



*Au service
des peuples
et des nations*

Evaluation finale du projet « Création d'emploi et de revenus »



RAPPORT FINAL

NOVEMBRE 2018



Table des matières

SIGLES ET ACRONYMES	3
LISTE DES TABLEAUX	4
LISTE DES GRAPHIQUES.....	4
LISTE DES MATRICES	4
RESUME EXECUTIF	5
I. CADRE DE L’EVALUATION	9
1.1. Contexte et justification de l’évaluation	9
1.2. Objectifs et résultats attendus de l’évaluation	10
1.3. Approche méthodologique	11
II. ANALYSE DE LA PERTINENCE	13
2.1. Adéquation du projet avec les politiques et stratégies nationales	13
2.2. Adéquation des Objectifs du projet avec les besoins des jeunes et femmes.....	13
2.3. Cohérence verticale et horizontale du projet.....	14
III. ANALYSE DE L’EFFICACITE DU PROJET	15
3.1. Taux de mise en œuvre des activités et leur performance	15
3.2. Niveau de réalisation des composantes du projet	24
3.3. Bilan du renforcement des capacités en matière création d’emplois et de revenus.....	32
3.4. Valeur ajoutée du PNUD en matière d’emplois, d’entrepreneuriat et de création de revenus ..	34
3.5. Participation des autres parties prenantes du projet et les partenariats	35
IV. ANALYSE DE L’EFFICIENCE	36
4.1. Liens entre résultats obtenus et les ressources engagées	36
4.2. Modalités de gestion et des arrangements institutionnels de la mise en œuvre	40
V. ANALYSE DE L’IMPACT ET BONNES PRATIQUES	40
5.1. Effets induits des résultats obtenus.....	41
5.2. Bonnes pratiques.....	41
VI. ANALYSE DE LA DURABILITE ET LEÇONS APPRISES	42
6.1. Analyse de l’appropriation des acquis par les acteurs	42
6.2. Analyse de l’appropriation des processus par les institutions Togolaises	43
6.3. Principales leçons tirées	43
VII. RECOMMANDATIONS	44
7.1. Au PNUD.....	44
7.2. A l’État Togolais	44
7.3. Aux partenaires de mises en œuvre	44
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	44
ANNEXE.....	46
Liste des personnes rencontrées.....	47

SIGLES ET ACRONYMES

AGR	: Activités Génératrices de Revenus
AGRISEF	: Accès des Agriculteurs aux services Financiers
AIDE	: Appui à l'Insertion et au Développement de l'Embauche
AJSEF	: Accès des Jeunes aux Services Financiers
ANPE	: Agence Nationale de Promotion de l'Emploi
ANVT	: Agence Nationale de Volontariat au Togo
APSEF	: Accès des pauvres aux services Financiers
BIT	: Bureau International du Travail
CAMINA/EJ	: Cellule d'Appui à la mise en œuvre Nationale pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes
CNEJ	: Coalition nationale pour l'Emploi des Jeunes
COOPEC	: Coopérative d'Epargne et de crédit
CRV	: Centre Régional de Volontariat
CSTT	: Confédération des Syndicats des Travailleurs du Togo
CTN	: Conseil Technique National
DGE	: Direction Générale de l'Emploi
DPFI	: Direction de la Promotion de la Finance Inclusive
ESTEBA	: Ecoles Supérieure des Techniques Biologiques et Alimentaires
FAIEJ	: Fonds d'Appui aux Initiatives Economiques des Jeunes
FECEAV	: Faîtière des Entités des Caisses d'Epargne et de Crédit des Associations Villageoises
FEFA	: Fédération des femmes d'Affaires du Togo
FNFI	: Fonds National de la Finance Inclusive
FUCEC	: La Faîtière des Unités Coopératives d'Epargne et de Crédit du Togo
JDS	: Jeunes Déscolarisés
JPIE	: Jeunes porteurs d'Idées d'Entreprise
MASPFA	: Ministère de l'Action Sociale, de Promotion de la Femme et de l'Alphabétisation
MDBAJEJ	: Ministère de Développement à la Base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes
PAIPJA	: Projet d'appui à l'insertion professionnelle des jeunes artisans
PAO	: Plan Annuel Opérationnel
PASNAM	: Programme d'Appui à la Stratégie nationale de la Micro finance
PEJ	: Projet d'Emploi des jeunes
PJD	: Projets jeunes déscolarisés
PNIASA	: Programme National d'Investissement Agricole et de Sécurité Alimentaire
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
PRADEB	: Programme d'appui au développement à la base
PROVONAT	: Programme de Volontariat National au Togo
PSAEG	: Projet de Soutien aux Activités Economiques des
PSF	: Prestataires de Services Financiers
PTA	: Plan de Travail Annuel
PTBA	: Plan de travail Biannuel
QQOQCP	: Quoi-Qui-Où-Quand-Comment-Pourquoi
QUIBB	: Questionnaire Unifié des Indicateurs de Base du Bien-être
SCAPE	: Stratégie de Croissance Accélérée pour la Promotion de l'Emploi
SFD	: Structures de Financement décentralisées

SIG	: Système d'Information Géographique
TCE	: Technique de création d'Entreprise
TIC	: Technologie d'Information et de Communication
UNCDF	: Fonds d'Equipement des Nations Unies
WAGES	: Women and Associations for Gain both Economic and Social

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Evolution des bénéficiaires, du nombre et du volume des crédits (APSEF AGRISEF APSEF) 2015-2017	31
Tableau 2 : Synthèse des ressources mobilisées et dépensées par année et par produit (\$)	37

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1: Evolution du nombre de jeunes volontaires mobilisés par an	26
Graphique 2: Evolution du nombre de jeunes formés en entrepreneuriat	27
Graphique 3: Evolution du nombre de plans d'affaires de jeunes financés par an	27
Graphique 4: Evolution des effectifs et du nombre de crédits (AJSEF) 2015-2017	31

LISTE DES MATRICES

Matrice 1 : Répartition des indicateurs par produit.....	14
Matrice 2 : Taux de réalisation des activités	16

RESUME EXECUTIF

Le projet « Création d'Emploi et Revenus » a été initié dans le cadre de la mise œuvre du Plan d'action du programme pays 2014 – 2018 entre le gouvernement du Togo et le Programme des Nations Unies pour le Développement, agissant selon leur accord mutuel aux fins de l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement articulés avec la Stratégie de Croissance Accélérée pour la Promotion de l'Emploi au Togo (SCAPE).

Ce projet a été mis en œuvre de 2014 à 2018 par les structures en charge de la promotion de l'emploi, de l'entrepreneuriat et de la finance inclusive que sont entre autres : le FAIEJ, l'Agence Nationale du Volontariat au Togo (ANVT), le Fonds National de la Finance Inclusive (FNFI) et l'Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE). Sa finalité est que les populations vulnérables, particulièrement les femmes et les jeunes aient davantage accès à l'emploi, aux crédits, au système de protection sociale et entreprennent des activités génératrices de revenus.

Il est structuré autour de trois composantes, à savoir (i) l'appui à la cohérence et à l'efficacité des politiques nationale d'emploi, de création de micro entreprises et de développement de la micro finance inclusive ; (ii) la promotion de l'entrepreneuriat, surtout en direction des femmes impliquées dans les filières porteuses et enfin ; (iii) la promotion de l'emploi durable et l'accroissement de l'employabilité des jeunes et des femmes.

Trois principaux résultats sont attendus de ce projet : (i) une coalition nationale contribue à la promotion de l'entrepreneuriat, de l'employabilité des jeunes et des femmes et du volontariat national ; (ii) le renforcement des capacités des jeunes et des femmes génère des initiatives d'entrepreneuriat ; (iii) les Structures Financières Décentralisées (SFD) et le Fonds d'Appui aux Initiatives Economiques des Jeunes (FAIEJ) sont renforcés pour offrir des services adaptés aux jeunes et aux femmes vulnérables.

Afin de mesurer les résultats et les effets dudit projet arrivé à terme, une évaluation finale est nécessaire. Son objectif est d'analyser les performances et les résultats du projet « Création d'Emplois et Revenus » en tenant compte de ses objectifs, de la pertinence des diverses activités menées dans le cadre de la mission assignée au projet et des directives ultérieurement initiées par le PNUD et les autres parties prenantes audit projet.

Sur le plan méthodologique, l'évaluation a été indépendante, impartiale mais participative et guidée par les principes du respect des Droits de l'Homme et de l'égalité des sexes.

Les données secondaires ont été recueillies dans une vingtaine de documents (Programme pays 2014-2018, Plans de travail annuels, rapports d'activités et de suivis ...). Les données primaires ont été collectées auprès d'une trentaine de répondants. Après la vérification de l'exhaustivité et de la cohérence des données, l'analyse de contenu a permis de mettre en évidence les similitudes, les dissemblances et les nuances.

Les principales difficultés de cette évaluation liées aux reports de rendez-vous et à l'indisponibilité de certains acteurs ont été gérées par l'expérience et le tact des évaluateurs.

L'analyse de performance du projet a pris en compte la pertinence, l'efficacité, les effets, l'efficience et la durabilité.

Concernant la pertinence, le projet « Création d'Emplois et Revenus » s'inscrit bien dans les orientations publiques en matière de lutte contre le chômage et le sous-emploi notamment la SCAPE, la Politique de

l'Emploi et le Plan Stratégique pour l'Emploi des jeunes. Le projet a facilité l'opérationnalisation du nouveau cadre national de promotion d'emploi des jeunes et des femmes appelé Coalition Nationale à la Promotion de l'Entrepreneuriat.

En mettant aussi l'accent sur la promotion de l'entrepreneuriat comme levier pour créer les emplois et les revenus, le projet est ainsi cohérent avec l'objectif 1 de l'orientation stratégique 2 de la politique nationale de l'emploi et l'axe 3 de la SCAPE « Développement du capital humain, de la protection sociale et de l'emploi ».

Tous ces trois produits en synergie vont contribuer à diminuer significativement le taux de chômage et de sous emploi au Togo prouvant ainsi la pertinence du projet.

Les trois composantes et produits sont en lien étroit avec la problématique de l'emploi des jeunes car ils peuvent réellement apporter des solutions durables. Face au chômage qui touche plus les jeunes de 15-35 ans (8,06%), et les jeunes femmes (22,09%), il faut, comme le propose une composante du projet, une politique d'emploi et de création de micros entreprises plus cohérente et efficace. En effet, le déséquilibre entre la demande et l'offre d'emploi est poignant et s'illustre par le constat suivant : environ 50.000 candidats ont été enregistrés au concours de la fonction publique en 2018 pour 4.750 postes à pourvoir.

L'analyse des dix indicateurs inscrits au Plan d'Action montre qu'ils reflètent des marqueurs de progrès en termes d'amélioration de l'employabilité, de la création des emplois et des revenus. Au vu de tous ces éléments d'appréciation, l'évaluation constate que le projet est pertinent.

Pour ce qui est de l'efficacité, l'analyse a consisté à apprécier le niveau de réalisation des activités planifiées, des résultats attendus et des objectifs fixés. Il a également pris en compte certains aspects des objectifs spécifiques notamment (i) le contexte de mise en œuvre et de mobilisation des ressources ; (ii) la programmation, la coordination, les contraintes, les opportunités et les défis de la performance des activités ; (iii) les leçons à retenir, les bonnes pratiques et les points faibles identifiés lors de l'exécution des activités.

Sur les 64 principales activités planifiées de janvier 2014 à décembre 2018, 62 ont été réalisées soit un taux global de réalisation de 98% contribuant ainsi à l'atteinte des résultats du projet. Pour l'efficacité du projet par rapport au produit 1 « une coalition contribue à la promotion de l'entrepreneuriat, de l'employabilité des jeunes et des femmes », tous les résultats intermédiaires ont été atteints. La réalisation des activités a permis d'élaborer un plan d'action en faveur de l'insertion des personnes handicapées sur le marché de l'emploi, d'élaborer une stratégie de mobilisation des ressources du programme emploi jeunes et un décret portant établissement de la Coalition Nationale pour l'Emploi des Jeunes (CNEJ). Un contrat type a été élaboré et une procédure de recrutement ou de placement au secteur du travail domestique de même que la collecte et le traitement des données relatives aux emplois générés par la mise en œuvre de la Stratégie de croissance Accélérée et de la promotion de l'Emploi ont été faites. De plus 1.852 primo demandeurs d'emplois ont été placés dans le cadre du programme d'Appui à l'Insertion et au Développement de l'Embauche (AIDE) 8.740 ont été formés en techniques de recherche d'emploi, 510 personnes ont été orientées et 2.928 élèves et étudiants en orientation scolaire et professionnelle ont été sensibilisés, 162 offres d'emplois en 2017 enregistrés. En outre 632 offres d'emplois ont été dénichées, 120 jeunes (dont 47 femmes) sensibilisés sur l'esprit entrepreneurial dans les régions maritimes et des plateaux. La mise en œuvre du projet a permis

également l'institutionnalisation et l'opérationnalisation de l'Agence Nationale du Volontariat au Togo (ANVT) par le vote de la loi N° 2014-011 du 20 juin 2014 sur le volontariat et le décret N° 2014-151/PR du 09 juillet 2014. Au total, 11.793 volontaires ont été mobilisés de 2014 à 2017. La mise en œuvre du projet a permis de disposer d'instruments efficaces pour la promotion de l'emploi et de directives pour l'accompagnement des jeunes à travers l'évaluation des mécanismes de promotion de l'entrepreneuriat des jeunes que sont le FAIEJ, le PRADEB et le PPEJ. De 2014 à 2018, le Fonds d'Appui aux Initiatives Economiques des Jeunes (FAIEJ) a formé et accompagné 13971 jeunes en techniques de création et de gestion des micro-entreprises et financé sur la même période 1563 plans d'affaires.

Pour le produit 2 « Le renforcement des capacités des jeunes et des femmes génère des initiatives d'entrepreneuriat », tous les résultats intermédiaires également ont été atteints. La réalisation des activités a permis de : (i) renforcer les activités de CAMINA/EJ sur le terrain à travers le déploiement de ses antennes régionales et la mise en place des points focaux, (ii) élaborer un guide méthodologique pour faciliter l'insertion socioprofessionnelles des jeunes, (iii) mettre en place un incubateur opérationnel pour soutenir l'innovation et l'esprit entrepreneurial des jeunes et des femmes et Centre Entrepreneurial des Femmes d'Affaires du Togo (INNOV'UP) au Togo dont 700 femmes bénéficient des différents services.

Pour le produit 3 « Les systèmes de financement décentralisés sont renforcés pour offrir des services adaptés aux jeunes et aux femmes vulnérables », tous les résultats planifiés ont été atteints.

La réalisation des activités a permis l'institutionnalisation du Fonds National pour la Finance Inclusive (FNFI) et son renforcement afin d'assurer le déploiement de ses produits. En 4 ans, le FNFI a touché 850 000 bénéficiaires avec l'ensemble de ces produits et a octroyé plus de 1 500 000 crédits dont le volume total s'élève à 73 milliard de F CFA.

Au vu des effets positifs engendré dans la promotion de l'emploi des jeunes au Togo et dans la réduction de la pauvreté des personnes vulnérables par le projet, il y a lieu de conclure que ce dernier a été efficace.

Pour ce qui est de l'efficacité du projet, l'analyse a été faite à travers l'appréciation des résultats obtenus et leurs effets par rapport aux ressources mobilisées. Le renforcement des capacités des structures de financements décentralisés a permis de mettre en place un dispositif pour l'élaboration de la stratégie d'assainissement du secteur de la micro finance d'une part et la digitalisation des services financiers d'autre. L'assistance fournie par le PNUD pour le renforcement des capacités en matière d'entrepreneuriat et de création d'emplois pour les jeunes et les femmes est jugé satisfaisante au vue des résultats obtenus. L'adéquation entre les coûts du projet et les résultats obtenus (en quantité et en qualité) est très appréciable au regard des effets boule de neige de la promotion de/du :

- L'entrepreneuriat, de l'employabilité des jeunes et des femmes ;
- Volontariat national ;
- Renforcement des capacités des jeunes et des femmes à prendre des initiatives entrepreneuriales ;
- Renforcement des capacités des systèmes financiers décentralisés à offrir des services adaptés aux jeunes et aux femmes vulnérables.

Par ailleurs les modalités de gestion et les arrangements institutionnels ont renforcé l'efficacité du projet

S'agissant de l'impact de la mise en œuvre du projet, il ressort quelques effets enregistrés dans le cadre de la mise en œuvre des fonds FAIEJ et FNFI. Ces effets se révèlent à travers les études de cas et témoignages du point 3.3 du chapitre III (Efficacité) qui illustrent bien l'effet positif du projet. Ces

entreprises réussies constituent des tâches d'huile qui montrent les effets induits du projet dans la promotion de l'emploi des jeunes et la réduction de la pauvreté des personnes vulnérables au Togo. Le FNFI, en leur facilitant l'accès au crédit, permet aux GIE de mener et diversifier leur AGR. Ceci crée aussi des emplois directs et indirects ou temporaires.

