des politiques/programmes/projets d'emploi préparé par les experts en suivi-évaluation et en évaluation d'impact. Ce *draft* devait être amendé et nourri par les responsables des ministères de l'emploi, des SPE et des programmes/projets. Les attentes de cette formation étaient les suivantes : Changement dans les processus de suivi-évaluation des SPE, mise en place d'un système de suivi des bénéficiaires et des non

² Nous reviendrons en détails sur la naissance du FONEA dans la suite de ce rapport.

bénéficiaires des différents accompagnements, construction des indicateurs de suivi, construction des groupes de comparaison en vue d'une évaluation d'impact primaire, mise en place d'un système de vérification de la qualité des informations sur les bénéficiaires et non bénéficiaires et rédaction du rapport de suivi-évaluation, et mise en place d'un système de rémunération basé sur la performance.

Les thèmes abordés pendant les 5 jours de formation étaient :

Thème 1 : Technique de suivi-évaluation ;

Thème 2 : Indicateurs de suivi-évaluation intégrant les considérations genre ;

Thème 3 : Sollicitation des services publics d'emploi par les demandeurs ;

Thème 4 : Informatisation d'un processus de suivi et construction automatique des indicateurs de suivi-évaluation ;

Thème 5 : Technique d'analyse d'impact et méthodologie de rédaction d'un rapport de suivi-évaluation intégrant les considérations de genre

Le séminaire s'est achevé par une cérémonie de remise des attestations aux 43 participant(e)s.

A la fin de la formation, le rapport d'évaluation des participant(e)s montre que :

- 90% des participant(e)s sont satisfait(e)s de l'adéquation des objectifs de la formation aux attentes des professionnels des SPE. Aussi, près de 60% jugent la qualité du contenu du séminaire satisfaisante.
- Mais 50% seulement sont satisfaits de la qualité du support de formation, ce qui n'est pas surprenant car l'un des objectifs de ce séminaire était de peaufiner le guide méthodologique de suivi-évaluation des politiques d'emploi.
- 82% des participant(e)s sont satisfait(e)s de la qualité des intervenants alors que moins de 50% sont satisfaits de la qualité des interactions durant ce séminaire. Ce faible niveau serait expliqué par la diversité des participants et leur formation de base (plusieurs responsables des SPE n'ont pas une formation initiale adéquate).
- 96% des participant(e)s aimeraient recommander cette formation à une tierce personne et sont prêt(e)s à y revenir si ce type de séminaire était organisé une prochaine fois.

2.4. Rédaction du manuel méthodologique pour le suivi-évaluation des politiques d'emploi

La rédaction du manuel méthodologique pour le suivi-évaluation des politiques d'emploi est partie du constat que dans la quasi-totalité des SPE et des initiatives en faveur de l'emploi, le suivi-évaluation n'était pas totalement intégré. Mêmes dans les structures où il existe un service ou une unité de suivi-évaluation, il était difficile d'avoir certaines informations (par exemple le nombre de bénéficiaires ayant obtenu un emploi depuis la fin de leur traitement ou encore le nombre de fois que le demandeur d'emploi a rencontré son conseiller-emploi), informations pourtant importantes pour le suivi-évaluation. Dans la quasi-totalité des SPE visités, le suivi des non bénéficiaires était inexistant. Ces

défaillances ont été confirmées pendant l'atelier international de Yaoundé des 7 et 8 novembre 2018. La session 6 qui était consacrée aux enjeux et défis du suivi-évaluation des politiques d'emploi a permis de mesurer le gap à combler.

Pour combler ce gap, une formation en faveur de 40 hauts responsables des SPE et des initiatives en faveur de l'emploi était prévu dans le nouvel accord de subvention. Le document de base de cette formation était le draft du manuel méthodologique pour le suivi-évaluation des politiques d'emploi.

La rédaction de ce document a commencé en janvier 2019. Cette rédaction a été précédée d'entretiens et d'échanges avec les responsables en charge du suivi-évaluation (lorsqu'ils existaient), les responsables de la cellule informatique (lorsqu'ils existaient) et des expert(e)s en suivi-évaluation. Ces échanges ont permis de produire le premier draft du rapport. Ce draft a fait l'objet de trois sessions de travail de 4 jours chacune avec les différent(e)s expert(e)s. Ces échanges ont permis d'alimenter le rapport et de produire le draft qui a été utilisé pendant la formation des responsables en charge de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi-évaluation de la politique de l'emploi. Pendant cette formation de cinq jours, les praticiens l'ont critiqué et proposé des reformulations ou des cas plus concrets pour faciliter son utilisation.

La prise en compte des différentes contributions a permis de produire la première version du manuel méthodologique pour le suivi-évaluation des politiques d'emploi. Le sommaire de cette première version est le suivant :

- I. Introduction**
- II. Description des programmes d'emploi**
 - 1. Environnement de naissance des politiques d'emploi
 - 2. Objectif des programmes d'emploi
- III. Cadre de mesure des indicateurs des programmes d'emploi**
 - 1. Définition des indicateurs de résultats
 - 2. Définition des indicateurs de processus/d'activités
 - 2.1 Les indicateurs généraux d'activités
 - 2.2 Les indicateurs spécifiques d'activités
- IV. Coordination du processus de suivi-évaluation**
 - 1. Les agences d'exécution
 - 2. Le comité de suivi
 - 3. Le(s) Ministère(s) de tutelle
- V. Procédures opérationnelles et outils de suivi des activités de routine**
 - 1. Les indicateurs généraux d'activités
 - 1.1 Communication et mobilisation des demandeurs d'emploi (DE)
 - 1.1.1 Procédure de collecte et transmission des données de captage
 - 1.1.2 Procédure d'enregistrement des données de mobilisation des demandeurs d'emploi
 - 1.1.3 Procédure d'archivage des données de mobilisation des demandeurs
 - 1.1.4 Procédure de vérification de la qualité des données de mobilisation des demandeurs
 - 1.2 Activité d'accueil et orientation**
 - 1.2.1 Procédure de collecte et transmission des données d'accueil et orientation
 - 1.2.2 Procédure d'enregistrement des données d'Accueil Orientation
 - 1.2.3 Procédure d'archivage des données d'Accueil Orientation
 - 1.3 Activité de suivi des bénéficiaires (des demandeurs des SPE)**

- 1.3.1 Procédure de collecte et transmission des données du suivi des bénéficiaires
- 1.3.2 Procédure d'enregistrement des données du suivi des bénéficiaires
- 1.3.3 Procédure d'archivage des données du suivi des bénéficiaires
- 2. Les indicateurs spécifiques d'activités**
- 2.1 Le programme d'intermédiation***
- 2.1.1 Activité de mobilisation des entreprises partenaires
 - 2.1.1.1 Procédure de collecte et transmission des données de mobilisation de l'offre
 - 2.1.1.2 Procédure d'enregistrement des activités de mobilisation de l'offre
 - 2.1.1.3 Procédure d'archivage des données de mobilisation de l'offre
- 2.1.2 Activité de formation sur les Techniques de Recherche d'Emploi (TRE)
 - 2.1.2.1 Procédure de collecte et transmission des données sur les TRE
 - 2.1.2.2 Procédure d'enregistrement des données sur les TRE
 - 2.1.2.3 Procédure d'archivage des données sur les TRE
- 2.1.3 Activité de prestation de services : Placement en entreprise
 - 2.1.3.1 Procédure de collecte et de transmission des données de prestation de services
 - 2.1.3.2 Procédure d'enregistrement des données de prestation de service
 - 2.1.3.3 Procédure d'archivage des données de prestation de services
 - 2.1.3.4 Procédure de vérification de la qualité des données de prestation de services
- 2.2 Programme de formation professionnelle***
- 2.2.1 Activité de mobilisation des centres de formation et entreprises partenaires
 - 2.2.1.1 Procédure de collecte et de transmission des données de mobilisation
 - 2.2.1.2 Procédure d'enregistrement des données de mobilisation
 - 2.2.1.3 Procédure d'archivage des données de mobilisation
- 2.2.2 Activités de formation sur le tas
 - 2.2.2.1 Procédure de collecte et de transmission des données de formation sur le tas
 - 2.2.2.2 Procédure d'enregistrement des données de formation sur le tas
 - 2.2.2.3 Procédure d'archivage des données de formation sur le tas
 - 2.2.2.4 Procédure de vérification de la qualité des données de formation sur le tas
- 2.2.3 Activité de formation formelle
 - 2.2.3.1 Procédure de collecte et de transmission des données de formation formelle
 - 2.2.3.2 Procédure d'enregistrement des données de formation formelle
 - 2.2.3.3 Procédure d'archivage des données de formation formelle
 - 2.2.3.4 Procédure de vérification de la qualité des données de formation formelle
- 2.3 Programme de création d'activités/entrepreneuriat***
- 2.3.1 Activité de formation en montage de plan d'affaires
 - 2.3.1.1 Procédure de collecte et de transmission des données de formation en montage de plan d'affaires
 - 2.3.1.2 Procédure d'enregistrement des données de formation en montage de plan d'affaires
 - 2.3.1.3 Procédure d'archivage des données de formation en montage de plan d'affaires
- 2.3.2 Activité de financement des micro-projets
 - 2.3.2.1 Procédure de collecte et de transmission des données de financement des micro-projets
 - 2.3.2.2 Procédure d'enregistrement des données de financement des micro-projets
 - 2.3.2.3 Procédure d'archivage des données de financement des micro-projets
 - 2.3.2.4 Procédure de vérification des données de financement des micro-projets
- 2.3.3 Conseil et d'assistance aux jeunes entrepreneurs
- 3. Schéma de circulation de l'information dans le programme**
- VI. Mise en œuvre du processus général d'assurance qualité des données**
- 1. Processus général d'assurance qualité des données**
- 1.1 Conception et communication des outils et des procédures de collecte et de traitement des données***
- 1.2 Formation des Acteurs de collecte, de saisie et de traitement des données***
- 1.3 Vérification périodique et rapport de suivi évaluation de la qualité des données de routine***

1.4 Évaluations périodiques de la qualité des données de routine (RDQA)

