



## **RAPPORT DE REVUE A MI-PARCOURS**

# PROJET D'AMELIORATION DES STATISTIQUES DU MARCHE DU TRAVAIL ET DE RENFORCEMENT DE LA GESTION DE L'INFORMATION SUR L'EMPLOI ET DES SYSTEMES DE SUIVI DE LA PAUVRETE EN AFRIQUE (LMIS)

*Rapport final*

**Rapport préparé par M. Mohamed Ould Abba, Consultant**

**Direction des Programmes de l'Afrique Australe et du Centre**

**SIGLES ET ABREVIATIONS**

ACBF	Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique
AFRISTAT	Observatoire Statistique et Economique d'Afrique Subsaharienne
ANPE	Agence Nationale Pour l'Emploi
BIT	Bureau International du Travail
CEDEAO	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CEEAC	Communauté Economique des Etats de l'Afrique Centrale
CEMAC	Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
CNPS	Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
CRPP	Comité Régional de Pilotage du Projet
CSO	Central Statistical Office
CV	Curriculum Vitae
DIAL	Développement, Institutions et Analyse de Long terme
DOEF	Département de l'Observatoire de l'Emploi et de la Formation
DSRP	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
EESI	Enquête Emploi et Secteur Informel
EPAM	Enquête Permanente Auprès des Ménages
FNE	Fonds National de l'Emploi
IFORD	Institut de Formation et de Recherches Démographiques
ILO	International Labour Office
IMT	Information sur le Marché du Travail
INS	Institut National de la Statistique
INSEE	Institut National des Statistiques et des Etudes Economiques
LMIS	Labour Market Information System
MGLSD	Ministry of Gender, Labour and Social Development
MINEFOP	Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
MLSS	Ministry of Labour and Social Security
MOU	Memorandum Of Understanding
NISER	Nigerian Institute of Social and Economic Research
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de Communication
ONEFOP	Observatoire National de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
SADC	Communauté pour le Développement de l'Afrique Australe
SIMT	Système d'Information sur le Marché du Travail
UBOS	Uganda Bureau Of Statistics
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine
UNP	Unité Nationale de Projet
URP	Unité Régionale de Projet

## TABLE DES MATIERES

<b>RESUME ANALYTIQUE .....</b>	<b>4</b>
<b>I. INTRODUCTION .....</b>	<b>7</b>
1.1 Présentation de la revue.....	7
1.2 Méthodologie .....	8
<b>II. OBJECTIFS, DESCRIPTION ET DONNEES DE BASE DU PROJET .....</b>	<b>8</b>
2.1 But et objectifs du projet .....	8
2.2 Conception et composantes du projet .....	9
2.3 Données de base du Projet LMIS .....	12
<b>III. ANALYSE DE L'EXÉCUTION DU PROJET .....</b>	<b>13</b>
3.1 Entrée en vigueur, démarrage et clôture du projet .....	13
3.2 Réalisations du projet .....	13
3.2.1 Unité Régionale.....	14
3.2.2 Composantes nationales au niveau des pays .....	16
<b>IV. EVALUATION DES PERFORMANCES DU PROJET .....</b>	<b>22</b>
4.1 Evaluation globale .....	22
4.2 Gestion stratégique et opérationnelle .....	22
4.3 Performance financière et administrative du Projet LMIS .....	28
4.4 Impact du projet .....	31
4.5 Enseignements tirés et perspectives d'avenir .....	32
<b>V. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>36</b>
5.1 Conclusions .....	36
5.2 Recommandations .....	37
<b>VI. ANNEXES.....</b>	<b>40</b>
6.1 Annexe 1 : Contenu proposé pour l'analyse situationnelle annuelle .....	40
6.2 Annexe 2 : contenu proposé pour les bulletins trimestriel et semestriel.....	43
6.3 Annexe 3 : Contenu proposé pour le rapport technique .....	44
6.4 Annexe 4 : méthodologie de l'évaluation a mi-parcours .....	45
6.5 Annexe 5 : Termes de Référence .....	47
6.6 Annexe 6 : liste des personnes rencontrées par la mission .....	51

## RESUME ANALYTIQUE

Le Projet d'Amélioration des Statistiques du Marché du Travail et de Renforcement de la Gestion de l'Information sur l'Emploi et des Systèmes de Suivi de la Pauvreté en Afrique (LMIS) a été initié par la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF) et le Bureau International du Travail (BIT). Dans sa phase pilote, le Projet assiste actuellement cinq pays africains (Cameroun, Mali, Nigeria, Ouganda et Zambie) dans la mise en place ou le renforcement de leurs systèmes d'information sur le marché du travail (SIMT). L'Observatoire Economique et Statistique d'Afrique subsaharienne (AFRISTAT) a été choisi pour la mise en œuvre de ce projet. Les ressources du projet s'élèvent à un peu plus de 2 millions de dollars des Etats-Unis, dont 1,5 million apporté par l'ACBF. L'apport du BIT est fondamentalement en expertise, assistance technique et accompagnement. L'apport des pays participants se fait essentiellement en nature au travers de l'apport en ressources humaines et logistique. L'apport d'AFRISTAT est à la fois technique (experts) et logistique (locaux et équipements).

Le Projet est supervisé par un Comité Régional de Pilotage où siègent un représentant de chaque pays bénéficiaire et un représentant du BIT. Au niveau de chaque pays, la gestion du projet est assurée par une structure impliquée dans la mise en œuvre de la politique de l'emploi.

Le projet, d'une durée de trois ans, met l'accent sur le renforcement des capacités à partir d'une approche flexible consistant pour chaque pays participant à définir lui-même sa matrice d'action, car la logique du projet implique de travailler en fonction du niveau de développement et d'avancement dans le domaine en question. Les activités du Projet sont réalisées au niveau d'AFRISTAT pour les actions transversales au bénéfice de l'ensemble des composantes/pays participants et au niveau des Unités Nationales de Projet (UNP) à l'échelle des pays. Les Unités Nationales de Projet entreprennent des activités suivant leurs besoins spécifiques en renforcement des capacités tels qu'indiqués dans les programmes nationaux de travail. Les activités de renforcement des capacités sont centrées autour de : (i) plaidoyer en faveur de l'amélioration des systèmes d'information du marché de l'emploi ; (ii) renforcement de la capacité d'analyse des informations sur l'emploi et la pauvreté ; (iii) utilisation des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) ; et (iv) réseautage et coordination dans la production, le stockage et dissémination de l'information

Malgré des difficultés de démarrage, le projet a enregistré les progrès notoires récapitulés ci-dessous:

- Toutes les composantes nationales sont totalement fonctionnelles.
- La formation des cadres nationaux sur la mise en place d'un système d'information sur le marché du travail a été réalisée.
- Le système de rapports périodiques, permettant l'élaboration de rapports périodiques d'avancement, a été défini et mis en place.
- Les types de publications et leur contenu (un rapport technique, un bulletin semestriel et rapport de situation annuelle), à réaliser par pays, ont été conçus et mis en place. Leur réalisation a commencé.
- La réalisation de la page Web du projet sur le Site de AFRISTAT, qui doit servir de vitrine aux produits du projet, est finalisée.
- La collecte effective des données sur le marché du travail a commencé, de manière à fournir les principaux indicateurs clés du marché du travail du moment.

Les objectifs majeurs du projet ont été atteints et sa performance globale est satisfaisante. Bien qu'il soit encore dans une phase ascendante, le Projet régional LMIS a permis globalement de développer, dans les cinq pays participants, des activités importantes aboutissant à préciser les définitions et concepts liés aux informations sur le marché de travail (IMT) et aux systèmes d'information sur le marché du travail (SIMT), ainsi qu'à la production des informations sur le marché du travail qui sont d'une importance capitale pour les différentes catégories d'utilisateurs. On peut donc conclure que le Projet a réellement contribué au renforcement des capacités des gouvernements, des partenaires sociaux, des institutions nationales des pays bénéficiaires pour la collecte, l'analyse et la dissémination régulières des informations relatives au marché de l'emploi et le suivi des données de la pauvreté.

Le Comité Régional de Pilotage du Projet (CRPP) s'est globalement bien acquitté de ses missions et la performance du projet en matière de mobilisation des ressources est satisfaisante, puisque, en plus de la contribution des pays participants en nature (locaux, personnel, téléphone, eau, électricité, etc.), les agences d'exécution ont très largement participé financièrement à la couverture des coûts des activités menées.

L'exécution du projet a cependant souffert de contraintes liées aux procédures de mise en œuvre, aux lenteurs dans le transfert des ressources aux composantes nationales, à la périodicité/fréquence des réunions du Comité Régional de Pilotage ainsi que des Comités Nationaux, à l'effectif très réduit du personnel du Projet (Expert Régional et Assistante Financière) ainsi qu'aux délais d'approbation par le Bailleur de Fonds des programmes d'action et des budgets.

Alors que l'Accord de Don fixe la date limite d'utilisation des ressources de l'ACBF au 30 Avril 2007, on note que le solde du don non décaissé au 30 Septembre 2006 est de 537 530,87 dollars des Etats-Unis, soit 35,8% des ressources.

Compte tenu des difficultés de démarrage qu'a connues le projet, liées à son caractère spécifique et au processus d'apprentissage et de familiarisation avec les dispositifs convenus dans le cadre de sa mise en œuvre, certains objectifs définis en 2004 ne sont pas encore atteints par le projet. A cet égard, le défi du projet dans sa phase actuelle porte désormais sur la production régulière des données : indicateurs clés du moment du marché du travail ; données sur la dynamique du marché du travail ; analyse situationnelle annuelle du marché du travail ; création de bases de données. En conséquence, il est proposé d'approuver une prolongation de douze (12) mois de la date de clôture du projet pour permettre aux pays participants de produire et de diffuser les supports prévus (rapport technique, bulletin semestriel et analyse situationnelle), mais également de consolider les acquis du projet.

A cette fin, une réallocation des fonds disponibles s'avère utile et devra permettre de prendre en compte les besoins en équipement des UNP, la dimension décentralisée des systèmes de collecte et de traitement des données au niveau des bureaux départementaux de la main d'œuvre et des autres membres des réseaux nationaux, y compris les acteurs privés et non gouvernementaux, l'approfondissement des campagnes de plaidoyer et de sensibilisation, la formation et le réseautage.

Cette période complémentaire pour la phase pilote du projet sera mise également à profit pour préparer sereinement et efficacement la seconde phase du projet, considérée comme celle où les questions de soutenabilité et de durabilité seront traitées en profondeur. La préparation de cette seconde phase devra impliquer pleinement les pays participants, revisiter les procédures de mise en œuvre et faire l'objet de Mémoires Of Understanding formels entre le(s) bailleurs de fonds, l'agence d'exécution et les pays participants.

D'autres recommandations majeures sont formulées dans le Rapport:

- i) Compte tenu du caractère spécifique du projet, raccourcir les délais d'obtention des avis de non objection et d'approbation des programmes de travail et de budgets ;
- ii) Réaliser une plaquette dans laquelle figurent les données comparées et commentées d'emploi pour les cinq pays participants ;
- iii) Systématiser et pérenniser la pratique des enquêtes emploi dans les pays, avec une périodicité minimale de deux ans ;
- iv) Prévoir, à la fin de la phase pilote du projet, l'organisation de voyages d'études dans des pays ayant mis en œuvre des programmes réussis de systèmes d'information sur le marché du travail (Afrique du Sud pour les pays anglophones, Tunisie pour les pays francophones) ;
- v) Étendre le projet à d'autres pays africains ;
- vi) Renforcer l'équipe technique de mise en œuvre du projet au niveau de l'Unité Régionale, grâce au recrutement d'un expert et d'une secrétaire à plein temps. Ce personnel devrait être parfaitement bilingue.

## I. INTRODUCTION

### 1.1 Présentation de la revue

En application des dispositions de l'Accord de don entre l'Observatoire Economique et Statistique d'Afrique subsaharienne (AFRISTAT) et la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF) en date du 07 Octobre 2003 et conformément à ses termes de référence, la mission de revue à mi-parcours du "**Projet d'Amélioration de la Qualité des Statistiques de l'Emploi et de la Gestion du Système d'Information du Marché du Travail en Afrique (LMIS)**" a effectué, du 16 Octobre au 1<sup>er</sup> Novembre 2006, des séjours successifs au siège d'**AFRISTAT** et à l'Unité Régionale de Coordination du Projet, ainsi que dans chacune des Unités Nationales de Projet des pays participants au Projet : (i) **Mali**, du 16 au 19 Octobre ; (ii) **Nigeria**, du 20 au 22 Octobre ; (iii) **Cameroun**, du 23 au 25 Octobre ; (iv) **Ouganda**, du 26 au 28 Octobre ; et (v) **Zambie**, du 29 Octobre au 1<sup>er</sup> Novembre.

Ces visites lui ont permis de collecter la documentation nécessaire et d'avoir des séances de travail avec les acteurs et bénéficiaires du projet en vue de préparer son rapport. Elle a, en effet, tenu des séances de travail avec les responsables d'AFRISTAT et le personnel de l'Unité Régionale, les responsables des Unités Nationales de Projet, les membres des Comités Nationaux de Pilotage et les partenaires qui participent d'une manière ou d'une autre aux activités.

Le Projet d'Amélioration de la Qualité des Statistiques de l'Emploi et de la Gestion du Système d'Information du Marché du Travail en Afrique (LMIS) a été initié par la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF) et le Bureau International du Travail (BIT). Dans sa phase pilote, le Projet assiste actuellement cinq pays africains (Cameroun, Mali, Nigeria, Ouganda et Zambie) dans la mise en place ou le renforcement de leurs systèmes d'information sur le marché du travail (SIMT). L'Observatoire Economique et Statistique d'Afrique subsaharienne (AFRISTAT) a été choisi pour la mise en œuvre de ce projet.

Les ressources du projet s'élèvent à un peu plus de 2 millions de dollars des Etats-Unis, dont 1,5 million apporté par l'ACBF. L'apport du BIT est fondamentalement en expertise, assistance technique et accompagnement. L'apport des pays participants se fait essentiellement en nature au travers de l'apport en ressources humaines et logistique.

Le Projet est supervisé par un Comité Régional de Pilotage où siègent un représentant de chaque pays bénéficiaire et un représentant du BIT. Au niveau de chaque pays, la gestion du projet est assurée par une structure impliquée dans la mise en œuvre de la politique de l'emploi.

Conformément à ses directives et tenant compte de l'état d'avancement du projet, la Fondation a décidé d'entreprendre une évaluation à mi-parcours du projet. Le présent rapport rend compte de l'état d'exécution de la phase pilote du Projet LMIS.

## 1.2 Méthodologie

La présente revue à mi-parcours du Projet d'Amélioration de la Qualité des Statistiques de l'Emploi et de la Gestion du Système d'Information du Marche du Travail en Afrique (LMIS) a pour objet d'analyser l'exécution du projet afin de déterminer dans quelle mesure le Projet a atteint les objectifs fixés et produit les résultats escomptés. Il s'agira d'identifier les forces et les faiblesses du Projet LMIS, notamment celles imputables à son organisation propre ou à son environnement en vue de formuler, si nécessaire, des propositions de restructuration ou de réorientation du projet. Les termes de référence de la mission figurent à l'annexe 5. La revue a commencé par une mission sur le terrain au cours de laquelle le consultant a mené une série d'entretiens avec les parties prenantes du projet (AFRISTAT, Unité Régionale, Unités Nationales de Projet, partenaires du Projet, secteur privé, société civile, etc.). La liste des personnes rencontrées est jointe en annexe.

La méthodologie de la revue est basée sur une approche participative. En effet, le présent rapport de revue à mi-parcours du projet a été rédigé sur la base des informations collectées et des analyses effectuées sur place : analyse des divers rapports d'activités des Unités Nationales de Projet, de l'Unité Régionale et du Comité Régional de Pilotage du Projet. Il rappelle les objectifs et données de base du projet, puis fait le point de l'état d'avancement des composantes et procède à une évaluation des performances du projet débouchant sur les conclusions et recommandations axées sur l'amélioration des performances, la réallocation éventuelle des ressources, la pertinence d'une prorogation de la date de clôture du projet pour une poursuite des activités au-delà du 30 Avril 2007. En outre, il analyse les questions liées au cadre institutionnel et au développement des ressources humaines. Enfin, la revue permet de tirer les enseignements sur l'exécution du projet devant déboucher sur des propositions d'ajustements stratégiques dans la perspective de la seconde phase du projet.