Les différentes formations données aux membres de GIE par les acteurs du système comme les ONG, ont amélioré leur niveau d'organisation et leurs capacités de gestion. Ce qui a contribué à développer chez les GIE l'esprit d'entrepreneuriat coopératif. D'un point de vue psychologique, le projet était l'occasion pour certains jeunes et femmes de se rendre compte de leurs talents.

En ce qui concerne la durabilité du projet, il ressort que l'appropriation des acquis par les structures de mises en œuvre à travers la dotation d'outils pour leur professionnalisation, la formation des formateurs sur des approches novatrices en matière de création d'emploi tel que l'approche GERME et l'appropriation des processus par les institutions Togolaises à travers les résultats susmentionnés et la volonté du gouvernement à faire de la promotion de l'emploi un levier du développement socioéconomique permettent de conclure de la durabilité du projet.

Les leçons tirées de la mise en œuvre de ce projet sont essentiellement relatives à la stratégie de mise en œuvre du projet et à l'engagement des acteurs de mise en œuvre du projet pour la promotion de la création d'emplois et de revenus.

Au regard des résultats du projet, la mission a formulé des recommandations suivantes :

Au PNUD

- . Continuer l'appui technique et financier au gouvernement pour booster significativement le secteur de l'emploi au Togo en consolidant les acquis ;
- . Doter la coalition mise en place des capacités matérielles, techniques et financières pour en faire la cellule de coordination de la promotion de l'emploi des jeunes au Togo.

A l'État Togolais

- . Systématiser à travers la coalition, la collecte des données fiables sur les besoins du marché de l'emploi et le nombre d'emplois créés par trimestre ;
- . Introduire dans les curricula de formation les notions d'entrepreneuriat pour arrimer la formation à l'emploi ;
- . Institutionnaliser le marketing des produits locaux transformés au niveau national pour garantir la viabilité financière de ces structures et maintenir les emplois créés.

Aux partenaires de mise en œuvre

- . Mieux utiliser les conclusions des études dans les stratégies d'intervention pour un meilleur impact ;
- . Continuer l'organisation des rencontres bilatérales secteurs privés, jeunes et gouvernement pour détecter les besoins réels des entreprises ;
- . Renforcer les synergies en matière de préservation des ressources naturelles et la promotion de l'environnement pour créer les emplois verts pour les jeunes et les femmes ;
- . Renforcer l'accompagnement post création de micro et petites entreprises des jeunes et des femmes en vue de maintenir l'emploi.

I. CADRE DE L'ÉVALUATION

1.1. Contexte et justification de l'évaluation

Situé en Afrique de l'ouest, le Togo s'étend sur une étroite bande de terre d'une superficie de 56 600 km², de 600 km de long, avec 50 km de côte. Limité par le Burkina Faso au Nord, le Golfe de Guinée (Océan Atlantique) au Sud, la République du Bénin à l'Est et la République du Ghana à l'Ouest, le Togo est divisé en cinq régions administratives : la région des Savanes, la région de la Kara, la région Centrale, la région des Plateaux et la région Maritime.

La situation de précarité de l'emploi est liée à l'extrême jeunesse de la population. En effet, selon le Recensement Général de la Population et de l'Habitat de 2010, 75,5% des habitants ont moins de 35 ans et 33,5% ont un âge compris entre 15 et 35 ans, avec une proportion majoritaire de jeunes femmes estimée à 52,7%. Nonobstant cela, le pays peine à tirer profit des dividendes démographiques de sa jeunesse. Les jeunes et les femmes constituent la frange de la population la plus touchée par le chômage, et se trouvent ainsi confrontés à la faible capacité d'absorption du marché du travail, à la précarité de l'emploi et à la prééminence du sous-emploi dans le secteur informel. Ainsi, les taux de chômage et de sous-emploi sont donc estimés respectivement à 6,5% et 22,8% en 2016. Mais en l'absence de mécanismes universels de sécurité sociale, les indicateurs statistiques sont peu représentatifs de la réalité.

Selon une analyse diagnostique de 2011, la majorité des jeunes (soit 69,7% en milieu urbain et 81,0% en milieu rural) sont en quête d'emploi depuis plus de cinq (05) ans. Ce diagnostic a également révélé qu'au-delà de l'inadéquation formation-emploi, il y a :

- Le manque d'expérience (contrainte d'employabilité) ;
- L'insuffisance de structures, de mécanismes et de moyens pour la promotion et L'appui aux initiatives d'auto-emploi ;
- Le manque de ressources suffisantes et prédictibles dédiées à ce secteur ;
- La non mise à échelle des initiatives expérimentées etc.

Face à cette situation, le gouvernement a initié des stratégies et programmes que sont :

- Le Programme de Promotion de Volontariat National au Togo (PROVONAT) lancé en 2011 pour renforcer l'employabilité et promouvoir la culture de l'engagement civique des jeunes diplômés sans emploi de 18 à 35 ans ;
- Le Programme d'Appui à l'Insertion et au Développement de l'Embauche (AIDE) mis en œuvre depuis 2011 par l'Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi (ANPE) pour permettre aux jeunes primo demandeurs d'emploi d'acquérir des compétences additionnelles auprès des entreprises privées ;
- Le Projet d'appui à l'insertion professionnelle des jeunes artisans (PAIPJA) lancé en mars 2011 pour la promotion et l'encouragement de l'auto-emploi notamment des jeunes diplômés de la formation professionnelle par le renforcement de leurs compétences et leur insertion au marché du travail ;
- Le Projet de Soutien aux Activités Economiques des Groupements (PSAEG)
- Le Programme d'appui au développement à la base (PRADEB) pour promouvoir l'entrepreneuriat ;

- Le Fonds d'Appui à l'Initiative Economique des Jeunes (FAIEJ) pour faciliter la culture entrepreneuriale auprès des jeunes de 18 à 35 ans ;
- Le Programme National d'Investissement Agricole et de Sécurité Alimentaire (PNIASA)
- Le programme « formation professionnelle et emploi des jeunes (ProFoPej) pour améliorer la qualité des approches dans la formation professionnelle formelle et non-formelle et promouvoir les emplois des jeunes femmes et hommes.

Malgré toutes ces initiatives, le secteur de l'emploi au Togo connaît toujours des problèmes parce que le chômage et le sous-emploi des jeunes ne cessent de croître. Ceci est dû aux faibles opportunités d'emplois, notamment la faible capacité d'absorption du marché du travail. En plus de ces contraintes, on relève les faiblesses au niveau de la coordination et de la collaboration interministérielle exigeant une approche transversale de la problématique de l'emploi. On note également la méconnaissance du marché du travail en l'absence de statistiques fiables sur les emplois, l'inadéquation de la formation avec les besoins réels du marché du travail, la faiblesse de l'offre d'emploi dans le secteur formel et le caractère inadapté des mécanismes de financement pour l'entrepreneuriat.

Or, l'entrepreneuriat constitue aujourd'hui l'une des solutions idoines pour répondre conséquemment à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes hommes et femmes.

Les jeunes demandeurs d'emploi étant insuffisamment préparés pour accéder facilement à l'emploi et s'insérer dans la vie active, alors il faut agir à la fois sur deux fronts :

- Améliorer leur employabilité en termes de qualification complémentaire adéquate et de développement d'un esprit entrepreneurial ;
- Développer des mécanismes de financement appropriés pour les groupes vulnérables.

Afin de relever ces défis, le PNUD accompagne le Togo, à travers le ministère en charge du travail et de la sécurité sociale et le ministère du développement à la base, de l'artisanat, de la jeunesse et de l'emploi des jeunes, dans la mise en œuvre du projet « **création emplois et revenus** ». Cet appui du PNUD permettra la mise en place des conditions juridiques, institutionnelles et économiques favorables à la création d'emplois et à l'amélioration des revenus. Il vise aussi à renforcer les capacités et les dispositifs au bénéfice des populations vulnérables, particulièrement les femmes et les jeunes afin qu'ils aient davantage accès à l'emploi, aux crédits, au système de protection sociale et entreprennent des activités génératrices de revenus.

Le projet « Création d'emplois et revenus » étant en fin de phase, pour capitaliser les succès et réajuster les interventions dans le nouveau cycle de programmation du PNUD, une évaluation s'est avérée indispensable avec des objectifs spécifiques précis et concis

1.2. Objectifs et résultats attendus de l'évaluation

L'objectif final de l'évaluation est d'analyser (i) les performances et les résultats du projet en tenant compte de ses objectifs, (ii) la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des interventions ainsi que les forces, faiblesses, opportunités et contraintes en lien avec les performances réalisées dans le domaine de l'emploi des jeunes et des femmes au Togo (iii) et des directives ultérieurement initiées par le PNUD et les autres parties prenantes dudit projet.

De manière spécifique, l'évaluation permettra de :

- a) Evaluer la pertinence des activités, des produits, résultats et indicateurs du projet ;
- b) Mesurer les progrès accomplis vers l'atteinte des résultats attendus du projet au regard

- des résultats, en tenant compte du contexte de mise en œuvre et de mobilisation des ressources ;
- c) Documenter et analyser la performance des différentes activités du projet (programmation, coordination, résultats, contraintes, opportunités, défis);
 - d) Evaluer les performances du projet en relation avec ses objectifs. Déterminer le niveau d'exécution des activités programmées et les leçons à retenir, les bonnes pratiques et les points faibles identifiés lors de l'exécution des activités ;
 - e) Vérifier dans quelle mesure les ressources (humaines, matérielles et financières) mises à disposition ont été utilisées de manière appropriée pour atteindre les objectifs préconisés. Préciser la valeur ajoutée du PNUD en matière d'emplois, d'entrepreneuriat et de création de revenus ainsi que les aspects liés à la stratégie de partenariat, son impact sur la réalisation des objectifs ;
 - f) Evaluer les modalités de gestion et des arrangements institutionnels utilisés dans la mise en œuvre du projet ;
 - g) Examiner la participation des différentes structures appuyées dans le cadre de ce projet ainsi que les partenariats qui en découlent des structures ;
 - h) Evaluer le niveau de réalisation des différentes composantes du projet :
 - Appui à la cohérence et à l'efficacité des politiques nationale d'emploi, de création de micro entreprises et de développement de la micro finance inclusive ;
 - Promotion de l'entrepreneuriat, surtout en direction des femmes impliquées dans les filières porteuses ;
 - Promotion de l'emploi durable et l'accroissement de l'employabilité des jeunes et des femmes.
 - i) Juger de la durabilité des résultats atteints au terme de la mise en œuvre du projet, leur appropriation, surtout dans la perspective de leur pérennisation par les acteurs et institutions Togolaises impliquées dans la création d'emplois des jeunes et des femmes.
 - j) Evaluer la qualité des activités menées en vue de la création d'emplois et de revenus en termes de conformité aux meilleures pratiques, et faire le bilan du fonctionnement des institutions appuyées, des relations avec les Ministères impliqués dans le processus de l'emploi des jeunes, leurs rôles dans ce processus, les voies et moyens de tirer profit des acquis du projet.
 - k) Evaluer l'assistance fournie par le PNUD pour le renforcement des capacités en matière d'entrepreneuriat et de création d'emplois pour les jeunes et les femmes.
 - l) Dégager des conclusions et des recommandations sur l'opportunité et les moyens de la poursuite de l'appui du PNUD aux initiatives de promotion de l'emploi et de l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes.

1.3. Approche méthodologique

Les principes généraux de la méthodologie appliquée pour cette évaluation respectent les orientations données par les principales organisations internationales d'aide au développement. Ils s'inspirent de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement (2006), du Programme d'action d'Accra (2008) ou encore du Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement (2011). L'évaluation a été indépendante, impartiale mais participative et guidée par les principes du respect des Droits de l'Homme et de l'égalité des sexes.

Les données secondaires ont été recueillies dans une vingtaine de documents (Programme pays 2014-2018, Plans de travail annuels, rapports d'activités et de suivis ...). Les données primaires ont été collectées auprès d'une trentaine de répondants.

Après la vérification de l'exhaustivité et de la cohérence des données, l'analyse de contenu a permis de mettre en évidence les similitudes, les dissemblances et les nuances. Cette déduction a été couplée avec l'analyse QQQQCP : Quoi-Qui-Où-Quand-Comment-Pourquoi ?

Les principales difficultés de cette évaluation liée aux reports de rendez-vous et à l'indisponibilité de certains acteurs ont été gérées par l'expérience et le tact des évaluateurs (voir méthodologie détaillée en annexe 1)

II. ANALYSE DE LA PERTINENCE

Ce chapitre aborde l'analyse de l'adéquation **du projet avec les politiques et stratégies nationales ; des Objectifs** avec les besoins des jeunes et des femmes ainsi que la cohérence verticale et horizontale (analyse de la pertinence des indicateurs).

2.1. Adéquation du projet avec les politiques et stratégies nationales

Le projet « Création d'emploi et de revenus » s'inscrit bien dans les orientations publiques en matière de lutte contre le chômage et le sous-emploi telle que la SCAPE, la Politique de l'Emploi et le Plan Stratégique pour l'Emploi des jeunes car il a facilité l'opérationnalisation du nouveau cadre national de promotion d'emploi des jeunes et des femmes.

Le projet est aussi pertinent car il met l'accent sur la promotion de l'entrepreneuriat pour créer les emplois et les revenus en harmonie avec l'objectif stratégique 1 de l'orientation stratégique 2 de la politique nationale de l'emploi et l'axe 3 de la SCAPE « Développement du capital humain, de la protection sociale et de l'emploi ». En effet, le déséquilibre prononcé entre la demande et l'offre d'emploi est poignant : 50.000 candidats ont été enrégistrés au concours de la fonction publique en 2008 pour 4.750 postes à pourvoir.

2.2. Adéquation des Objectifs du projet avec les besoins des jeunes et femmes

En réponse à la problématique de l'emploi des jeunes décrite dans le contexte, le projet « Création d'Emplois et Revenus » se définit en **trois composantes et trois produits**

▪ Composantes :

- L'appui à la cohérence et à l'efficacité des politiques nationale d'emploi, de création de micro entreprises et de développement de la micro finance inclusive ;
- La promotion de l'entrepreneuriat, surtout en direction des femmes impliquées dans les filières porteuses ;
- La promotion de l'emploi durable et l'accroissement de l'employabilité des jeunes et des femmes.

▪ Produits :

- Une coalition nationale contribue à la promotion de l'entrepreneuriat, de l'employabilité des jeunes et des femmes et du volontariat national ;
- Le renforcement des capacités des jeunes et des femmes génère des initiatives d'entrepreneuriat ;
- Les Structures Financières Décentralisées (SFD) et le Fonds d'Appui aux Initiatives Economiques des Jeunes (FAIEJ) sont renforcés pour offrir des services adaptés aux jeunes et aux femmes vulnérables.

Tous ces trois produits en synergie vont contribuer à diminuer significativement le taux de chômage et de sous emploi au Togo prouvant ainsi la pertinence du projet.

Les trois composantes et produits sont en lien étroit avec la problématique de l'emploi des jeunes car ils peuvent réellement apporter des solutions durables. Face au chômage qui touche beaucoup plus les jeunes de 15-35 ans (8,06%), et les jeunes femmes (22,09%), il faut, comme le propose une

composante du projet, une politique d'emploi et de création de micros entreprises plus cohérente et efficace.

Le secteur de l'agriculture étant l'un des grands pourvoyeurs d'emploi, la pertinence du projet est renforcé par sa composante « promotion de l'entrepreneuriat, surtout en direction des femmes impliquées dans les filières porteuses ».

2.3. Cohérence verticale et horizontale du projet

L'analyse des indicateurs montre qu'ils découlent directement des produits attendus du projet comme le montre la matrice 1.