1.5 Résumé du processus d'Assurance Qualité (AQ) des données

2. Mécanismes et procédures d'accès et de modification des données

2.1 Données du rapport mensuel de prospection des entreprises

2.2 Données de la fiche d'évaluation des sectorielles

2.3 Données du registre de captage et du rapport hebdomadaire de captage

2.4 Données de la fiche d'évaluation des évènements spéciaux

2.5 Données du registre du demandeur

2.6 Données de la fiche hebdomadaire d'accueil

2.7 Données du rapport hebdomadaire d'orientation

VII. Évaluation des programmes d'emploi

1. Evaluation de la performance des programmes d'emploi

1.1. Principes d'évaluation de la performance des programmes d'emploi

1.2. Mesure de la performance des programmes d'emploi

1.2.1. Calcul des ratios de performance

1.2.2. Elaboration des cibles et standards de performance

1.3. La collecte des données

1.3.1. Les données de source secondaire

1.3.1. Les données de source primaire

1.3.1.1. La stratégie d'échantillonnage

1.3.1.2. Conception et test-pilote du questionnaire

1.3.1.3. Collecte des données et épuration

2. Evaluation d'impact des programmes d'emploi

2.1. Principes d'évaluation d'impact des politiques d'emploi

2.1.1. Notions de groupes de traitement et groupes de contrôle

2.1.2. Approches de construction des groupes de contrôle valides

2.1.3. Méthodes d'évaluation d'impact des programmes d'emploi

2.2. Cas pratique d'évaluation d'impact des programmes d'emploi du Fonds National de l'Emploi au Cameroun

2.2.1. Description des programmes d'emploi du FNE

2.2.2. Méthodologie d'évaluation d'impact des programmes d'emploi du FNE

2.2.2.1. Choix de la méthode d'évaluation d'impact des programmes d'emploi du FNE

2.2.2.2. Collecte des données nécessaires à l'évaluation d'impact des programmes d'emploi du FNE

a. Description des outils de collecte des données

b. Base de sondage

c. Déroulement de l'enquête

d. Saisie et traitement des données

e. Appréciation de la qualité de l'appariement

Annexes

Cette première version est soumise à l'épreuve des faits depuis octobre 2019 via deux activités au moins.

- La première activité est notre participation à l'atelier sur l'amélioration de l'offre de formation dans les Centre de Promotion de la Femme et de la Famille (CPFF).
- La mission de Conception des outils de suivi de l'utilisation des outils GERME du BIT dans le cadre du Programme de promotion de l'entrepreneuriat agropastoral des jeunes (Projet BIT/PEA-Jeunes) via le contrat numéro PO : 40292712/0.

2.5. Consolidation des différents outputs du projet, rédaction du rapport final et finalisation des drafts d'articles

La consolidation des outputs du projet s'est faite à plusieurs niveaux³. Le premier niveau était la centralisation des différents outputs venant des quatre autres pays, le second niveau était la rédaction des différents rapports et le troisième niveau était la relecture des articles.

i) Consolidation des différents outputs du projet venant des autres pays

La rédaction des différents outputs du projet se fait depuis la phase 1. Les différentes équipes ont amélioré certains tout au long du projet et d'autres ont été améliorés après l'atelier international de clôture du projet. Après la prise en compte des commentaires issus de cet atelier, les livrables attendus des différents pays ont été envoyés au coordonnateur. Une équipe restreinte les a mis en forme et les a transmis au spécialiste de programmes du CRDI.

Ces livrables sont : le document de revue des politiques d'emploi, le rapport d'enquête, les *policy briefs* et le rapport général de l'étude du Sénégal.

ii) Rédaction des différents rapports généraux

Il s'agit du rapport général thématique⁴ du projet et du rapport technique général.

- Le rapport général thématique a été rédigé par les chercheurs du Cameroun. Ce document dont la présentation est faite dans le paragraphe des extraits exploite les données du projet mises ensemble pour discuter des performances des dispositifs d'aide à l'emploi, ce qui facilite les comparaisons entre les pays.
- Le rapport technique général est rédigé par le coordonnateur du projet.

iii) Finalisation des drafts d'articles

Près de 23 drafts d'articles ont été produits pendant le projet. Ceux-ci étaient soit des articles généraux soit des articles empiriques qui utilisent les données du projet. Ceux-ci ont été perfectionnés via une lecture croisée entre les chercheurs et une correction générale lors d'une des retraites des chercheurs. Ce rapport revient sur les différents drafts d'articles produits, les auteurs ainsi que sa portée géographique.

³ La finalisation du guide méthodologique de suivi-évaluation des politiques d'emploi a fait l'objet d'un autre paragraphe dans ce rapport technique général.

⁴ L'équipe du Sénégal a produit un rapport général en plus de son rapport d'enquête. Il a été mis ensemble avec les données des autres pays pour produire le rapport général thématique du projet.

3. Résultats de la recherche

3.1. Objectif 1 : Faire une revue critique des services de placement des Agences nationales de l'emploi au Cameroun, au Congo, au Tchad, en Côte d'Ivoire et au Sénégal avec un intérêt particulier pour le genre, l'accessibilité, et la familiarité du grand public avec les services offerts

Cet objectif a été atteint via la production du document de revue des politiques d'emploi dans chaque pays et les drafts d'articles qui discutent de l'Etat des lieux de la politique d'emploi en Afrique depuis les indépendances jusqu'à nos jours et celui qui traite du cadre conceptuel des politiques d'emploi en Afrique. Les *policy briefs* issus de chaque document de revue des politiques d'emploi ont permis de communiquer avec les politiques et le grand public sur l'état de la politique d'emploi dans les pays concernés par cette étude.

3.2. Objectif 2 : Evaluer l'impact des programmes de formation et de placement sur les bénéficiaires en ce qui concerne la durée de chômage, la qualité de l'emploi et le parcours professionnel

Cet objectif a été atteint via :

- Les données qui ont été collectées ainsi que les rapports d'enquête faits dans chaque pays ;
- Les 21 articles qui ont utilisé les données du projet ;
- Les drafts des thèses de doctorat en cours de finalisation ;
- Le rapport général thématique de l'étude et le rapport général du Sénégal
- Les 16 *policy briefs* qui ont été produits et distribués.

3.3. Objectif 3 : Développer et renforcer les capacités locales de recherche (chercheurs, cadres responsables de l'élaboration, de la gestion et du suivi des politiques d'emploi) et d'analyse des questions liées au marché du travail

Le développement et le renforcement des capacités locales de recherche et d'analyse des questions liées au marché du travail a été fait à travers :

- L'enrôlement des étudiants du cycle Master. Ils ont exploité les données relatives au marché du travail des différents pays et les techniques développées dans le cadre de cette recherche pour rédiger leur mémoire.
- L'enrôlement des étudiants du cycle de doctorat. Ceux-ci ont participé à toutes les étapes de la recherche, ce qui a renforcé leurs capacités dans la maîtrise des questions relatives au marché du travail, la mise en œuvre des politiques d'emploi, les données liées au marché du travail, le processus de collecte des données d'une évaluation quasi-expérimentale et la production des documents de recherche.
- L'implication des responsables des SPE, champ d'expérimentation du projet, ainsi que ceux en charge de l'élaboration et du suivi-évaluation de la politique d'emploi aux différentes phases de la recherche notamment leurs participations aux deux

ateliers internationaux de Yaoundé et au séminaire de formation sur les méthodes de suivi-évaluation des politiques d'emploi.

- Les ateliers internes et internationaux qui ont été organisés. Ces ateliers étaient des moments d'information et de formation aussi bien pour les chercheurs que pour les responsables en charge de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi-évaluation des politiques/programmes/projets d'emploi.

3.4. Objectif 4 : Elaborer un manuel méthodologique de suivi-évaluation des politiques/programmes/projets d'emploi susceptible d'être utile aussi bien pour les SPE, les programmes/projets que pour le gouvernement qui est en charge de coordonner la politique de l'emploi

Le premier manuel méthodologique de suivi-évaluation des politiques/programmes/projets d'emploi a été élaboré. Ce document est disponible et peut être mis en œuvre dans le cas de n'importe quel programme ou projet ayant l'emploi comme objectif. Il est actuellement en train d'être exploité pour la Conception des outils de suivi de l'utilisation des outils GERME du BIT dans le cadre du Programme de promotion de l'entrepreneuriat agropastoral des jeunes (Projet BIT/PEA-Jeunes). Le document est publiquement disponible à travers le CRDI ou auprès du coordonnateur du projet.

3.5. Objectif 5 : Former une première vague des hauts responsables des SPE, programmes, projets et ministères en charge de l'emploi à l'utilisation du manuel méthodologique en suscitant sa mise en œuvre dans leur structure respective.

Une première vague de 43 haut(e)s responsables des SPE, programmes, projets et ministères en charge de l'emploi à l'utilisation du manuel méthodologique a été formée pendant un séminaire de 5 jours à Yaoundé au Cameroun. Dans la suite, ce rapport revient plus en détails sur cette formation.

3.6. Objectif 6 : Générer des enseignements et des recommandations pertinentes et utiles aux responsables de politiques publiques et aux directeurs des agences nationales de l'emploi.

Cet objectif a été atteint à travers :

- L'implication des autorités publiques au haut niveau : Tous les ateliers internationaux ont été présidés par les ministres en charge de l'emploi. L'atelier international de clôture a vu la participation de trois ministres dont celui de l'emploi et de la formation professionnelle, celle de la femme et de la promotion de la famille et celui de la jeunesse et de l'éducation civique.
- La proximité entre les chercheurs et les responsables en charge de l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi-évaluation de la politique d'emploi depuis le lancement de ce projet : cette proximité s'est traduite par l'intégration de certains experts dans les équipes de recherche (Côte d'Ivoire, Sénégal), les stages effectués dans leurs

locaux par les chercheurs (Cameroun), leur implication dans le processus de recherche (Cameroun, Tchad).

- La participation des responsables en charge de la politique d'emploi aux ateliers internationaux et internes et au séminaire de formation sur les méthodes de suivi-évaluation des politiques d'emploi.
- Les différentes collaborations avec ces experts notamment dans le cadre des consultations avec le BIT et d'autres organisations.
- Les *policy briefs* produits et distribués à chaque fois que cela est possible. Ce rapport revient dans la section sur les extrants sur l'ensemble des *policy briefs* produits.
- Les conseils/accompagnements des chercheurs du projet. Le point iii) de la section 6 revient largement sur ces conseils/accompagnements.

4. Méthodologie de la recherche

La méthodologie de cette étude était faite en deux principales phases. La première phase est celle de la collecte et du traitement des données et la seconde phase était réservée à l'analyse de ces données et aux principales recommandations.