A travers la présente revue et sur la base des termes de référence de la mission, il s'agit essentiellement de procéder à : (i) une analyse de l'exécution du projet ; (ii) une évaluation des performances du projet ; et (iii) l'identification des enseignements et perspectives, assorties des conclusions et recommandations appropriées en vue d'améliorer les performances et l'impact du projet.

## II. OBJECTIFS, DESCRIPTION ET DONNEES DE BASE DU PROJET

### 2.1 But et objectifs du projet

L'objectif général du Projet d'Amélioration de la Qualité des Statistiques de l'Emploi et de la Gestion du Système d'Information du Marche du Travail en Afrique (LMIS) est d'améliorer les informations du marché du travail et de renforcer les systèmes de suivi de la pauvreté afin de disposer d'information appropriée pour la formulation, l'évaluation de politique et encourager la participation et la responsabilité redibitionnelle dans le processus de développement.

L'objectif spécifique du projet est de renforcer les capacités des gouvernements, des partenaires sociaux, des institutions nationales des pays bénéficiaires pour la collecte, l'analyse et la dissémination régulières des informations relatives au marché de l'emploi et le suivi des données de la pauvreté.



Ce projet est sensé notamment apporter des éléments d'une meilleure compréhension du marché du travail et concourir à une plus grande efficacité de l'initiative "Jobs For Africa", initiée par le BIT dans un certain nombre de pays africains afin de promouvoir la création d'emplois. De plus, les outputs du présent projet vont permettre de réaliser un meilleur suivi/évaluation des stratégies de lutte contre la pauvreté relevant du domaine de l'emploi. Le Projet met l'accent sur le développement des capacités aussi bien au niveau national (les pays participants au Projet) qu'au niveau sous-régional (AFRISTAT). La spécificité de ce projet est de fonctionner à la carte. Autrement dit, les activités à entreprendre ne seront pas identiques dans les pays participants. Chaque pays propose un plan d'actions sur la base duquel ses activités spécifiques sont arrêtées et programmées.

## 2.2 Conception et composantes du projet

Le Projet était basé sur deux hypothèses majeures qui se sont dans l'ensemble vérifiées tout au long de cette phase pilote :

- Manque de statistiques de l'emploi lié aux contraintes telles que la faiblesse de la culture de prise de décision basée sur les résultats et la transparence ;
- Manque de personnel qualifié, d'équipement moderne et de moyens financiers pour la collecte, l'analyse et la diffusion des informations relatives au marché de l'emploi et le suivi des données sur la pauvreté.

En effet, dans les cinq pays africains participants au Projet (Cameroun, Mali, Nigeria, Ouganda et Zambie), les informations disponibles sur l'évolution du marché du travail sont souvent fragmentaires, limitées dans leur portée ou obsolètes. Plusieurs indicateurs du marché du travail ne sont pas produits sur une base régulière, et les procédures statistiques, en termes de classifications, de concepts et définitions, ne sont pas harmonisées.

En outre et bien que l'on reconnaisse de plus en plus l'importance de l'information sur le marché du travail (IMT) en tant que base de la formulation des politiques et de la prise de décision, les progrès accomplis en matière de développement et d'utilisation de celle-ci ont été "plutôt inégaux" et la plupart des pays sont à la traîne à cet égard. Il existe encore un écart entre la capacité de collecte de données sur le marché du travail, d'une part, et celle d'analyse de l'information et de formulation des politiques, d'autre part.

Bien que cet écart varie en importance et en ampleur, il se caractérise par une combinaison des facteurs ci-après :

- Capacités et moyens limités d'assurer de façon efficace, régulière et en temps opportun la collecte, le traitement, l'analyse et la diffusion d'une IMT pertinente et fiable
- Mauvaise/incomplète couverture du domaine ;
- Incapacité à combiner l'information provenant de différentes sources et, en particulier l'incapacité à intégrer les exercices de collecte de données sur l'économie informelle dans le cadre national
- Ressources inadaptées pour les programmes de statistiques et les autres activités visant à générer l'IMT
- Incapacité des producteurs de données à conjuguer leurs efforts ou à partager l'information
- Incapacité des utilisateurs de données à définir clairement leurs besoins et à les soumettre aux producteurs d'IMT

- Absence d'analyse approfondie de l'information recueillie afin qu'elle satisfasse les besoins des décideurs
- Absence de mandat clairement défini des acteurs et de culture de l'utilisation de l'information pour la prise de décisions basées sur les résultats et la transparence
- Déséquilibre entre information qualitative et quantitative sur le marché de l'emploi
- Manque d'évaluation de la pertinence et de l'utilité de l'information pour différents utilisateurs, en particulier ceux qui sont en dehors des ministères et organismes publics.

Afin de surmonter les obstacles susmentionnés, le projet, d'une durée de trois ans, met l'accent sur le renforcement des capacités à partir d'une approche flexible consistant pour chaque pays participant à travailler à la carte en partant de la situation des Etats pour renforcer leurs capacités en statistiques du travail. La méthodologie est fixée par le pays même. Il s'agit parfois de renforcer les moyens d'un programme déjà en cours dans le pays. Dans le domaine concerné, chaque pays définit sa matrice d'action, car la logique du projet implique de travailler en fonction du niveau de développement et d'avancement dans le domaine en question.

Les activités du Projet sont réalisées au niveau d'AFRISTAT pour les actions transversales au bénéfice de l'ensemble des composantes/pays participants et au niveau des Unités Nationales de Projet à l'échelle des pays. Les Unités Nationales de Projet entreprennent des activités suivant leurs besoins spécifiques en renforcement des capacités tels qu'indiqués dans les programmes nationaux de travail. Les activités de renforcement des capacités sont centrées autour de :

### **1. Plaidoyer en faveur de l'amélioration des systèmes d'information du marché de l'emploi.**

Des séminaires/ateliers avec les décideurs politiques et des hauts cadres des diverses institutions sont organisés, ainsi que des campagnes et méthodes de sensibilisation incluant la production d'outils de plaidoyer tels que les sites internet.

### **2. Renforcement de la capacité d'analyse des informations sur l'emploi et la pauvreté**

Développer des activités en vue d'une meilleure utilisation de l'information disponible pour générer des rapports et analyses répondant aux attentes des utilisateurs, notamment les décideurs politiques, les partenaires sociaux et divers acteurs impliqués dans le processus d'élaboration, de mise en œuvre et du suivi du document de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP) ; des formations sont organisées et le réseautage encouragé dans ce sens.

### **3. Utilisation des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC).**

Il s'avère nécessaire de mettre à niveau les systèmes d'information sur l'emploi et la pauvreté, encourager et améliorer le réseautage parmi les fournisseurs d'information à travers l'utilisation des NTIC en vue d'une gestion effective et efficace de ces systèmes d'information et bases de données

#### 4. Réseautage et Coordination dans la production, le stockage et dissémination de l'information

L'Unité Régionale apporte un appui aux activités réalisées au niveau national en :

- (i) Etablissant un réseau d'institutions sous régionales et régionales s'intéressant aux statistiques de l'emploi et de la pauvreté telles que le BIT, l'UEMOA, la CEMAC, la CEEAC, la SADC, la CEDEAO, IFORD etc, en vue de favoriser un effet multiplicateur des activités
- (ii) Etablissant une base de données régionales sur la méthodologie, les outils et instruments pour la collecte, l'analyse de l'information sur l'emploi et la pauvreté.
- (iii) Encourageant un réseau des directions nationales de la statistique pour favoriser le partage d'expérience, de meilleures pratiques et connaissances pour promouvoir des concepts et méthodologies harmonisés ainsi que la comparabilité des statistiques et indicateurs
- (iv) Organisant des formations techniques en collaboration avec les institutions sous régionales et régionales de formation et de recherche.
- (v) Produisant un rapport régional basé sur les informations recueillies au niveau des pays.

Le don ACBF prend en charge le personnel de coordination du projet, les frais liés au pilotage et à la coordination institutionnelle, les activités régionales à caractère transversal, ainsi que des appuis aux Unités Nationales de Projet (UNP) dans les cinq pays participants. Le niveau de cet appui spécifique aux UNP est le même en termes de ressources pour tous les pays et permet de financer l'acquisition d'équipements (ordinateurs, imprimantes, photocopieurs, fax, scanners, équipement de bureaux, etc.) et la couverture des frais opérationnels liés à la conduite des activités. En outre, des formations, rencontres, échanges d'expériences et services de consultants sont fournis. Le don ACBF a également permis à titre exceptionnel l'acquisition d'un véhicule 4X4 au profit de l'UNP de l'Ouganda.

### 2.3 Données de base du Projet LMIS

**Titre du Projet : Projet d'Amélioration des Statistiques du Marché du Travail et de Renforcement de la Gestion de l'Information sur l'Emploi et des Systèmes de Suivi de la Pauvreté en Afrique (LMIS)**

**Don n° : 114**

<u>Date d'évaluation finale</u>	:	Septembre 2001
<u>Date d'approbation finale</u>	:	Décembre 2001
<u>Date de signature</u>	:	07/10/2003
<u>Date de mise en vigueur</u>	:	01/01/2004
<u>Coût total</u>	:	2 364 215 \$EU
<u>Financement</u>		
Don ACBF	:	1 500 000 \$EU (63,45% du coût total)
Gouvernements, AFRISTAT et BIT	:	864 215 \$EU (36,6% du coût total, sous forme d'apports en nature)
<u>Date de clôture du Don</u>	:	30 Avril 2007
<u>Décaissements du Don ACBF au 30/09/2006</u>		
Total décaissé	:	962 469,13 \$EU (64,2%)
Solde disponible du Don au 30/09/2006	:	537 530,87 \$EU (35,8%)
<u>Organe d'exécution</u>	:	Observatoire Economique et Statistique d'Afrique Subsaharienne (AFRISTAT)
<u>Missions de supervision</u>	:	Trois missions techniques : 2004, 2005 et 2006 Deux missions financières : 2004 et 2005

Source : Unité Régionale du Projet LMIS/AFRISTAT

### **III. ANALYSE DE L'EXÉCUTION DU PROJET**

#### **3.1 Entrée en vigueur, démarrage et clôture du projet**

Le Projet d'Amélioration de la Qualité des Statistiques de l'Emploi et de la Gestion du Système d'Information du Marché du Travail en Afrique (LMIS) a été identifié en 1999/2000 par le Bureau International du Travail (BIT), qui l'a soumis à la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF) pour financement. En Mai 2000, le Conseil d'Administration de l'ACBF a approuvé un Don d'un montant de 1,5 million de dollars des Etats-Unis en appui au Projet, sous réserve de la présentation du rapport final d'évaluation (Appraisal) du projet et de la clarification du rôle du BIT dans sa mise en œuvre.

Par la suite, les pays participants (Cameroun, Mali, Nigeria, Ouganda et Zambie) ont tenu une réunion consultative à Lusaka (Zambie), les 26 et 27 Septembre 2001, avec la participation du BIT et de l'ACBF. Cette réunion a permis de s'assurer de l'appropriation du Projet par les pays bénéficiaires tout comme elle a permis de confirmer l'évaluation de leurs besoins en renforcement institutionnel.

A l'issue de cette réunion, il fut décidé de retenir l'Observatoire Economique et Statistique d'Afrique subsaharienne (AFRISTAT) pour la gestion du projet, sous la supervision d'un Comité Régional de Pilotage. L'Accord de Don a été signé le 07 Octobre 2003 entre l'ACBF et AFRISTAT, aux noms des pays participants.

La mise en vigueur du don était subordonnée à la satisfaction, par le bénéficiaire, de deux conditions prévues à la section 11.01 de l'Accord de don, à savoir : (a) que toutes les attestations faites par le Bénéficiaire dans l'article VII du présent Accord sont exactes ; (b) si l'ACBF le demande, que la situation du bénéficiaire, telle qu'attestée par le Bénéficiaire à la date du présent Accord, n'a pas changé de manière substantielle après ladite date. L'Accord de don est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> Janvier 2004, soit moins de trois mois après sa signature. Cependant, les activités du Projet n'ont effectivement démarré qu'en Juin 2004. Cette situation est en grande partie attribuable aux facteurs ci-après : (i) les procédures de sélection mises en place pour le recrutement du personnel permanent du Projet ont abouti en Avril et Juin 2004 avec respectivement la prise de service de l'Assistante Financière et de l'Expert Régional ; (ii) la mise en place au niveau des pays des Unités Nationales du Projet s'est faite de manière échelonnée, certaines UNP n'ayant été opérationnelles qu'en fin 2004 ; (iii) compte tenu du caractère spécifique du projet, il a été demandé aux structures participantes d'établir des plans d'action nationaux des pays adaptés à leurs besoins.

#### **3.2 Réalisations du projet**

Les réalisations du projet s'apprécient sur la base des principales activités entreprises à ce jour par l'Unité Régionale et les Unités Nationales de Projet dans les cinq pays participants. Il convient cependant de noter que le projet consistant en appuis à des programmes de travail nationaux de pays exécutés par des structures généralement en charge des questions d'emploi et de travail, il semble en pratique difficile après coup de dissocier explicitement les réalisations sur ressources ACBF des autres ressources du Projet. En effet, les pays participants se sont engagés au départ à apporter des ressources en nature, mais en fait compte tenu de l'enthousiasme et du grand intérêt de certaines activités du projet, les pays ont très

souvent apporté des ressources financières et de manière significatives. C'est le cas notamment au Cameroun, en Zambie et au Nigeria. Cette particularité des apports du projet est en fait attribuable à la nature même du projet dont l'un des mérites est d'avoir engendré une dynamique positive dans les pays bénéficiaires se traduisant par des interactions et effets d'entraînement porteurs sur une thématique généralement pauvre et délaissée par les opérateurs.

Le bilan des activités menées par l'Unité Régionale et les Unités Nationales de Projet est abordé ci-dessous.

### 3.2.1 Unité Régionale

En plus des tâches liées à la gestion quotidienne du projet et l'organisation des réunions du Comité Régional de Pilotage du Projet (CRPP), l'action de l'Unité régionale consiste essentiellement à accompagner les composantes nationales dans l'atteinte des objectifs du Projet, en axant principalement son action sur les domaines suivants:

- Le fonctionnement harmonieux des différents systèmes nationaux
- Le renforcement des capacités des composantes nationales
- La collecte, le traitement, l'analyse et la diffusion de l'information
- L'établissement des synergies avec d'autres institutions.

#### *Le fonctionnement harmonieux des différents systèmes*

Afin d'orienter le lancement des activités dans chaque pays, l'Unité Régionale a procédé, au démarrage du projet, à une évaluation de l'état des lieux des systèmes d'information sur le marché du travail des différents pays. Dans ce cadre, des séances de travail ont été organisées avec les principaux partenaires du système d'information qui ont principalement porté sur les points suivants :

- L'évaluation des besoins en données sur le marché de l'emploi
- L'information sur les activités statistiques courantes liées à la production statistique
- L'inventaire, la méthodologie de collecte, la périodicité, la pertinence des données statistiques produites,
- L'évaluation de la qualité des données statistiques produites
- Les problèmes rencontrés

En outre et pour s'assurer du bon fonctionnement des différents systèmes nationaux, l'Unité Régionale a mené deux types d'actions: analyse des rapports et missions de supervision et d'appui techniques aux composantes. L'analyse des rapports porte sur, d'une part, les rapports des réunions des comités nationaux de pilotage et, dans certains cas, des comités techniques, et, d'autre part, les rapports périodiques d'activités des composantes nationales. L'Unité examine ces rapports et fait des commentaires aux UNP de manière à améliorer l'exécution des composantes.

De même et afin de pouvoir suivre l'exécution du projet et résoudre à temps les différents problèmes qui pourraient surgir sur le terrain, l'Unité régionale a institué deux types de rapports périodiques: un rapport trimestriel et un rapport semestriel.

Le rapport trimestriel est un rapport léger dont l'objectif principal est de permettre de savoir si le programme d'activités est suivi et d'anticiper sur des difficultés éventuelles de toute nature susceptibles de compromettre le bon déroulement des activités suivant le calendrier établi. Ce

rapport doit aussi spécifier les besoins de trésorerie des trois mois suivants afin de permettre à l'Unité Régionale de faire des appels de fonds en conséquence. Le rapport semestriel est un rapport plus complet. Il doit faire ressortir clairement : les difficultés techniques, administratives et financières rencontrées au cours du semestre et les solutions adoptées pour les résoudre ; le calendrier révisé des activités du semestre suivant ; le bilan financier semestriel.

Après l'adoption de contenu et du format des rapports trimestriel et semestriel, ces différents rapports ont été régulièrement produits par les composantes nationales et ont permis de faire les rapports régionaux préparés par l'Unité Régionale.