Matrice 1 : Répartition des indicateurs par produit

Produits	Indicateurs
PRODUIT 1 : une coalition nationale contribue à la promotion de l'entrepreneuriat, de l'employabilité des jeunes et des femmes et du volontariat national	1.1. Document statuant la coalition nationale 1.2. Documents statutaires de l'Agence Nationale de Volontariat au Togo ; 1.3. Nombre de volontaires suivis et accompagnés 1.4. Nombre de partenariats publics- privés en faveur de l'emploi des jeunes et des femmes 1.5. Nombre de bénéficiaires (hommes et femmes) accompagnés par le guichet d'appui /conseil
PRODUIT 2 : le renforcement des capacités des jeunes et des femmes génère des initiatives	1.1. Nombre jeunes et de femmes entrepreneurs formés (700) 1.2. Cellule d'appui CAMINA effective
PRODUIT 3 : les SFD et le FAIEJ sont renforcés pour offrir des services adaptés aux jeunes et aux femmes vulnérables	1.1. Nombre de SFD appuyées (04) 1.2. Mise en place d'un dispositif institutionnel de la DPFI et du FNFI 1.3. Nombre de plans d'affaires financés par le FAIEJ (62)

Les dix (10) indicateurs sont pertinents car ils sont en lien direct avec la problématique de l'emploi décrite et les résultats attendus du projet. Ils reflètent des marqueurs de progrès en termes d'amélioration de l'employabilité, de la création des emplois et des revenus.

Le projet est également pertinent du fait que les responsables de certaines structures porteuses du projet trouvent que les résultats attendus de ce dernier vont significativement contribuer à trouver une solution durable aux problèmes de l'emploi au Togo. En effet, selon ces derniers, la mise en place d'un dispositif national de promotion d'emploi qui est une composante du projet en faveur des jeunes et femmes constitue une approche intégrale pour promouvoir l'entrepreneuriat au Togo. Aussi, les actions entreprises en vue d'améliorer les systèmes de financement décentralisés constituent des éléments substantiels pouvant favoriser le financement des jeunes et femmes entrepreneurs.

Face à la persistance du chômage, le projet « Création Emplois et Revenus » est pertinent dans la mesure où il répond aux besoins des bénéficiaires et il est en adéquation avec les politiques et orientations nationales. Par ailleurs, les indicateurs reflètent réellement des marqueurs de progrès de la résolution du chômage et du sous-emploi des jeunes et des femmes.

III. ANALYSE DE L'EFFICACITE DU PROJET

Ce chapitre est consacré à l'analyse de l'efficacité qui a consisté à apprécier le niveau de réalisation des activités planifiées, des résultats attendus et des objectifs fixés. Il aborde également certains aspects des objectifs spécifiques notamment (i) le contexte de mise en œuvre et de mobilisation des ressources ; (ii) la programmation, la coordination, les contraintes, les opportunités et les défis de la performance des activités ; (iii) les leçons à retenir, les bonnes pratiques et les points faibles identifiés lors de l'exécution des activités

3.1. Taux de mise en œuvre des activités et leur performance

Par rapport aux activités planifiées le taux de réalisation amorce l'analyse de la performance du projet. A la lecture de la matrice O2, il ressort que sur les 64 principales activités planifiées de janvier 2014 à décembre 2018, 62 ont été réalisées soit **un taux global de réalisation de 97%**.

Matrice 2: Taux de réalisation des activités

Produits	Activités planifiées	Activités réalisées	Observations en rapport avec les indicateurs
Une coalition contribue à la promotion de l'entrepreneuriat, de l'employabilité des jeunes et des femmes et du volontariat national	Année 2014		
	1. Elaboration du plan d'actions pour l'insertion des personnes en situation de handicap	Le plan d'action opérationnel pour l'insertion des personnes handicapées est disponible et validé ;	Activité réalisée à 100% et conforme à l'indicateur qui est la disponibilité du document
	2. Finalisation du Plan d' Action Opérationnel et établissement du contrat de performance de l'ANPE	Le Plan d'Action Opérationnel est finalisé et validé ainsi que l'établissement du contrat de performance de l'ANPE qui est disponible	Activité réalisée à 100% et conforme à l'indicateur qui est la disponibilité du document
	3. Elaboration de la stratégie de mobilisation des ressources sur le programme emploi jeunes	- La stratégie de mobilisation des ressources sur le programme emploi jeune est disponible	Activité réalisée à 100% et conforme à l'indicateur qui est la disponibilité du document
	4. Tenue du conseil interministériel pour la révision et l'adoption du décret sur les modalités d'agrément des agences de placement privées	- Activité non réalisée	Activité non réalisée car la tenue du conseil interministériel pour la révision et l'adoption du décret sur les modalités d'agrément des agences de placement privées n'a toujours pas été programmée et planifiée par la Direction Générale de l'Emploi.
	5. Organisation de 4 journées métiers/emplois/fora sur l'entrepreneuriat des jeunes en collaboration avec les opérateurs privés	- Une journée trimestrielle métier/emploi est organisée en collaboration avec les opérateurs privés - Les cadres de dialogue social et d'échanges entre les services publics et les opérateurs privés soutenant l'insertion socioprofessionnelle des jeunes hommes et jeunes femmes	Activité réalisée à 100% et conforme à l'indicateur
	6. Collecte et traitement par l'observatoire de l'emploi des données relatives aux emplois générés par la mise en œuvre de la SCAPE	- Collecte et traitement par l'observatoire de l'emploi des données relatives aux emplois générés par la mise en œuvre de la SCAPE sont réalisés	Activité réalisée à 100% et conforme à l'indicateur qui est la disponibilité des données
	7. Adoption des statuts de la CNEJ : mise en place des pôles techniques de la coalition nationale (employabilité, entrepreneuriat)	Statuts de la CNEJ adoptés : pôles techniques de la coalition nationale (employabilité, entrepreneuriat) mis en place	Activité réalisée à 100% et conforme à l'indicateur qui est l'adoption et l'amendement du statut par l'Assemblée nationale
8. Renforcement des capacités des agents des structures d'intermédiation en négociation et	-activité non réalisée		

	approche clientèle avec les entreprises privées		
	9. Mobilisation des compétences techniques et formalisation des partenariats pour la mise en place des protocoles d'accords publics/privés	Contrat-type et la mise en place d'une procédure de recrutement ou de placement propre au secteur du travail domestique sont disponibles	L'activité n'a pas été réalisé car la révision et l'adoption du décret sur les modalités d'agrément des agences de placement privées n'a toujours pas été programmée et planifiée par la Direction Générale de l'Emploi.
	10. Adoption des statuts juridiques de l'ANVT par l'Assemblée Nationale - Mise en place du conseil d'administration et tenue de sa première réunion - Vulgarisation des textes juridiques sur le volontariat - Procéder au lancement officiel de l'ANVT	- Le statut juridique de l'ANVT par l'Assemblée Nationale est adopté et le conseil d'administration a tenu sa première réunion	Activité réalisée à 100% et conforme à l'indicateur qui l'adoption des statuts et l'opérationnalisation de l'agence
	11. Elaboration des outils de gestion de l'ANVT : Manuel de procédure de gestion et plan stratégique opérationnel	L'ANVT dispose des outils de gestion approprié : manuel de procédures de gestion et plan stratégique opérationnel ;	Activité réalisée à 100% et conforme à l'indicateur qui est la disponibilité du document
	12. Appui au recrutement, affectation, suivi/accompagnement et insertion socioprofessionnelle des volontaires	Appui au recrutement, affectation, suivi/accompagnement et insertion socioprofessionnelle des volontaires est effectif	Activité réalisée à 100% et conforme à l'indicateur qui est l'appui accompagnement de 5 850 volontaires nationaux
	13. Communication autour de l'ANVT et promotion du volontariat (y compris organisation de la JIV 2013)	La communication autour de l'agence à travers un film documentaire présentant les acquis de PROVONAT et l'organisation de la JIV 2013 ont été réalisées	Activité réalisée à 100% et conforme à l'indicateur qui est la célébration de JIV
	14. Poursuite de la mobilisation des candidats et les structures d'accueil	La mobilisation des candidats et les structures d'accueil a été faite	Activité réalisée à 100% et conforme à l'indicateur qui est l'appui accompagnement de 5 850 volontaires nationaux
	15. Suivi et accompagnement des volontaires nationaux par les VNNU (10 VNNU)	Des missions de suivis et accompagnements des VN par les VNNU au niveau des CRV ont été réalisées et ont reçu leur allocation dans le cadre du projet	
	16. Organisation de deux missions de suivi et supervision des activités sur le terrain	Deux missions de suivis et de supervision ont été organisées auprès des VN et des structures d'accueil	-
	17. Organisation et tenue d'un atelier de rencontres des acteurs de mise en œuvre du	Afin de pérenniser les acquis du PROVONAT et assurer une gestion plus efficace et pérenne du	

	PROVONAT	volontariat national, un atelier de rencontres des acteurs de mise en œuvre a été organisé	
Années 2015 - 2016			
	1. Réalisation d'une étude sur la mise cohérence de tous les référentiels sectoriels, approches et outils de programmation et financement ciblant les questions d'emplois et d'entrepreneuriat des jeunes et des femmes : - Diagnostic - Capitalisation des acquis PNUD	- Etude sur la mise en cohérence de tous les référentiels sectoriels, approches et outils de programmation et financement ciblant les questions d'emplois et d'entrepreneuriat des jeunes et des femmes réalisées ;	Activité réalisée à 100% et conforme à l'indicateur qui la disponibilité du document
	2. Réflexion sur les potentialités des emplois verts et proposition d'un portefeuille de microprojets d'emplois verts : diagnostic, atelier national, identification des niches	- Portefeuille de microprojets d'emplois verts disponible	Activité réalisée à 100% et conforme à l'indicateur
	3. Consolidation des investissements sur 10 projets agropastoraux des jeunes entrepreneurs : diagnostic, validation des besoins, lancement des activités (5/an)	10 projets agro-pastoraux des jeunes entrepreneurs renforcés en équipements (2015/2016)	Activité réalisée à 100% et conforme à l'indicateur qui la disponibilité du document
	4. Organisation des prix de l'innovation : concours et promotion des jeunes porteurs de projets innovants.	Prix de l'innovation organisé : concours et promotion des jeunes porteurs de projets innovants organisé	Activité réalisée à 100% et conforme à l'indicateur qui l'identification des filières porteuses
	5. Adoption des statuts de la CNEJ : mise en place des pôles techniques de la coalition nationale (employabilité, entrepreneuriat)	- Statuts de la CNEJ adoptés : pôles techniques de la coalition nationale (employabilité, entrepreneuriat) mis en place	Activité réalisée à 100% et conforme à l'indicateur qui la disponibilité du document
	6. Diagnostic et élaboration du cadre stratégique pour le développement du partenariat public/privé : cadre juridique, institutionnel et financier en vue de l'opérationnalisation de la CNEJ	Cadre stratégique (cadre juridique, institutionnel et financier) pour le développement du partenariat public – privé élaboré	Activité réalisée à 100% et conforme à l'indicateur qui la disponibilité du document
	7. Elaboration et finalisation des contrats programmes Etats/secteur privé sur les plateformes au service de l'entrepreneuriat	contrats programmes Etats/secteur privé sur les plateformes au service de l'entrepreneuriat élaborés et finalisés	Activité réalisée à 100% et conforme à l'indicateur qui la disponibilité du document
	8. Diagnostic et identification des leviers d'actions du secteur privé pour sa contribution à l'employabilité et l'insertion socio professionnelle	Rapport du diagnostic et de l'identification des leviers du secteur privé pour sa contribution à l'employabilité et l'insertion	Activité réalisée à 100% et conforme à l'indicateur qui la disponibilité du document

	des volontaires	socioprofessionnelle des volontaires disponible	
	9. Identification des besoins de formation en entrepreneuriat des volontaires de l'ANVT et entrepreneurs de l'incubateur (1000 pers.)	- Capacités entrepreneuriales des volontaires ANVT en fin de mission et des entrepreneurs de l'incubateur renforcés - Expert international pour la mobilisation des ressources pour l'ANVT mis à disposition	Activité réalisée à 100% et conforme à l'indicateur qui la formation des jeunes entrepreneurs
	10. Développement des partenariats techniques et financiers pour les modules de formation avec les centres de formation et les PTF	Les partenariats avec le centre CIDAP et l'INFA de Tové ont été établis pour le développement des modules de formation.	- Activité réalisée à 100% et les modules de formation développés sont disponibles
	11. Développement des partenariats techniques avec le secteur privé sur les stages et les projets professionnels	Besoins de formation en entrepreneuriat des volontaires ANVT et entrepreneurs de l'incubateur identifiés	Activité réalisée à 100% et conforme à l'indicateur qui le partenariat public/privé
Années 2017 - 2018			
	1. Appui à l'organisation des rencontres des parties prenantes de la coalition pour l'emploi des jeunes	Secrétariat permanent de la coalition nationale opérationnel	
	2. Etude sur l'efficacité des mécanismes actuels d'accompagnement (techniques et financiers) à l'entrepreneuriat des jeunes et validation	Etude sur l'efficacité des mécanismes actuels d'accompagnement (technique et financiers) à l'entrepreneuriat des jeunes réalisée et disponible	Activité réalisée à 100% et conforme à l'indicateur qui la disponibilité du document
	3. Evaluation du Plan stratégique pour l'emploi des jeunes	Rapport final de l'évaluation disponible	Activité réalisée à 100% et conforme à l'indicateur qui la disponibilité du document
	4. Capitalisation de la phase pilote du programme JDS 2015/2016	Etude en cours de réalisation	Activité en cours de réalisation et sera achevée avant la fin du projet
	5. Etude sur la contribution du volontariat au développement	Etude en cours de réalisation	Activité en cours de réalisation et sera achevée avant la fin du projet
Année 2014			
Le renforcement des capacités des jeunes et des femmes génère des initiatives d'entrepreneur	1. Mise en place d'une cellule d'appui à la mise en œuvre nationale pour la promotion de l'emploi des jeunes (CAMINA/EJ) : - Soutenir le processus de recrutement du personnel : expert principal et assistant administratif et financier - Achat d'équipement et fournitures de bureau	le Ministère du développement à la base a procédé au déploiement progressif de ses antennes régionales et mis en place des points focaux pour soutenir les activités sur le terrain et renforcer les fonctions et attributions de la cellule de planification et de suivi/évaluation	

iat	- Elaboration du manuel d'exécution nationale - Tenue des réunions (1 réunion/4mois)		
	2. Elaboration du guide méthodologique permettant la maîtrise du parcours d'insertion socioprofessionnelle des jeunes - Harmonisation des modules de formation/outils de ciblage vers les filières porteuses - Vulgarisation de la carte de potentialités d'emploi (700 ex)	Un consultant national a été recruté pour procéder à l'élaboration d'un guide méthodologique pour faciliter l'insertion socio-professionnelle des jeunes. Le guide a été finalisé en décembre 2014 et le projet de document est disponible	Activité réalisée à 100% et conforme à l'indicateur qui la disponibilité du document
	3. Formation et suivi des promoteurs pré-et post financement: suivi, accompagnement et évaluation : - 500 plans d'affaires viables disponibles - Renforcement des capacités du personnel du FAIEJ - Mission de terrain :suivi/évaluation	Le FAIEJ a assuré la formation et l'accompagnement de 426 jeunes entrepreneurs dont 114 femmes, en technique de création et de gestion des micro- et petites entreprises. La formation s'est également adressée à 100 jeunes sur les secteurs d'activité relatifs aux emplois verts	Activité réalisée à 100% et conforme à l'indicateur qui la formation des jeunes porteurs d'idées d'entreprise
	4. Constitution de pool de formation GERME au niveau local (5 régions) -50 mallettes de formation disponibles -5 formations réalisées avec l'expertise du BIT	Un pool de 108 formateurs a été constitué sur toute l'étendue du territoire	Activité réalisée à 100% et conforme à l'indicateur qui la disponibilité du document
	5. Soutien à la mise en place du centre de promotion des affaires en collaboration avec la FEFA Elaboration du plan d'affaire de centre	- Centre INNOV'UP est mis en place et est opérationnel pour le soutien aux femmes d'affaires entrepreneurs	Activité réalisée à 100% et conforme à l'indicateur qui l'opérationnalisation du centre
	6. Réalisation d'un film documentaire sur les bonnes pratiques en entrepreneuriat	Réalisation et diffusion d'un film documentaire sur les bonnes pratiques en en entrepreneuriat et auto emploi	Activité réalisée à 100% et conforme à l'indicateur qui la disponibilité d'un film documentaire
Années 2015 - 2016			
	1. Evaluation institutionnelle du dispositif d'encadrement des entreprises féminines dans cinq filières porteuses de production, transformation et commercialisation	- Rapport d'évaluation finalisé, validé et disponible	Activité réalisée à 100% et conforme à l'indicateur qui la disponibilité du document
	2. Elaboration du cahier des charges pour la mise en place d'un réseau d'appui-conseil pour le développement de l'entrepreneuriat féminin	Cahier de charges pour la mise en place d'un réseau d'appui-conseil pour le développement de l'entrepreneuriat féminin élaboré	Activité réalisée à 100% et conforme à l'indicateur qui la disponibilité du document