4.1. La phase de la collecte et du traitement des données

Plusieurs étapes ont ponctué cette phase. La première étape consistait à prendre contact avec les structures d'expérimentation et d'organiser quelques entretiens avec leurs responsables, la seconde étape était consacrée aux focus groupes entre les différents acteurs de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi-évaluation de la politique de l'emploi, la troisième étape était l'atelier méthodologique de Dakar, la quatrième étape consistait à élaborer les outils de collecte des données, la cinquième étape était destinée à la construction des différents échantillons, la sixième étape était consacrée à la validation de protocole éthique, la septième étape consistait à collecter les données, la huitième étape était réservée au traitement des dites données et la neuvième étape a permis de discuter de quelques statistiques globales des données.

i) Prise de contact avec les différents SPE

Une partie importante de cette étude consistait à évaluer l'efficacité des politiques actives d'emploi mises en œuvre dans les pays d'Afrique Francophone depuis les politiques libérales à la fin des années 1980. Pour le faire, il fallait une adhésion de ces structures qui étaient essentiellement des institutions publiques. Cette prise de contact a été faite pendant la phase de rédaction de la note conceptuelle du projet. Les hauts responsables de ces structures ont été intégrés dans certains cas (Côte d'Ivoire et Sénégal) dans les équipes de recherche et dans les autres cas, ils ont été associés aux différentes activités de la recherche (Cameroun, Congo et Tchad). Le tableau suivant donne la liste des différents SPE qui ont servi de champ d'expérimentation, les centres/laboratoires de recherche et les universités impliqués dans chaque pays.

Tableau 1 : Services publics d'emploi, centres/laboratoires de recherche et universités impliqués dans le projet

	Cameroun	Tchad	Sénégal	Congo	Côte d'Ivoire
Université	Université de Yaoundé 2	Université de N'Djaména	Université Cheik Anta Diop de Dakar	Université Marien Nguabi	Université Houphouët Boigny de Cocody
Centres/laboratoires	Centre d'Etude et de Recherches en Economie et Gestion (CEREG)	Laboratoire d'Etudes et de Recherche en Economie Appliquée et de Gestion (LAEREA G)	Centre de Recherche et de Formation pour le Développement Economique et Social (CREFDES)	Laboratoire de Recherche et d'Etudes Economiques et Sociales (LARES)	Centre de Recherche Micro-économiques du Développement (CREMIDE)
Service Public d'Emploi	Fonds National de l'Emploi (FNE)	Office Nationale pour la Promotion de l'Emploi (ONAPE)	Direction de l'Emploi	Office National de l'Emploi et de la Main d'œuvre (ONEMO ⁵)	Agence Emploi Jeune (AEJ)

Après cette prise de contact, les équipes de recherche ont eu des entretiens avec les différents acteurs de la chaîne d'intervention dans ces SPE. Ces entretiens avaient pour objectifs d'identifier les différents modes d'intervention, le public cible (conditions d'éligibilité), les critères de sélection, les différents aspects de chaque traitement (accompagnement), les mécanismes de suivi-évaluation de chaque dispositif et les statistiques sur leurs performances.

ii) Les focus groupes

Les focus groupes ont été organisés dans les locaux du CEREG et du GPE les 25, 26 et 28 octobre 2016. Ceux-ci mettaient ensemble les cadres des SPE notamment du Fonds National de l'Emploi (FNE), les bénéficiaires d'au moins un accompagnement du FNE, les candidats aux différents accompagnements mais non bénéficiaires, les jeunes chercheurs d'emploi, les responsables du Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle et

⁵ Rappelons que deux sociétés sont nées des cendres de l'ONEMO depuis le 21 mai 2019. Il s'agit de l'Agence Congolaise pour l'Emploi (ACPE) et du Fonds National d'Appui à l'employabilité et à l'Apprentissage (FONEA). La première société est chargée de l'intermédiation entre le demandeur et le futur employeur alors que la seconde est chargée d'encadrer puis de financer l'auto-emploi pour les jeunes porteurs de projets de création d'entreprises. Cette scission n'affecte ni la méthodologie ni les résultats de cette étude car les demandeurs de l'ONEMO seront répartis entre les deux sociétés.

les cadres des autres dispositifs d'aide à l'emploi. Quarante-huit (48) individus au total organisés en 7 rounds environ ont participé à ces focus groupes. L'objectif de ces focus groupes était de confronter les résultats des différents entretiens avec le point de vue des différents acteurs concernés par les activités des SPE.

Les focus groupes ont permis d'évaluer les stratégies d'information et de sensibilisation des SPE, de se faire une idée sur le processus qui conduit à bénéficier d'un accompagnement et de mettre en évidence quelques critères de sélection notamment ceux qui ne sont pas écrits, de mieux comprendre les différentes interventions et d'identifier les différents indicateurs (attentes) des jeunes concernés par ces dispositifs d'accompagnement.

iii) L'atelier méthodologique de Dakar

L'atelier méthodologique de Dakar au Sénégal s'est déroulé du 09 au 12 novembre 2016. L'objet de l'atelier méthodologique était de : (i) partager une compréhension commune des objectifs, des résultats attendus et du calendrier ; (ii) approfondir la compréhension de fonctionnement des agences et des programmes/projet d'emploi dans les différents pays, (iii) affiner les documents de revue des politiques d'emploi, (iv) préciser les techniques efficaces de construction des différents échantillons et affiner la compréhension des processus de sélection, (v) discuter des outils de collecte, notamment du guide d'entretien et de collecte des données administratives et du questionnaire de collecte des données auprès des individus ; (vi) affiner les dispositifs d'enquêtes : choix des programmes, sélection des individus, technique de ratissage et, (vi) définir la stratégie de mobilisation et les méthodes pour engager les gestionnaires des programmes d'emploi et des décideurs politiques dans le processus de recherche et faciliter l'appropriation des résultats de recherche, en vue de contribuer à l'élaboration de politiques d'emploi efficaces de lutte contre le chômage des jeunes en Afrique francophone.

L'atelier méthodologique de Dakar a permis d'améliorer le questionnaire de collecte des données auprès des bénéficiaires et non bénéficiaires des différents dispositifs d'accompagnement ainsi que des autres outils de collecte.

iv) Elaboration des outils de collecte et construction des différents échantillons

Les entretiens, les focus groupes, l'atelier méthodologique de Dakar ainsi que les rapports relatifs à la revue des politiques d'emploi dans les cinq pays ont alimenté le questionnaire qui a été administré ainsi que les différents guides d'entretien. Les différents outils de collecte élaborés sont les suivants :

- Le questionnaire : le questionnaire final était constitué de 21 pages et comprenait 7 sections (section 0 à section 6). La section 0 enregistrait les renseignements généraux de la collecte ainsi que les caractéristiques socio démographiques de l'individu. La section 1 s'intéressait à son éducation, ses différentes formations et son parcours professionnel. La section 2 discutait de sa connaissance des

programmes d'emploi. La section 3 questionnait sa situation d'emploi alors que la section 4 s'occupait de son activité principale. La section 5 discutait du chômage tandis que la section 6 s'intéressait à son background ainsi qu'aux perspectives sur le marché du travail.

- Le manuel de l'enquêteur est le document principal qui permettait à l'enquêteur de collecter des données en faisant le moins d'erreurs possibles. Il revient sur l'explication des questions et les techniques de remplissage du questionnaire. Il a été utilisé pendant la formation des enquêteurs dans les différents pays et ceux-ci étaient tenus de le conserver et de l'exploiter pendant toute la durée de la collecte des données. Ce document a aussi été utilisé pendant la phase de correction et de saisie des questionnaires.
- Le manuel du contrôleur est une version simplifiée mais plus stratégique du manuel du contrôleur. Il permettait aux contrôleurs de vérifier avec célérité la qualité des questionnaires avant leur validation éventuelle. Ainsi, les erreurs de collecte ou les tricheries sont aisément détectés.
- Le document de nomenclature : il renseignait sur les différents codes qui sont inscrits dans le questionnaire. Il s'agit par exemple des codifications des régions/provinces, département, arrondissements ou districts, des différentes professions/métiers, des différentes séries/cycles éducatifs, etc.
- Les guides d'entretien : certains guides ont été élaborés pour collecter des informations auprès du SPE d'expérimentation mais aussi auprès des autres programmes/projets ayant l'emploi comme objectif.

v) La construction des différents échantillons

Comme convenu pendant l'atelier méthodologique de Dakar en Novembre 2016, la construction des échantillons a été précédée par la collecte des informations administratives via les dossiers déposés par les demandeurs des services publics d'emploi ; notamment ceux enregistrés dans les agences/fonds/directions avec lesquels le projet a travaillé. Le tableau suivant donne les détails sur les informations disponibles et la taille des dossiers collectés.

Tableau 2 : Résumé des informations disponibles

	Cameroun	Tchad	Sénégal	Congo	Côte

					d'Ivoire
Nom du Service Public d'Emploi	Fonds National de l'Emploi (FNE)	Office Nationale pour la Promotion de l'Emploi (ONAPE)	Direction de l'Emploi	Office National de l'Emploi et de la Main d'œuvre (ONEMO)	Agence Emploi Jeune
Nombre de fichiers des individus ayant sollicité un programme	22000**	5087**	10764**	4000	131352**
Informations disponibles sur les différents fichiers					
Nom et prénom (s)	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Au moins un numéro de téléphone	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Une adresse email	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Date et lieu de naissance	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Sexe	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Diplôme le plus élevé et spécialité	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Statut matrimonial*	Oui	Oui	Non	Oui	No
Nombre d'enfant*	Oui	Non	Non	Oui	Non
Année de dépôt du dossier	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Expérience sur le marché du travail*	Yes	Non	Non	Oui	Non
Numéro d'identification à l'agence/fonds	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Nationalité	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

*au moment du dépôt de la demande de service. **pour le Cameroun, ces fichiers sont des échantillons de CV des demandeurs de tous les programmes et services du Fonds National de l'Emploi entre 2012 et 2015 (bornes incluses), avec la possibilité de savoir le programme qui a été sollicité par chaque demandeur. **Pour le Tchad, il s'agit des demandeurs d'un programme spécifique de formation, ou particulièrement de mise en stage. **Pour le Sénégal, ce sont les fichiers des demandeurs de deux programmes spécifiques entre 2012 et 2015. Pour la Côte d'Ivoire, il s'agit des fichiers des demandeurs d'un programme de mise en stage entre 2012 et 2015 avec une possibilité d'appliquer plusieurs fois. ** Pour le Congo, il s'agit des fichiers des demandeurs d'un programme de formation et d'un programme de mise en stage.