### ***Missions de supervision et d'appui technique aux composantes nationales***

L'Unité régionale a entrepris des visites de supervision technique et de gestion financière dans les différents pays. C'est ainsi que l'Expert Régional a effectué au total deux missions dans chaque pays participant. En 2005, l'Assistante financière a entrepris des missions de supervision financière et de formation des gestionnaires financiers des composantes nationales. Des rapports détaillés de mission ont été produits à chaque fois.

Ces missions ont permis de :

- Faire le point sur l'état d'exécution du programme.
- Identifier les ressources apportées par les gouvernements et leurs autres partenaires au développement.
- Apporter un appui technique pour certaines activités en cours
- Discuter avec chacune des composantes des programmes du travail et des budgets
- Former les gestionnaires financiers
- Vérifier les équipements et matériels acquis.

### ***Le renforcement des capacités des composantes nationales***

Dans le cadre du renforcement des capacités, les actions suivantes ont été menées :

- Organisation en Mai 2005 d'un séminaire/atelier de douze jours de formation sur la mise en place d'un système d'information sur le marché du travail. Cet atelier a été suivi par les responsables des composantes nationales du projet, ainsi qu'un représentant du Bureau International du Travail. Il a permis de former les cadres nationaux sur le système d'information sur le marché de travail, notamment sur les instruments et les aspects techniques. Un rapport détaillé du séminaire a été produit
- Elaboration d'un manuel de formation en Français et en Anglais sur le système d'information. Ce manuel se veut un document complet qui aborde tous les aspects d'un système d'information sur le marché du travail: concepts et définitions, sources de données, indicateurs et méthodes de calcul, publications. L'actualisation de ce manuel en vue de sa publication est en cours.
- Postage d'une page web sur le site d'AFRISTAT informant sur les activités et les produits du projet.
- Appui technique aux composantes nationales dans leurs activités régulières de collecte, de traitement et d'analyse de données sur le marché de l'emploi, de formation, de sensibilisation et de mise en place de nouvelles technologies de l'information et de la communication. Cette activité a notamment concerné :
  - L'appui à la composante de l'Ouganda dans la définition du contenu et du format de la première édition de l'analyse situationnelle annuelle

ainsi que dans la préparation des instruments de collecte de données courantes

- L'aide apportée en Zambie dans la finalisation des questionnaires et des manuels d'instructions de l'enquête sur l'emploi, l'organisation de la formation du personnel de terrain et la préparation des instruments de collecte de données courantes sur le marché du travail
- L'appui technique important fourni au Mali dans la réalisation de la première phase de l'enquête pour l'élaboration du dictionnaire des métiers et emplois et la poursuite de l'analyse de l'Enquête Permanente Auprès des Ménages (EPAM)

### *Collecte, traitement, analyse et diffusion de l'information*

La collecte de données est surtout le fait des composantes nationales. Cependant, l'Unité régionale, quant à elle, oriente les activités de collecte. Dans ce cadre, elle a proposé trois types de publications:

- **Le rapport technique**, qui décrit les aspects statistiques de chaque source de données (portée, couverture, fréquence de production, classifications utilisées, définitions et concepts, méthodologie, limites concernant les données connues, compatibilité avec d'autres sources de données) et doit comprendre un exemplaire des questionnaires et formulaires d'établissement de rapports utilisés.
- **Le bulletin semestriel d'information sur le marché du travail**, portant sur les statistiques courantes.
- **L'analyse situationnelle annuelle**, définie comme une description complète du marché national du travail dans le contexte économique de chaque pays considéré.

**Les contenus standards de ces trois publications (rapport technique, bulletin semestriel, analyse situationnelle) figurent en Annexes 1, 2 et 3.**

L'Unité régionale a entrepris également de récupérer les bases de données des enquêtes sur l'emploi des différents pays en vue de la réalisation d'une étude comparative des principaux indicateurs du marché du travail.

### *Etablissement des synergies*

L'Unité Régionale a pris des contacts informels avec deux écoles africaines de statistiques pour l'élaboration d'un module de cours sur le système d'information sur le marché du travail. Le Projet a également assuré en Juin 2006, au Centre de Formation de l'INSEE à Libourne (France), une formation sur le SIMT au profit de participants venant de plus de vingt pays francophones. En outre, la planification a commencé pour la mise en place d'une base de données sur le marché du travail.

## **3.2.2 Composantes nationales au niveau des pays**

Le tableau 1 ci-après fait le point sur les activités menées par les différents pays au cours de la période Juin 2004 à Septembre 2006.



**TABLEAU 1 : PROJET LMIS/SYNTHESE DES ACTIVITES REALISEES PAR LES UNITES NATIONALES DE PROJET AU COURS DE LA PERIODE 2004/2006**

PAYS	PLAIDOYER	RENFORCEMENT DE CAPACITES	DEVELOPPEMENT DE L'INFORMATION STATISTIQUE	COORDINATION DES ACTIVITES
Cameroun	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacts avec les instances clés pour sensibilisation</li> <li>• Contribution significative à l'organisation des états généraux de l'emploi du 9 au 11 novembre 2005 et présentation des conclusions du rapport sur les indicateurs de l'emploi issu de l'Enquête Emploi et Secteur Informel (EESI)</li> <li>• Communication présentée au Conseil national de la Statistique</li> <li>• Participation à deux réunions du Comité de Suivi du Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP) du Cameroun</li> <li>• Dissémination du rapport EESI au réseau de contributeurs au projet ACBF-ILO-LMIS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acquisition d'équipements</li> <li>• Participation du chef de la composante nationale et de deux cadres à la formation sur le SIMT</li> <li>• Organisation d'un séminaire de formation sur les concepts et définitions du marché de travail</li> <li>• Finalisation des documents méthodologiques sur la production des informations sur l'emploi au Cameroun</li> <li>• Appui technique aux Ministères sectoriels (MINEFOP, Ministère du Travail et de la Sécurité Sociale.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnostic exploratoire du système de production des statistiques sur le marché du travail au Cameroun</li> <li>• Initiation d'un manuel de concepts et définitions</li> <li>• Réalisation de l'enquête nationale sur l'emploi et le secteur informel, en partenariat avec l'INS</li> <li>• Contribution significative à la production du rapport principal de l'Enquête EESI</li> <li>• Production d'un rapport sur les indicateurs du marché du travail : concepts, méthodes, définitions, sources, normes de qualité</li> <li>• Production d'une ébauche du rapport semestriel</li> <li>• Initiation d'un annuaire statistique</li> <li>• Mise en place d'une banque de données sur Internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place du Bureau national du Projet au sein du Fonds National pour l'Emploi (FNE)</li> <li>• Recherche de financement et de partenariat</li> <li>• Tenues de réunions régulières du comité technique en charge de l'exécution du projet d'enquête sur l'emploi et le secteur informel</li> <li>• Mise en place du Comité National de Pilotage et du réseau de contributeurs au projet ACBF-ILO-LMIS (Septembre 2006)</li> <li>• Participation de la composante nationale au Comité de Pilotage de l'Observatoire de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (ONEFOP)</li> </ul>
Mali		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acquisition d'équipements</li> <li>• Participation du chef de la composante nationale à la formation sur le SIMT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réalisation d'une étude sur l'harmonisation des définitions et concepts sur l'emploi</li> <li>• Analyse des premiers résultats de l'Enquête Permanente Auprès des Ménages (EPAM)</li> <li>• Collecte, traitement et analyse des données sur l'emploi et le marché du travail pour l'élaboration d'un</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localisation du projet LMIS au niveau de l'Observatoire de l'Emploi et de la Formation</li> <li>• Tenues régulières des réunions du Réseau des Correspondants Permanents de l'Observatoire de l'Emploi et de la Formation</li> </ul>

PAYS	PLAIDOYER	RENFORCEMENT DE CAPACITES	DEVELOPPEMENT DE L'INFORMATION STATISTIQUE	COORDINATION DES ACTIVITES
			dictionnaire emplois/métiers • Enquête auprès des grandes entreprises et publication d'un bilan de l'emploi dans le secteur moderne en 2004 et la production d'un annuaire statistique de l'emploi en 2004	de l'ANPE
Nigeria	• Organisation d'un séminaire de sensibilisation sur SIMT et suivi de la pauvreté	• Acquisition d'équipements • Participation du chef de la composante nationale et d'un cadre à la formation sur le SIMT • Atelier de deux jours en faveur des responsables des bureaux de la main d'œuvre (68 participants)	• Collecte et analyse des données secondaires SIMT issues des sources administratives • Réalisation, sur ressources du Gouvernement Fédéral du Nigeria, de 4 études importantes en relation avec SIMT <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Impact des réformes économiques sur la croissance et le développement centrée sur l'emploi en 2005</li> <li>➢ Etude du marché du travail au Nigeria en 2005</li> <li>➢ Etude sur la fourniture de la main-d'œuvre par le système éducatif nigérian en 2004/2005</li> <li>➢ Etude de l'instabilité (grèves, fermetures, etc.) sur la qualité de l'enseignement supérieur au Nigeria en 2005.</li> </ul> • Proposition d'une étude de référence relative à la création d'emplois dans le secteur informel	• Pilotage du Projet par la National Manpower Bureau • Tenues de sept réunions du comité national de pilotage et des rapports circonstanciés produits • Fusion entre la National Manpower Bureau et le Nigerian Institute of Social and Economic Research (NISER), nouvelle institution nationale en charge du projet
Ouganda	• Deux séminaires de sensibilisation sur le rôle des bureaux privés de	• Acquisition d'équipements et d'un véhicule	• Collecte, traitement et analyse des données sur l'emploi et le marché	• Coordination du Projet au sein du Département Emploi

PAYS	PLAIDOYER	RENFORCEMENT DE CAPACITES	DEVELOPPEMENT DE L'INFORMATION STATISTIQUE	COORDINATION DES ACTIVITES
	placement dans la mis en place du système d'information sur le marché du travail (18 propriétaires de bureaux privés) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunions de plaidoyer auprès des responsables des districts et des bureaux départementaux de travail dans les régions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation du chef de la composante nationale à la formation sur le SIMT</li> <li>• Organisation d'un séminaire de formation sur les concepts et définitions du marché de travail</li> <li>• Formation sur l'analyse des données au profit du personnel du Ministère chargé du Genre, du Travail et du Développement Social (MGLSD)</li> <li>• Formation d'inspecteurs des bureaux départementaux de travail aux techniques d'analyse liées au SIMT</li> </ul>	du travail pour l'élaboration d'un bulletin semestriel et l'analyse situationnelle annuelle <ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparation des fiches de collecte des données à l'usage des bureaux privés et des bureaux départementaux du travail.</li> <li>• Lancement de la collecte de données courantes sur le marché du travail (bureaux départementaux du travail et agences privées de placement) en vue de la production du bulletin semestriel du marché du travail</li> <li>• Réalisation, en collaboration avec Uganda Bureau of Statistics (UBOS), de la première analyse situationnelle du marché du travail en Ouganda</li> <li>• Début de création au sein du projet, avec l'assistance du Bureau Régional du BIT de Dar-es-Salam, d'une base de données incluant, entre autres données, des informations sur les chercheurs d'emploi, les offres d'emplois et les placements</li> </ul>	et Relations Industrielles du Ministère chargé du Genre, du Travail et du Développement Social (MGLSD) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenues de deux réunions du comité national de pilotage et des rapports circonstanciés produits</li> <li>• Participation active de la composante à la préparation en cours de l'Enquête Nationale sur l'Emploi pilotée par l'Autorité Nationale de Planification</li> </ul>
Zambie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Action de sensibilisation des sources d'information des données sur le marché du travail, y compris les bureaux privés</li> <li>• Quatre ateliers de développement, sensibilisation et</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acquisition d'équipements</li> <li>• La composante a réalisé une évaluation des besoins du système d'information du marché du travail</li> <li>• Préparation d'une Lettre de Politique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Composante nationale et le Central Statistical Office (CSO) ont réalisé une enquête nationale sur l'emploi. La collecte de données sur le terrain s'est achevée en décembre 2005. Un draft du</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilotage du Projet LMIS par l'Unité de Planification et de Recherche du Ministère du Travail et de la Sécurité Sociale (MLSS)</li> <li>• Organisation de quatre</li> </ul>

PAYS	PLAIDOYER	RENFORCEMENT DE CAPACITES	DEVELOPPEMENT DE L'INFORMATION STATISTIQUE	COORDINATION DES ACTIVITES
	<p>validation du questionnaire de l'Enquête Emploi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Il est prévu que la publication des résultats de l'enquête nationale sur l'emploi et de la première analyse annuelle du marché du travail sera l'occasion d'intensifier la campagne de plaidoyer</li> </ul>	<p>de Développement en matière de Politique et de Promotion du marché du travail</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Participation du chef de la composante nationale à la formation sur le SIMT</li> <li>Organisation d'un séminaire de formation des cadres du Central Statistics Office (CSO) à l'utilisation des logiciels spécialisés de gestion et d'analyse de données (SAS, SPSS)</li> <li>Sur le plan des ressources humaines, le MLSS a procédé au recrutement de 35 agents qui ont été déployés dans les inspections départementales. Ils sont en principe affectés aux bureaux départementaux de la main-d'œuvre.</li> <li>Le Gouvernement Zambien a procédé à l'aménagement des bureaux départementaux de main-d'œuvre et doté une partie de ces bureaux de micro-ordinateurs pour le stockage et le traitement de données sur l'emploi.</li> </ul>	<p>rapport est disponible. La dernière enquête sur l'emploi remontait à 1986.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les activités relatives à la réalisation de l'analyse situationnelle annuelle ont été initiées. C'est ainsi que la Composante nationale a confectionné des tableaux qu'elle a adressés à l'ensemble de sources de données administratives. Leur compilation était en cours</li> <li>Les activités relatives à la création d'une base de données ont été initiées</li> <li>La majeure partie des données courantes sur le marché du travail est attendue des sous-produits de l'activité des bureaux départementaux et des bureaux privés de placement. De ce fait, la stratégie de la Composante nationale du projet est de développer la collecte des données au niveau de ces structures.</li> <li>L'élaboration des fiches de collecte de données par les bureaux départementaux et les bureaux privés de placement a été initiée. Un appui technique a été apporté par l'Unité régionale pour la finalisation de ces documents.</li> </ul>	<p>réunions/ateliers du comité technique en charge de l'exécution du projet d'Enquête sur l'Emploi, en vue du développement, sensibilisation et validation du questionnaire</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tenues de deux réunions du comité national de pilotage et des rapports circonstanciés produits</li> </ul>

TABLEAU 2 : LISTE DES EQUIPEMENTS ACQUIS DANS LE CADRE DU PROJET LMIS

Désignation	Date d'acquisition	Quantité	Montant monnaie local	Montant en Dollars
<b>Unité régionale</b>				
bureau+retour+meuble de rangement	02/06/2004	1	1 225 000	2 346,74
2 chaises visiteurs	02/06/2004	2	136 000	260,54
Fauteuil de Direction	02/06/2004	1	225 000	431,03
meuble de rangement	02/06/2004	1	125 000	239,46
Fauteuil de Direction	02/06/2004	1	138 500	265,33
Coffre fort	02/06/2004	1	59 400	113,79
Imprimantes	03/06/2004	2	970 000	1 858,24
2 climatiseurs	25/06/2004	2	1 000 000	1 915,71
Micro-ordinateurs	05/07/2004	2	2 634 242	5 046,44
Photocopieur	19/07/2004	1	1 178 493	2 257,65
2 clé USB	10/11/2004	2	100 000	191,57
Portable expert	10/11/2004	1	1 255 000	2 404,21
<b>Cameroun</b>				
ordinateurs	22/11/2004	2	2 060 000	4120,00
Clé USB	22/11/2004	2	110 000	220,00
Imprimantes	22/11/2004	1	300 000	600,00
imprimantes jet d'encre	22/11/2004	1	110 000	220,00
Photocopieur	22/11/2004	1	950 000	1900,00
onduleurs	16/12/2004	2	98 000	196,00
fax machine	27/12/2004	1	300 000	600,00
<b>Mali</b>				
Vidéo Projecteur	24/02/2005	1	1 295 682	2 622,84
Portable	24/02/2005	1	1 548 028	3 133,66
Photocopieur	19/07/2006		3 385 850	6 569,92
<b>Nigeria</b>				
ordinateurs HP COMPAQ	23/11/2004	3	810 000	6000,00
portable HP	23/11/2004	1	386 000	2859,26
Photocopieur SHARP	23/11/2004	1	445 550	3300,37
Photocopieur SHARP	23/11/2004	1	265 550	1967,04
imprimantes jet d'encre HP	23/11/2004	1	76 000	562,96
imprimantes jet d'encre HP	23/11/2004	2	56 000	414,81
scanner HP	23/11/2004	1	102 000	755,56
onduleurs APC	23/11/2004	4	100 000	740,74
stabilisateurs	23/11/2004	5	30 000	222,22
<b>Uganda</b>				
fax machine	17/02/2005	1	263 250	151,29
onduleurs	17/02/2005	2	269 100	154,66
Photocopieur	17/02/2005	1	1 813 500	1 042,24
Imprimantes	17/02/2005	1	375 000	215,52
scanner	17/02/2005	1	290 000	166,67
ordinateurs	17/02/2005	2	3 850 000	2 212,64
Voiture	14/06/2005	1		18 000,00
<b>Zambie</b>				
2 ordinateurs	13/12/2004	2		4 000,00
2 imprimantes	13/12/2004	2		1 600,00
1 scanner	13/12/2004	1		400,00

Source : Service administratif et Financier de l'Unité Régionale du Projet, AFRISTAT, Octobre 2006

## **IV. EVALUATION DES PERFORMANCES DU PROJET**

### **4.1 Evaluation globale**

Les principaux objectifs du projet ont été atteints et sa performance globale est satisfaisante. Dans l'ensemble, les activités conduites dans les cinq pays participants au projet ont permis de renforcer les statistiques de l'emploi et la gestion du système d'information du marché du travail. Au moment du démarrage du projet et suite à l'évaluation de la situation dans les pays participants, les trois étapes principales ci-après de mise en œuvre avaient été retenues.