3. Opérationnalisation de l'incubateur et centre de promotion des affaires en faveur des femmes (renforcement de capacités, expertise technique, location, 2quipements, mobilisation des ressources	<ul style="list-style-type: none"> - L'équipe technique recrutée et opérationnelle, bureaux disponibles, équipements acquis, lancement officiel organisé, - incubateur opérationnel ; bureaux disponibles, équipements acquis, lancement officiel organisé, activités de l'incubateur démarrées, 50 incubées dont 42 externes et 08 internes 	Activité réalisée à 100% et conforme à l'indicateur qui l'opérationnalisation du centre
4. Mise en place d'un système de suivi évaluation de l'incubateur et dispositif intégré du traitement de la demande	- Le système de suivi évaluation de l'incubateur et dispositif intégré du traitement de la demande mis en place	- Activité réalisée à 100% et conforme à l'indicateur qui la disponibilité du document
Années 2017 - 2018		
1. Evaluation institutionnelle du dispositif d'encadrement des entreprises féminines dans cinq filières porteuses de production, transformation et commercialisation	Rapport d'évaluation institutionnelle du dispositif d'encadrement des entreprises dans cinq filières porteuses de production, transformation et commercialisation disponible	Activité réalisée à 100% et conforme à l'indicateur qui la disponibilité du document
2. Appui à l'organisation des rencontres de partage d'information portant sur le plan d'actions (2017) et mise en œuvre dudit plan (2018)	certaines rencontres de partage d'information sur le plan d'action en vue de la mobilisation des ressources pour la mise en œuvre dudit plan sont prises en compte	Activité non planifiée mais réalisée
3. Appui à la mise en œuvre du centre INNOV'UP	Incubateur d'entreprises pour les femmes sont opérationnel et appuyé	Activité réalisée à 100% et conforme à l'indicateur qui est l'opérationnalisation d'un centre
4. Formation de 50 jeunes porteurs d'idées d'entreprises (JPIE) en qualification métier	50 jeunes porteurs d'idées économiques (JPIE) sont dotés de technicité et de compétences métiers nécessaires à la mise en œuvre de leur projet d'entreprise en horticulture, agropastoral et autres	Activité réalisée à 100% et conforme à l'indicateur qui la formation des jeunes entrepreneurs
5. Formation initiale de 500 jeunes en techniques de création d'entreprises	<ul style="list-style-type: none"> - 360 jeunes porteurs d'idées d'entreprises sont outillés dans l'élaboration de leur plan d'affaires ; - 360 jeunes porteurs d'idée d'entreprises sont bien orientés vers leur idée de projet 	Activité réalisée à 100% et conforme à l'indicateur qui la formation des jeunes entrepreneurs

		innovant se situant sur une chaîne de valeur définie	
	6. Appui à l'installation des jeunes déscolarisés	Les capacités des jeunes déscolarisés (volontaires d'engagement citoyen) sont renforcées pour leur insertion socio professionnelle post-volontaires et mettent au profit les opportunités d'insertion mise à leur disposition (kit d'installation, apprentissage de métiers, microcrédit, etc.)	Activité réalisée à 100% et conforme à l'indicateur qui la disponibilité du document
Les SFD et le FAIEJ sont renforcés pour offrir des services adaptés aux jeunes et aux femmes vulnérables	Année 2014		
	1. Appui à la réalisation du MAP (Making Access Possible) pour l'élaboration de la stratégie nationale de finance inclusive - Expertise nationale - Feuille de route - Mobilisation des ressources	La Direction de Promotion de la Finance Inclusive renforcée et outillée pour la promotion et le suivi de la finance inclusive	Activité réalisée à 100% et conforme à l'indicateur qui le renforcement de la DPFI
	2. Soutien à la professionnalisation et au renforcement des capacités de la DPFI et les organes du FNFI - Conseiller technique National - Visites d'échanges techniques des directeurs centraux - Revue des manuels de procédures - Mission d'appui et de suivi	Le conseil technique national (CTN) est pris en charge pour appuyer le département	Activité réalisée à 100% et conforme à l'indicateur qui renforcement de la DPFI
	3. Appui aux structures de contrôle et de supervision du secteur : - Elaboration des stratégies d'assainissement - Renforcement des capacités des PSF	Mise en œuvre des recommandations de l'étude	Activité réalisée à 100% et conforme à l'indicateur qui la disponibilité du document
	4. Effectuer une étude pour la mise en place du mobile banking -expertise internationale (Mobile banking for Poor)	Processus de MAP lancé et les ressources mobilisées, feuille de route élaborée, nouvelle stratégie élaborée, diagnostic approfondi lancé	Activité réalisée à 100% et conforme à l'indicateur qui la disponibilité du document
	5. Unité d'appui au MAP et aux activités transitoires - Assistance technique et gestion administrative	La DPFI est renforcée et outillée pour la promotion et le suivi de la finance inclusive	

Années 2015 - 2016			
	1. Réalisation d'un exercice diagnostic approfondi et de programmation de la finance inclusive selon MAP : - Mobilisation des ressources - Logistiques des séances nationales de travail - Elaboration de la feuille de route - Elaboration de la nouvelle stratégie	Le processus MAP a été lancé, l'étude sur la demande (enquête Fin Scope) a été entamée et finalisée (la formation des agents de collecte des données, la sensibilisation, la collecte des données et le processus d'apurement de la base des données sont réalisés, l'atelier présentation de résultats Fin Scope a été tenue le 20septembre 2016_-)	Activité réalisée à 100% et conforme à l'indicateur qui la disponibilité du document
	2. Validation et soutien à la mise ne œuvre des recommandations de l'étude sur le mobile banking	Les recommandations de l'étude ont été mises en œuvre	Activité réalisée à 100%
	3. Assistance technique et gestion administrative (assistance programme, chauffeur)	Assistance réalisée	Activité réalisée à 100%
	4. Finalisation de la stratégie d'assainissement du secteur de la micro finance : atelier de validation technique, mise en œuvre des recommandations prioritaires	Stratégie d'assainissement du secteur de la micro finance finalisée et mise en œuvre	Activité réalisée à 100% et conforme à l'indicateur qui la disponibilité du document
Années 2017 - 2018			
	1. Appui à la réalisation du MAP pour l'élaboration de la stratégie nationale de finance inclusive - Expertise nationale - Feuille de route - Mobilisation des ressources	Direction de promotion de la Finance inclusive renforcée et outillée	Activité réalisée à 100% et conforme à l'indicateur qui la disponibilité du document
	2. Soutien à la professionnalisation et au renforcement des capacités de DPFI et des organes de FNFI Prise en charge du poste du Conseiller Technique national en finance inclusive	Le Conseiller technique national est pris en charge pour appuyer le département	Activité réalisée à 100% et conforme à l'indicateur qui renforcement de la DPFI et du FNFI
	3. Etude pour la capitalisation de l'expérience du FNFI sur les 3 premières années d'opérationnalisation	Rapport de l'étude disponible	Activité réalisée à 100% et conforme à l'indicateur qui la disponibilité du document
	4. Appui au renforcement du système de suivi/évaluation	Le dispositif de suivi évaluation a été renforcé	Activité réalisée à 100% et conforme à l'indicateur qui au renforcement de la DPFI et du FNFI

La matrice 02 montre également que seules deux activités planifiées n'ont pas été réalisées :

- a. La tenue du conseil interministériel pour la révision et l'adoption du décret sur les modalités d'agrément des agences de placement privées ;
- b. Le renforcement des capacités des agents des structures d'intermédiation en négociation et approche clientèle avec les entreprises privées (formation).

Ainsi, avec un taux de réalisation des activités estimée à 97%, la performance du projet est très appréciable.

3.2. Niveau de réalisation des composantes du projet

Efficacité du projet par rapport au produit 1 « une coalition contribue à la promotion de l'entrepreneuriat, de l'employabilité des jeunes et des femmes »

Pour atteindre ce produit, onze (11) résultats intermédiaires ont été planifiés :

1. Les capacités et les outils programmatiques pour la mise en œuvre du dispositif ; institutionnel de promotion de l'emploi en faveur des jeunes et des groupes vulnérables sont renforcés ;
2. Adoption d'un cadre de dialogue social et d'échanges entre les services publics et les opérateurs privés soutient l'insertion sociale des jeunes hommes et des jeunes femmes
3. L'opérationnalisation de l'Agence Nationale pour le Volontariat au Togo est effective
4. Etude sur les instruments des politiques nationales d'emplois et de création d'entreprises réalisée
5. Référentiel des opportunités de création d'emplois verts disponible
6. Les services publics disposent de plus d'outils et sont proactifs pour faciliter l'insertion des jeunes sur le marché du travail
7. Le programme cadre pluriannuel Etat-secteur privé pour la création d'emplois durables en particulier pour les jeunes et les femmes élaboré et mis en œuvre
8. Services intégrés et diversifiés d'accès au guichet de financement et d'appui conseil développés
9. Capacités de l'ANVT renforcées
10. Partenariats techniques conclus pour les modules de formation professionnelle avec les centres de formation et les bailleurs de fonds
11. Mise à niveau technique et professionnelle de jeunes et des femmes est assurée par les entreprises privées.

Tous ces résultats intermédiaires ont été atteints. En effet, la réalisation des activités a permis d'élaborer un plan d'action en faveur de l'insertion des personnes handicapées sur le marché de l'emploi qui est un outil ayant servi de passerelle pour améliorer l'accès à l'emploi des personnes handicapées. Ce plan d'action quinquennal (2015-2019) a été élaboré sur la base d'un diagnostic sur la situation des personnes handicapées en matière d'emploi assorti de propositions d'axes stratégiques :

- **Axe 1** : Opérationnalisation du cadre légal et réglementaire de l'insertion professionnelle des personnes handicapées ;
- **Axe 2** : Renforcement du niveau de qualification et d'employabilité des personnes handicapées ;
- **Axe 3** : Accompagnement à l'insertion professionnelle des personnes handicapées ;
- **Axe 4** : Coordination, mobilisation des ressources et suivi et évaluation

Suivant ces quatre orientations stratégiques, le Plan d'Action Opérationnel est en adéquation avec la nouvelle dynamique et les exigences du marché de l'emploi afin d'accroître les opportunités de création d'emploi au bénéfice des personnes handicapées pour atteindre les objectifs de la Politique Nationale de l'Emploi. Le Plan d'Action Opérationnel a pour objectif d'impact la réduction du taux de chômage des

personnes handicapées de 5% en 2019. Ce plan a conclu que l'accès à l'emploi des personnes handicapées exige le renforcement du cadre institutionnel, juridique et opérationnel.

Des ateliers en vue de l'adoption d'un cadre de dialogue social entre les services publics et les opérateurs privés dans le cadre du soutien à l'ANPE ont été organisés en présence des acteurs en charge de la problématique de l'emploi et ont permis l'élaboration d'un décret portant l'établissement de la coalition nationale pour l'emploi des jeunes. En outre, des activités soutenues par le PNUD ont abouti à l'élaboration d'un contrat type et la mise en place d'une procédure de recrutement ou de placement au secteur du travail domestique de même que la collecte et le traitement des données relatives aux emplois générés par la mise en œuvre de la Stratégie de croissance Accélérée et de la promotion de l'Emploi.

Avec le programme d'Appui à l'insertion et au développement de l'embauche (AIDE), l'Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi (ANPE) a placé en stage 1.852 primo demandeurs d'emploi dans les entreprises. Elle a enregistré en 2017, 8.740 demandeurs d'emploi constitués majoritairement d'hommes (67,1%) parmi lesquels 4.080 ont été formés en techniques de recherche d'emploi.

L'Agence a aussi reçu 510 personnes en orientation individuelle et personnelle et sensibilisé 2.928 élèves et étudiants en orientation scolaire et professionnelle.

Une prospection dans 320 nouvelles entreprises a permis d'enregistrer 162 offres d'emplois en 2017. Par ailleurs, l'agence a déniché au total 632 offres d'emplois et sensibilisé 120 jeunes (dont 47 femmes) sur l'esprit entrepreneurial dans les régions maritimes et des plateaux.

La mise en œuvre du projet a permis également l'institutionnalisation et l'opérationnalisation de l'Agence Nationale du Volontariat du Togo (ANVT) par le vote de la loi N° 2014-011 du 20 juin 2014 sur le volontariat et le décret N° 2014-151/PR du 09 juillet 2014. Elle aura donc pour vocation d'assurer la pérennisation du mécanisme de gestion du volontariat au Togo.

Pour éviter un pilotage à vue et assurer une bonne gestion de sa performance, l'ANVT s'est ensuite dotée d'un Plan stratégique 2015-2020 devant permettre de valoriser « l'homme » à travers le volontariat comme un outil puissant de mobilisation citoyenne des jeunes conformément à ses objectifs qui lui ont été assignés par le décret 2014-151/PR :

- *Développer l'engagement citoyen au sein de la population ;*
- *Améliorer l'employabilité des jeunes diplômés ;*
- *Renforcer les capacités des communautés de base et des structures d'appui.*

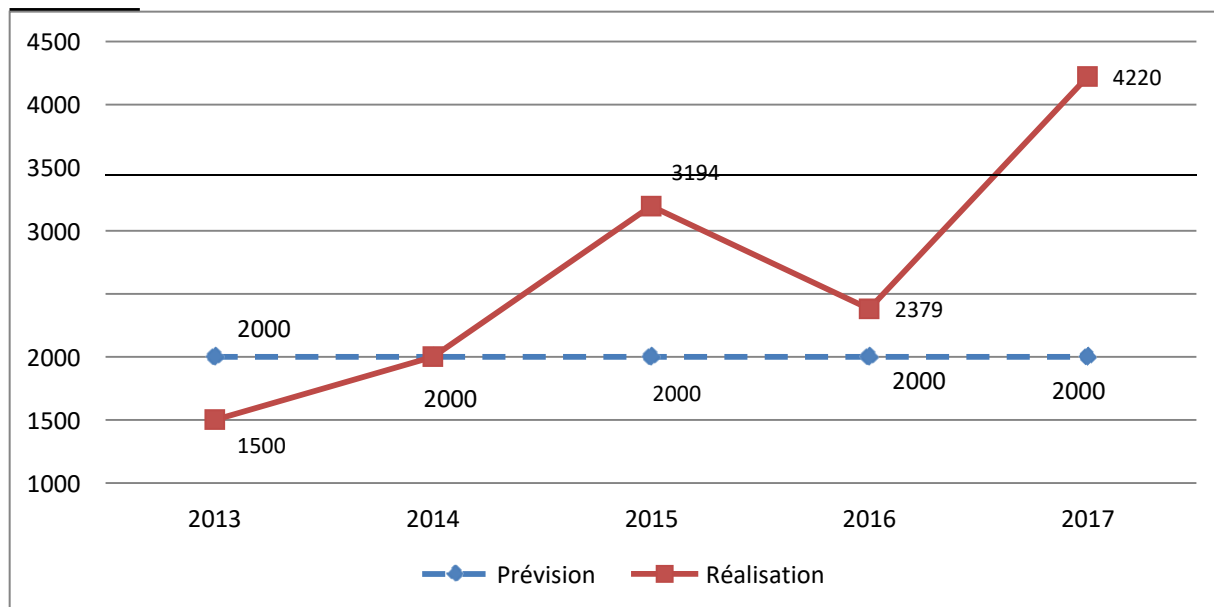
De façon opérationnelle, l'ANVT a développé à ce jour :

- Le Volontariat National de Compétences (VNC) mobilise et déploie des diplômés primo demandeurs d'emploi sur toute l'étendue du territoire depuis 2011 ;
- Le Volontariat International de Réciprocité (VIR) démarré en 2015, mobilise des volontaires nationaux qui sont accueillis dans le cadre des échanges des volontaires à l'international
- Le Volontariat d'Engagement Citoyen (VEC) démarré en 2015, il vise à promouvoir l'engagement citoyen, la solidarité, l'inclusion sociale à l'endroit des jeunes scolarisés et semi-scolarisés en leur offrant l'opportunité de contribuer aux solutions de développement du pays en général et de leurs communautés en particulier ;
- Le Volontariat Senior (VN) démarré en 2015, il consiste à mobiliser et former des seniors pour encadrer et superviser les VEC sur le terrain.

La performance de l'ANVT en termes de promotion de l'employabilité est illustrée par l'évolution annuelle de l'effectif des jeunes volontaires mobilisés déployés.