Parmi ces dossiers, 2000 seront enquêtés par pays, soit 1000 personnes ayant bénéficié d'un programme et 1000 autres personnes n'ayant pas bénéficié du programme bien qu'étant candidates. La contrainte étant du côté des bénéficiaires des programmes, ceux-ci sont d'abord enquêtés en premier, ensuite, un échantillon semblable issu des non bénéficiaires est construit pour être aussi enquêté. Enfin, un échantillon similaire aux deux précédent est tiré dans la population totale des personnes n'ayant même pas sollicité un programme de l'agence/fonds/direction.

vi) Les considérations éthiques

La mise en œuvre de la méthodologie exigeait une forte collaboration entre les équipes de recherche et le SPE d'expérimentation. Ceux-ci ont permis aux différentes équipes dans les cinq pays d'accéder aux données généralement classées confidentielles concernant les demandeurs d'emploi. Comme l'indique le tableau 2, les chercheurs ont obtenu des informations sur les individus qui sont passés par le SPE y compris leurs numéros de téléphone ainsi que leurs adresses emails. La gestion de ces informations exigeait des considérations éthiques particulières. Celles-ci étaient au moins à deux niveaux : le premier niveau était relatif à la confidentialité des informations personnelles collectées dans les fichiers administratifs et le second niveau était le protocole de collecte des données notamment des appels téléphoniques.

- **La confidentialité des informations personnelles collectées dans les fichiers administratifs** : cette dimension a été prise en compte à travers plusieurs actions. La première était de rassurer les responsables des SPE que les contacts obtenus ne devraient pas être partagés ou utilisés pour d'autres études autres que celle-ci. Ainsi, même si une activité de recherche de suivi des bénéficiaires et des non bénéficiaires devrait avoir lieu dans le futur, une procédure de collaboration allait être initiée ainsi qu'une nouvelle stratégie de gestion de ces contacts. La seconde action consistait à informer les responsables des SPE du début effectif de la collecte, de sa durée et des lieux où les enquêteurs recevaient les demandeurs d'emploi. la troisième action consistait à se rassurer que les appels étaient effectués dans les locaux dédiés à cette activité et à reprendre tous les fichiers des demandeurs d'emploi remis aux enquêteurs à la fin de chaque journée. La quatrième action consistait à supprimer les contacts des demandeurs d'emploi au moment de la saisie et du traitement des données. Ainsi, dans le fichier global de 14936 individus et ceux des pays pris individuellement, il n'est pas possible de reconnaître l'identité d'un individu.
- Le protocole de collecte des données : étant donné que les demandeurs d'emploi sont très souvent en attente des services des SPE notamment le placement dans une entreprise, il était probable que ceux-ci confondent les chercheurs à une branche de la SPE et ne soient pas sincères dans leurs réponses. Pour éliminer ce biais deux actions ont été mises en place. La première consistait à ne pas utiliser les locaux des différents SPE pour la collecte des données et de préciser que nous ne pouvons pas influencer les actions de la SPE. La seconde a consisté à la mise en place d'une procédure de collecte des données notamment des appels téléphoniques. Celle-ci est résumée dans l'encadré ci-dessous. Cette procédure a été adoptée dans l'ensemble des cinq pays.

Quid de l'interview téléphonique

Dans l'optique de conduire les appels téléphoniques avec succès quelques instructions sont à observer :

1. Pour chaque enquête réaliser une série de 3 appels par jour (2 appels continus par séries) avec de réels espacements.
2. Remplir la fiche d'évolution des appels au fur et à mesure que vous effectuez des appels. Aussi, n'hésitez pas à rappeler à l'enquêté que vous avez déjà essayé de le joindre sans succès tout en précisant l'heure d'appel.
3. Prendre quelques notes avant votre appel pour être efficace (Nom et prénom, année d'inscription au FNE, programme auquel il aurait participé, etc.).
4. La gestion de l'appel s'effectue en 4 étapes :

- Bonjour, Je suis Mr/Mme X, suis bien avec Mr ou Mme Y.

- *Si non* (demandez quand même s'il a déjà été inscrit au FNE)
- *Si oui*. Nous disposons de votre dossier d'inscription au FNE déposé (vous avez bénéficié du programme X) en XXXX et nous voulons savoir si vous avez un emploi stable aujourd'hui ? - *Temps d'attente*
- **Situation d'emploi stable**
- *Si oui*, nous sommes ravis pour vous et votre expérience nous intéresse. En effet dans le cadre d'un partenariat entre le FNE et l'UYII nous souhaitons savoir si vous êtes disposés à discuter (à échanger) avec nous sur votre parcours professionnel, afin que nous puissions aider le FNE à améliorer l'accompagnement des chômeurs au Cameroun.
- *Si non*, Demandez pourquoi et insistez en usant d'arguments pour le convaincre de participer à l'étude.
- *Si oui*, négocier un rendez-vous. Pour discuter avec vous nous pouvons prendre un rendez-vous avec vous à une date et un lieu de votre choix ou vous pouvez passer nous rencontrer à l'Université de Yaoundé I au niveau de l'amphi 700 à une date et une heure qui vous conviendra bien sûr ...
- *Laissez un temps pour répondre*-Merci Monsieur/Madame- *Si c'est positif* Je reviendrais personnellement vers vous le jour convenu pour vous rencontrer. Monsieur/Madame X nous arrivons au terme de cet échange, Avez-vous des questions ?
- « Sur ceux, Mr/Mde X je vous remercie pour votre aimable attention, tout en vous souhaitant une bonne journée »
- **Situation d'emploi instable**
- Nous sommes bien conscients des difficultés que vous rencontrez aujourd'hui dans la recherche d'emploi Mr/Mde X, c'est pourquoi dans le cadre d'un partenariat entre le FNE et l'UYII, nous nous intéressons particulièrement à votre expérience dans le but d'améliorer la qualité des accompagnements (aides) que le FNE devrait vous proposer. Etes-vous disposé pour échanger (discuter) de votre expérience avec nous ?
- *Si non*, Demandez pourquoi et insistez en usant d'arguments pour le convaincre de participer à l'étude.
- *Si oui* négocier un rendez-vous. Pour discuter avec vous nous pouvons prendre un rendez-vous avec vous à une date et un lieu de votre choix ou vous pouvez passer nous rencontrer à l'Université de Yaoundé I au niveau de l'amphi 700 à une date et une heure qui vous conviendra bien sûr ...
- *Laissez un temps pour répondre*-Merci Monsieur/Madame- *Si c'est positif* Je reviendrais personnellement vers vous le jour spécifié pour vous rencontrer. Monsieur/Madame X nous arrivons au terme de cet échange, Avez-vous des questions ?
- Sur ceux, Mr/Mde X je vous remercie pour votre aimable attention, tout en vous souhaitant une bonne journée.
- **N.B** : Le speech pourrait rester le même à la différence qu'il faudra mentionner lors de l'entretien téléphonique avec l'enquêté le nom et l'année du programme auquel il a bénéficié auprès du FNE.

vii) La collecte des données

La collecte des données a été effectuée dans chaque pays par des enquêteurs ayant au moins deux années d'études universitaires. La priorité était donnée aux étudiant(e)s des cycles master inscrits dans des filières ayant une forte corrélation avec les problèmes d'emploi. Dans chacun des pays, les enquêteurs ont été formés pendant près de 3 jours. De façon générale, la formation consistait en deux principales articulations. La première articulation se déroulait en salle et concernait les outils de collecte alors que la seconde articulation se déroulait sur le terrain et consistait en l'administration d'un nombre déterminé de questionnaires (deux au moins). A la fin de chaque formation, la liste des enquêteurs retenus était publiée et ceux qui n'avaient pas été retenus servaient de renforts en cas de désistement ou de mauvaise performance des enquêteurs titulaires.

Tableau 3 : Quelques statistiques sur les enquêteurs par pays

	Cameroun	Sénégal	CIV	Tchad	Congo
Effectif	33 à Douala 32 à Yaoundé	40	48	36	34
Dont femmes	22 à Douala 14 à Yaoundé	16 femmes	22 femmes	14 femmes	17
Education :					
Bac au moins	3	16	8	6	2
BTS/Bac+2	7	10	14	25	7
License	28	8	11	3	5
Master1 & 2	18	1	8	2	12
Doctorant(e)s	8	3	7	1	8

L'analyse du genre montre que sur les 223 enquêteurs ayant participé à la collecte des données, 105 sont des femmes soit un taux de représentation de 47,08%. Ce taux reste inférieur à 50% mais présente des disparités encourageantes. On note par exemple que les femmes sont plus représentées au Cameroun avec un taux de 55,38%. Mais, cette représentation est réduite dans la moyenne totale par celle du Tchad où celles-ci représentent seulement 38,89% des enquêteurs.

Au Sénégal, l'équipe s'est appuyée sur les techniciens de la collecte des données. Ceux-ci sont régulièrement formés par l'institut de la statistique. Ainsi, leur faible niveau d'éducation est compensé par leur spécialisation dans ce « métier ».

Les 4 pays ont bénéficié du partage d'expérience du Cameroun dans la formation de leurs enquêteurs. Ce partage a commencé par le Tchad. Le Dr Mboutchouang Vincent de Paul y a effectué une visite de travail de 6 jours. Pendant cette visite, il a participé à la formation des enquêteurs recrutés par l'équipe du Tchad.

La collecte des données s'est effectuée dans les différents pays entre le mois de juin 2017 et le mois de Mars 2018. Celle-ci se déroulait dans les locaux dédiés (bureaux des centres/laboratoires de recherche, locaux situés au centre-ville) ou dans les domiciles, lieu

de service ou espace publics des personnes à enquêter. Le tableau ci-dessous résume les périodes de collecte dans les différents pays :

Tableau 4 : Période de collecte dans les différents pays

Pays	Début de la collecte	Fin de la collecte	Observations
Cameroun	Juin 2017	Novembre 2017	Temps nécessaire pour accompagner les autres pays.
Tchad	Août 2017	Décembre 2017	RAS
Sénégal	Août 2017	Février 2018	Taille de l'échantillon des traités faible. Difficulté à compléter cet échantillon vers la fin de la collecte.
Côte d'Ivoire	Septembre 2017	Avril 2018	Echantillon des traités dispersé dans la quasi-totalité du pays.
Congo	Décembre 2017	Avril 2018	Difficultés à finaliser la collecte dans la ville de Pointe Noire. Aussi, difficulté à recenser la liste des bénéficiaires et des candidats non bénéficiaires à cause de l'absence de saisie des demandeurs d'emploi.