- La première étape porte sur l'organisation du système d'information et le lancement de la production d'indicateurs clés prioritaires sur le marché du travail.
- La deuxième étape est la production des principaux indicateurs du marché du travail sur une base régulière.
- L'obtention d'un système performant étant un processus long qui va bien au-delà d'une période de trois ans, la troisième étape devait porter sur la consolidation des acquis et les recommandations des améliorations à apporter pour le renforcement du système ainsi mis en place.

Malgré des difficultés de démarrage, le projet a enregistré les progrès notoirement récapitulés ci-dessous:

- Toutes les composantes nationales sont totalement fonctionnelles.
- La formation des cadres nationaux sur la mise en place d'un système d'information sur le marché du travail a été réalisée.
- Le système de rapports périodiques, permettant l'élaboration de rapports périodiques d'avancement, a été défini et mis en place.
- Les types de publications et leur contenu (un rapport technique, un bulletin semestriel et rapport de situation annuelle), à réaliser par pays, ont été conçus et mis en place. Leur réalisation a commencé.
- La réalisation de la page Web du projet sur le Site de AFRISTAT, qui doit servir de vitrine aux produits du projet, est finalisée.
- La collecte effective des données sur le marché du travail a commencé. Plus particulièrement, tous les pays ont réalisé une enquête sur l'emploi à même de fournir les principaux indicateurs clés du marché du travail du moment.

### **4.2 Gestion stratégique et opérationnelle**

Conformément à l'Accord de don, le principal organe de gouvernance reste le Comité Régional de Pilotage du Projet (CRPP), organe de prise de décision. Il est composé de représentants dûment mandatés par les cinq pays bénéficiaires et un représentant du BIT. Sa présidence est assurée pour trois ans par le Directeur Général du Fonds National d'Emploi du Cameroun. Le CRPP n'est pas impliqué dans la gestion quotidienne du projet. Il se charge essentiellement de :

- a. supervision de la mise en œuvre du projet
- b. approbation des programmes d'activités et budgets correspondants tant au niveau régional que national

- c. suivi de la mise en œuvre du projet régional et approbation du rapport annuel de l'unité régionale de projet
- d. Suivi de la mise en œuvre du projet au niveau national et approbation des rapports annuels nationaux soumis par les responsables des agences nationales d'exécution.
- e. Mobilisation des ressources pour l'extension du projet à d'autres pays dans la prochaine phase.

Le secrétariat du CRPP est assuré par le l'Expert Régional.

AFRISTAT a été désigné par le CRPP pour coordonner les activités de l'Unité Régionale de Projet (URP) chargée de :

1. Gérer le projet au quotidien
2. Proposer des programmes d'activités basés sur les programmes nationaux et activités régionales ainsi que des budgets détaillés correspondants
3. Gestion des fonds du projet
4. Décaissement des fonds aux unités nationales
5. Entretenir des relations de travail avec les unités nationales et leur servir de clearing house
6. Entreprendre des activités au niveau régional en vue de l'harmonisation des concepts et méthodologies tendant à renforcer les capacités régionales en matière de la production des informations du marché de l'emploi au niveau national, et par conséquent accroître l'impact du projet
7. Organiser des activités régionales de partage d'expérience et de formation.

Le Directeur Général d'AFRISTAT ou, en son absence, le Directeur Général Adjoint, sont, avec l'Agent Comptable d'AFRISTAT, les signataires sur les comptes du Projet. L'Expert Régional prend les mesures nécessaires à la préparation, à l'organisation et au suivi des travaux du Comité de pilotage. Le Directeur Général d'AFRISTAT et l'Expert Régional assistent aux séances du CRPP, à titre consultatif. L'Expert Régional en assure le secrétariat.

Les cinq pays participants ont désigné les institutions devant accueillir les unités de projet au niveau national, il s'agit de :

**Cameroun** : Fonds National de l'Emploi

**Mali** : Observatoire de l'Emploi et de la Formation

**Nigeria**: National Manpower Unit

**Ouganda**: LMI Unit, Department of Labour, Ministry of Gender, Labour and Social Development

**Zambia**: Planning Unit, Ministry of Labour and Social Security.

Un représentant du BIT siège également au Comité Régional de Pilotage.

Les agences d'exécution doivent créer les Unités Nationales de Projet et y allouer les ressources appropriées en termes de personnel, bureau et meubles comme leur contribution à la mise en œuvre du projet. L'UNP est en charge de la gestion quotidienne des activités du projet au niveau national. Un comité national de pilotage devant assurer la supervision des activités des UNP devait être créé au niveau de chaque pays sur la base d'un format accepté par le CRPP.

Le Comité Régional de Pilotage du Projet (CRPP) est composé des six (6) membres dont la composition est donnée ci-haut. Le Comité a tenu trois réunions entre Juillet 2004 et Mars 2006, soit une réunion par an. Auparavant, une réunion avait eu lieu en Août 2003, au cours de laquelle le schéma institutionnel de mise en œuvre du projet a été convenu. Même si les réunions ont connu la participation effective de tous les membres, il semble pourtant que le CRPP n'a pas réussi à respecter la périodicité décidée lors de l'une de ses réunions, à savoir tenir deux réunions par an.

L'examen des comptes rendus du CRPP permet d'identifier les problèmes soulevés et les réponses apportées. Outre ses activités statutaires, notamment l'examen des orientations stratégiques, l'approbation du budget et des programmes de travail annuels de l'Unité Régionale et des Unités Nationales de Projet, des rapports d'audit et des rapports d'activités et les recrutements, le Comité a eu également à examiner d'autres questions sur le fonctionnement du projet, entre autres les conditions de travail du personnel du projet, les niveaux de rémunération, la mobilisation des ressources, les conséquences de la baisse du dollar depuis la date d'évaluation du projet, le transfert de lignes à lignes à l'intérieur de la section « Activités nationales » selon les priorités.

Si le Comité Régional de Pilotage du Projet (CRPP) s'est globalement bien acquitté de ses missions, il convient cependant de noter que le schéma convenu dans l'Accord de Don concernant la mise en place des comités nationaux de pilotage a été différemment suivi dans les cinq pays participants. Seuls le Nigeria, l'Ouganda et la Zambie ont explicitement mis en place des comités spécifiques de concertation et de suivi de l'exécution du projet, impliquant les acteurs gouvernementaux, les partenaires sociaux, le secteur privé et la société civile. Au **Cameroun**, le Fonds National de l'Emploi (FNE), agence d'accueil du projet, a impulsé la mise en place d'un comité restreint de pilotage de l'Enquête Emploi et Secteur Informel (EESI), une activité majeure conduite au Cameroun et à laquelle la contribution du projet est importante. Ce Comité était présidé par l'Institut National de la Statistique (INS) et comprenait un représentant du Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, le Directeur Général du FNE et le Coordinateur du Projet LMIS au sein du FNE. Lors du passage de la mission de revue à mi-parcours du projet, un Réseau des Partenaires du Projet était en cours de constitution, impulsé et coordonné par le FNE et dont la présidence devait revenir au Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle.

Au **Mali**, à l'instar du Cameroun, il n'y a pas eu de comité national de pilotage. Le projet LMIS est piloté par l'Observatoire de l'Emploi et de la Formation, transformé en 2005 en département de l'Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE). Le Projet LMIS utilise le Réseau des Correspondants de l'ANPE, composé des structures de l'Administration, du secteur privé et de la société civile.

Jusqu'à 2006, le responsable de l'Observatoire de l'Emploi et de la Formation siégeait au CRPP au nom de l'ANPE. Une correspondance a été faite en 2006 pour corriger cette anomalie et signifier que c'est désormais le Directeur Général ou Directeur Général Adjoint de l'ANPE qui représente l'ANPE au CRPP.

La situation dans les trois autres pays participants est décrite ci-après.

**Au Nigeria**, l'institution chargée initialement de la mise en œuvre du Projet, à savoir la National Manpower Bureau, a été fusionnée en Juin 2006 avec le Nigerian Institute of Social and Economic Research (NISER). Le comité national de pilotage est composé des représentants des structures suivantes :

- ☞ Nigeria Labour Congress (centrale syndicale)
- ☞ National Board for Technical Education (organisme parapublic)



- ☞ National Poverty Eradication Programme (organisme parapublic)
- ☞ National Directorate of Employment
- ☞ Federal Ministry of Labour and Productivity
- ☞ National Bureau of Statistics
- ☞ National Planning Commission
- ☞ National Population Commission
- ☞ National Universities Commission
- ☞ Nigeria Employers Consultative Association (secteur privé)
- ☞ Small and Medium Enterprises Representatives (société civile)

Le comité national de pilotage a tenu trois réunions en 2004, trois en 2005 et une réunion en Août 2006.

**En Ouganda**, l'Unité Nationale du Projet est installée au sein du Ministère chargé du Genre, du Travail et du Développement Social (Ministry of Gender, Labour and Social Development : MGLSD). Le comité national de pilotage est composé des représentants des:

- ☞ Ministry of Gender, Labour and Social Development (MGLSD), Employment Commission
- ☞ National Organizations of Trade Unions (NOTU): centrale syndicale
- ☞ Ministry of Public Service (MPS)
- ☞ Ministry of Education and Sports (MES)
- ☞ Uganda Bureau of Statistics (UBOS)
- ☞ Federation of Uganda Employers (FUE): secteur privé
- ☞ Foundation for Advancement of Small Enterprises and Rural Technology (FASERT): société civile

Le comité national de pilotage n'a tenu aucune réunion en 2004 et en 2006. Deux réunions ont eu lieu en 2005.

**En Zambie**, le projet est exécuté par l'Unité de Planification (Planning Unit) du Ministère du Travail et de la Sécurité Sociale (Ministry of Labour and Social Security :MLSS), qui a mis en place un comité national de pilotage comprenant des représentants des :

- ☞ Ministry of Labour and Social Security (MLSS)
- ☞ Ministry of Finance and National Planning
- ☞ Ministry of Education
- ☞ Ministry of Science, Technology and Vocational Training
- ☞ Technical Education, Vocational and Entrepreneurship Training Authority (TEVETA): organisme parapublic
- ☞ Central Statistics Office (CSO)
- ☞ Zambia Congress of Trade Unions (ZCTU): centrale syndicale
- ☞ Zambia Federation of Employers (ZFE): secteur privé
- ☞ University of Zambia
- ☞ ILO field Office

Le Comité national a tenu une réunion en 2004 et une seconde en 2005.

Globalement, les Comités nationaux de pilotage constitués reflètent assez bien une diversité d'horizon et de sensibilité qui caractérise ses membres, permettant ainsi d'atteindre une grande richesse d'idées dans les points de vues lors des débats, ce qui est bénéfique pour la qualité de la mise en œuvre, l'appropriation et la pérennisation du Projet. Les Comités de

pilotage mis en place enregistrent un faible taux d'absentéisme de leurs membres et leurs travaux sont sanctionnés par des procès-verbaux signés. On observe aussi une bonne circulation de l'information de gestion avec la constitution d'une liste actualisée de diffusion. Les membres des Comités de Pilotage ont souvent joué un rôle significatif dans le développement des activités en impliquant les institutions qu'ils représentent dans la détermination des besoins et l'identification des opportunités financées sur des ressources autres que celles de l'ACBF.

S'agissant d'un projet qui fonctionne à la carte en fonction des besoins et spécificités de chacun des pays participants, il est somme toute logique que les partenaires des Unités Nationales de Projet soient différenciés selon les pays. En revanche et pour les besoins de la cohérence globale dans la mise en œuvre du projet, il serait utile de systématiser une règle commune à toutes les UNP, notamment en termes de nombre de réunions.

Par ailleurs, le Comité Régional de Pilotage du Projet (CRPP) fonctionne sans règlement intérieur pour son fonctionnement - rien n'est indiqué sur la fréquence de ses réunions, le mode de convocation, le quorum, la formalisation des PV, en dehors des dispositions générales de l'Accord de Don. En outre, les aspects relatifs aux préoccupations du facteur genre ne sont pas prises en compte tant au niveau du Comité Régional de Pilotage du Projet (CRPP), dont aucune femme n'est membre, qu'au niveau des postes de responsabilités des UNP. Il convient cependant de noter que sur les deux postes permanents du Projet au niveau de l'Unité Régionale à AFRISTAT, on compte une Assistante Financière du Projet.

L'Unité Régionale du Projet, relevant d'AFRISTAT et composée de l'Expert Régional et de l'Assistante Financière, a régulièrement conduit les tâches suivantes :

- (i) Organisation des réunions du Comité Régional de Pilotage du Projet : préparation, organisation et secrétariat des réunions du CRPP ;
- (ii) Organisation du fonctionnement du projet : activités courantes de mise en place du fonctionnement du projet ;
- (iii) Appui technique aux pays : appui méthodologique et d'encadrement en matière d'analyse de données, d'élaboration de répertoires et de conception de supports de diffusion ;
- (iv) Activités administratives : décaissement des fonds aux composantes nationales, établissement des procédures financières et conception de systèmes de rapports périodiques.

L'action de l'Unité régionale consiste essentiellement à accompagner les composantes nationales dans l'atteinte des objectifs du projet, à travers notamment, le fonctionnement harmonieux des différents systèmes ; le renforcement des capacités des composantes nationales ; la collecte, le traitement, l'analyse et la diffusion de l'information ; et l'établissement de synergies avec d'autres institutions.

Certaines UNP n'ont pas compris qu'il s'agissait pour chaque pays de travailler à la carte, i.e. partir de la situation des Etats et renforcer leurs capacités en statistiques du travail. La méthodologie est fixée par le pays même. Il s'agit parfois de renforcer les moyens d'un programme déjà en cours dans le pays. Dans le domaine concerné, chaque pays définit sa matrice d'action, car la logique du projet implique de travailler en fonction du niveau de développement et d'avancement dans le domaine en question.

Il semble également que le Rapport d'évaluation du Projet datant de 1999 ait laissé un certain

quiproquo quant au rôle effectif de l'Expert Régional, présenté dans le Rapport d'évaluation comme étant le Coordonnateur Régional. A contrario, conformément à l'Accord de Don, la coordination régionale du projet est assurée par AFRISTAT, en tant qu'institution représentée par son Directeur Général. Cette lecture des dispositions contenues dans le Rapport d'évaluation du Projet a, semble-t-il, parfois amené l'Expert Régional à prendre des engagements au-delà de ses compétences et qui auraient dû être validés par AFRISTAT, puis approuvés par le Bailleur de Fonds. Le cas le plus typique dans ce cadre est l'autorisation donnée à la composante nationale de l'Ouganda d'acquérir un véhicule 4X4 en le présentant comme équipement du projet. Le véhicule a été acquis, mais son paiement a fait l'objet d'une correspondance fournie entre le pays participant, AFRISTAT et le Bailleur de Fonds. Malgré l'opposition de principe à l'acquisition d'équipements roulants dans le cadre de ses financements, le Bailleur de Fonds a fait preuve de bonne volonté pour régler cette situation.