Comme le montre le graphique 01, à partir de 2014 la mobilisation des volontaires a largement dépassé les prévisions estimées à 2000 par an (cible du scénario de référence)

Graphique 1: Evolution du nombre de jeunes volontaires mobilisés par an



A partir de 2014, 2000 volontaires ont été mobilisés suivant la prévision pour passer à 3194 en 2015 et régresser à 2379 en 2016 puis remonté à 4220 en 2017 ; ce qui donne 11.793 volontaires mobilisés de 2014 à 2017. En considérant les 1500 volontaires mobilisés en 2013 comme base line, la valeur ajoutée ou l'efficacité du projet « Création d'Emplois et de Revenus » est prouvée en termes de promotion de l'employabilité des jeunes et des femmes. En effet, l'analyse de l'efficacité en termes genre montre que le VNC est à 29%, le VEC est à 67% de femmes.

Le programme de « Volontariat d'Engagement Citoyen » (VEC), paraît particulièrement comme une innovation à travers ses trois missions que sont :

- Mobiliser des jeunes déscolarisés pour des travaux d'intérêt national et/ou communautaire ;
- Offrir aux jeunes déscolarisés un cadre pour se former aux valeurs citoyennes, au respect du bien public, et au travail bien fait ;
- Faciliter l'accès des jeunes à des opportunités d'insertion socio-économique.

L'innovation est aussi dans la mobilisation à travers les ODB (CVD et CDQ) et les thématiques des formations dont bénéficient ces volontaires. Durant leur mission, ils sont formés sur :

- La gestion des Activités Génératrices de Revenus
- Les compétences de vie
- La culture de l'entrepreneuriat
- Les comportements éco-citoyens et responsables
- La culture de l'épargne et de crédit

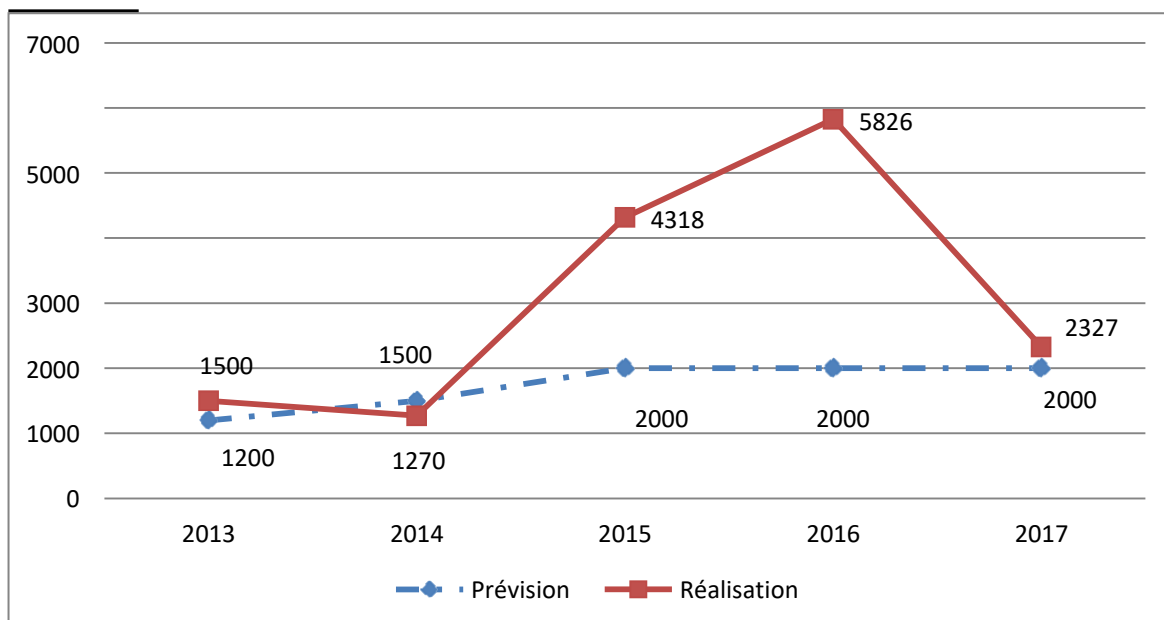
Les volontaires sont aussi sensibilisés durant leur mission sur l'importance du volontariat, de la citoyenneté, des actes de l'état civil, la prévention routière et le secourisme.

La mise en œuvre du projet a permis de disposer d'instruments efficaces pour la promotion de l'emploi et de directives pour l'accompagnement des jeunes à travers l'évaluation des mécanismes de promotion de l'entrepreneuriat des jeunes. Ce qui a favorisé une meilleure orientation des différents mécanismes mis en place entre autres, le FAIEJ, le PRADEB et le PPEJ.

L'analyse dans le cadre de cette étude a porté essentiellement sur le FAIEJ. Focalisé sur la promotion de l'emploi à travers l'entrepreneuriat, le FAIEJ s'active sur la formation et l'accompagnement des jeunes en techniques de création et de gestion des micro-entreprises.

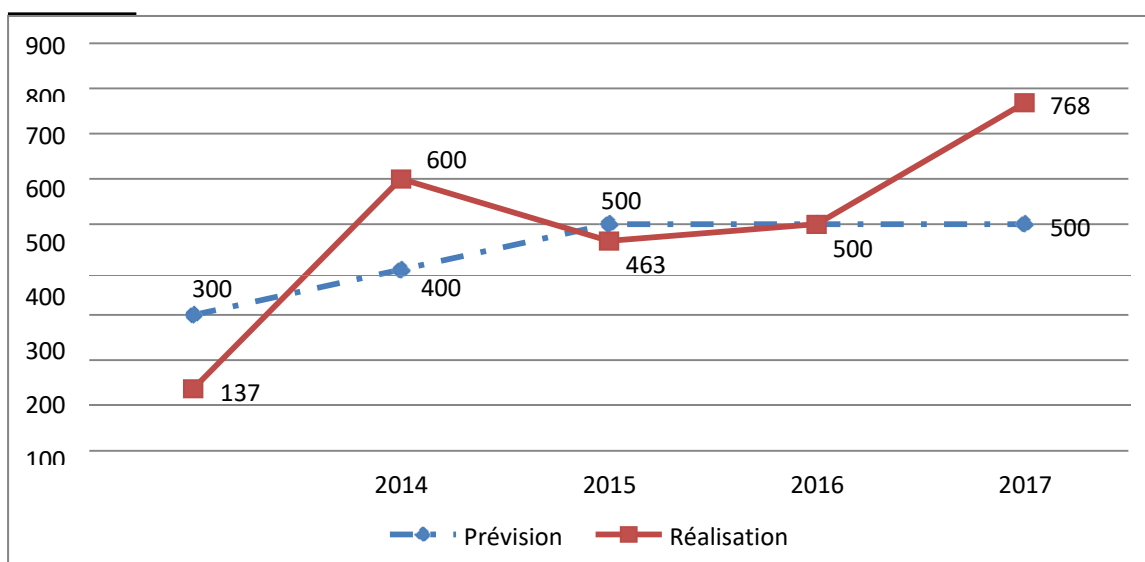
Considérant les 1.500 jeunes formés en entrepreneuriat comme base line ce nombre est passé 4318 en 2015 et à 5826 en 2016 pour redescendre à 2327 en 2017 comme l'indique le graphique 2.

Graphique 2: Evolution du nombre de jeunes formés en entrepreneuriat



Pour le nombre de plans d'affaires des jeunes financés par an, comme le montre le graphique 3, le base line de 2013 (137) est passé à 600 (en 2014 pour une prévision de 400) et à 463 en 2015 pour une prévision de 500 pour remonter à 768 en 2017

Graphique 3: Evolution du nombre de plans d'affaires de jeunes financés par an



En outre, le renforcement du FAIEJ à travers l'appui de la Direction Générale de l'Emploi qui a intégré un module sur la carte des potentialités d'emplois pour les jeunes et les femmes, a permis d'obtenir des résultats encourageants au regard des indicateurs de base et des cibles.

Encadré 1 : synthèse des principaux résultats à travers le FAIEJ

- a. 47 500 jeunes et acteurs impliqués informés sur le dispositif d'appui technique et financier du FAIEJ et sensibilisés sur la notion de l'entrepreneuriat ;
- b. 12 guichets services FAIEJ ouverts;
- c. 7855 jeunes reçus et informés des services au niveau des guichets de FAIEJ ;
- d. 11 cabinets d'experts en entrepreneuriat conventionnés par le FAIEJ ;
- e. 7 cabinets conventionnés outillés en techniques TRIE, CREE et GERME du BIT ;
- f. Manuel de formation en entrepreneuriat élaboré ;
- g. 7083 jeunes porteurs de projets renforcés techniques de gestion et managériales ;
- h. 366 jeunes qualifiés aux **"métier"**;
- i. 2648 projets introduits dans le pipeline d'accès au financement ;
- j. 02 types de crédits spéciaux FAIEJ pour jeune entrepreneur mis en place (CTZ à 0% et CJE à 4,5%) ;
- k. 07 institutions financières (05 SFD et 02 banques) SFD conventionnés par le FAIEJ pour offrir les crédits spéciaux FAIEJ ;
- l. 2 648 951 856 FCFA mobilisés par FAIEJ;
- m. 1 507 368 661 FCFA octroyés sous forme de crédit FAIEJ aux jeunes dont 826 874 291 FCFA apportés par les banques et SFD conventionnés ;
- n. 949 micros entreprises de jeunes financés dont 742 fonctionnels ;
- o. 2784 emplois créés;

Source : évaluation des mécanismes de l'entrepreneuriat 2017

Au total, 13 projets ont été soutenus dans le cadre de ce projet à travers des dons de décortiqueuses, moto tricycles, motopompes, presse gari, polytank et motoculteur. Ceci en vue de la promotion de la création d'emplois verts.

Les activités planifiées et réalisées ont permis également de valider et adopter le document de la Coalition nationale ainsi que la signature par la présidence de la république du décret de son application.

Efficacité du projet par rapport au produit 2 « Le renforcement des capacités des jeunes et des femmes génère des initiatives d'entrepreneuriat »

Pour atteindre ce produit, trois résultats intermédiaires ont été planifiés

1. Les capacités du dispositif public et parapublic d'incitation à l'entrepreneuriat sont renforcées en faveur des jeunes et des femmes
2. Réseau d'appui conseil pour le développement de l'entrepreneuriat féminin
3. Incubateurs d'entreprises pour les femmes opérationnels et appuyés
4. Système de suivi-évaluation d'incubateurs mis en place
5. Capacités de l'auto-emploi des jeunes renforcées

L'analyse situationnelle de l'emploi des jeunes a relevé la faible culture entrepreneuriale des jeunes hommes et femmes, et le fait que les demandeurs d'emplois sont peu préparés pour accéder facilement au marché de l'emploi et s'insérer dans la vie active. C'est pourquoi les apports techniques et financiers sont

venus en appui aux structures publiques et parapubliques existantes pour soutenir la formation des jeunes et des femmes surtout en milieu rural sur les techniques de création et gestion d'entreprises.

Pour atteindre ce résultat, le Ministère du Développement à la Base a procédé au renforcement des activités de CAMINA/EJ sur le terrain à travers le déploiement de ses antennes régionales et la mise en place des points focaux pour soutenir les activités sur le terrain ; des ateliers sur l'approbation des instruments juridiques de l'emploi et plus spécifiquement sur le code du travail. D'autre part un guide méthodologique pour faciliter l'insertion socioprofessionnelle des jeunes a été élaboré et mis à disposition de l'ANPE.

Dans le cadre de la mise en œuvre de ce projet, il a été mis en place un incubateur opérationnel pour soutenir l'innovation et l'esprit entrepreneurial des jeunes et des femmes. Une équipe de gestion a été recrutée et formée sur les techniques de gestion d'un incubateur. Cette structure dispose de règlements intérieurs, des organes de même qu'un plan d'action opérationnel.

L'atteinte de ce résultat est tributaire de la mise en place du centre Entrepreneurial des femmes d'affaires (INNOV'UP) au Togo. Plus de 700 femmes bénéficient des différents services offerts par le centre entre autres :

- Promotion des start-ups actives dans divers services d'activités tels que la transformation agro-alimentaire, les TIC, l'assainissement, le tourisme et le service à la personne ;
- Sensibilisation sur la promotion de l'entrepreneuriat ;
- Renforcement des capacités entrepreneuriales ;
- Formation en ingénierie financière ;
- Incubation, qui est le service phare d'accompagnement technique
- Réseautage
- Mentorat
- Organisation des journées portes-ouvertes.

Les activités de ce centre ont permis d'atteindre des résultats significatifs comme le témoigne certains répondants rencontrés lors de la collecte des données.

« INNOV'UP est une bouffée d'air qui a fait booster mon activité grâce à l'assistance technique dans l'élaboration de mon plan marketing, ainsi que dans l'appui conseil pour le développement de la production de mes produits. Le Centre constitue une base importante pour la conquête des clients potentiels en raison de son réseau très développé. Innov'up offre un cadre équipé haut de gamme qui m'a permis de rencontrer des partenaires. » Promotrice d'entreprise

« Le Centre Innov'Up est l'incubateur dans lequel je me sens chez moi, grâce à l'accueil, l'écoute et l'apport intellectuel que chaque acteur me procure. La gestion de ma clientèle, de mes finances et de mon équipe s'améliore de plus en plus avec leurs conseils. » Promotrice d'entreprise

De l'avis d'un autre répondant, le projet a été très utile et lui a permis de créer sa structure et d'employer 12 personnes grâce aux formations reçues. Les formations données aux jeunes entrepreneurs ont aussi permis d'améliorer la qualité de leur offre sur le marché.

L'ensemble de ces activités réalisées au cours de la période 2014-2018 ont été efficaces et ont permis d'introduire une culture entrepreneuriale auprès des jeunes et d'améliorer leur compétence en élaboration

des plans d'affaires. La synergie d'action entre les différentes structures a été d'une importance capitale pour l'atteinte des résultats.

Efficacité du projet par rapport au produit 3 « Les systèmes de financement décentralisés sont renforcés pour offrir des services adaptés aux jeunes et aux femmes vulnérables »

Pour atteindre ce produit, cinq résultats intermédiaires ont été planifiés :

1. Les capacités de financement des structures décentralisées sont renforcées
2. Stratégies et plans d'action de finance inclusive disponibles
3. Direction de promotion de la finance inclusive renforcée et outillée pour la promotion et le suivi de la finance inclusive
4. Appropriation des acquis du PASNAM assurée
5. Stratégie d'assainissement du secteur de la micro finance financée et mise en œuvre

L'institutionnalisation du Fonds National de la Finance Inclusive (FNFI) et son renforcement a permis d'assurer le déploiement des produits :

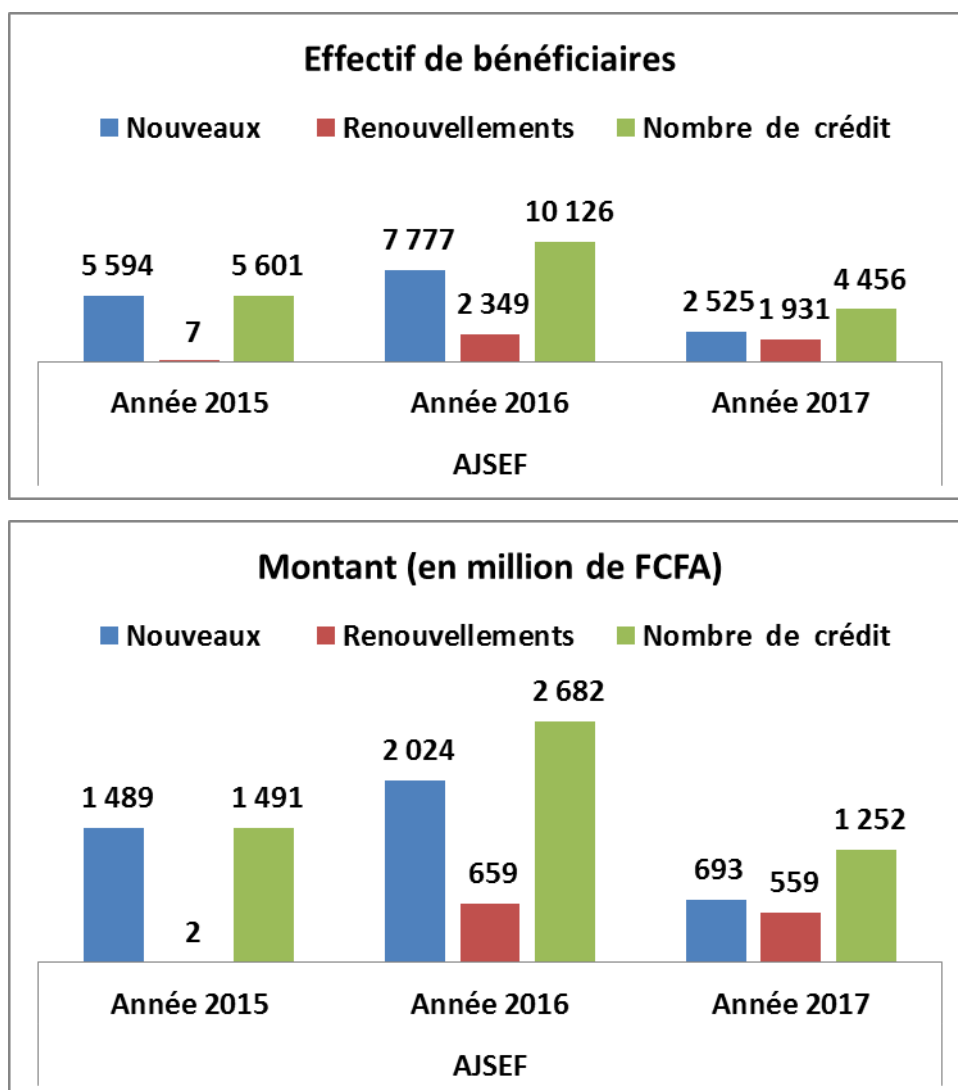
- Dès 2014, l'APSEF « Accès des pauvres aux services Financiers » Produit générique à **4 cycles de 30.000 FCFA à 50.000 FCFA**, destiné aux femmes et hommes pauvres économiquement et potentiellement actifs pour les petites activités génératrices de revenus tous secteurs d'activités confondus.