Cette phase a été perturbée par les retards dans les décaissements de la 3^{ème} tranche de la subvention. Plusieurs calendriers ont été établis pour résorber le retard sans succès. Il a même été envisagé de collecter les données en deux phases pour permettre aux opérations de saisie de commencer en même temps. Vous trouverez en annexe le calendrier ajusté élaboré au mois de décembre.

viii) La saisie et le traitement des données

La saisie des données a été faite en plusieurs vagues. Initialement, il était prévu que les questionnaires de tous les pays devaient être centralisés à Yaoundé afin d'harmoniser les saisies des données. Cette technique avait pour objectif de faciliter le contrôle de la qualité de la collecte, d'harmoniser d'avantage les données et de les mettre ensemble à la fin des opérations de traitement.

Une exception à cette règle initiale a été donnée à l'équipe du Sénégal qui a fait la collecte des données sur tablette directement. Cette collecte a été plus facile à cause de l'expérience que le pays a dans ce type d'activités. En effet, l'institut de la statistique du Sénégal a depuis 2010 basculé dans la collecte des données avec des tablettes. Cette approche est accompagnée par la formation régulière des techniciens de la collecte. Ainsi, le pays dispose des tablettes accessibles pour la collecte et d'un personnel formé pour de

telles opérations. En conséquence, cette exception n'est pas de nature à diminuer la qualité des données d'ensemble.

La saisie des questionnaires du Cameroun et du Tchad s'est faite entre le mois de janvier et de février 2018. Celle des deux autres pays (Côte d'Ivoire et Congo) s'est faite après le 15 avril 2018. Cette saisie a été précédée par la construction d'un masque de saisie et la formation des agents de saisie. Les agents de saisie étaient recrutés parmi les meilleurs enquêteurs.

Le processus de traitement des données a été fait en plusieurs phases. La première phase s'est déroulée en juin 2018, la seconde phase en décembre 2018 et la troisième phase entre les mois d'avril et de mai 2019. Le processus de traitement avait pour objectif d'harmoniser les différentes bases de données afin de faciliter les comparaisons entre eux.

ix) Les données

Concernant les données, les opérations de collecte ont été achevées dans les 5 pays impliqués dans cette étude. Les données ont été saisies, traitées et mises ensemble. Le projet dispose déjà d'une base de données unique⁶ pour les 5 pays impliqués dans ce projet. Après traitement, les données exploitables concernent 14936 individus. Ces individus sont repartis en trois groupes : les individus ayant bénéficié d'un accompagnement du Service Public d'Emploi (SPE), les individus enregistrés auprès du SPE mais qui n'ont pas encore bénéficié d'un accompagnement et les individus qui ne sont pas enregistrés auprès du SPE. La répartition des 14936 individus par pays, statut d'accompagnement et par sexe est donnée dans le tableau 1.

Tableau 5 : Distribution des individus par traitement, par sexe et par pays

Pays	G1 F	G1 H	G2 F	G2 H	G3 F	G3 H	N/pays
Cameroun	543	610	480	542	510	607	3292
Congo	122	344	269	611	357	449	2152
Tchad	427	705	344	845	300	628	3249
Côte d'Ivoire	343	794	329	668	426	937	3497
Sénégal	398	444	401	595	334	574	2746
Total	1833	2897	1823	3261	1927	3195	14936

Note : G1 représente le groupe des traités, G2 représente le groupe des individus inscrits auprès du SPE mais qui n'ont pas encore reçu de traitement et G3 représente les individus qui ne sont pas enregistrés auprès du SPE. Les lettres F et H désignent respectivement Femmes et Hommes.

Ce tableau montre que 4730 individus de l'échantillon ont bénéficié d'un accompagnement des SPE des 5 pays impliqués dans l'étude. Cette taille représente 31.67% de l'échantillon. Parmi eux, 1833 sont de sexe féminin soit 38.75% des

⁶ Il est important de rappeler que les bases de données sont disponibles pour chaque pays. Les données ont été mises ensemble pour en faire une base unique.

bénéficiaires d'un traitement. Ces disparités sont nourries par des écarts importants entre les gomme et les femmes au Congo (26.18%) et en Côte d'Ivoire (30.17%). Ces mêmes représentations sont observées dans le groupe 2 des individus inscrits mais qui n'ont pas encore bénéficié d'un accompagnement.

4.2. Quelques notes sur les techniques d'analyses des données

La collaboration avec les SPE impliqués dans le projet nous a permis d'exploiter les fichiers d'inscription des individus enregistrés. Ces fichiers d'inscription ont été complétés par quelques questions rétrospectives dans le questionnaire. La combinaison de ces deux éléments permet de construire une situation de base. Les questions sur la situation actuelle de l'individu sur le marché du travail permettent d'avoir des informations sur le suivi des individus. Les données de ce projet permettent d'utiliser plusieurs méthodes d'analyses pour évaluer l'impact de ces politiques d'emploi. Il s'agit de la méthode de doubles différences, *le propensity score matching* et la méthode des variables instrumentales.

Les données collectées sont quasi expérimentales. Les individus qui participent au programme ne sont pas sélectionnés de façon aléatoire. L'évaluation de l'impact des différents programmes conduit aux résultats biaisés ce qui pourrait réduire l'efficacité de la politique d'emploi. Une technique pour corriger ce biais de sélection est **la méthode des variables instrumentales**. Le questionnaire a intégré au tant que faire ce peu des variables susceptibles d'être utilisées pour implémenter cette technique. Il s'agit des variables qui influencent la participation à un programme sans influencer l'issue et les retombées de la participation au marché du travail. Cette méthode évalue l'impact du programme d'emploi sans s'assurer que les individus concernés sont semblables.

L'échantillonnage a par conséquent pris en compte les critères de ressemblance pour que les individus des différents groupes soient identiques de sorte que seul le traitement justifie leur appartenance à un groupe quelconque. Malgré ces précautions, il arrive que les différents individus ne soient toujours pas identiques pour plusieurs raisons. Pour corriger ces biais et affiner la ressemblance entre les individus, **la méthode d'appariement des scores de propension** est utilisée dans ce travail. Ces deux approches sont adaptées lorsque les informations sur la situation de référence ne sont pas disponibles et ne permettent pas d'apprécier avec précision l'intensité et la qualité du changement recherché.

La disponibilité des données sur la situation de référence des individus ainsi que les informations sur leur trajectoire sur le marché du travail rendent également possible l'utilisation de **la méthode des doubles différences**. Cette méthode permet d'évaluer avec plus de précisions les changements dus à la participation au programme.

5. Les extraits du projet

5.1. Revue des politiques d'emploi dans chaque pays

L'objectif principal du contexte-pays du projet était de faire un état des lieux de l'action des institutions du marché du travail, notamment celles qui interviennent en faveur de l'emploi. Dans cette optique, une approche systémique et la plus historique possible a été adoptée. Les cinq (05) documents de revue des politiques d'emploi étaient généralement organisés en 4 chapitres :

- Le chapitre 1 avait pour objectif de faire un diagnostic du marché du travail à travers une analyse dynamique. Ce chapitre a exploité les bases de données existantes sur le marché du travail dans les différents pays ainsi que les statistiques publiques disponibles.
- Le chapitre 2 faisait le point sur le cadre réglementaire de la politique de l'emploi avec une insistance sur les référents institutionnels. Il s'agissait de faire une analyse du code du travail, des dispositifs légaux encadrant les stages et la formations professionnelles, l'adhésion du pays aux textes internationaux régulant le fonctionnement du marché du travail, etc.
- Le chapitre 3 s'intéressait aux organismes et structures dont l'emploi est inscrit dans leurs missions. Un inventaire systématique des ministères, des établissements publics, des programmes et projets ayant l'emploi comme objectif a été fait.
- Le chapitre 4 faisait un focus sur le SPE qui étaient le champ d'étude de ce projet. Ces chapitres sont précédés d'un résumé exécutif et d'une introduction générale.

5.2. Rapport d'enquête de chaque pays

La collecte des données a été effectuée dans chaque pays sous la coordination de l'équipe locale. Chaque équipe a produit un rapport pour donner des détails relatifs aux opérations de préparation et de collecte des données. Les différents rapports d'enquête ont permis de discuter des particularités méthodologiques propres à chaque pays, de discuter les statistiques globales issues de l'enquête et de produire les premières évidences sur l'efficacité des différents instruments utilisés par les SPE d'expérimentation.

5.3. Guide méthodologique de suivi-évaluation des politiques/programmes/projets d'emploi

Les difficultés relevées dans la gestion des données administratives et les résultats des interventions des différents SPE ont conduit l'équipe de recherche à élaborer un guide méthodologique pour faciliter le suivi et l'évaluation des politiques/programmes et projets d'emploi. Les détails relatifs à ce guide sont donnés dans la section 2.

5.4. Rapport général de l'étude

C'est un document de 239 pages qui s'appuie sur les données, les focus groupes et autres pour faire une évaluation globale dans les 5 pays mis ensemble. Cette évaluation est contenue dans un rapport organisé en 7 chapitres. le chapitre 1 fait une revue des politiques d'emploi dans les pays d'Afrique Subsaharienne depuis leur indépendance jusqu'à nos jours, le second revient sur la méthodologie ainsi que quelques statistiques globales des données utilisées dans les autres chapitres, le 3^{ème} fait une analyse des caractéristiques sociodémographiques des individus, le 4^{ème} analyse les facteurs explicatifs du recours aux dispositifs d'aide à l'emploi, le 5^{ème} étudie l'impact du recours de la formation aux techniques de recherche d'emploi et l'emploi des jeunes, le 6^{ème} traite de l'impact de la formation professionnelle offerte par les SPE et l'emploi des jeunes et le 7^{ème} chapitre fait une évaluation globale du recours aux dispositifs d'aide à l'emploi et les performances du marché du travail. Ces chapitres sont précédés d'une introduction générale qui revient sur la place des jeunes dans les pays africains, la problématique de l'emploi et les dispositifs d'aide à l'emploi.