Certaines Unités Nationales de Projet ont fourni des appuis techniques à des ministères. Il en est ainsi du Cameroun, où la composante a appuyé le Ministère du Travail et de la Sécurité Sociale dans le cadre d'une réflexion sur la mise en place d'un dispositif informatique de collecte et saisie des données sur le travail et la sécurité sociale. Une assistance a été également fournie à la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNPS) pour le suivi des indicateurs sur la sécurité sociale et la création des entreprises.

Le fonctionnement harmonieux des différents systèmes nationaux a porté, d'une part, sur le suivi des réunions périodiques des comités nationaux de pilotage et l'établissement de rapports périodiques, et, d'autre part, sur des missions régulières de supervision et d'appui technique aux composantes nationales.

Les rapports périodiques d'activités des Unités Nationales de Projet (rapport trimestriel et rapport semestriel) ont pour objectif principal est de permettre de savoir si le programme d'activité est suivi et de porter à la connaissance des différents responsables du projet les difficultés éventuelles de toute nature susceptibles de compromettre le bon déroulement des activités suivant le calendrier établi.

Depuis le démarrage du projet, l'Unité Régionale a entrepris des visites de supervision technique et de gestion financière dans les différents pays. C'est ainsi que l'Expert Régional et l'Assistante Financière ont effectué, respectivement, deux visites et une visite dans chaque pays participant. Ces visites ont permis d'apporter un appui technique aux composantes nationales dans leurs activités régulières de collecte, de traitement et d'analyse de données sur le marché de l'emploi, de formation, de sensibilisation et de mise en place de nouvelles technologies de l'information et de la communication, ainsi qu'en matière de tenue de comptes et de suivi des procédures de gouvernance financière.

Les actions conduites par l'Unité Régionale ont à chaque fois permis de faire le point avec les UNP sur :

- L'évaluation des besoins en données sur le marché de l'emploi
- L'information sur les activités statistiques courantes liées à la production statistique
- L'inventaire, la méthodologie de collecte, la périodicité, la pertinence des données statistiques produites,
- L'évaluation de la qualité des données statistiques produites
- Les problèmes rencontrés

Il convient cependant d'observer que le Projet n'a pas pu respecter, probablement pour des raisons de ressources financières, la décision du Comité de Pilotage en Janvier 2005 d'organiser tous les ans deux missions de l'Expert Régional et une mission de l'Assistante Financière dans les pays participants.

### 4.3 Performance financière et administrative du Projet LMIS

Au 30 Septembre 2006, un montant total de 962 469,13 dollars des Etats-Unis a été décaissé sur le don, soit un taux d'utilisation de 64,2%, que l'on peut considérer comme largement favorable si l'on tient compte des difficultés de démarrage du projet et des procédures de transfert de ressources aux Unités Nationales de Projet. En effet, comme expliqué plus haut, le projet n'a démarré qu'en Juin 2004. L'approvisionnement des comptes des composantes nationales dans les pays participants est effectué par AFRISTAT à partir du Compte Spécial du projet ouvert dans une banque commerciale à Bamako, conformément à l'Accord de don. Cet approvisionnement se fait sur la base de présentation par les UNP des pièces justificatives relatives à l'utilisation des avances reçues. Ce dispositif a été dicté par les procédures du Bailleur de Fonds (ACBF) qui stipulent que les décaissements faits à partir du Compte du Projet se font à destination d'un Compte Spécial unique au nom du Bénéficiaire, en l'occurrence AFRISTAT, à charge pour ce dernier d'alimenter les Unités Nationales de Projet à partir du Compte Spécial. Il semble que cette procédure, même si elle est jugée lourde par les UNP, est la seule qui soit applicable, compte tenu des procédures de décaissement du donateur. Cependant, les acquisitions des équipements sont réglées directement par le Bailleur de Fonds sur la base de présentation de factures.

Les UNP déclarent que l'application de la procédure de décaissement décrite ci-dessus se traduit très souvent par des lenteurs ayant un impact négatif sur le déroulement des activités et l'exécution des programmes de travail des pays. En dehors de cette procédure, certaines UNP ont connu des difficultés spécifiques d'approvisionnement. C'est ainsi que l'Unité Nationale de Projet du Nigeria n'a enregistré aucun décaissement en 2005, pour des raisons liées aux difficultés éprouvées par la banque locale de l'Unité de Projet (Zenith International Bank) de recevoir des transferts de l'étranger. De même, l'Unité Nationale de Projet de l'Ouganda n'a connu aucun décaissement en 2006, du fait de la fermeture du Compte du projet, auparavant ouvert dans une banque commerciale et de la décision des autorités de loger les comptes des projets au niveau de la Banque Centrale d'Ouganda. Les procédures concernant l'ouverture du nouveau compte de projet à la Banque Centrale étaient encore en cours lors du passage de la mission de revue à mi-parcours du projet.

Les comptes du projet ont été régulièrement audités et bon nombre de recommandations relevées par les auditeurs externes, notamment celles relatives au contrôle interne, sont soit déjà en application soit en cours d'exécution. C'est ainsi par exemple que depuis 2005, les équipements acquis dans le cadre du projet ont été étiquetés. Depuis 2006, les montants en rapprochement bancaires sont désormais datés et les factures sont payées hors TVA. Des situations caisses distinctes sont tenues en dollars et en Francs CFA. Cependant, le projet ne produit toujours pas de rapport financier trimestriel et des retards sont constatés dans la réalisation des missions d'audit des comptes.

La mobilisation des ressources du projet s'est effectuée à travers des procédures comptables et de contrôle budgétaire satisfaisant. Les recrutements et acquisitions du projet ont été effectués de manière transparente et selon des procédures acceptables par l'ACBF. Les comptes du projet sont tenus à jour et les pièces comptables sont bien archivées.

Dans l'ensemble, il est à noter que les dépenses effectuées durant la période sous revue ont obtenu les autorisations requises de l'ACBF et les documents de justification des paiements sont suffisants et pertinents. Conformément aux recommandations des missions de supervision de l'ACBF, la comptabilité du Projet est intégrée à celle d'AFRISTAT.

La supervision et le suivi des activités sont assurés par l'Expert Régional et l'Assistante

Financière, sous l'autorité du Directeur Général d'AFRISTAT.

Cette répartition sommaire des activités laisse au Directeur Général d'AFRISTAT toute latitude d'apprécier la délégation de pouvoir en fonction des questions spécifiques à traiter. A cet égard et pour éviter des interprétations susceptibles de créer des blocages, il serait judicieux que le Projet se dote d'un manuel de procédures définissant clairement les responsabilités respectives des organes. A titre d'exemple, le projet a connu une situation malheureuse dans le cadre de la composante nationale de l'Ouganda où un véhicule 4X4 a été acquis sans qu'il ait été explicitement programmé dans le tableau des coûts. Il semble rétrospectivement que cette situation est imputable à l'imprécision des codifications des tâches, notamment les compétences dévolues à l'Expert Régional, qui a dû en l'occurrence assumer des responsabilités qui n'étaient les siennes en autorisant cette acquisition. Cette situation a finalement connu un dénouement heureux, mais après avoir porté préjudice au calendrier de mise en œuvre du programme d'activité de la composante. Dans la perspective de la seconde phase et afin d'éviter l'occurrence de telle situation, l'adoption d'un manuel de procédure serait un garde-fou judicieux.

La performance du projet en matière de mobilisation des ressources est satisfaisante, puisque, en plus de la contribution des pays participants en nature (locaux, personnel, téléphone, eau, électricité, etc.), les agences d'exécution ont très largement participé financièrement à la couverture des coûts des activités menées. Il en est ainsi du Fonds National de l'Emploi au Cameroun qui, en plus de son apport propre au financement de l'Enquête Emploi et Secteur Informel (EESI), a souvent préfinancé la contribution du Projet LMIS qui connaissait des retards importants de décaissement à partir d'AFRISTAT. C'est également le cas pour la National Manpower Bureau au Nigeria qui a conduit son plan d'action 2005 uniquement sur ressources du Gouvernement Fédéral, et de l'Unité de Planification du MLSS de la Zambie qui a réalisé l'enquête Emploi et équipé certains bureaux départementaux de la main d'œuvre essentiellement sur ressources du Gouvernement zambien. Des concours ont aussi été mobilisés auprès de partenaires extérieurs. C'est ainsi que l'Ouganda a mobilisé des ressources auprès du Bureau Régional du BIT à Dar-Essalam en appui, d'une part, à la mise en place d'une base de données du projet et, d'autre part, à la formation du personnel du Ministère chargé du Genre, du Travail et du Développement Social (MGLSD) en analyse des données sur l'emploi.

Le reliquat des ressources non décaissées au 30 Septembre 2006 s'élève à 537 530,87 dollars des Etats-Unis soit 35,8% du montant du don ACBF, à sept mois de la date de clôture du don. Compte tenu des difficultés de démarrage et des besoins liés à la collecte, au traitement et à l'analyse des données relatives au marché du travail, de l'emploi et aux systèmes de suivi de la pauvreté, une prolongation de la date de clôture s'avère nécessaire. De même, il serait tout à fait indiqué de procéder à une réallocation du reliquat des ressources conformément aux priorités dégagées, en tenant compte des besoins en équipement informatiques et en frais opérationnels des bureaux départementaux de la main d'œuvre. Ce besoin est particulièrement démontré en Ouganda et en Zambie, où ces structures, disposant pourtant de personnel, sont dépourvues de facilités élémentaires de travail : moyens de collecte, infrastructure de traitement des informations, etc. Avec le départ à la mi-septembre 2006 de l'Expert Régional du Projet, AFRISTAT s'oriente vers l'utilisation de consultants à court terme pour les besoins de supervision et d'appui technique aux composantes nationales. Il est attendu que cette approche dégage davantage de ressources qui pourraient faire l'objet de réallocation conformément aux besoins d'achèvement de la phase pilote du projet. **Les deux tableaux de la page ci-contre montrent l'exécution budgétaire cumulée du projet au 30 septembre 2006.**

TABLEAU 3 : RECAPITULATIF EXECUTION BUDGETAIRE 2004-2005

Rubrique budgétaire	Allocation budgétaire			Exécution	Ecart	%
	Report 2004	Allocation 2005	Somme			
Expert Régional	24 500,00	61 125,00	85 625,00	24 500,00	61 125,00	29%
Assistante financière	3 900,00	16 380,00	20 280,00	6 500,00	13 780,00	32%
Consultant	7 700,00	8 085,00	15 785,00	2 000,00	13 785,00	13%
Transport expert	-1 187,64		-1 187,64		-1 187,64	0%
<b>Sous total</b>	<b>34 912,36</b>	<b>85 590,00</b>	<b>120 502,36</b>	<b>33 000,00</b>	<b>87 502,36</b>	<b>27%</b>
<b>RPU</b>	<b>9 335,07</b>					
Fonctionnement	9 335,07	15 750,00	25 085,07	0,00	25 085,07	0%
Project monitoring	2 090,52	18 900,00	20 990,52	0,00	20 990,52	0%
Equipement	-4 337,00	0,00	-4 337,00	0,00	-4 337,00	0%
recrutement	1 020,00	0,00	1 020,00	0,00	1 020,00	0%
meeting	6 388,00	21 000,00	27 388,00	24 394,79	2 993,21	89%
Formation	30 000,00	20 000,00	50 000,00	33 801,63	16 198,37	68%
<b>Sous total</b>	<b>53 831,66</b>	<b>75 650,00</b>	<b>120 146,59</b>	<b>58 196,42</b>	<b>61 950,17</b>	<b>48%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>88 744,02</b>	<b>161 240,00</b>	<b>240 648,95</b>	<b>91 196,42</b>	<b>149 452,53</b>	<b>38%</b>

Source : Service administratif et financier, Unité Régionale Projet LMIS AFRISTAT

TABLEAU 4 : EXECUTION BUGETAIRE 2006 (au 30 septembre 2006)

Rubrique budgétaire	Allocation budgétaire	Exécution	Ecart	%
<b>Project personnel</b>				
Expert Régional	61 740,00	46 305,00	15 435,00	75%
Assistante financière	16 380,00	12 285,00	4 095,00	75%
Consultant	16 000,00	0,00	16 000,00	0%
Transport expert	7 000,00	8 628,73	-1 628,73	123%
<b>Sous total</b>	<b>101 120,00</b>	<b>67 218,73</b>	<b>33 901,27</b>	<b>66%</b>
<b>RPU</b>				
Fonctionnement	35 444,00	11 552,11	23 891,89	33%
Project monitoring	24 890,00	6 529,09	18 360,91	26%
Equipement	0,00	0,00	0,00	
recrutement	0,00	0,00	0,00	
meeting	20 444,00	17 291,03	3 152,97	85%
Formation	12 000,00	0,00	12 000,00	0%
<b>Sous total</b>	<b>92 778,00</b>	<b>35 372,23</b>	<b>57 405,77</b>	<b>38%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>193 898,00</b>	<b>102 590,96</b>	<b>91 307,04</b>	<b>53%</b>

Source : Service administratif et financier, Unité Régionale Projet LMIS AFRISTAT

#### 4.4 Impact du projet

L'impact du projet est difficile à mesurer à court terme. Cependant, au regard de la satisfaction exprimée par les utilisateurs des produits du projet, on est en droit d'affirmer que les activités menées ont eu un impact positif, notamment sur le renforcement des capacités des cadres des gouvernements participants, des partenaires sociaux, des institutions nationales des pays bénéficiaires pour la collecte, l'analyse et la dissémination régulières des informations relatives au marché de l'emploi et le suivi des données de la pauvreté. Grâce aux activités de plaidoyer, de renforcement des capacités, de partenariat et de coordination dans la production de l'information et l'utilisation des technologies nouvelles, le Projet LMIS a réussi à atteindre un objectif immédiat consistant à pouvoir diffuser des informations viables harmonisées sur le marché du travail.

Avant le projet, il n'y avait pratiquement pas d'informations sur le marché du travail dans les pays participants. Les seules données disponibles sur l'emploi dans les pays participants étaient disparates, éparpillées, non harmonisées, n'obéissaient à aucune approche commune en termes de définitions et de concepts. Pour pallier cette carence, certains pays avaient mis en place des observatoires. Ce fut notamment le cas du Mali, grâce au concours de la BM. Cependant, on s'est vite rendu compte que ces observatoires ne travaillaient pas sur des bases comparables. En conséquence, la priorité a été accordée à l'harmonisation des concepts, définitions et méthodologies.

Grâce aux activités menées dans le cadre du projet LMIS, ces données existent aujourd'hui. Elles sont (ou seront sous peu) centralisées au projet et disséminées suivant des canevas agréés : analyse situationnelle annuelle ; bulletin semestriel et rapport technique. Ces données seront aussi bientôt sur site internet des pays, puis connectées entre elles et avec AFRISTAT, de manière à permettre leur comparabilité.

Le projet a également contribué à favoriser la communication des données entre les instituts nationaux des statistiques, les services d'emploi et les autres acteurs des secteurs public, privé et de la société civile.

**Le Projet LMIS est encore dans une phase ascendante.** Pour une utilisation effective des produits du projet, il faut d'abord une promotion suffisante des outils, documents, méthodologies et diffusion/dissémination. Ce processus n'est pas encore à sa vitesse de croisière. Cependant, il semble bien que le projet a eu des outcomes visibles sur de grandes échéances nationales (états généraux de l'emploi, normalisation des concepts). La dissémination/diffusion à grande échelle n'est qu'amorcée.

Dans certains cas (Cameroun), le projet a permis de quantifier un pan de l'information sur le marché du travail, qui était perçu mais non mesuré : la précarité de l'emploi et l'informalisation croissante des activités.

Grâce aux synergies et partenariat bâtis par les UNP, le projet a pu participer à des exercices stratégiques d'envergure : Enquête Emploi et Secteur Informel (EESI) au Cameroun, analyse des données de l'Enquête Permanente Auprès des Ménages (EPAM) du Mali, Enquêtes Emploi en Ouganda et en Zambie.

Grâce au Projet, il y a aujourd'hui une connaissance – certes pas parfaite - de la situation de l'emploi. Le défi est de pouvoir capitaliser ce qui a été produit et de créer davantage de linkages/passerelles entre le projet et d'autres initiatives.

Dans certains pays (Cameroun), les ministères en charge de l'économie sociale (Ministère des

Petites et Moyennes Entreprises) se sont approprié les résultats du projet. Ils se proposent de conduire des enquêtes complémentaires. De manière générale, les acteurs nationaux des pays participants souhaitent que le projet ne se limite pas aux diagnostics. Ils suggèrent que le projet LMIS pousse plus en profondeur pour couvrir les déterminants du marché de l'emploi : (i) déterminants de l'arrivée sur le marché du travail ; (ii) mécanismes et rapports avec la formation.