Et à partir de 2015 :

- L'AGRISEF « Accès des Agriculteurs aux services Financiers » produit spécialisé à **2 cycles de 100.000 FCFA** destiné aux petits exploitants agricoles pour des activités de chaînes de valeurs agricoles ;
- L'AJSEF « Accès des Jeunes aux Services Financiers » produit spécialisé de **2 cycles de 300.000 FCFA** destiné aux jeunes artisans en fin d'apprentissage et ou en activités (tout corps de métier et diplômé sans emploi porteur d'idées dans les domaines de la transformation et des services TIC.) ;
- Produit spécialisé d'un montant maximum de 100.000 FCFA destiné aux femmes et hommes pauvres économiquement et potentiellement actifs pour les activités saisonnières ;
- Produit spécialisé de 40.000 F CFA à deux cycles mis en œuvre dans le cadre du Projet d'Appui à l'Inclusion Financière des Femmes Vulnérables (PAIFFV), projet au profit des femmes vivant avec le VIH SIDA, les femmes portefaix, les femmes guéries de fistules obstétricales, les femmes handicapées et les femmes veuves ;
- Un mécanisme transversal d'ASSURANCE pour garantir la pérennité des activités de bénéficiaires des produits FNFI en cas de survenance d'évènements malheureux. Il comprend trois volets :
 - Une garantie Accident/ Décès qui permet de maintenir les remboursements en cas de survenance d'accidents de la vie aux conséquences dramatiques ;
 - Une couverture multirisque professionnelle afin d'assurer la pérennité des activités génératrices de revenus. Ainsi, en cas d'incendie une indemnisation de 50 % du crédit restant est octroyée au bénéficiaire, afin de lui permettre de reprendre son activité ;
 - Une couverture santé afin de permettre de faire face aux soins primaires en cas de maladie. Cette garantie qui se présente sous forme de prise en charge totale, dans les centres de santé publics sur l'ensemble du territoire est plafonnée par période de couverture.

L'analyse du produit AJSEF montre que de 2015 à 2017, 15.896 jeunes ont bénéficié de 20.183 crédits (parce que 4.287 ont renouvelé leurs crédits) d'un montant total de 5.426.000.000 F CFA. L'évolution de l'effectif des jeunes bénéficiaires par rapport au nombre et au volume de crédits est illustrée par les graphiques 04 et 05.

Graphique 4: Evolution des effectifs et du nombre de crédits (AJSEF) 2015-2017



Les autres produits (APSEF, AGRISEF, PAIFFV) qui ont particulièrement touché les femmes à 80%, ont drainé dans l'économie nationale de 2014 à 2017 un volume total d'argent de **60.104.700.000 F CFA pour 760.993 personnes en 1.326.837 de crédits octroyés (tableau 01).**

Tableau 1 : Evolution des bénéficiaires, du nombre et du volume des crédits (APSEF AGRISEF APSEF) 2015-2017

	Produits	Nombre			Montant (en million de FCFA)		
		Nouveaux	Renouvellements	Nombre de crédits	Nouveaux	Renouvellements	Montant des crédits
2014	APSEF	331 021	0	331 021	9 777,9	0,0	9 777,9
2015	AGRISEF	71 866	18	71 884	5 664,9	1,8	5 666,7
	APSEF	142 023	213 700	355 723	4 211,2	7 680,5	11 891,7
2016	AGRISEF	80 365	33 415	113 780	6 760,7	2 937,4	9 698,1
	APSEF	68 088	201 570	269 658	2 050,7	9 120,2	11 170,9
	PAIFFV	133	0	133	5,3	0,0	5,3
2017	AGRISEF	43 178	27 210	70 388	4 317,8	2 721,0	7 038,8
	APSEF	23 230	90 931	114 161	698,0	4 153,9	4 852,0

	PAIFFV	89	0	89	3,4	0,0	3,4
2014-2017	AGRISEF	195 409	60 643	256 052	16 743,5	5 660,2	22 403,6
	APSEF	564 362	506 201	1 070 563	16 737,9	20 954,6	37 692,4
	PAIFFV	222		222	8,7	0,0	8,7
Total		760.993	566.844	1.326.837	33.490,1	26.614,8	60.104,7

Source : Le FNFI ou l'Inclusion Financière et Sociale en Marche 2014-2017

Selon le Directeur Général du FNFI, « En 4 ans (2014-2018), le FNFI a touché 850 000 bénéficiaires avec l'ensemble de ces produits et a octroyé plus de 1 500 000 crédits dont le volume total s'élève à 73 milliard de CFA ».

Pour renforcer les capacités institutionnelles de création d'emplois et de revenus en faveur des jeunes hommes et femmes et des groupes vulnérables, en marge de l'évolution de ces produits financiers, une stratégie d'assainissement du secteur de la micro finance a été développée et mise en œuvre. Par ailleurs, un Conseiller Technique National a été recruté pour faciliter l'inclusion financière.

En définitive, la valeur ajoutée de la FNFI réside dans le fait qu'elle a amélioré l'efficacité du projet à travers l'accès des jeunes et des femmes au crédit, le développement de l'esprit entrepreneurial et l'amélioration des revenus.

3.3. Bilan du renforcement des capacités en matière création d'emplois et de revenus

Cette analyse a consisté à vérifier dans quelle mesure, les résultats obtenus ont contribué à l'atteinte des objectifs.

Les résultats tels que décrits plus haut, montrent que des outils nécessaires ont été mis à disposition de chaque acteur pour un travail de qualité. Des études sur l'efficacité des instruments de promotion de l'emploi ont permis de tirer des leçons et enseignements en vue de la réorientation ou de la réorganisation au sein du secteur de la promotion de l'emploi. L'existence et la fonctionnalité d'une plateforme de concertation entre les acteurs impliqués dans la lutte contre le chômage et le sous-emploi des jeunes sont des dispositifs devant permettre d'assurer l'efficacité des politiques d'emplois des jeunes.

Par ailleurs, l'opérationnalisation du FAIEJ et la mise en place du Centre INNOV'UP ont été déterminantes et indispensables dans l'accompagnement et la création de l'emploi.

Le développement de la finance inclusive avec ses différents produits a été déterminant dans la promotion de la création de l'emploi surtout des jeunes favorisant ainsi la promotion de l'entrepreneuriat en direction des femmes impliquées dans les filières porteuses.

L'institutionnalisation de l'ANVT a permis d'améliorer l'employabilité des jeunes et des femmes à travers Les opportunités offertes dans les structures d'accueil.

L'analyse des données collectées au niveau institutionnel et auprès des bénéficiaires a montré que le projet « Création Emplois et Revenus » a eu des incidences positives sur les jeunes hommes et femmes. Il a permis de rendre cohérent et efficace les politiques nationales d'emplois, notamment, (ii) La promotion de l'entrepreneuriat, surtout en direction des femmes impliquées dans les filières porteuses et ; (iii) La promotion de l'emploi durable et l'accroissement de l'employabilité des jeunes et des femmes.

En effet, le renforcement et la professionnalisation des différentes structures a permis de créer auprès des jeunes une dynamique entrepreneuriale caractérisée par le développement de la culture entrepreneuriale et l'esprit d'auto emploi comme le témoigne un jeune rencontré à Vogan qui incarne « le possibilisme ». Selon ce dernier qui dirige la société CAEK Sarl, spécialité dans transformation des tomates et fruits « *c'est grâce aux informations et formations reçues du FAIEJ par exemple et de l'appui financier obtenu que je dirige aujourd'hui qui emploie environ 35 personnes dont 30 en temps partiel* ».

D'autres répondants ont aussi témoigné de la valeur ajoutée de ce projet comme le montre l'étude cas suivant

ETUDE DE CAS BENEFICIAIRE FAIEJ

*« Je me nomme GODONOU Koffi Dzigbodi, née le 11 Juillet 1986 à Accra, je suis titulaire d'une licence en Comptabilité il y a quatre ans. Né d'une famille pauvre, depuis l'enfance j'avais l'habitude de presser les oranges pour les transformer en jus. Mon rêve en tant que jeune étudiant fraîchement sorti de l'université est de travailler dans une Banque. Après un stage à la COOPEC AD en 2013, j'ai démissionné du poste d'auditeur où j'avais travaillé durant un an. En Novembre 2016, j'ai reçu un financement de 4 500 000 FCFA du FAIEJ après des renforcements de capacité en entrepreneuriat, en création et gestion d'entreprises. Immédiatement après le déblocage du crédit et avec un apport personnel de 521 000 FCFA, l'unité de transformation de fruit dont la raison sociale est « **ETSLUMINAIRE** » fut mise en place et les premiers produits sont envoyés au FAIEJ. Elle a pour objet social la transformation des fruits en boisson. Ainsi, à la veille de l'ouverture officielle de l'unité, ma propriétaire est venue casser les installations et aménagements sans aucune raison malgré le fait je sois en règle.*

Bien que les activités aient véritablement débutées qu'en cette année 2018, je pourrai dire que je suis un chef d'entreprise qui crée de l'emploi, de la richesse et de la valeur. En 2018, je gère 12 employés (7 permanents et 5 temporaires) contre un seul 2017. Mon chiffre d'affaires à la fin de cette année serait de 5 400 000 CFA, les salaires de 2 940 000 FCFA et le bénéfice net tournerait autour de 1 200 000 et 1 800 000 FCFA.

Avec une capacité de production de 500 bouteilles et 800 gobelets par jour, aujourd'hui, je peux dire que je gère l'unité avec la rigueur professionnelle en utilisant les outils de gestion appropriés tels que les cahiers de recettes et de dépenses, les cahiers de production, de commande, de livraison et de présence.

En perspective d'avenir, j'ai commencé la culture de l'ananas sur 2,5 ha et je prévois ouvrir un petit restaurant d'ici peu.

En somme, je suis fière de moi car je ne suis plus demandeur mais plutôt un créateur d'emplois qui paie ses employés tous les mois, qui paient les taxes et impôts et qui a plus de responsabilités ».

Aussi, le projet à travers l'institutionnalisation du Fonds National de la Finance Inclusive a permis de soutenir les personnes vulnérables estimées à tort comme ne participant pas à l'économie nationale. Les montants quoique infimes octroyés à ces dernières surtout les femmes ont été à l'origine de la création d'une dynamique entrepreneuriale auprès de 850 000 bénéficiaires directs qui ont initié des AGR. Certaines femmes ont déclaré avoir amélioré leurs revenus leur permettant de participer aux charges familiales, comme le témoigne un bénéficiaire de FNFI dans la Préfecture de VO « Avec l'aide de FNFI, j'ai réussi à diversifier mes activités, à payer du matériel pour mon atelier, ce qui me permet de faire du profit, d'améliorer également mes revenus et de créer de l'emploi à des jeunes filles et garçons. Grâce à mes activités, je suis devenue une commerçante responsable et reconnue. Avec le crédit de 130 000 F CFA que j'ai investi dans mes activités de commerce et dans mon salon de coiffure ; ce qui me rapporte un bénéfice de 45 000F du côté commerce et 20 000F coté coiffure avec un chiffre d'affaires qui s'évaluait

respectivement à 100 000 FCFA par mois (commerce) et 50 000 Fcfa par mois (coiffure). J'ai créé de l'emploi à deux personnes. »

C'est aussi le cas de M.ABALO Kokouvi Tibo jeune entrepreneur âgé de 32 ans (financé par le FAIEJ) spécialisé en élevage de porcs de race améliorée dans le village Tokoindji (de la préfecture de VO) qui témoigne « Avant d'être bénéficiaire du projet, je faisais l'élevage de cochons. Après une semaine de formation, j'ai reçu le crédit du FAIEJ pour un montant de 1 638 000 FCFA le 04 mai 2018. Avec un apport personnel de 707 000 FCFA j'ai démarré les activités avec un total de 2 345 000 FCFA. J'ai fait des investissements à hauteur de 603 600 FCFA et acheté 5 truies pour 425 000 FCFA.

A ce jour, j'ai un hectare de terrain, une moto, 10 truies et 4 petits cochons. Avec la formation je maîtrise la notion de charges. Ma charge est de 15 000 FCFA par mois et mon chiffre d'affaires de cette année s'élèverait à 450 000 FCFA soit un prix unitaire de 50 000 FCFA. Je pourrai vous assurer que mon bénéfice de cette année 2018 serait au moins de 150 000 FCFA. Bien que je n'ai pas encore de personnel, je reçois des sollicitations de la part des jeunes du village pour la formation. Je suis devenu un exemple du village car désormais mon quartier s'appelle Abalokopé».



Cependant, ceci n'a pas été le cas du jeune ASSIAKOLEY-MENSAH Tetteh Ramos qui s'est investi dans l'élevage de porcs pour la transformation de la viande en saucisse qui a sombré dans l'oisiveté et l'alcoolisme. Selon l'explication de son père : « après le financement du FAIEJ, les porcs étaient tombés malades et sont tous morts suite à des traitements. Aujourd'hui Ramos se cache car il a peur des poursuites judiciaires pour le remboursement du crédit ».

La formation des volontaires d'engagement citoyen sur des thématiques précises et leur déploiement sur le terrain leur a permis de contribuer à la réalisation des axes prioritaires définis par le gouvernement. Entre autre l'environnement, l'assainissement, la santé et l'éducation etc.

En outre, l'amélioration de l'employabilité des jeunes à travers l'ANVT a favorisé l'insertion socio professionnelle de 18%.de jeunes est également tributaire au présent projet.

A travers ce projet également, la FEFA a fait éclore l'esprit entrepreneurial auprès des jeunes filles et a permis de créer plus de 20 entreprises dirigées par des femmes dans différents secteurs (agro-alimentaire, tourisme et artisanat, etc.)

En définitive, le projet « Création d'emplois et de revenus » a eu un effet positif dans la promotion de l'emploi des jeunes au Togo et dans la réduction de la pauvreté des personnes vulnérables au vu des différentes statistiques existantes et de quelques témoignages enregistrés

3.4. Valeur ajoutée du PNUD en matière d'emplois, d'entrepreneuriat et de création de revenus

En vue d'assurer la professionnalisation des services et le renforcement des compétences du FNFI/DPFI, le PNUD a financé des voyages d'études au Bénin et en République Démocratique du Congo. Les cadres du

FNFI/DPFI ont en effet tiré les leçons requises en termes d'organisation et de fonctionnement, de gestion de partenariat avec les prestataires de services, les mécanismes et modalités de gestions inhérentes au suivi des bénéficiaires des institutions des micros finances et des Prestataires de Service Financiers (PSF). Aussi, le PNUD a apporté un appui technique au renforcement des capacités managériales et de gestion à l'Agence Nationale de Volontariat au Togo. Cet appui a permis l'extension sur tout le territoire national du programme à travers la mise en place et le fonctionnement des 5 Centres Régionaux de Volontariat. Les volontaires des Nations Unies affectés au niveau des 5 Centres Régionaux de Volontariat ont régulièrement poursuivi leur mission et ont reçu leurs allocations de subsistance dans le cadre de l'appui du PNUD à l'ANVT. De manière générale, ils ont assuré le renforcement des capacités techniques et d'organisation de gestion des CRV.