5.5. Drafts d'articles dont deux articles généraux

L'exploitation des différents matériaux mobilisés et des données collectées ont permis aux différents chercheurs impliqués dans le projet de produire 23 drafts d'articles.

- Les drafts d'articles rédigés par la coordination et l'équipe du Cameroun

L'équipe du Cameroun a rédigé 10 drafts d'articles. Parmi eux, deux sont des articles généraux. Le premier « cadre conceptuel sur les mécanismes d'insertion sur le marché du travail en Afrique Subsaharienne » fait une analyse critique des mécanismes d'insertion sur le marché du travail en Afrique tandis que le second « États des lieux des politiques d'emploi en Afrique francophone » fait une analyse dynamique des politiques d'emploi en Afrique depuis les indépendances jusqu'à nos jours. Le tableau suivant revient sur les titres des articles, les noms des auteurs ainsi que la couverture géographique de l'article.

Tableau 6 : Drafts d'articles rédigés par la coordination et l'équipe du Cameroun

	Titre des drafts d'articles	Auteurs	Portée
1.	Cadre conceptuel sur les mécanismes d'insertion sur le marché du travail en Afrique Subsaharienne	FOMBA Benjamin, Pierre MBASSI Martial, TCHAKOUNTÉ Dimitri KAMGA TSOPMO Christian, Christophe	Afrique
2.	États des lieux des politiques d'emploi en Afrique francophone	FOMBA Benjamin, Pierre MBASSI Martial, TCHAKOUNTÉ Dimitri KAMGA TSOPMO Christian, Christophe	Afrique
3.	Evaluation des programmes d'intermédiation en Afrique	FOMBA Benjamin et KAMGA MBENGA	Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire et Tchad

	subsaharienne francophone	Kunz	
4.	Durée au chômage et recours aux services publics d'emploi au Cameroun	FOMBA Benjamin et TINDO Joachim KAMGA WAMBA	Cameroun
5.	Services publics d'emploi et disposition à travailler dans la fonction publique en Afrique Subsaharienne	FOMBA Benjamin et DJOMGANG Claudia KAMGA NONO	Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire, Tchad et Sénégal
6.	Services publics d'emploi et vitesse d'insertion sur le marché du travail en Afrique subsaharienne francophone	FOMBA Benjamin et Carrel KAMGA FOKOU	Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire, Tchad et Sénégal
7.	Impact des services publics d'emplois sur la qualité de l'emploi des jeunes en Afrique Subsaharienne Francophone : Le rôle des techniques de recherche d'emploi (TRE)	FOMBA Benjamin, Modeste et Thierry Ghislain KAMGA MBENGA BINDOP KUNZ BEDZEME	Cameroun, Congo et Côte d'Ivoire
8.	Les programmes de formation professionnelle offerts par les services publics d'emploi améliorent-ils les indicateurs du marché du travail en Afrique Subsaharienne ? une analyse genrée	FOMBA Benjamin et Carrel KAMGA FOKOU	Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire, Tchad et Sénégal
9.	Participation aux services publics de l'emploi en Afrique Subsaharienne Francophone	FOMBA Benjamin et TINDO Joachim KAMGA WAMBA	Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire, Tchad et Sénégal
10.	Services Publics d'emploi et marché du travail : les programmes d'emplois jeunes améliorent-t-ils leurs résultats sur le marché du travail	FOMBA Benjamin TSAMBOU André Dumas	Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire, Tchad et Sénégal

- **Les drafts d'articles rédigés par les autres pays de l'Afrique Centrale**

Les deux autres pays de l'Afrique Centrale impliqués dans le projet ont rédigé 6 drafts d'articles. Ces articles se sont intéressés aux analyses pays. Le tableau suivant revient sur les titres et les noms des auteurs de ces articles.

Tableau 7 : Drafts d'articles rédigés par le Tchad et le Congo

	Titre des drafts d'articles	Auteurs	Portée
1.	Genre et insertion socio-professionnelle des diplômés sans	DOUZOUNET Mallaye et GADOM DJAL GADOM	Tchad

	expériences en milieu urbain tchadien : cas de la ville de N'Djaména		
2.	Analyse quasi-expérimentale de l'impact du programme de stage pour jeunes en milieu urbain tchadien	DOUZOUNET Mallaye, GADOM DJAL GADOM et MABALI Aristide	Tchad
3.	Profil des jeunes et recherche d'emploi au Congo	Séverin Aimé Blanchard Ouadika Rodrigue Maxime Sah	Congo
4.	Impact des politiques publiques d'emploi sur la sortie du chômage des jeunes au Congo	Mathias Marie Adrien NDINGA, Anaclet MAMPASSI et Steffie Raynica MBOULOU	Congo
5.	Les déterminants de la durée du chômage au Congo	Fabrice-gilles NDOMBI AVOUBA, Gaspard Symphorien MBOU LIKIBI et Roland Frederic Didier BANY	Congo
6.	Effets du type d'emploi sur le bonheur des jeunes âgés de 15 à 34 ans en République du Congo	Olga Euphrasie NGAKALA AKYLANGONGO, Jean Roméo Félix KOUIKA BOUANZA et Denis Bill LOUBELO	Congo

- **Les drafts d'articles rédigés par les pays de l'Afrique de l'Ouest**

Les pays de l'Afrique de l'Ouest impliqués dans le projet que sont la Côte d'Ivoire et le Sénégal ont rédigé 7 drafts d'articles. Ces articles se sont intéressés à la convention Etat-Employeurs en vigueur au Sénégal avant 1990 et aux programmes de l'Agence Emploi Jeunes mis en œuvre depuis 2011 en Côte d'Ivoire. Le tableau suivant revient sur les titres et les noms des auteurs de ces articles.

Tableau 8 : Drafts d'articles rédigés par la Côte d'Ivoire et le Sénégal

	Titre des drafts d'articles	Auteurs	Portée
1.	Efficacité du dispositif d'accompagnement à l'insertion professionnelle des jeunes au Sénégal	Abou Kane, Mamadou Laye Ndoye et Aliou Seck	Sénégal
2.	Transition de l'école au premier emploi au Sénégal : une analyse à partir d'un modèle de durée	Ibrahima Barry, Abou Kane et Mamadou Marone	Sénégal
3.	Evaluation d'Impact des programmes de promotion de l'emploi des jeunes au Sénégal : une étude de cas	Abou KANE et Mamadou Laye Ndoye	Sénégal

4.	Politique active d'emploi et trajectoires professionnelles des jeunes diplômés en Côte d'Ivoire : une analyse selon le genre	Kloman-Kouakou Valérie et Gbakou Monnet Benoît-Patrick	Côte d'Ivoire
5.	L'impact des programmes d'emploi sur la situation professionnelle des jeunes en Côte d'Ivoire	KOUAKOU Kouadio. C., Gbakou Monney P. et ASSI Bertrand S.	Côte d'Ivoire
6.	Politiques actives du marché du travail et durée de chômage des jeunes en Côte d'Ivoire	KOUAKOU Kouadio Clément, GBAKOU Monnet Patrick et HOLO Gnépa Ange	Côte d'Ivoire
7.	Politiques actives d'emploi et formes d'inadéquation formation-emploi en Côte d'Ivoire : Cas des diplômés du supérieur	KOUAKOU Kouadio Clément et YAPO Andoh Régis Vianney	Côte d'Ivoire

- Les drafts d'articles présentés aux grandes rencontres scientifiques

La conférence économique africaine (CEA) est une conférence qui regroupe les chercheurs du monde, les responsables politiques et les experts des différentes institutions. Elle est organisée par la Banque Africaine de Développement, la Commission Economique pour l'Afrique et le Programme des Nations Unies pour le Développement et peut être considérée aujourd'hui après la conférence des économies africaines du *Center for the Study of African Economies* - CSAE - comme la plus grande rencontre des économistes et autres professionnels africains. La 1^{ère} édition a eu lieu en 2006. La 14^{ème} édition qui s'est tenue du 2 au 4 décembre 2019 à Charmel-Cheikh en Egypte avait pour thème « Emplois, entrepreneuriat et développement des capacités pour les jeunes africains ».

Pendant cette édition, 7 drafts d'articles du projet ont été soumis et 4 ont bénéficié des bourses complètes pour participer à la conférence. Le tableau suivant donne la liste des 4 articles soumis et indique les 4 qui ont été présentés à la 14^{ème} CEA.

Deux articles issus du projet et/ou écrits par les chercheurs impliqués dans le projet et ayant une relation étroite avec les problèmes d'emploi ont été présentés à la conférence annuelle de la *Canadian Economic Association* (CEA) qui s'est tenue du 31 mai au 2 juin 2019 à Banff au Canada. Il s'agit des articles numéros 5 et 6 du tableau ci-dessous.

Tableau 9 : Drafts d'articles présentés aux grandes rencontres scientifiques

	Titre des drafts d'articles	Auteurs	Portée
1.	Efficacité du dispositif d'accompagnement à l'insertion professionnelle des jeunes au Sénégal	Abou Kane, Mamadou Laye Ndoye et Aliou Seck	Sénégal
2.	Impact des services publics d'emplois sur la qualité de l'emploi des jeunes en Afrique Subsaharienne Francophone : Le rôle des techniques de recherche d'emploi (TRE)	FOMBA Benjamin, BINDOP Modeste et Thierry Ghislain KAMGA MBENGA KUNZ et BEDZEME	Cameroun, Congo et Côte d'Ivoire
3.	Les programmes de formation professionnelle offerts par les services publics d'emploi améliorent-ils les indicateurs du marché du travail en Afrique Subsaharienne ? une analyse genrée	FOMBA Benjamin et Carrel KAMGA et FOKOU	Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire, Tchad et Sénégal
4.	Participation aux services publics de l'emploi en Afrique Subsaharienne Francophone	FOMBA Benjamin et TINDO Joachim KAMGA et WAMBA	Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire, Tchad et Sénégal
5.	Exploring the impact of employment policy programs in Senegal: a case study	Abou Kane et Mamadou Laye Ndoye	Sénégal
6.	Unemployment duration and wage in Cameroon	WAMBA Joachim TINDO	Cameroun

Pendant la 14^{ème} CEA, des prix sont très souvent attribués aux meilleurs articles. Le premier prix prime le meilleur article de la conférence et le second prime le meilleur article produit par un jeune chercheur. En 2019, plus de 120 articles ont été présentés à Charmel-Cheikh. Le jury de sélection du meilleur article de la conférence a retenu l'article issu de ce projet intitulé « *Efficacité du dispositif d'accompagnement à l'insertion professionnelle des jeunes au Sénégal* » écrit par : Abou KANE, Mamadou Laye NDOYE et Aliou SECK.