Globalement, le Projet régional d'amélioration des statistiques du marché du travail et de renforcement de la gestion de l'information sur le marché du travail et des systèmes de suivi de la pauvreté en Afrique a permis de développer, dans les cinq pays participants, des activités importantes aboutissant à préciser les définitions et concepts liés aux informations sur le marché de travail (IMT) et aux systèmes d'information sur le marché du travail (SIMT), ainsi qu'à la production des informations sur le marché du travail qui sont d'une importance capitale pour les différentes catégories d'utilisateurs. On peut citer les utilisateurs les plus importants suivants: planificateurs des ressources humaines et de l'emploi au sein du gouvernement ; services chargés des stratégies et programmes de lutte contre la pauvreté ; services de l'emploi ; institutions d'éducation et de formation professionnelle ; organisations patronales et syndicats ; étudiants et demandeurs d'emploi.

Les IMT et les SIMT permettent d'identifier des politiques et élaborer des programmes susceptibles de favoriser le développement des ressources humaines et à appuyer le développement de l'emploi à long terme.

A l'échelle d'AFRISTAT, le Projet LMIS a permis d'ouvrir un domaine très peu développé par les services statistiques nationaux (les statistiques sociales) et grâce aux acquis du projet, AFRISTAT a inscrit ce thème dans les axes prioritaires de son programme stratégique 2006/2010. En outre, et afin de faire profiter tous les Etats membres des acquis du Projet ACBF, un séminaire AFRISTAT sur la mise en place de SIMT est prévu pour le mois de novembre 2006 et devra rassembler une vingtaine de pays.

#### **4.5 Enseignements tirés et perspectives d'avenir**

Avec une approche flexible et adaptée à la situation du système d'information sur le marché du travail dans chacun des pays participants, le projet a pu développer avec succès les types d'activités suivantes : renforcement des capacités en matière de collecte, de traitement, d'analyse et de diffusion ; campagnes de plaidoyer et sensibilisation en utilisant souvent des produits du projet comme supports ; partenariat et coordination avec les partenaires ; renforcement des capacités dans l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ; réseautage et collaboration avec des institutions régionales et sous-régionales ; création de bases de données.

Le succès du projet est imputable à la conjonction de facteurs favorables dont les principaux sont : (i) la conviction et l'engagement des membres du Comité Régional de Pilotage, des équipes des Unités Nationales de Projet et des comités nationaux de pilotage; (ii) l'adéquation de son cadre institutionnel ; (iii) la qualité du suivi du Projet par AFRISTAT et de la supervision par l'ACBF; (iv) l'accent mis sur la réponse aux besoins exprimés ; et (v) l'engagement financier des Gouvernements, agences d'exécution et de l'ACBF. En effet, malgré son caractère innovant et l'éparpillement apparent des activités (Unité Régionale, Unités Nationales de Projet), le Projet LMIS a pu mener ses activités dans un cadre autonome



et de gestion flexible avec une réelle capacité opérationnelle.

Le programme de formation mis en œuvre par l'Unité Régionale du projet a permis de familiariser les cadres des composantes nationales aux différents instruments d'un système d'information sur le marché de l'emploi: composants et ingrédients essentiels d'un SIMT ; conception et contenu du SIMT ; sources de données possibles ; stockage des données ; principales utilisations des informations sur le marché du travail ; situation des systèmes d'information sur le marché du travail dans les pays ; relations entre la formulation de politiques et le développement d'un système d'information ; fonctions d'un système d'information sur le marché du travail ; données requises ; produits attendus d'un SIMT ; disponibilité des données ; obstacles au développement d'un SIMT et stratégie du projet pour contourner ces obstacles ; méthodes de collecte de données (enquêtes, exploitation des sources administratives); mesure de l'emploi dans le secteur informel.

Le projet a réellement contribué au renforcement des capacités des gouvernements, des partenaires sociaux, des institutions nationales des pays bénéficiaires pour la collecte, l'analyse et la dissémination régulières des informations relatives au marché de l'emploi et le suivi des données de la pauvreté. La formation des cadres nationaux sur la mise en place d'un système d'information sur le marché du travail avait été réalisée. Dans ce cadre, un manuel de formation sur la mise en place d'un système d'information sur le marché du travail a été élaboré. Le système de rapports périodiques, permettant l'élaboration de rapports périodiques d'avancement, avait été défini et mis en place.

Les trois types de publications et leur contenu, à réaliser par pays, avaient été conçus et mis en place.

- **Le rapport technique.** Celui-ci décrit les aspects statistiques de chaque source de données (portée, couverture, fréquence de production, classifications utilisées, définitions et concepts, méthodologie, limites concernant les données connues, compatibilité avec d'autres sources de données) et doit comprendre un exemplaire des questionnaires et formulaires d'établissement de rapports utilisés.
- **Le bulletin semestriel d'information sur le marché du travail,** portant sur les statistiques courantes.
- **L'analyse situationnelle annuelle,** définie comme une description complète du marché national du travail dans le contexte économique de chaque pays considéré.

La réalisation de ces publications a commencé. La collecte effective des données sur le marché du travail était commencée. Plus particulièrement, tous les pays avaient réalisé une enquête sur l'emploi à même de fournir les principaux indicateurs clé du marché du travail du moment.

Les composantes nationales du projet dans les cinq pays participants sont totalement fonctionnelles et le défi du projet dans sa phase actuelle porte désormais sur la production régulière des données : indicateurs clés du moment du marché du travail ; données sur la dynamique du marché du travail ; analyse situationnelle annuelle du marché du travail ; création de bases de données.

L'exécution du projet a cependant souffert de contraintes liées aux lenteurs dans le transfert des ressources aux composantes nationales, aux difficultés de tenir deux réunions du CRPP par an, à l'effectif très réduit du personnel du Projet (Expert Régional et Assistante Financière) ainsi qu'aux délais d'approbation par le Bailleur de Fonds des programmes d'action et des budgets. Ces difficultés sont amplifiées au niveau des pays par la faiblesse

structurelle des budgets des secteurs en charge du travail et de l'emploi. De surcroît, les décaissements sur ces budgets sont particulièrement lents et difficiles, avec souvent l'application de plafonds trimestriels. Dans les pays concernés, comme dans la plupart des autres pays africains, les services des affaires sociales sont généralement pauvres et n'ont pas encore intégré l'outil informatique dans son opérationnalité. Les données, quand elles sont collectées, demeurent souvent sur papier, car l'équipement informatique est quasi inexistant. Les structures sont faiblement équipées et insuffisamment formées à l'outil informatique. Les données sont transmises sur une base annuelle. En conséquence, les besoins à court terme s'expriment en : renforcement des capacités et formations spécifiques au niveau des structures sectorielles, y compris celles privées ; équipement informatique minimal et communication ; quelques moyens pour assurer les travaux permanents de collecte de données, etc.

La contrainte budgétaire (disponibilité de ressources), répétitive d'année en année, a parfois entamé la crédibilité des Unités Nationales de Projet (UNP) vis-vis des membres du Réseau ou des Comités Nationaux de Pilotage du Projet. La conséquence directe a été une prudence en termes des engagements à prendre (activités, initiatives), se traduisant in fine par un manque de dynamisme des UNP. Cette situation a souvent amené celles-ci à réviser à la baisse les programmes d'activité, engendrant une certaine frustration à cause des promesses non tenues à l'égard des partenaires. En outre, la récurrence de cette situation a amené les UNP à considérer que les seules ressources sûres du projet sont les ressources nationales.

Les points ci-après devraient être pris en compte pour une meilleure mise en œuvre :

- (i) Le lancement de la production des données nécessitera le renforcement des équipements des composantes nationales. En effet, au début du projet, seuls les équipements essentiels pour le lancement des activités avaient été acquis, reportant à plus tard les compléments d'équipements qui s'avéreront nécessaires. Or, les activités menées au niveau des pays participants ont souvent souffert du manque de prise en compte des besoins des acteurs du réseau des partenaires du SIMT. Dans plusieurs pays participants, la collecte d'information s'effectue au niveau décentralisé (niveau des districts), caractérisé par le manque manifeste d'équipement informatique, de moyens permettant de collecter, d'analyser et de diffuser les informations relatives au SIMT.
- (ii) Le dispositif décisionnel du projet en deux niveaux : niveau AFRISTAT (CRPP et URP) et niveau ACBF. La conséquence est souvent que des budgets et plans d'action approuvés par le CRPP et soumis à non objection subissent des amendements y compris budgétaires auxquels les UNP doivent en définitive s'ajuster. Cet état de fait introduit des retards dans la mise en œuvre des programmes nationaux des composantes. A titre d'exemple, le manuel d'utilisation des SIMT n'a pas encore connu de début d'opérationnalisation au niveau des pays sous forme par exemple de sessions de formation au profit des membres des comités nationaux de pilotage. Pour remédier à cette situation, il a été retenu depuis 2005 que, d'une part, l'URP procède à des appuis de proximité auprès des UNP afin de les aider à préparer leur budget, et, d'autre part, des échanges aient lieu avec l'ACBF sur les budgets avant leur adoption par le CRPP de manière à accélérer l'obtention de l'accord formel du Bailleurs de Fonds nécessaire pour leur exécution

- (iii) La procédure d'alimentation des comptes des composantes nationales. La plupart des UNP suggèrent une procédure directe de transfert de fonds de l'ACBF vers les UNP dans les pays participants, après que le budget et plans d'action aient été approuvés par le CRPP. Cette proposition voudrait que l'URP transmette à l'ACBF une demande d'approvisionnement des comptes des composantes, que les services financiers de l'ACBF pourront satisfaire. Il reste entendu que les montants transférés seraient sous la responsabilité d'AFRISTAT. Ce schéma n'a pas pu être concrétisé dans la phase pilote du projet du fait des procédures du Bailleur de Fonds
- (iv) De l'avis des UNP, il semble que le staffing du projet a constitué un facteur limitant. Deux postes de second expert et de secrétaire du projet auraient dû être prévus
- (v) Il ne semble pas que la langue ait constitué un handicap dans le cadre de la mise en œuvre du Projet. En effet, le staff permanent du projet (Expert Régional et Assistante Financière) était parfaitement bilingue, tout comme l'environnement d'AFRISTAT. Les réunions du Comité de Pilotage et les différentes activités pilotées par l'Unité Régionale faisaient l'objet de facilitation de traduction. Les composantes nationales établissaient leurs rapports d'activités et plans d'actions dans leurs langues de travail respectives
- (vi) Le niveau des fonds de roulement reçus par les composantes nationales a été jugé faible et ne permet pas de conduire des activités significatives. Cela se traduisait par des arrêts /pauses dans la conduite des programmes des UNP en attendant l'arrivée des approvisionnements sur la base des justificatifs d'utilisation. Afin de faciliter la fluidité des activités sur le terrain, il avait été convenu lors de la mission ACBF de supervision du projet de Juillet 2006 de faire une avance de 50% du budget annuel à chaque composante nationale. A cette fin, ACBF a crédité le Compte Spécial du projet d'un complément de fonds de roulement de \$200.000 et les transferts aux pays en 2006 ont été effectués sur cette base, sauf pour l'Ouganda qui a clôturé le compte de l'UNP ouvert dans une banque commerciale et n'a pas encore achevé les formalités liées à l'ouverture d'un nouveau compte à la Banque Centrale. Il a également été retenu que les remboursements seront faits aux composantes nationales au fur et à mesure de la réception des justificatifs mensuels. Cependant, en leur état actuel de staffing, il ne semble pas que les UNP puissent respecter une régularité mensuelle d'appels de fonds. En effet, les composantes nationales étant installées dans des structures, leur personnel se réduit souvent à un responsable technique chargé de suivre les activités du projet et d'assurer l'interface avec les structures et partenaires impliqués dans le comité national de pilotage. Les aspects financiers du projet relèvent souvent de l'agent comptable central de la structure d'accueil. Celui-ci étant impliqué dans diverses autres opérations, il arrive souvent que la production des situations comptables, la tenue des justificatifs et la préparation des demandes de réapprovisionnement accusent des retards. Il s'agit d'une question de gouvernance interne des UNP qui a un impact sur la conduite du projet

- (vii) Réseautage : la seule activité majeure amorcée dans ce domaine est la préparation en cours de l'organisation du séminaire Internet, qui marque le début du réseautage entre l'Unité régionale et les composantes nationales d'une part, et les composantes nationales entre elles d'autre part.

## V. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

### 5.1 Conclusions

Le Projet régional d'Amélioration de la Qualité des Statistiques de l'Emploi et de la Gestion du Système d'Information du Marché du Travail et des systèmes de suivi de la pauvreté en Afrique (LMIS) est un projet novateur s'inscrivant dans des préoccupations très actuelles et de grande portée. Exécuté à titre pilote, le projet a permis de conduire des activités fondamentales ayant des implications porteuses pour l'emploi et la lutte contre la pauvreté à l'échelle des pays participants, tout comme il offre l'opportunité aux professionnels et cadres africains de comparer leurs expériences et d'échanger sur leurs similarités, best practices et success stories dans le domaine concerné.

Dans un contexte où, à l'échelle du continent, plusieurs initiatives ont engendré un scepticisme sur leur pertinence, finalité et efficacité, l'exemple du Projet LMIS est révélateur qu'avec des moyens relativement limités, il est possible de parvenir à des résultats significatifs. En effet, les acteurs et partenaires sont unanimes pour apprécier la bonne performance du Projet. Même dans les cas des activités où la contribution du Projet était relativement modeste par rapport aux financements totaux mobilisés, il se révèle que l'apport du projet a été le détonateur et l'élément dynamisant ayant joué le rôle de leadership dans la concrétisation des résultats. Il en est ainsi, à titre d'exemple, de l'Enquête Emploi et Secteur Informel (EESI) au Cameroun, qui était pendante depuis 2003 et qui n'aurait pas eu lieu, malgré la présence des autres partenaires de développement, sans l'impact du projet sur les aspects les plus fondamentaux (formation, personnel de terrain; etc.)

L'exécution du projet a certes souffert des contraintes évoquées dans les parties 4.2 à 4.5 ci-dessus et des Unités Nationales de Projet (UNP) ont parfois été amenées à mettre en œuvre leur programme de travail annuel sans budget, ce qui constitue la preuve de l'appropriation du projet par les pays participants et leur volonté et désir de continuer les activités entamées.

Le projet a jusqu'ici réussi l'organisation du système d'information et le lancement de la production d'indicateurs clés prioritaires sur le marché du travail. En conséquence, les actions prioritaires à entreprendre dans la phase pilote actuelle concernent :

- (i) le renforcement des capacités : utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication et des logiciels spécialisés ; mise à jour et publication du manuel de formation sur la mise en place d'un système d'information sur le marché du travail ;
- (ii) la production et publication régulières de données : indicateurs clés du moment du marché du travail ; données sur la dynamique du marché du travail ; analyse situationnelle annuelle du marché du travail ; création de bases de données ;

- (iii) le plaidoyer : utilisation des produits du projet comme supports ;
- (iv) réseautage : échange de données et de méthodologies ; animation de séminaires de formation ; forum électronique.

Compte tenu de la performance globalement satisfaisante du projet et des éléments du mandat de la phase pilote restant à parachever, la mission recommande, d'une part, une extension de la date de clôture du Don ACBF de douze (12) mois, et, d'autre part, une réallocation des ressources disponibles. En effet, les équipements initiaux fournis par le Projet aux composantes nationales s'avèrent désormais insuffisants. Le Projet atteignant aujourd'hui la phase cruciale de production régulière de données SIMT, il y a lieu de procéder à une réallocation des ressources afin de pouvoir fournir des ordinateurs et autres infrastructures de collecte, de traitement, d'analyse et de dissémination des informations. En outre, la plupart des UNP sollicitent des moyens de locomotion pour les besoins de la collecte des données (Nigeria, Zambie, Ouganda). Compte tenu de ces besoins pressants et immédiats, la mission suggère que la réallocation proposée prévoit l'acquisition non pas de véhicules, mais seulement de motocyclettes. Cependant et dans le cadre de l'amplification du projet et compte tenu des progrès réalisés, les gouvernements participants pourraient fournir les véhicules, tandis que le Projet ACBF pourrait restructurer les catégories budgétaires pour prendre en charge certains frais opérationnels liés à la collecte des données et à leur traitement (carburant, incitations, perdiem, etc).