Globalement, de 2014 à 2017, et malgré le report de certaines activités, sur un budget de **2 716 280,60 \$ US prévu pour l'ensemble des PTA, 1 870 038,51 \$ US a été utilisée de manière appropriée soit un taux de réalisation budgétaire de 69%.**

Sur les 35 initialement prévus, **33 jeunes** ont effectivement achevé la formation en qualification métier qui s'est déroulée, du 29 août au 31 octobre 2017, au centre CIDAP à BAGA (Niamtougou). Les domaines couverts par ladite formation sont : l'agriculture, la transformation et autres élevages que l'aviculture. Cette formation a permis aux jeunes de maîtriser l'itinéraire technique des activités qu'ils souhaitent entreprendre.

Ce financement du PNUD consacré à 35 jeunes en formation certificative (sur les 50 initialement prévus) est un appui à l'Etat Togolais qui a pris en charge le reste des jeunes sur ses ressources propres.

Le PNUD a aussi apporté son appui financier au projet « **Jeunes Déscolarisés pour le volontariat** » qui n'était pas prévu au PTA. Le PNUD a également apporté un appui financier à la formation sur les techniques de création et de gestion d'entreprises en vue de les initier à l'entrepreneuriat.

L'assistance fournie par le PNUD pour le renforcement des capacités en matière d'entrepreneuriat et de création d'emplois pour les jeunes et les femmes, est jugée satisfaisante au regard des résultats obtenus.

3.5. Participation des autres parties prenantes du projet et les partenariats

Les autres parties prenantes du projet sont le FAIEJ, ANVT, FNFI, ANPE, FEFA-Togo et son centre INNOV UP et le Ministère du Développement à la Base à travers la Direction de l'emploi des Jeunes et les partenariats.

S'agissant de la participation des parties prenantes, on peut citer :

- L'accompagnement de 426 jeunes entrepreneurs dont 114 femmes à travers la formation en technique de création et de gestion des entreprises par FAIEJ, qui s'est également adressée à 100 jeunes sur les secteurs d'activité relatifs aux emplois verts ;
- La finalisation et la validation du Plan d'Action Opérationnel ainsi que l'établissement du contrat de performance de l'ANPE est rendu disponible par l'Agence.
- Un atelier de rencontre des acteurs de mise en œuvre du projet a été organisé par PROVONAT en vue de pérenniser ses acquis et assurer la gestion plus efficace et pérenne du Volontariat National ;

En ce qui concerne les partenariats on peut noter entre autre :

- Développement des partenariats techniques avec le secteur privé sur les stages et les projets professionnels entre l'ANVT et entrepreneurs de l'incubateur identifiés ;
- Les partenariats avec le centre CIDAP et l'INFA de Tové ont été établis pour le développement des modules de formation ;

- Un contrat-type et une procédure de recrutement ou de placement propre au secteur du travail domestique sont compétences techniques et formalisation des partenariats disponibles pour la mise en place des protocoles d'accords publics/privés

IV. ANALYSE DE L'EFFICIENCE

L'efficience a été appréciée d'une part, par le rapport entre les ressources (humaines, matérielles et financières) engagées et les résultats obtenus. D'autre part, par l'appréciation de la flexibilité de la mise en œuvre en termes de modalités de gestion et d'arrangement institutionnel.

4.1. Liens entre résultats obtenus et les ressources engagées

De 2014 à 2017, le projet a mobilisé un montant total de 2 716 280,60 (\$) et le niveau de consommation budgétaire au 31 décembre 2017 était estimé à 74%. Ce taux d'absorption s'explique par la non réalisation de deux activités.

Cependant, avec ce taux d'absorption le projet a enregistré de bons résultats (en quantité et en qualité) comme l'a démontré l'analyse de l'efficacité du projet. Par exemple, le projet a favorisé le renforcement de leadership féminin à travers la création d'entreprise et ces femmes cheffes d'entreprises emploient un personnel et paient des taxes à l'Etat apportant ainsi leur contribution à l'économie du pays.

En plus, l'investissement ayant conduit à la professionnalisation des structures de financement décentralisées a permis au FNFI d'accorder un prêt de 73 milliards FCFA à 850 000 personnes physiques (soit en moyenne 85 882 FCFA par personne pour la création d'un emploi).

Le tableau 05 récapitule le niveau de consommation budgétaire par produit.

Tableau 2 : Synthèse des ressources mobilisées et dépensées par année et par produit (\$)

FOLIO	PRODUITS	2014		2015		2016		2017		TOTAL		
		BUDGET PREVU	BUDGET REALISE	BUDGET PREVU	BUDGET REALISE	BUDGET PREVU	BUDGET REALISE	BUDGET PREVU	BUDGET REALISE	BUDGET PREVU	BUDGET REALISE	TAU X
1	Coalition nationale pour la promotion de l'entrepreneuriat, de l'employabilité des jeunes et des femmes et du volontariat national	226 692,60	173 077,41	288 150,00	208 522,55	203 590,00	249 360,00	93 088,00	63 938,00	811 520,60	694 897,96	86%
2	Renforcement des capacités entrepreneuriales des jeunes et des femmes	119 000,00	108 252,37	140 000,00	106 221,07	299 172,00	220 330,00	194 715,00	258 688,00	752 887,00	693 491,44	92%
3	Structures de financement décentralisé renforcées	186 000,00	-	288 000,00	105 753,43	20 278,00	38 716,00	15 000,00	15 275,00	509 278,00	159 744,43	31%
4	Suivi évaluation et communication	36 869,00	-	73 200,00	84 363,68	195 918,00	131 100,00	140 690,00	106 441,00	446 677,00	321 904,68	72%
6	TOTAL	568 561,60	281 329,78	789 350,00	504 860,73	718 958,00	639 506,00	443 493,00	444 342,00	2520 362,60	1 870 038,51	74%

Source : données point focal et PNUD (2014-2017)

Par ailleurs, le projet est efficient d'une part, au regard de l'amélioration de l'employabilité de plus 11 385 volontaires qui ont aussi rendu de nombreux services aux communautés avec des impacts sur leurs conditions de vie (même si ces impacts restent difficiles à évaluer). D'autre part, parmi ces jeunes volontaires, **633** ont décroché un emploi durable et stable au cours de la période de mise en œuvre du projet dans leurs structures d'accueil ou ailleurs.

L'assainissement du secteur de la micro finance permet d'offrir aux micro-entrepreneurs y compris les personnes vulnérables des services de qualité. La culture de l'entrepreneuriat inculquée aux jeunes fait des tâches d'huile auprès de leurs pairs qui dans la plupart des cas, essayent d'initier aussi des activités pour leur propre compte.

Des ressources ont été indispensables pour l'atteinte des trois principaux produits.

(i) La coalition nationale à la promotion de l'entrepreneuriat, de l'employabilité des jeunes et des femmes et du volontariat national (produit 1),

Les résultats ont été obtenus grâce à la mobilisation et à l'utilisation de diverses ressources humaines. En effet, plusieurs consultants ont été mis à disposition, pour :

- L'élaboration de la stratégie de mobilisation des ressources du Programme Emploi Jeunes (PEJ) ;
- L'élaboration du plan stratégique de l'ANVT ;
- L'analyse des opportunités d'emplois des volontaires nationaux en fin de mission dans le secteur privé ;
- L'opérationnalisation de la coalition
- Etc...

En terme de ressources matérielles, on peut citer entre autres, un lot de 30 matériels composés de décortiqueuses, moto tricycles, motopompes, presses mécaniques, polytanks, motoculteurs, ont été mis à disposition ainsi que des supports de communication (T-Shirts). Un film a été réalisé également pour présenter les acquis du PROVONAT, les perspectives d'intervention sous le mandat de l'ANVT.

Sur le plan financier, le budget alloué à ce produit de 2014 à 2017 s'élève à 811 520,60 \$ US et les dépenses sur la même période sont de 694 897,96 \$ US soit un taux de consommation budgétaire de 86% comme le montre le tableau 05.

La Coalition Nationale à la promotion de l'entrepreneuriat, de l'employabilité des jeunes et des femmes et du volontariat national est mise en place et est opérationnelle pour fédérer toutes les synergies des mécanismes d'intervention de l'Etat.

(ii) Le renforcement des capacités des jeunes et des femmes génère des initiatives entrepreneuriales (produit 2),

Des consultants ont été également mis à contribution sur des activités, entre autres :

- L'élaboration d'un guide méthodologique pour faciliter l'insertion professionnelle des jeunes ;
- L'étude de faisabilité et l'élaboration d'un projet de document pour la mise en place d'un centre de promotion des affaires en faveur des femmes,
- Le renforcement du dispositif de formation entrepreneuriale à travers la méthodologie GERME, TREE, CREE.
- La mise en œuvre du plan opérationnel de l'incubateur et son lancement officiel ;

- La réalisation de la mission d'évaluation institutionnelle du dispositif d'encadrement des entreprises féminines dans cinq filières porteuses de production, transformation et commercialisation.

Pour les ressources matérielles, afin de permettre l'opérationnalisation de l'agence FNFI Kara, des équipements en informatiques, bureautiques, et électriques ont été mis à disposition. Un bâtiment équipé a été aussi requis pour abriter le Centre INNOV'UP.

Par ailleurs, 50 kits de formation ont été conçus pour renforcer les capacités en matière de méthodologie GERME, TREE, CREE.

Financièrement, le budget prévu pour ce produit entre 2014 et 2017 est totalement consacré au renforcement des capacités entrepreneuriales des jeunes et au développement d'entrepreneuriat féminin. L'engagement budgétaire est 752 887,00 \$ US et les dépenses réelles s'élèvent à 693 491,44 \$ US correspondant à un taux de réalisation budgétaire de 92% comme l'indique le tableau 05.

La capacité des jeunes et des femmes à générer des initiatives entrepreneuriales est renforcée et les jeunes et les femmes commencent par faire des AGR et créer des unités de production et de transformation

L'efficacité en termes de **renforcement des structures de financement décentralisées** est très significative.

En effet, sous la direction du comité de pilotage composé des représentants du gouvernement des organes de régulation du secteur privé et des bailleurs de fonds associé à l'expertise internationale des consultants, le lancement de l'exercice MAP a été effectif.

En outre, il a été recruté non seulement un conseiller technique national pour la promotion de la finance inclusive mais aussi un consultant international pour l'élaboration de la stratégie d'assainissement du secteur de la micro finance associé à l'expertise de la CASIMEC. Dans le même sens, le Cabinet PHP Développement a été recruté pour l'étude de faisabilité de Mobile Banking au Togo. Dans le cadre de l'élaboration des outils de gestion et contrôle d'audit, du FNFI, un consultant international fut recruté ainsi qu'un expert en Système d'Information de Gestion (SIG).

La Direction Nationale pour la Promotion de la Finance Inclusive (DPFI) a été institutionnalisée et un consultant international a été recruté en vue d'élaborer les outils d'audit et de contrôle de la FNFI. Par ailleurs, un consultant chargé de l'élaboration du manuel de procédure administratives, financières et de contrôle de la DPFI qui a permis de séparer les fonctions de promotion de celles de contrôle et de surveillance a été également mobilisé pour la rédaction du document. Pour permettre l'accès des agriculteurs et des jeunes aux services financiers deux nouveaux produits (AGRISEF et AJSEF) ont été créés en plus du premier et 08 Prestataires de Services Financiers ont été recrutés portant ainsi le nombre total de prestataires à 26. Les actions menées ont permis de toucher 559 482 bénéficiaires sur deux ans qui ont bénéficié d'un crédit de 3 027 005,80 \$ US soit au total un montant de 17 680 737 004 FCFA. Toutefois, le rattachement de DPFI et du FNFI à un nouveau ministère n'a pas eu un effet négatif sur la réalisation des objectifs du projet.

(iii) « Renforcement des structures de financement décentralisées et du FAIEJ » (produit 3)

Le renforcement des capacités des structures de financement décentralisées a permis de mettre en place un dispositif pour l'élaboration de la stratégie d'assainissement du secteur de la micro finance d'une part et la digitalisation des services financier d'autre part.

En ce qui concerne les modalités de gestion et des arrangements institutionnels utilisés dans la mise en œuvre du projet, l'organisation des activités résiduelles (organisation des missions, processus de recrutement de consultants, suivi, visibilité, audit, ...), est réalisée par l'unité administrative. La mise en œuvre du projet sur le plan stratégique est suivie et les visites de terrain sont bien organisées. Les rencontres périodiques avec les partenaires d'exécution ont été organisées pour un meilleur suivi de la mise en œuvre.

Cependant, la mise œuvre de ce projet n'a pas été faite sans difficultés. Les difficultés souvent rencontrées sont la faible réactivité des points focaux, des différentes structures partenaires d'exécution et la dispersion des activités entre plusieurs acteurs posant le problème de coordination.

Les solutions apportées aux problèmes rencontrés sont la relance continue par le point focal et la chargée du programme au PNUD et la proposition d'organisation de réunions périodiques de coordination portant spécifiquement sur ce projet.

Pour la participation des différentes structures appuyées dans le cadre de ce projet ainsi que les partenariats qui en découlent des structures, la qualité des relations est très bonne car plusieurs structures et partenaires ont eu a mené conjointement des activités. Il s'agit du PNUD, UNCDF, BIT, MDBAJEJ, DGE, DEJ, l'ANPE, FAIEJ, FEFA, MASPFA, et FNFI.

4.2.Modalités de gestion et des arrangements institutionnels de la mise en œuvre

Certaines modalités de gestion et des arrangements institutionnels de la mise en œuvre ont renforcé l'efficacité du projet « Création Emploi et Revenus ». On peut citer entre autres :

- L'appui du PNUD au projet « **Jeunes Déscolarisés pour le volontariat** » qui n'était pas prévu au PTA. Cet arrangement institutionnel permettant cet appui d'environ 50 000 000 F CFA a déclenché un processus de Volontariat d'Engagement Citoyen (VEC) qui a mobilisé aujourd'hui près de 8.125 VEC dont 64% de femmes qui ont réalisé :
 - 640 000 mètres de route entretenues et aménagées ;
 - 1451 dépotoirs sauvages enlevés ;
 - 6952 plants mis en terre ;
 - 56 espaces verts créés ;
 - 1681 jeunes équipés et 73 (dont 37 filles) mis en apprentissage ;
 - 131 GVEC créés ;
 - 7262 ménages sensibilisés sur les attitudes éco-citoyennes.
- Prévue pour 2014, la stratégie de mobilisation des ressources du programme emploi jeunes (PEJ) a été élaborée plutôt en 2015 suite à une réaffectation des ressources initialement programmées sur les activités de la coalition nationale pour l'emploi des jeunes à hauteur de 15.000 USD.

En conclusion, l'adéquation entre les coûts du projet et les résultats obtenus (en quantité et en qualité) est très appréciable au regard des effets boule de neige de la promotion de/du :

- ***L'entrepreneuriat, de l'employabilité des jeunes et des femmes ;***
- ***Volontariat national ;***
- ***Renforcement des capacités des jeunes et des femmes à prendre des initiatives entrepreneuriales ;***
- ***Renforcement des capacités des systèmes financiers décentralisés à offrir des services adaptés aux jeunes et aux femmes vulnérables.***

Par ailleurs, les modalités de gestion et des arrangements institutionnels de la mise en œuvre ont renforcé l'efficacité.

Alors, le projet « CREATION EMPLOIS ET REVENUS » est jugé efficace.

5.1.Effets induits des résultats obtenus

De l'analyse des résultats, il ressort quelques effets enregistrés dans le cadre de la mise en œuvre des fonds FAIEJ et FNFI. Ces effets se révèlent à travers les études de cas et témoignages du point 3.3 du chapitre III (Efficacité) qui illustrent bien l'effet positif du projet.

Ces entreprises réussies constituent des tâches d'huile qui montrent les effets induits du projet dans la promotion de l'emploi des jeunes et la réduction de la pauvreté des personnes vulnérables au Togo.

Le FNFI, en leur facilitant l'accès au crédit, les GIE mènent et diversifient leur AGR.Ce créé aussi des emplois directs et indirects ou temporaires.

Les différentes formations données aux membres de GIE par les acteurs du système comme les ONG, ont amélioré leur niveau d'organisation et leurs capacités de gestion. Ceci a contribué à développer chez les GIE l'esprit d'entrepreneuriat coopératif. D'un point de vue psychologique, le projet était l'occasion pour certains jeunes et femmes de se rendre compte de leurs talents (éveil de l'esprit entrepreneurial des jeunes).

5.2.Bonnes pratiques

L'identification des bonnes pratiques s'est basée sur les 7critères définies par l'Organisation des Nations Unies pour l'Agriculture et l'Alimentation (FAO) que récapitule le canevas ci-dessous.

➤ Canevas des Critères à explorer pour l'identification des bonnes pratiques

1. Ayant fait ses preuves et obtenu de bons résultats :

Une « bonne pratique » a prouvé sa pertinence stratégique comme le moyen le plus efficace pour atteindre un objectif spécifique, elle a été adoptée avec succès et a eu un impact positif sur les individus et/ou les communautés.