5.6. Les *policy briefs*

Plusieurs *policy briefs* ont été rédigés et distribués dans le cadre de ce projet. Le tableau suivant donne les détails sur les titres des *policy briefs*, les noms des auteurs ainsi que la portée géographique des 16 *policy briefs* produits et distribués.

Tableau 10 : Liste des *policy briefs* déjà produits

	Titre des <i>policy briefs</i>	Auteurs	Portée
1.	Améliorer les politiques d'emploi jeunes en Afrique Subsaharienne : cas du Cameroun	FOMBA KAMGA Benjamin, Djimeu Eric, MOUTCHOUANG Vincent de Paul, KENGNE KAMGA Arline	Cameroun
2.	Evaluation des politiques actives d'emploi en Afrique subsaharienne : cas des techniques de recherche d'emploi du FNE au Cameroun	FOMBA KAMGA Benjamin, MBENGA BINDOP Kunz Modeste et KENGNE KAMGA Arline	Cameroun
3.	Les institutions en charge de la politique d'emploi au Cameroun	FOMBA KAMGA Benjamin et WAMBA TINDO Joachim	Cameroun
4.	Evaluation des politiques actives d'emploi en Afrique subsaharienne : cas du Programme Emploi Diplômé (PED) du FNE au Cameroun	FOMBA KAMGA Benjamin et FOKOU Carrel	Cameroun
5.	Statut face au FNE et situation d'activité au Cameroun	FOMBA KAMGA Benjamin et NONO DJOMGANG Claudia	Cameroun
6.	Les politiques d'emploi des jeunes en Afrique Subsaharienne: Cas de la Côte d'Ivoire	KOUAKOU Kouadio Clément, GBAKOU Monney Patrick et WAPOH Hilaire	Côte d'Ivoire
7.	L'impact des programmes d'emploi sur la situation professionnelle des jeunes en Côte d'Ivoire	GBAKOU Monnet Benoit Patrick, KOUAKOU Kouadio Clément et Assi Bertrand Sylvestre	Côte d'Ivoire
8.	Les politiques d'emploi des jeunes en Afrique Subsaharienne : Cas du Sénégal	Abou KANE, Ibrahima Barry et Mamadou Laye NDOYE	Sénégal
9.	Efficacité des politiques de promotion de l'emploi des jeunes au Sénégal	Abou KANE, Ibrahima Barry et Mamadou Laye NDOYE	Sénégal
10.	Genre et insertion socio-professionnelle des diplômés sans expériences en milieu urbain tchadien: cas de la ville de N'Djaména	DOUZOUNET Mallaye, GADOM DJAL GADOM et AWAT Hisseine Mahamat	Tchad
11.	Demande et impact des stages professionnels pour jeunes diplômés sans expérience en milieu urbain tchadien: une analyse quasi-expérimentale	DOUZOUNET Mallaye, GADOM DJAL GADOM et MABALI Aristide	Tchad
12.	Les politiques d'emploi des jeunes en	Douzounet Mallaye,	Tchad

	Afrique Subsaharienne : Cas du Tchad	Gadom Djal Gadom, Awat Hisseine Mahamat et Neuyambe Guerson	
13.	Les politiques d'emploi des jeunes en Afrique Subsaharienne : Cas du Congo	NDINGA Adrien Marie Mathias et BATILA Ghislain	Congo
14.	Impact des politiques publiques d'emploi sur la sortie du chômage des jeunes au Congo	NDINGA Adrien Marie Mathias, MAMPASSI Jean Anaclet et MBOULOU Raynica Steffie	Congo
15.	Les déterminants de la durée du chômage au Congo	F. NDOMBI AVOUBA, G.S MBOU LIKIBI et F.D BANY	Congo
16.	Effets du type d'emploi sur le bonheur des jeunes âgés de 15 à 34 ans en République du Congo	O. E. NGAKALA AKYLANGONGO, J. R. F. KOUIKA BOUANZA et D. B. LOUBELO	Congo

6. Les autres réalisations du projet

Plusieurs autres activités ont été effectuées dans le cadre de ce projet. Elles avaient pour objectifs d'accompagner les doctorant(e)s ou les demandeurs d'emploi. Il s'agit: du séminaire méthodologique sur les méthodes d'évaluation d'impact, des mémoires et thèses soutenus ou en cours de rédaction, des ateliers d'orientation professionnelle.

6.1. Le séminaire méthodologique sur les méthodes d'évaluation d'impact

Le séminaire méthodologique sur les méthodes d'évaluation d'impact s'est tenu à Yaoundé au Cameroun du 28 octobre 2018 au 02 novembre 2018. La formation s'est déroulée dans les locaux du GPE situés dans l'enceinte de l'Université de Yaoundé 1. Les candidat(e)s ont été sélectionné(e)s sur une base compétitive et 35 chercheurs ont effectivement pris part à ce séminaire de renforcement des capacités sur les méthodes d'évaluation d'impact. Ces candidat(e)s venaient de plusieurs pays parmi lesquels : Cameroun, Congo, Tchad, Côte d'Ivoire, Sénégal, Bénin, Togo, République Centrafricaine et Mali. Parmi les 35 participant(e)s, 10 étaient des femmes soit une représentation de 28,57%.

L'objectif principal de cette formation était de renforcer les capacités techniques des chercheurs et praticien(ne)s qui envisagent ou qui ont engagé une étude qui vise à tester l'efficacité des politiques du marché du travail, à l'usage et à la manipulation adéquate des diverses méthodes économétriques d'évaluation d'impact. Cette formation reposait sur un aperçu général de l'évaluation d'impact ainsi que des exemples empiriques permettant de relier la théorie à la pratique. De manière spécifique, il s'agissait de :

- Faire un bref rappel sur la prise en main du logiciel stata
- Faire un rappel sur les méthodes de régression linéaires
- Edifier les chercheurs sur les modèles qualitatifs (logit/probit et multinomiale)
- Introduire l'évaluation d'impact et ses généralités

- Présenter la théorie du changement, question de recherche, indicateur
- Organiser un travail de groupe sur la présentation des théories du changement, la question de recherche et les indicateurs
- Présenter la conception de l'assignation aléatoire
- Organiser un travail de groupe sur la présentation de la randomisation et calcul de puissance statistique
- Organiser un travail de groupe sur l'appariement par score de propension
- Présenter et organiser un travail de groupe sur la méthode des doubles différences
- Présenter et organiser les travaux de groupe sur la méthode des variables instrumentales
- Présenter et organiser les travaux de groupe sur la méthode de discontinuité de la régression. Et,

Ces objectifs ont été atteints via les thèmes suivants :

- Thème 1 : Mise en œuvre et analyse d'une assignation aléatoire
- Thème II : La méthode des variables instrumentales
- Thème III : Expérience naturelle
- Thème IV : La méthode des doubles différences
- Thème V : Les méthodes d'appariement
- Thème VI : La méthode de discontinuité de la régression
- Thème VIII : Combinaison des méthodes quasi-expérimentales

A la fin de la formation, le rapport d'évaluation des participants montre que :

- Ils ont été satisfaits du contenu à 95% ainsi que des experts chargés de les encadrer pendant la durée de la formation.
- Seulement 60% estiment que la durée de la formation était adéquate. Mais 75% estiment qu'une telle formation devrait se dérouler sur une durée plus longue.
- Près de 95% de participants souhaitent refaire cette formation et sont prêts à la recommander aux chercheurs et professionnels qui travaillent sur l'évaluation des politiques publiques.

6.2. Accompagnement des doctorant(e)s

Les doctorant(e)s étaient recruté(e)s au niveau Master et Ph.D et encadré(e)s par les chercheurs seniors impliqués ou non dans le projet. Les doctorant(e)s retenu(e)s ont participé à toutes les activités du projet et présentaient régulièrement l'état d'avancement de leurs travaux.

En ce qui concerne les étudiant(e)s au Master, le recrutement s'est fait tout au long du projet, leur permettant de bénéficier de l'expertise technique développée dans le cadre du projet. Les données d'enquête n'étant pas encore disponibles, les étudiant(e)s ont utilisé les données nationales relatives au marché du travail et ont dans certains cas fait des petites enquêtes pour tester les outils que le projet a mis en place pour faire une évaluation rapide

d'un programme d'emploi. Le tableau suivant donne la liste des neuf (9)⁷ mémoires soutenus pendant la durée de vie du projet.

Tableau 11 : Mémoires rédigés et soutenus dans le cadre du projet

Nom et prénom (s)	Pays	Directeur	Sujet	Date de soutenance
DEUTCHA LEUTCHA Luce	Cameroun	Dr MBOUCHOUANG	Analyse du non recours aux services publics d'emploi au Cameroun	12/2017
TALIEDJE YUTE Idriss	Cameroun	Pr FOMBA KAMGA	Impact du salaire minimum sur l'emploi	12/2017
NAMA DJINTHE Sébatien Victoire	Cameroun	Pr FOMBA KAMGA	Financement de l'entrepreneuriat rural des jeunes au Cameroun	12/2017
YEMTE TCHEYO Yves	Cameroun	Pr FOMBA KAMGA	Evaluation de l'impact des dispositifs de politiques entrepreneuriales au Cameroun : le cas du programme d'appui à la jeunesse rurale et urbaine (PAJER-U)	12/2018
ISMAILA NANA	Cameroun	Pr FOMBA KAMGA	Impact evaluation of youth agropastoral entrepreneurship program	10/2019
TCHOUPPO TADJUIDJE Franck Cédric	Cameroun	Pr FOMBA KAMGA	Déterminants de la qualité de l'emploi au Cameroun	10/2019
Aliou SECK	Sénégal	Pr Abou KANE	Hétérogénéité des travailleurs et segmentation du marché du travail au Sénégal	10/2017
ASSI Bertrand Artistique	Côte d'Ivoire	Pr. Clément KOUAKOU	Déterminants de la transition des jeunes vers le marché du travail en côte d'Ivoire	12/2016
HOLO GNEPA Ange René	Côte d'Ivoire	Pr. Clément KOUAKOU	Analyse l'efficacité technique des cabinets de placement en Côte d'Ivoire	02/2018
Emmanuela BROU Laure	Côte d'Ivoire	Pr. Bénéé Marcel KOUADIO	Analyse d'une politique active d'emploi et son impact sur le chômage : Cas du PEJEDEC en Côte d'Ivoire	12/2018
ABAGAYE ABOINA Citoyen	Tchad	Dr Awat Mahamat Hisseine	Analyse de la transition formation - emploi au Tchad	12/2018

⁷ Plusieurs étudiants du cycle Master de la promotion 2019 – 2020 utiliseront les données du projet ainsi que les techniques développées durant le projet.