La période complémentaire proposée pour la phase pilote (12 mois) du projet sera également mise à profit pour préparer sereinement et efficacement la seconde phase du projet, considérée comme celle où les questions de soutenabilité et de durabilité seront traitées en profondeur. La préparation de cette seconde phase devra impliquer pleinement les pays participants, revisiter les procédures de mise en œuvre et faire l'objet de Mémoires Of Understanding formels entre le(s) bailleurs de fonds, l'agence d'exécution et les pays participants.

La mission exprime sa gratitude aux Gouvernements des pays participants au Projet LMIS, au Comité Régional de Pilotage, aux Unités Nationales de Projet, aux Comités Nationaux de Pilotage et à AFRISTAT pour leur disponibilité, l'accueil qui lui a été réservé ainsi que les facilités qui lui ont été accordées tout au long de ses séjours au Mali, au Nigeria, au Cameroun, en Ouganda et en Zambie. Elle remercie également les représentants de la société civile, du secteur privé et des partenaires au développement avec lesquels elle a eu des échanges fructueux.

## **5.2 Recommandations**

En vue de renforcer les performances du Projet LMIS dans la perspective d'une seconde phase du projet, les recommandations suivantes sont formulées :

- (i) Renforcer l'équipe technique de mise en œuvre du projet au niveau de l'Unité Régionale, grâce au recrutement d'un expert et d'une secrétaire à plein temps. Ce personnel devrait être parfaitement bilingue ;

- (ii) Densifier et renforcer les composantes nationales du projet qui, au stade actuel, coûtent cher aux structures d'accueil. Ce renforcement devrait inclure l'équipement de base des bureaux départementaux de travail, la formation des cadres des composantes nationales à l'utilisation des logiciels appropriés d'analyse des données et aux NTIC et l'affectation par les gouvernements des pays participants de personnel de saisie ;
- (iii) Préparer et adopter les règlements intérieurs du Comité Régional de Pilotage du Pilotage et des Unités Nationales de Projet dans les pays participants ;
- (iv) Compte tenu du caractère spécifique du projet, raccourcir les délais d'obtention des avis de non objection et d'approbation des programmes de travail et de budgets ;
- (v) Favoriser la synchronisation entre les sources de financement des programmes systèmes d'information sur le marché du travail (SIMT), notamment entre les ressources ACBF et les autres sources de financement du projet LMIS ;
- (vi) Introduire un système d'évaluation des performances du personnel permanent du Projet. Il s'agira d'une pondération de deux évaluations, l'une par AFRISTAT, l'autre par les Unités Nationales de Projet ;
- (vii) Réaliser une plaquette dans laquelle figurent les données comparées et commentées d'emploi pour les cinq pays participants ;
- (viii) Systématiser et pérenniser la pratique des enquêtes emploi dans les pays, avec une périodicité minimale de deux ans ;
- (ix) Prévoir, à la fin de la phase pilote du projet, l'organisation de voyages d'études dans des pays ayant mis en œuvre des programmes réussis de systèmes d'information sur le marché du travail (Afrique du Sud pour les pays anglophones, Tunisie pour les pays francophones) ;
- (x) Etendre le projet à d'autres pays africains;
- (xi) Entamer, dès à présent, la préparation de la seconde phase du projet, en impliquant explicitement les gouvernements des pays participants de manière à en assurer l'appropriation et la durabilité. A cet égard, les pays devraient soumettre des inputs et le document final de projet devrait être une synthèse des différentes propositions ;
- (xii) Cette seconde phase du projet devrait adresser notamment : les leçons et enseignements de la phase pilote ; se focaliser sur la mise en place de l'infrastructure du SIMT ; bâtir des liens fonctionnels entre les niveaux central et celui des districts ; maintenir et améliorer le partenariat entre les ministères en charge de l'emploi/travail et les instituts nationaux des statistiques ;
- (xiii) Prendre en compte, dans le cadre de la seconde phase du projet, d'une part, le secteur informel, compte tenu de son poids dans les économies africaines et,

d'autre part, le lien entre le système d'information sur le marché du travail et la formation professionnelle ;

- (xiv) Consigner explicitement les engagements à la réussite du Projet des gouvernements des pays participants dans un Memorandum Of Understanding (MOU) entre les pays, l'agence d'exécution et les (s) bailleur(s) de fonds ;
- (xv) Doter le projet, dans sa seconde phase, d'un manuel de procédures intégrant les niveaux régional et nationaux.

## VI. ANNEXES

### 6.1 Annexe 1 : Contenu proposé pour l'analyse situationnelle annuelle

#### *Section 1 : Généralités*

##### **Présentation du pays**

##### **Indicateurs de pauvreté**

#### *Section 2 : Statistiques économiques*

- Tendances économiques au niveau macro indiquant la croissance projetée des différents secteurs (y compris le secteur informel), désagrégées par région ;
- indices des prix à la consommation (nationaux, régionaux) ;
- résumé de la balance des paiements ;
- résumé des opérations budgétaires de l'Etat.

#### *Section 3 : Données démographiques*

- Projetées :
  - distribution de la population par région et district ;
  - densités de la population par district ;
  - population par zone (urbaine et rurale) ;
  - population urbaine par centre urbain ;
  - ratio hommes : femmes par âge ;
  - population par groupe d'âge et sexe.
- Tendances de la migration

#### *Section 4 : Données relatives à l'éducation et à la formation*

- Taux d'alphabétisation par sexe, âge, zone urbaine/rurale ;
- niveaux d'instruction par qualification et sexe ;
- nombre d'écoles primaires, secondaires, techniques et professionnelles (y compris l'école d'infirmiers) par type d'école (publique/privée) ;
- taux de scolarisation par sexe et type d'école ;
- taux de scolarisation par sexe dans l'enseignement primaire, secondaire et tertiaire ;
- effectifs achevant chaque niveau par âge et sexe et en tant que proportion des inscrits ;
- enseignants dans les écoles primaires par type et district ;
- enseignants dans les écoles secondaires par type et district ;
- taux d'abandon dans l'enseignement primaire par niveau ;
- résultats des examens au niveau du GCE ordinaire et au-delà ;
- taux d'accès et de réussite à l'examen final dans l'enseignement technique et professionnel ;
- nombre de diplômés sortant des institutions techniques et professionnelles ;
- dépenses publiques consacrées à l'éducation ;
- différence entre régions pour ce qui précède.

(Dans la mesure du possible, présenter l'évolution au cours des trois dernières années).

#### *Section 5 : Coûts et financement du système de formation*

- Coûts unitaires de la formation formelle assurée à tous les niveaux, par le secteur public, les institutions privées et le secteur privé (intra-muros) ;
- analyse de coûts pour les coût d'investissement, les autres coûts fixes (assurance, intérêts/coûts d'opportunité calculés), les coûts variables/dépenses renouvelables par secteur et région ;



- revenu réel ou potentiel découlant des activités génératrices de revenu (formation et production) dans les institutions publiques et privées.

#### *Section 6 : Données relatives à l'emploi et à l'information sur le marché du travail*

- Taille de la population active par sexe et âge, ainsi que sa croissance projetée, globale et par secteur ;
- effectifs de tous les groupes de travailleurs migrants, et origines de ceux-ci par région ;
- indicateurs de la participation aux activités économiques (taux de participation par âge, sexe et région, zone urbaine et rurale).

#### **Emploi**

- Emploi par secteur par région ;
- emploi par secteur moderne et informel, et sa croissance projetée ;
- emploi par domaine d'activité, emploi et sexe ;
- emploi par domaine d'activité, région et sexe ;
- emploi par domaine d'activité, niveau d'instruction et sexe ;
- indicateurs d'emploi par groupe d'âge et sexe, par secteur et compétences, désagrégés par région ;
- nombre moyen d'heures travaillées par semaine par domaine d'activité, emploi et sexe.

#### **Salaires et revenus**

- Revenus mensuels moyens par domaine d'activité, sexe, emploi et région.

#### **Chômage et sous-emploi**

- Projections d'emploi par domaine d'activité et profession ;
- nombre de personnes au chômage par niveau d'instruction, sexe et âge, région, zone urbaine/rurale ;
- indicateurs de chômage et de sous-emploi par groupe d'âge et sexe, par secteur et compétences, désagrégés par région et zone urbaine/rurale ;
- niveaux de chômage des jeunes et sous-emploi par sexe, zone urbaine/rurale et région ;
- identification des besoins de formation, tels qu'indiqués par secteur.

#### **Inactivité**

- Caractéristiques de la population inactive par sexe, âge, zone urbaine/rurale, région ;
- taux d'inactivité.

#### *Section 7 : Analyse des politiques relatives au marché du travail*

- Politiques relatives à la rémunération et aux avantages sociaux dans les secteurs public/privé ;
- investissements dans l'industrie et politiques de promotion publics et leurs impacts sur l'emploi et la demande de compétences, par secteur et catégorie d'emploi ;
- politiques de libéralisation économique et d'ajustement structurel du marché du travail ;
- politiques de promotion de l'évolution technologique et leur impact sur l'emploi, par catégorie et sexe ;
- politiques d'allocation chômage et de création de l'emploi ;
- politiques de promotion de l'emploi des groupes spéciaux (femmes, élèves/étudiants qui abandonnent l'école, analphabètes, jeunes au chômage, minorités ethniques, personnes handicapées) ;
- tendances du marché du travail et leurs impacts sur les futures demandes de compétences et de connaissances, ainsi que leurs incidences sur l'emploi des femmes.

#### *Section 8 : Demande et offre de main-d'œuvre*

#### **Demande**

- Nombre de possibilités d'emploi par niveau d'instruction, profession, expérience requise, domaine d'activité, sexe et région ;
- projections de possibilités d'emploi par profession, niveau d'instruction, sexe, domaine d'activité et région.

## **Offre**

- Nombre de demandeurs d'emploi par sexe, âge, niveau d'instruction, préférence d'emploi (profession), emploi précédent (profession) et expérience, région ;
- nombre d'institutions d'éducation/formation par cours proposé ;
- nombre d'étudiants inscrits par cours, sexe et région ;
- résultats escomptés par sexe et titre de poste (profession), région.

## **Immigration**

- Nombre de personnes qui ont obtenu un visa/permis de travail par durée, profession et sexe, niveau d'instruction, pays ;
- nombre de personnes qui ont obtenu un permis de résident permanent par durée, profession et sexe, niveau d'instruction, pays.

## Indicateurs du rapport demande/offre de main-d'œuvre

- Nombre de demandeurs d'emploi placés par niveau d'instruction, profession, industrie, sexe et région

### *Section 9 : Dialogue social*

- Nombre d'organisations syndicales et d'employeurs par industrie ;
- nombre de conflits résolus/non résolus, c'est-à-dire les grèves et les arrêts de travail par industrie ;
- nombre d'accords de convention collective par domaine d'activité ;
- nombre d'accords de reconnaissance par domaine d'activité.

### *Section 10 : Sécurité sociale*

- Nombre et caractéristiques des employés couverts par le régime ;
- nombre et caractéristiques des bénéficiaires ;
- indemnités versées.

### *Section 11 : Secteur informel*

- Nombre estimatif d'emplois par type de commerce et d'activité (industrie) ;
- nombre estimatif d'emplois par sexe, type d'activité et région ;
- rémunération estimative moyenne par profession, sexe et type d'activité ;
- croissance projetée de l'emploi par type d'entreprises et activité (industrie).

## **6.2 Annexe 2 : contenu proposé pour les bulletins trimestriel et semestriel**

### ***Données économiques***

Indices des prix à la consommation (IPC)  
Indices de la production industrielle (IPI)

### ***Demande de main-d'œuvre***

*Nombre de possibilités d'emploi*  
Projections de possibilité d'emploi

### ***Offre de main-d'œuvre***

Nombre de demandeurs d'emploi  
Nombre de demandeurs d'emploi par emploi précédent (profession et expérience)  
Nombre de demandeurs d'emploi par préférence d'emploi (profession)

### ***Indicateurs des corrélations entre la demande et l'offre de main-d'œuvre***

Nombre de demandeurs d'emploi placés

### ***Dialogue social***

Nombre de conflits résolus/non résolus, c'est-à-dire les grèves et lock-out  
Nombre d'accords de convention collective  
Nombre d'accords de reconnaissance

Toutes ces catégories de statistiques doivent être ventilées, comme il convient, par domaine d'activité, profession, statut dans l'emploi et niveau d'instruction ; ou par zone géographique, zone urbaine/rurale, sexe et âge.

### ***Immigration***

Nombre de personnes qui ont obtenu un visa/permis de travail par durée, emploi (profession) et sexe, niveau d'instruction, pays.

### **6.3 Annexe 3 : Contenu proposé pour le rapport technique**

Description des sources de données

Portée

Couverture

Fréquence de production

Classifications utilisées

Définitions et concepts

Méthodologie

Limites concernant les données connues

Compatibilité avec d'autres sources de données

Questionnaires et formulaires

Le rapport technique doit également comprendre un exemplaire des questionnaires et formulaires d'établissement de rapports utilisés

## 6.4 Annexe 4 : méthodologie de l'évaluation a mi-parcours

La revue à mi-parcours a pour objet d'analyser l'exécution du projet afin de déterminer dans quelle mesure le Projet LMIS a atteint les objectifs fixés et produit les résultats escomptés. Il s'agira d'identifier les forces et les faiblesses du Projet LMIS, notamment celles imputables à son organisation propre ou à son environnement en vue de formuler, si nécessaire, des propositions de restructuration.

Le rapport de la revue à mi-parcours du projet sera rédigé sur la base des informations collectées et des analyses effectuées sur place. Il rappellera les objectifs et données de base du projet, puis fera le point de l'état d'avancement des composantes et procédera à une évaluation des performances du projet débouchant sur les conclusions et recommandations axées sur l'amélioration des performances, la réallocation éventuelle des ressources, la pertinence d'une prorogation de la date de clôture du projet pour une poursuite des activités au-delà du 30 Avril 2007. Enfin, la revue permettra de tirer les enseignements sur l'exécution du projet devant déboucher sur des propositions d'ajustements stratégiques dans la perspective de la seconde phase du projet.

Sur la base des termes de référence de la mission, il s'agira de procéder à : (i) une analyse de l'exécution du projet ; (ii) une évaluation des performances du projet ; et (iii) l'identification des enseignements et perspectives, assorties des conclusions et recommandations appropriées.

### Analyse de l'exécution

- Examen des conditions de mise en œuvre (démarrage, localisation, autonomie, choix de l'agence d'exécution et recrutement ; etc.), en tenant compte du caractère novateur du Projet ;
- Evaluation de l'agencement institutionnel du projet;
- Analyse de l'exécution budgétaire globale du LMIS, notamment depuis juin 2004 (BIT, ACBF, AFRISTAT, Pays), et évaluer la gestion administrative et financière du projet ;
- Evaluation du respect des procédures de la Fondation par le projet, ainsi que la qualité de la supervision par l'ACBF ;

**Evaluation des performances** : évaluation globale, ainsi qu'en matière de gestion stratégique et opérationnelle

- Performances des composantes (UNP, URP) et des activités ;
- Evaluation de la contribution du projet à l'amélioration de la qualité des statistiques de l'emploi et le système d'information du marché du travail dans les pays bénéficiaires ;
- Bilan qualitatif et quantitatif des activités du LMIS tant au niveau régional qu'au niveau local;
- Evaluation du niveau d'appropriation du projet par les institutions (pays) bénéficiaires;
- Identification des ajustements nécessaires, s'il y en a, au niveau du montage institutionnel du Projet, des objectifs, des stratégies et modalités d'exécution pour en assurer une meilleure appropriation;
- Performance financière du Projet LMIS, y compris en matière de mobilisation des ressources ;
- Analyse des conditions de la pérennisation du LMIS, et les possibilités d'extension du projet à d'autres pays dans le cadre d'une éventuelle deuxième phase ;
- Enseignements tirés et perspectives d'avenir.

Les informations recueillies au niveau de l'Unité Régionale seront complétées au niveau des Composantes Nationales en mettant l'accent sur :

- Les activités entreprises en 2004, 2005 et 2006
- Les difficultés rencontrées et les solutions apportées
- Les enseignements et propositions des UNP

En outre, on essaiera de déterminer les produits (Outputs) du Projet au niveau des pays, ainsi que la manière dont ces produits ont été instrumentalisés (Outcomes) et le degré d'implication/intérêt des acteurs nationaux et partenaires techniques et financiers dans le Projet.