2. Durable aux niveaux environnemental, économique et social :

Une « bonne pratique » répond aux besoins actuels, surtout des plus démunis, sans pour autant compromettre la capacité de répondre aux besoins futurs.

3. Sensible au genre :

Une description de la pratique doit montrer de quelle manière les acteurs, hommes et femmes, impliqués dans le processus, ont pu améliorer leurs moyens d'existence.

4. Techniquement réalisable :

La faisabilité technique constitue la base d'une « bonne pratique » : elle est simple à apprendre et à mettre en œuvre.

5. Résultant d'un processus participatif :

Les approches participatives sont essentielles en ce qu'elles permettent de générer un sentiment d'appropriation des décisions et des actions.

6. Reproductible et adaptable :

Une « bonne pratique » doit avoir un potentiel de reproductibilité et doit donc pouvoir être adaptée à des objectifs similaires dans des contextes différents.

7. Réduit les risques de catastrophes/crises :

Une « bonne pratique » contribue à la réduction des risques de catastrophes/crises pour renforcer la résilience. Source : FAO septembre 2016

De ce point de vue, deux (02) bonnes pratiques caractérisent la mise en œuvre du projet « **Création d'Emplois et Revenus** ».

Le couplage du développement de l'esprit entrepreneurial à celui de l'engagement citoyen des VEC à travers les formations (la gestion des Activités Génératrices de Revenus, Les compétences de vie, La culture de l'entrepreneuriat, les comportements éco-citoyens et responsables, la culture de l'épargne et de crédit) est une bonne pratique.

Cette pratique leur permet d'être utiles à leurs communautés mais aussi d'épargner et de créer leur propre emploi (à partir des AGR). Par ailleurs, ceci améliore les capacités financières des femmes et partant dans une certaine mesure leur participation aux charges du ménage (gage du renforcement des relations entre hommes et femmes au sein du ménage).

En effet, selon une étude sur les impacts du programme VEC, la situation financière des volontaires s'est améliorée, car avant de s'engager, 62% des volontaires n'avaient aucune épargne et aucun ne compte épargne. Aujourd'hui, 86% des volontaires possèdent un compte épargne qu'ils alimentent régulièrement.

Avant le volontariat, 29% possédaient un compte dans une institution de micro-finance et 6% un compte bancaire. Suite au volontariat, ces proportions sont passées respectivement à 90% et à 8%. Il en est de même pour les cartes bancaires : 9% avaient une carte bancaire avant l'engagement et 12% suite au volontariat. L'appartenance à une tontine ou à un groupement d'épargne est passée de 35% à 77%.

D'autre part, l'engagement citoyen de ces femmes et jeunes développe également leur participation aux prises de décision au niveau communautaire. La mobilisation et la formation des VEC se sont faites de façon participative avec l'ANVT, les CVD et les CDQ et l'essentiel de leurs activités avait une grande portée environnementale matérialisée par :

- L'enlèvement des dépôts sauvages ;
- Le curage des caniveaux,
- Le désherbage des lieux publics ;
- La création des espaces verts ;
- Le reboisement etc.

Le renforcement des capacités des jeunes entrepreneurs (hommes et femmes) exerçant dans les secteurs avicoles et de l'agriculture sur les mesures de biosécurité est une bonne développée par le FAIEJ. En effet, elle permet de réduire le taux d'échec des entreprises des néo entrepreneurs qui acquièrent des compétences en matière du respect des règles d'hygiène et des méthodes de lutte durable contre les ravageurs des cultures, gage d'un rendement agricole meilleur.

Conjugué avec une bonne politique de prix au regard des faibles coûts de production, cette pratique a permis d'augmenter les revenus de ces jeunes entrepreneurs garantissant ainsi leurs emplois. Ces revenus améliorent leurs conditions d'existence sans compromettre celle des générations futures.

VI. ANALYSE DE LA DURABILITE ET LEÇONS APPRISES

L'analyse de la durabilité du projet « Création Emplois et Revenus » a permis d'apprécier dans quelles mesures les résultats, les effets positifs et les acquis continueront d'être maintenus au-delà de l'appui des partenaires. De façon spécifique, il s'est agi de juger de la durabilité des résultats atteints au terme de la mise en œuvre du projet, leur appropriation, surtout dans la perspective de leur pérennisation par les acteurs et institutions Togolaises impliquées dans la création d'emplois des jeunes et des femmes.

6.1. Analyse de l'appropriation des acquis par les acteurs

La durabilité a également été analysée sous l'angle de la capacité des structures mise en place à continuer par offrir des services de formations d'accompagnements et de financement aux jeunes pour leur insertion socio professionnelle. En effet les structures de mises en œuvre se sont dotées d'outils pour leur professionnalisation

La formation des formateurs sur des approches novatrices en matière de création d'emploi tel que l'approche GERME laisse présager de la formation de nouveaux talents dans les années à venir reste un élément de durabilité.

6.2. Analyse de l'appropriation des processus par les institutions Togolaises

Au regard de l'analyse des effets/changements obtenus à travers la mise en œuvre du projet, il ressort plusieurs aspects encourageants qui contribueront à assurer la durabilité des acquis du projet. Il s'agit de :

- Institutionnalisation de CNEJ avec ces organes pour fédérer les mécanismes de promotion d'emplois existants ;
- La création d'un incubateur qui pourra servir de centre de renforcement des capacités des jeunes filles entrepreneures,
- L'appropriation du mécanisme de financement et la prise en compte du financement des jeunes hommes et femmes par les institutions financières.

La durabilité du projet s'inscrit également dans la volonté du gouvernement à faire de la promotion de l'emploi un levier du développement socioéconomique et qui s'engage à suivre et à accompagner les différentes structures de promotion de l'emploi existantes.

L'existence du FNFI et FAIEJ qui continue par faire de l'appui accompagnement aux jeunes et de l'ANVT pour améliorer l'employabilité des jeunes de même que le Centre INNOV'UP qui soutient les femmes dans la création des entreprises constitue des éléments de durabilité du projet.

En somme, l'appropriation des acquis par les structures de mises en œuvre à travers la dotation d'outils pour leur professionnalisation, la formation des formateurs sur des approches novatrices en matière de création d'emploi tel que l'approche GERME et l'appropriation des processus par les institutions Togolaises à travers les résultats susmentionnés et la volonté du gouvernement à faire de la promotion de l'emploi un levier du développement socioéconomique permettent de conclure de la durabilité du projet.

6.3. Principales leçons tirées

Les leçons tirées de la mise en œuvre de ce projet sont essentiellement relatives à la stratégie de mise en œuvre du projet et à l'engagement des acteurs de mise en œuvre du projet pour la promotion de la création d'emplois et de revenus.

Dans le cadre de cette étude, une leçon apprise est une expérience acquise ayant conduit à une meilleure connaissance ou à une compréhension améliorée d'une situation. Cette expérience peut se baser sur des événements positifs ou négatifs. La formulation d'une leçon apprise doit tenir compte de trois aspects :

- S'est-il produit un événement vous ayant fait changer de stratégie ou d'approche ?
- Si vous deviez revenir en arrière et reprendre à zéro, que feriez-vous différemment ?
- La clé d'une bonne leçon est sa *reproductibilité* (permettre à d'autres de reproduire votre réussite et/ou d'éviter certains des obstacles que vous avez rencontrés).

A cet effet, suite à l'évaluation du projet, il ressort comme leçons :

- La recherche permanente des axes prioritaires devant permettre la création permanente et durable des richesses entre autres l'étude pour le choix des filières porteuses ;
- L'implication des structures publiques, parapubliques et privés montre la prise en compte des desiderata de chaque acteur en vue de consolider le caractère officiel de la problématique de l'emploi ;
- La mise en place et l'opérationnalisation du FNFI ayant favorisé l'autonomisation des jeunes surtout les femmes et leur contribution à l'économie du pays a été un dispositif efficace pour la réussite du projet ;
- Le manque d'une coordination et/ou de pilotage du projet complique la centralisation et consolidation des informations pour des prises de décision rapide ;
- Le renforcement des capacités du personnel des structures de mise en œuvre a permis d'être plus regardant pour une meilleure réussite du programme.

VII. RECOMMANDATIONS

7.1. Au PNUD

- Continuer l'appui technique et financier au gouvernement pour booster significativement le secteur de l'emploi au Togo en consolidant les acquis.
- Doter la coalition mise en place des capacités matérielles, techniques et financières pour en faire la cellule de coordination de la promotion de l'emploi des jeunes au Togo.

7.2. A l'État Togolais

- Systématiser à travers la coalition, la collecte des données fiables sur les besoins du marché de l'emploi et le nombre d'emplois créés par trimestre ;
- Introduire dans les curricula de formation les notions d'entrepreneuriat pour arrimer la formation à l'emploi ;

Institutionnaliser le marketing des produits locaux transformés au niveau national pour garantir la viabilité financière de ces structures et maintenir les emplois créés.

7.3. Aux partenaires de mises en œuvre

Mieux utiliser les conclusions des études dans les stratégies d'intervention pour un meilleur impact ;

- Continuer l'organisation des rencontres bilatérales secteurs privés, jeunes et gouvernement pour détecter les besoins réels des entreprises ;
- Renforcer les synergies en matière de préservation des ressources naturelles et la promotion de l'environnement pour créer les emplois verts pour les jeunes et les femmes ;
- Renforcer l'accompagnement post création de micro et petites entreprises des jeunes et des femmes en vue de maintenir l'emploi.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. 2013-2017, plan stratégique national pour l'emploi des jeunes (PSNEJ) et Programme pour l'Emploi des Jeunes (PEJ), Ministère du Développement à la base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes, 87p ;
2. Plan de travail Biennal, 2015-2016, Programme Entrepreneuriat et Emplois Durables Projet « Création Emplois et Revenus », le Gouvernement de la République Togolaise et Le Programme de Nations Unies pour le Développement, 12p ;
3. Plan de travail Biennal, 2017-2018, Programme Entrepreneuriat et Emplois Durables Projet « Création Emplois et Revenus », le Gouvernement de la République Togolaise et Le Programme de Nations Unies pour le Développement, 12p ;
4. Plan de travail 2014, « Création Emplois et Revenus », le Gouvernement de la République Togolaise et Le Programme de Nations Unies pour le Développement, 8p ;
5. Rapport annuel de projet, projet « Création Emploi et Revenus », Janvier-décembre 2015, 18p.
6. Rapport annuel de projet, projet « Création Emploi et Revenus », Janvier-décembre 2014, 11p.
7. Rapport annuel de projet, projet « Création Emploi et Revenus », Janvier-décembre 2015, 13p.
8. Rapport annuel de projet, projet « Création Emploi et Revenus », Janvier-décembre 2017, 12p.
9. Rapport final Par CDEDES-Afrique Décembre 2014, Ministère du travail, de l'emploi et de la sécurité sociale, PLAN D' ACTIONS POUR L' ACCES DES PERSONNES HANDICAPEES AU MARCHE DE L' EMPLOI AU TOGO (2015-2019), 48p.
10. MINISTERE DE LA PLANIFICATION DU DEVELOPPEMENT SECRETARIAT TECHNIQUE DU DSRP, REPUBLIQUE TOGOLAISE Travail-Liberté-Patrie, Rapport bilan de mise en œuvre de la SCAPE en 2017, VERSION SEMI-DEFINITIVE, 14 septembre 2018, 175p.

11. MINISTERE DE LA PLANIFICATION DU DEVELOPPEMENT, REPUBLIQUE TOGOLAISE, Travail-Liberté-Patrie, MATRICE DES RECOMMANDATIONS ISSUES DU BILAN DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA SCAPE EN 2017, 9p.
12. Plan de Travail Biennal 2015-2016, Programme Entrepreneuriat et Emplois Durables, Projet « Création Emplois et Revenus » Entre Le Gouvernement de la République Togolaise et le Programme des Nations Unies pour le développement, 13p.
13. Plan de Travail Biennal 2017-2018, Programme Entrepreneuriat et Emplois Durables Projet « Création Emplois et Revenus » entre Le Gouvernement de la République Togolaise et Le Programme des Nations Unies pour le développement, 11p.
14. Plan Annuel de Travail 2014 « Création Emplois et Revenus » entre Le Gouvernement de la République Togolaise et Le Programme des Nations Unies pour le Développement, 9p.
15. Rapport Annuel de Projet, Projet « Création Emplois et Revenus » Janvier -Décembre 2015, 18p.
16. Rapport Annuel de Projet, « Création Emplois et Revenus », Janvier -décembre 2014, 11p.
17. Rapport Annuel de Projet, « Création Emplois et Revenus » Janvier-décembre 2016 janvier, 12p.

ANNEXE

Liste des personnes rencontrées

NOM ET PRENOMS	TITRE	CONTACT/EMAIL
EKLU-KOEVANU Epiphanie	Chargée de Gouvernance	
TCHINGUILOU Abizou	Chargé du Programme environnement et pauvreté PNUD	90 03 01 77 / 99 90 90 38
ANIKANOU Akouvi	Associée au programme Unité environnement	99 47 80 65
YOLOU Bessesseh	Assistance administratif et financier du PNCME-DD	90 00 10 24 / 98 02 49 80
BATAWILA Dogousaga	Consultant	70 39 19 52
KADEOUA Yaliko Ives Adolphe	Consultant ICI	
VOGNAN Gaspar	Consultant ICI	Vognan96@gmail.com
ANTINIO Ayélé Flore	Associée du Programme	90 11 73 15 99 66 26 77
ASSILEVI Justine	Associée du Programme	99 66 20 77
POUYO Alexandre	Chargé de Suivi-Evaluation	99 66 90 75

1. Les institutions

N°	NOM	PRENOMS	STRUCTURE	CONTACT
1.	ANALA	ArimeTelata	MDBAJEJ	
2.	LEGUEDE	CANDIDE	FEFA	90 04 71 11
3.	HOUNGBEDJI	THOMAS	INNOV UP	90 73 17 73
4.	BANLA-KUEVIAKOE	HANNA	INNOV UP	91 16 92 20
5.	GNABA	MANAWE	FNFI	90 88 51 81
6.	ADEMONDJI	DANIEL	FNFI	90 95 91 81
7.	MAWUENA	SYLVAIN	ANPE	90 27 38 40
8.	GATI	KOMLA	DPFI	90 23 90 00
9.	TAMANDJA	ERIC MATOFAM	CNEJ	91 39 09 09
10.	UMFUYSONI	MARI GORETTI	CNEJ	90 08 41 76
11.	HOUNKALI	JOËL	FAIEJ	90 25 30 05
12.	KLUTSE	EDEM	FAIEJ	90 22 65 93

2. Bénéficiaires ANVT/ VEC

N°	NOM & PRENOMS	NIVEAU ETUDE	PROFESSION	CONTACT
1.	AGBASSAGBE Kossiwa	1 ^{ere}	Commerçante	99 17 17 53
2.	SODJA Bella	CP2	Commerçante	99 13 64 59
3.	DJOGBESSI Koffi J.B	4 ^{eme}	Eleveur	98 66 07 00
4.	JOSSAN Amélé	CM2	Commerçante	98 91 22 60
5.	NOUKOUNOU Kouadindé	CM1	Commerçante	98 13 82 29
6.	ANATO Essi	CM2	Revendeuse	99 79 71 43
7.	ADJANOU Afi Jacqueline	3 ^{eme}	Revendeuse	97 76 68 64
8.	ATTISSO Abla	CM2	Couturière	99 07 88 77
9.	ADJA Komla	Tle		96 11 27 60
10.	ASSIH-gboWoessa	1 ^{ere}	Commerçante	91 52 63 28
11.	GOUSSI Koffi Mawuli	Tle	Agent de compassion	97 64 70 55
12.	EVEDJI Kossi	CM2	Maçon	90 26 45 69

3. Bénéficiaires FAIEJ

N°	NOM PRENOMS	Secteur Domaine d'activités	CONTACT
1.	ASSIAKOLEY-MENSAH Tetteh Ramos	Agropastoral, Elevage de porcs et transformation de la viande en saucisse, Production Animale	90 15 96 88 93 71 86 71
2.	ADEGNON Komlan Rémi	Culture bio du piment et de la tomate, Agropastoral, Production Végétale	91 72 75 97 99 35 66 52
3.	ABALO KokouviTibo	Elevage de porc de race améliorée Agropastoral, production animale	92 24 70 53 99 58 04 07

4. Bénéficiaires FNFI

N°	NOM PRENOMS	Profession	CONTACT
1.	TOSSA Adjovi	Commerçante / coiffeuse	90 97 69 16
2.	PLAKOO Caroline	Commerçante	90 20 36 35
3.	AGBEGNON Anti yaa	Commerçante	