Parmi les 11 mémoires soutenus dans le cadre du projet, 2 seulement ont été soutenus par des jeunes femmes. Le taux de représentation des femmes à la fin du processus est de 18,18% alors qu'il était de 50% au moment de l'enrôlement des candidat(e)s.

En ce qui concerne les thèses de doctorat, les étudiant(e)s ont été enrôlés au lancement du projet. Rendu à la fin, sept (07) ont des états d'avancement satisfaisants et peuvent soutenir leur thèse au courant de l'année 2020. Le tableau suivant donne les détails sur les thèses rédigées dans le cadre du projet.

Tableau 12 : Thèses en cours de rédaction dans le cadre du projet

Nom et prénom (s)	Pays	Directeur de thèse/mémoire	Sujet	Date
WAMBA Joachim	Cameroun	Pr. FOMBA KAMGA	Durée au chômage et Marché du travail au Cameroun	04/2020
FOKOU Carrel	Cameroun	Pr. FOMBA KAMGA Benjamin	Efficacité de la politique de formation professionnelle au Cameroun	06/2020
NONO DJOMGANG Claudia	Cameroun	Pr. TSAFACK NANFOSSO	Education technique versus éducation générale et résultats sur le marché du travail au Cameroun	06/2020
NDOYE Mamadou Laye	Sénégal	Pr Abou KANE	Efficacité du dispositif institutionnel d'appui à l'insertion des jeunes sur le marché du travail au Sénégal	10/2020
KLOMAN Koffi Valérie Epse KOUAKOU	Côte d'Ivoire	Pr. Clément KOUAKOU	Transition professionnelle des jeunes diplômés en Côte d'Ivoire	06/2020
Brou Flan Christian	Côte d'Ivoire	Pr. Clément KOUAKOU	Transition professionnelle des personnes handicapée sur le marché du travail en Côte d'Ivoire	06/2020
BLE Caroline	Côte d'Ivoire	Pr. Clément KOUAKOU	Accessibilité des jeunes au marché du travail : Cas du bassin d'emploi de la région du Gbêkê	06/2020
NDOMBI AVOUBA Fabrice-Gilles	Congo	Pr. Tito Nestor TIEHI	Solidarité privée et durée du chômage en République du Congo	09/2020
Rolande Iphigénie MENGA-MOKOMBI	Congo	Pr. Mathias Marie Adrien NDINGA,	Efficacité de l'enseignement supérieur en République du Congo	09/2020

Parmi les 9 thèses dont l'état d'avancement est jugé satisfaisant, 3 sont préparées par les femmes, soit un taux de représentation 33,33%. Les données étant suffisamment riches,

6.3. Assistances, conseils et collaborations avec les organisations internationales et les autres institutions

Les chercheurs impliqués dans ce projet ont accompagné le gouvernement ainsi que des programmes/projet dans l'optique d'améliorer l'efficacité des politiques d'emploi et par conséquent l'emploi des jeunes. Le tableau suivant fait un récapitulatif de ces

appuis/conseils en direction des acteurs en charge de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi-évaluation de la politique d'emploi dans les différents pays.

Tableau 13 : Récapitulatif des collaborations/conseils à l'endroit des structures en charge de la politique d'emploi

Nom et prénom (s)	Organisme	Bénéficiaires	Objet	Date
MBOUTCHOUA NG Vincent de Paul	Banque Mondiale	Cameroun et pays africains	En service au département Education et formation professionnelle	Depuis avril 2019
FOMBA KAMGA Benjamin	BIT-Yaoundé PO N° 40292712	Programme PEA-Jeunes, MINADER, MINEPIA	Conception des outils de suivi de l'utilisation des outils GERME du BIT dans le cadre du Programme de promotion de l'entrepreneuriat agropastoral des jeunes (Projet BIT/PEA-Jeunes)	10/2019 au 12/2019
FOMBA KAMGA Benjamin	MINPROFF Lettre N° 19/1698	Centres de Promotion de la Femme et de la Famille	Personne-ressource atelier sur l'amélioration de l'offre de formation dans les CPFF	11/2019
FOMBA KAMGA Benjamin	PNUD-Cameroun IC/COORDINATION/044/04/2019	Gouvernement/MINEPAT	Rédaction du Rapport de Revue Nationale Volontaire (VNR) des ODD au Cameroun	05/2019
FOMBA	BIT-Yaoundé	Gouvernement/MINADER/MI	Enabling	07/20

KAMGA Benjamin	025/2018	NEPIA Secteur privé	Environment for Sustainable Enterprises (EESA), Business, create jobs. Enquête adaptée au secteur agropastoral. Collecte des données et rapport	18
FOMBA KAMGA Benjamin	BIT-Kinshasa PO 022/2018	Gouvernement de la République Centrafricaine	Enabling Environment for Sustainable Enterprises (EESA), Business, create jobs. Enquête adaptée au secteur agropastoral. Méthodologie dans un contexte de crise	10/20 18
FOMBA KAMGA Benjamin	BIT-Yaoundé PO 071/2017/EMPLOI	Gouvernement/MINEFOP	Etude sur l'amélioration de l'efficacité des services publics de l'emploi et des systèmes de coordination et d'information sur l'emploi et le marché du travail	12/20 17
FOMBA KAMGA Benjamin	BIT-Yaoundé PO 003/2017/EMPLOI	Gouvernement/MINFI/MINM ESSA	Enquête entreprises informelles du Cameroun sur la formalité des entreprises et leurs	02/20 17

			travailleurs	
FOMBA KAMGA Benjamin	BIT-Yaoundé PO 021/2016/EMPLOI	Ministère du travail et de la sécurité sociale	Gender Wage Differentials between the Formal and Informal Sectors in Cameroon: Is there an informal sector wage penalty or a formal sector wage premium?	06/20 16
MBOUTCHOU ANG Vincent de Paul	BIT	Gouvernement/MINEFOP	Intégrer les articulations de l'emploi décent dans les Objectifs de développeme nt durable	11/20 17
MBOUTCHOU ANG Vincent de Paul	Communauté Bafou	Jeunes diplômés	3 jours de consultations des jeunes diplômés pour une meilleure Orientations professionnell es de 120 jeunes diplômés	08/20 18

Les capacités développées dans le cadre de cette recherche sont fortement demandées comme le témoigne le tableau ci-dessus ainsi que les demandes exprimées par les participant(e)s aux formations organisées (formation aux méthodes d'évaluation d'impact et formation aux techniques de suivi-évaluation des politiques d'emploi).

7. Difficultés et défis

L'exécution de ce projet s'est heurtée à plusieurs difficultés, lesquelles ont souvent trouvé des solutions.

7.1. La première difficulté est relative à la coordination des différentes activités et des différentes équipes

Le projet impliquait 5 pays et les activités étaient programmées dès le départ suivant un calendrier identique. Les différentes activités étaient supposées se dérouler en même temps dans les différents pays. L'exécution du projet s'est heurtée à des retards accusés

dans certains pays. Ces retards étaient expliqués par l'harmonisation de la compréhension de la méthodologie de la recherche, le traitement des informations notamment les fiches d'enregistrement des demandeurs d'emploi dans certains pays et la dispersion des individus à enquêter.

- La méthodologie de la recherche n'était pas comprise de la même façon par les différentes équipes. Ce gap a été comblé par l'atelier méthodologique organisé à Dakar au Sénégal en novembre 2016 avant le lancement officiel du projet. Les chercheurs de la coordination ont aussi effectué des déplacements pour appuyer les équipes qui avaient des difficultés à avancer.
- Le traitement des données administratives dans certains SPE est encore manuel. Dans ces pays, il n'était pas possible de faire un tirage sur la base des individus contenus dans un fichier. Il a fallu au préalable saisir les fiches de renseignement des individus ayant demandé les services du SPE avant de faire le tirage de ceux susceptibles d'être enquêtés.

7.2. Les retards dans les décaissements

Le retard accusé dans les décaissements n'ont pas permis au projet de démarrer la collecte des données à la date prévue. Dans certains cas, les enquêteurs formés n'étaient plus disponibles. Les différentes équipes ont ajusté leurs stratégies soit en formant des nouveaux enquêteurs soit en augmentant la charge de travail des enquêteurs présents. Le risque principal de cette approche était la qualité des données. Mais celle-ci a été rigoureusement contrôlée pendant la phase de saisie des données. Pendant cette phase par exemple, près de 300 questionnaires venus du Congo ont été jugés incorrects.

7.3. Le chevauchement des activités

Etant donné que le projet avait plusieurs activités, il a été difficile pour certains coordonnateurs-pays d'achever dans les délais certaines activités. Ces pays se retrouvaient très souvent avec plusieurs activités à achever, ce qui a allongé les délais de traitement des premiers livrables.

8. Réflexions et recommandations

Pour les projets dont la taille dépasse 3 pays, il est important d'avoir une unité de gestion de projet. Cette unité de gestion devrait être constituée d'au moins 2 personnels permanents travaillant pour le compte du projet.

Les coordonnateurs pays : revoir leur rôle. Ils ne doivent pas être ceux qui implémentent tous les aspects de la recherche. Les activités de la recherche dans les différents pays devront être faites sur la base des appels compétitifs. Cette approche faciliterait la production des rapports et réduirait les temps d'apprentissage souvent indispensables. Aussi, pour certains aspects, notamment la rédaction des articles le champ des experts peut s'étendre en dehors du pays.

Mettre sur pied une stratégie de renforcement des capacités du personnel administratif associé au projet. La participation de ce personnel à certaines formations faciliterait la communication entre les différentes institutions. Aussi, le CRDI pourrait envisager appuyer les institutions du Sud dans la rédaction d'un manuel de procédure de management de la recherche.