Pour atteindre ces résultats, la mission entreprendra les tâches suivantes :

- (i) Discussions des Termes de Référence avec l'Administrateur des Programmes ACBF et les Responsables d'AFRISTAT ;

- (ii) Analyse des divers rapports d'activités des Unités Nationales de Projet, de l'Unité Régionale et du Comité Régional de Pilotage du Projet ;
- (iii) Entretiens et contacts avec les :
  - ☞ Responsables d'AFRISTAT et le personnel de l'Unité Régionale ;
  - ☞ Responsables des UNP et membres des Comités Nationaux de Pilotage ;
  - ☞ Partenaires qui participent d'une manière ou d'une autre aux activités ;

A la fin de la mission, un rapport provisoire sera envoyé pour commentaires à l'ACBF et à AFRISTAT, au plus tard le 12 Novembre 2006. Un rapport final sera également soumis intégrant les commentaires et amendements qui auraient été proposés.

## 6.5 Annexe 5 : Termes de Référence

### TERMES DE REFERENCE DE L'EVALUATION A MI-PARCOURS DU PROJET D'AMELIORATION DE LA QUALITE DES STATISTIQUES DE L'EMPLOI ET DE LA GESTION DU SYSTEME D'INFORMATION DU MARCHE DU TRAVAIL EN AFRIQUE (LMIS)

#### INTRODUCTION

En collaboration avec le Bureau International du Travail (BIT), cinq pays Africains (Cameroun, Mali, Nigeria, Ouganda et Zambie) ont développé un projet pilot d'amélioration de la qualité des statistiques de l'emploi et de la gestion du système d'information du marché du travail. Au nom de ces pays, le BIT avait requis l'appui financier de la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique, l'ACBF pour la mise en œuvre du projet. Le Conseil d'Administration de l'ACBF avait accepté de participer au financement du projet pour un montant de USD 1 500 000. Le Comité Régional de Pilotage du Projet réuni en Août 2003 à Bamako, a choisi AFRISTAT comme agence régionale d'exécution. Un Accord de Don d'un million cinq cents mille dollars (\$1 500 000) a été signé entre l'ACBF et AFRISTAT le 07 octobre 2003.

Le but de ce projet est d'améliorer les informations du marché du travail et de renforcer les systèmes de suivi de la pauvreté afin de disposer d'information appropriée pour la formulation, l'évaluation de politique et encourager la participation et la responsabilité rédibitionnelle dans le processus de développement.

L'objectif spécifique du projet est de renforcer les capacités des gouvernements, des partenaires sociaux, des institutions nationales des pays bénéficiaires pour la collecte, l'analyse et la dissémination régulières des informations relatives au marché de l'emploi et le suivi des données de la pauvreté.

Les activités de renforcement des capacités du projet sont centrées autour de:

- i. Plaidoyer en faveur de l'amélioration des systèmes d'information du marché du travail ;
- ii. Utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication ;
- iii. Renforcement des capacités d'analyse des informations sur l'emploi et la pauvreté ; et
- iv. Réseautage et coordination dans la production, le stockage et dissémination de l'information.

Le projet sera exécuté sur une période de trois ans. Le coût du projet est estimé à 2 364 215 dollars des Etats Unis. Le don de l'ACBF s'élève à 1500 000 dollars des Etats Unis et couvrira les dépenses décrites dans le budget global du projet. Le reliquat de 864 215 dollars des Etats Unis est assuré en nature par le BIT, AFRISTAT et les pays bénéficiaires.

#### 1- CHAMP DE L'EVALUATION

L'évaluation couvrira les domaines suivants :

- 1.1 Le fondement du Projet LMIS ;
- 1.2 L'organisation et la gestion du LMIS ;
- 1.3 Les résultats du LMIS ;
- 1.4 Le budget du LMIS ;
- 1.5 La pérennisation du LMIS.

#### 2- OBJECTIFS ET TACHES DE L'EVALUATION DU PROJET

L'évaluation doit permettre d'identifier les forces et les faiblesses internes du Projet, celles dues à son organisation propre et à son environnement institutionnel. A cet effet, la revue à mi-parcours devra permettre de: (i) faire le point sur l'état d'avancement dans la mise en œuvre du projet LMIS; (ii) tirer les leçons de cette mise en œuvre ; et (iii) proposer des ajustements, sur la base de ces leçons, si nécessaire, pour que le projet atteigne ses objectifs.

En utilisant une méthodologie qui sera formulée au début de l'exercice, la revue couvrira les points suivants : (i) les prémisses et suppositions à la base de l'identification, du design et de la mise en œuvre du projet telles que contenues (ou implicites) dans le document de projet; (ii) la problématique et les besoins du projet ; (iii) les objectifs, les stratégies, les résultats atteints et impact, les activités, la gouvernance et la gestion du projet ainsi

que ses risques. Les recommandations et conclusions permettront d'améliorer la structure et les activités du Projet.

Les principales tâches de l'évaluation sont :

- 2.1 Examen des conditions de mise en œuvre du Projet en raison de son caractère novateur (démarrage, localisation, autonomie, choix de l'agence d'exécution et recrutement ; etc.)
- 2.2 Evaluation de l'agencement institutionnel du projet et faire toutes les recommandations appropriées ;
- 2.3 Evaluation du niveau d'appropriation du projet par les institutions (pays) bénéficiaires;
- 2.4 Evaluation de la contribution du projet à l'amélioration de la qualité des statistiques de l'emploi et le système d'information du marché du travail dans les pays bénéficiaires ;
- 2.5 Bilan qualitatif et quantitatif des activités du LMIS tant au niveau régional qu'au niveau local, des problèmes et perspectives ;
- 2.6 Analyse de l'exécution budgétaire globale du LMIS de juin 2004 au 31 juillet 2006 (BIT, ACBF, AFRISTAT, Pays), et évaluer la gestion administrative et financière du projet ;
- 2.7 Evaluation du respect des procédures de la Fondation par le projet, ainsi que la qualité de la supervision par l'ACBF ;
- 2.8 Identification des ajustements nécessaires, s'il y en a, au niveau du montage institutionnel du Projet, des objectifs, des stratégies et modalités d'exécution pour en assurer une meilleure appropriation;
- 2.9 Analyse des conditions de la pérennisation du LMIS, et les possibilités d'extension du projet à d'autres pays dans le cadre d'une éventuelle deuxième phase.

### **3- ETENDUE DE LA MISSION**

#### **3.1 Le fondement du Projet LMIS**

Le Consultant évaluera les hypothèses qui forment la base du Projet afin de déterminer leur pertinence. Il s'agit de :

- Manque de statistiques de l'emploi lié aux contraintes telles que la faiblesse de la culture de prise de décision basée sur les résultats et la transparence ;
- Manque de personnel qualifié, d'équipement moderne et de moyens financiers pour la collecte, l'analyse et la diffusion des informations relatives au marché de l'emploi et le suivi des données sur la pauvreté.

Il évaluera également la mission et les principes du LMIS tels que définis dans ses documents pour déterminer leur pertinence.

#### **3.2 L'examen des conditions de mise en œuvre du Projet.**

En raison de son caractère novateur, le démarrage du Projet ainsi que sa mise en œuvre ont connu de difficultés qu'il faudra analyser.

#### **3.3 La gouvernance et la gestion du LMIS**

Le Consultant évaluera l'environnement institutionnel du Projet à travers les liens et l'apport du Projet vis-à-vis de ses composantes. Il étudiera l'organigramme du LMIS, le fonctionnement du Comité Régional de Pilotage, les comités nationaux de pilotage, le respect des procédures de l'ACBF, et formulera des recommandations précises sur les possibilités d'amélioration.

Le Consultant évaluera les ressources humaines du Projet tant sur le plan de la quantité que de la qualité, ainsi que de la gestion administrative et financière du Projet.

#### **3.4 Les résultats du LMIS**

Le Consultant examinera les résultats d'ensemble en fonction des objectifs initiaux du Projet. Sur la base de l'évaluation des résultats du LMIS, Le Consultant identifiera les contraintes et perspectives spécifiques et formulera des recommandations tendant à améliorer les performances du Projet pour sa pérennisation.

Le Consultant examinera les conditions d'appropriation du projet sur la base des résultats et impacts sur le terrain et des opinions des bénéficiaires.



### 3.5 Le budget

L'évaluation fera le point sur le niveau et les conditions d'exécution budgétaire du LMIS pour la période allant de juin 2004 au 31 juillet 2006 d'une part globalement, et d'autre part, plus spécifiquement sur les fonds décaissés par l'ACBF.

L'analyse portera sur la période allant de juin 2004 au 31 juillet 2006. Les dépenses de cette période seront examinées par catégorie, et par bailleurs afin de déterminer si les ressources ont été bien allouées et si une ré-allocation est nécessaire. Le Consultant fera une analyse comparative des niveaux d'utilisation des contributions par rapport aux allocations octroyées.

### 3.6 Pérennisation

Le Consultant analysera les forces et faiblesses du LMIS tant dans l'élaboration que dans l'exécution et l'atteinte des objectifs.

Le Consultant mettra l'accent sur la stratégie du LMIS pour s'assurer que les capacités institutionnelles et humaines apportées aux bénéficiaires survivront et prospéreront à la fin du financement des bailleurs de fonds.

## 4- RESULTATS DE L'EVALUATION

A l'issue de sa mission, Le Consultant établira un rapport circonstancié. Pour chaque domaine couvert, le rapport fera des recommandations spécifiques sur les ajustements nécessaires.

## 5- METHODOLOGIE DE L'EVALUATION

En début de sa mission, le Consultant tiendra des séances de travail nécessaires avec les responsables, et l'Administrateur de Programmes de l'ACBF pour s'assurer que les termes de référence tels qu'arrêtés permettront d'atteindre les objectifs escomptés de la mission.

Après analyse et finalisation des termes de référence, le Consultant, l'équipe du projet et l'Administrateur de Programmes de l'ACBF s'accorderont sur la méthodologie à suivre pour atteindre les objectifs de la mission en temps requis.

Dans la réalisation de sa mission, le Consultant recueillera l'avis de tous les acteurs impliqués dans la mise en œuvre du projet, savoir : AFRISTAT, le CRPP, les UNP, les représentations locales du BIT, etc.

AFRISTAT et ACBF mettront à la disposition du Consultant avant le démarrage de la mission tous les documents devant lui faciliter la mission, savoir : le document de projet, le document d'évaluation du projet, l'Accord de Don, les divers rapports annuels, les divers aides mémoires et correspondances avec l'ACBF, et tous autres documents importants que le Consultant serait amené à requérir.

## 6. DUREE ET COMPOSITION DE LA MISSION

L'évaluation sera réalisée par un Consultant International sous la supervision du Directeur Général d'AFRISTAT et de l'Administrateur de Programmes de l'ACBF. Le Consultant devra avoir les qualifications suivantes :

- Etre titulaire d'un diplôme d'études supérieures (au moins Bac+5) en sciences sociales (Economie, Statistique, Démographie ou Population et Développement), ayant une bonne connaissance de la gestion d'un système d'information sur le marché du travail.
- Avoir au moins cinq ans d'expérience dans la formulation, l'exécution, le suivi et l'évaluation des projets de développement, notamment en Afrique Subsaharienne.
- Etre parfaitement bilingue, ou avoir une bonne maîtrise de l'anglais, avec une connaissance suffisante du français.

La durée estimée de l'évaluation est vingt deux jours repartis comme suit :

- |   |          |
|---|----------|
| • Visite et entretiens au niveau de l'unité régionale                     | 2 jours  |
| • Entretiens et mission sur le terrain<br>(Visite des pays bénéficiaires) | 10 jours |
| • Rédaction et reproduction du rapport provisoire                         | 5 jours  |
| • Séminaire de restitution du rapport ouvert à tous les acteurs           | 1 jour   |
| • Rédaction du rapport final  | 2 jours  |

### **Chronogramme**

Le chronogramme exact de la mission sera discuté et finalisé avec le Consultant en début de mission. Toutefois, la mission devra démarrer en septembre 2006 au plus tard.

## 6.6 Annexe 6 : liste des personnes rencontrées par la mission

### ACBF

- 1 Dr. Coffi R. NOUMON, Chargé de Programmes Principal, Département des Opérations Zone II, Afrique Centrale et Océan Indien

### AFRISTAT (BAMAKO – MALI)

- 2 M. Martin BALEPA, Directeur Général
- 3 M. Birimpo LOMPO, Directeur Général Adjoint,
- 4 M. Ousman KORIKO, Expert Statisticien d'Enquêtes
- 5 Mme Mariam DOUCOURE, Assistante financière, Projet ACBF-ILO LMIS

### MALI/COMPOSANTE NATIONALE

- 6 M. Ibrahima N'DIAYE, Directeur Général de l'Agence Nationale pour l'Emploi
- 7 M. KEITA Modibo Koly, Chef du Département de l'Observatoire de l'Emploi et de la Formation/Agence Nationale pour l'Emploi
- 8 M. KONATE Soumaïla, Juriste – Service Contrôle Interne/Agence Nationale pour l'Emploi
- 9 M. SANGARE Yacouba, Gestionnaire/Département de l'Observatoire de l'Emploi et de la Formation/Agence Nationale pour l'Emploi

### NIGERIA/COMPOSANTE NATIONALE

- 10 Prof. A. Aderinto, Ag Director General, Nigerian Institute of Social and Economic Research(NISER), Ibadan
- 11 Prof. Ajibayo F. Akinbinu, Head, Research and Consultancy Unit, Nigerian Institute of Social and Economic Research(NISER), Ibadan
- 12 Prof. W.O. Akerele, Director, Human Resources Development and Utilization Department/NISER
- 13 Dr. Adamu A. Jatau, Human Resources Development and Utilization Department/NISER
- 14 Mr O.A. Opatola, Researcher, Human Resources Development and Utilization Department/NISER

### CAMEROUN/COMPOSANTE NATIONALE

- 15 M. Camille MOUTE à BIDIAS, Directeur Général du Fonds National de l'Emploi, Président du Comité Régional de Pilotage du Projet ACBF-ILO LMIS
- 16 M. Amos ELA ELA, Statisticien Economiste, Coordinateur du Projet ACBF-ILO LMIS Cameroun/ Fonds National de l'Emploi
- 17 Dr. Samuel INACK INACK, Chef, Division des Etudes, de la Prospective et de la Coopération/Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
- 18 M. Guy SHE ETOUNDI, Directeur Général Adjoint, Institut National de la Statistique
- 19 Mme WANNAMO DAÏSSAGUE Lydie, Cadre à la Division des Etudes, de la Prospective et de la Coopération /MINEFOP

### UGANDA/COMPOSANTE NATIONALE

- 20 Mr. Claudius Mary OLWENY, Director for Labour, Ministry of Gender, Labour and Social Development
- 21 Dr. OGARAM David.A., Commissioner for Labour, Ministry of Gender, Labour and Social Development
- 22 Mr. OJJA-ANDIRA A., Assistant Commissioner (Employment), Department of Labour, Employment and Industrial Relations, Ministry of Gender, Labour and Social Development
- 23 Mr. Abraham J. Bwire, Principal Labour Officer, Department of Labour, Employment and Industrial Relations, Ministry of Gender, Labour and Social Development
- 24 Mr. Milton Turyasiima, Senior Labour Officer/Employment, Department of Labour, Employment and Industrial Relations, Ministry of Gender, Labour and Social Development
- 25 Mr. Vincent Fred Sennonno, Statistician, Uganda Bureau of Statistics
- 26 Mr. Mutovu Michael, Industrial Relations/Research Officer, Federation of Uganda Employers

- 27 Mr. Alex Menyha, Executive Director, the Foundation for Advancement of Small Enterprises and Rural Technologies

**ZAMBIE/COMPOSANTE NATIONALE**

- 28 Mr. Ngosa Chisupa, Permanent Secretary, Ministry of Labour and Social Security  
29 Mr. Owen Mgemzulu, Principal Planner (Policy & Research), Ministry of Labour and Social Security  
30 Dr. Patrick K. Nkanza, Director General, Technical Education, Vocational and Entrepreneurship Training Authority (TEVETA)  
31 Mr. David C. Chakonta, Director, Development Division, Technical Education, Vocational and Entrepreneurship Training Authority (TEVETA)  
32 Mr. Stanley Kamocha, Head, Labour Division, Central Statistics Office (CSO)  
33 Mr. Chrispin Mazuba, Acting Executive Director, Zambia Federation of Employers (ZFE)  
34 Mr. Harrington Chibanda, Accountant, Zambia Federation of Employers (ZFE)  
35 Mr. Alfred Kanjuye, Chief, District of Kafue Labour Office  
36 Ms. Kabuba Mujana, Labour Officer, District of Kafue Labour Office