



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org



**Rapport final de l'évaluation indépendante
du programme multipartite de promotion
d'un travail productif et décent pour les
jeunes des pays de l'Union du Fleuve Mano**

(TF /RAF/08/025/B25/C25/C25)

Ce rapport contient des renseignements confidentiels et est uniquement destiné à l'usage officiel.

Octobre 2010

Avant-propos

Ce document est une adaptation de la principale partie du document de la version anglaise du rapport. Il ne comprend ni le résumé exécutif, ni les annexes.

L'adaptation a été faite par le consultant Mohamadou SY qui en assume l'entière responsabilité.

Sommaire

Abréviations et Acronymes.....	iv
Résumé analytique	vi
1. Contexte:.....	1
2. Objectifs et portée de l'évaluation:	3
3. Méthodologie:	5
4. Résultats:	7
4.1 La conception du programme:.....	7
4.2 La pertinence:	11
4.3 Progrès et efficacité du projet:.....	11
5. Gestion du programme et efficacité:.....	26
5.1 Administration:	26
5.2 Le principe de l'action unitaire:.....	27
5.3 Utilisation des ressources:	28
5.4 Suivi et Evaluation:	29
6. Appropriation et viabilité:.....	31
7. Conclusions:	33
7.1 Les leçons tirées:.....	36
8. Perspectives:.....	40

Annexes

Annexe 1- Termes de Références

Annexe 2- personnes rencontrées

Annexe 3- Questions d'évaluation supplémentaires

Annexe 4- Plan d'attribution du REJ

Abréviations et Acronymes

3AE :	Agence Autonome d'Assistance intégré aux entreprises
AGEFOP :	Agence Nationale de la Formation Professionnelle
AGEROUTE :	Agence de Gestion des Routes
AGUIPE :	Agence Guinéenne pour la Promotion de l'Emploi
BR :	Bureau de Régional
UA :	Union Africaine
BDS :	Services de Développement des Affaires
OCB :	Organisation Communautaire de Base
CCI :	Chambre de Commerce et d'Industrie
CIFIJEC :	Club Ivoirien des Fonds d'Insertion des jeunes Entrepreneurs de la CONFEJES
CPC :	Centre de Production Communautaire
CTP :	Conseiller Technique Principal
DWCP :	Programme-Pays du Travail Décent
PNTD :	Programme National du Travail Décent
FDFP :	Fonds de Développement de la Formation Professionnelle
FNS :	Fonds National de Solidarité
FONIJ :	Fonds National pour l'Insertion des Jeunes
GHNS :	Groupe de Haut Niveau sur la Cohérence du Système
QG :	Quartier Général
TIC :	Technologies de l'Information et de Communication
BIT :	Bureau International du Travail
LAF :	Les Amis du Futur
PAEL :	Programme d'Action à l'emploi au Libéria
OMD :	Objectifs de Développement du Millénaire
IMF :	Institution de Micro Finance
MOD :	Documents d'Engagement de Dépenses Diverses
MOU :	Protocole d'Entente
UFM :	L'Union du Fleuve Mano
MPE :	Micro et Petites Entreprise
ONG :	Organisation Non Gouvernementale
MNUL :	Mission des Nations Unies au Libéria
PFS :	Plate Forme de Services
PRODIGE :	Programme des Initiatives Génératrices d'Emploi
CR :	Coordonnateur Résident
GERME :	Gérer Mieux votre Entreprise
TDR :	Termes de Référence
FDF :	Formation des Formateurs
NU :	Nations Unies
FNUDC :	Fonds des Nations Unies pour les Pays
ONU DI :	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
PNUD :	Programme des Nations Unies pour le Développement

FNUPP :	Fonds des Nations Unies pour la Promotion de la Paix
PEJ :	Programme Emploi Jeunes (Guinée)
PJE :	Programme pour l'Emploi des Jeunes (Sierra Léone)
UNCT :	Equipe-Pays des Nations Unies
UNDAF :	Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement
YEN :	Réseau pour l'Emploi des Jeunes
YETO :	Agent Technique pour l'Emploi des Jeune

Résumé analytique

En février 2007, les dirigeants nationaux de divers Etats ouest-africains se sont réunis à Accra, Ghana, pour discuter des problèmes liés aux taux de chômage élevés des jeunes dans cette sous-région. Cette réunion a débouché sur le présent programme de Promotion de l'Emploi productif et du Travail décent pour les jeunes dans les pays de l'Union du fleuve Mano (UFM) (Sierra Leone, Libéria, Guinée et Côte d'Ivoire). Ce programme a été élaboré en 2007. Il avait alors été décidé que le programme serait placé sous tutelle de l'UFM et mis en œuvre de façon conjointe par l'Organisation pour le développement industriel des Nations Unies (ONUDI), le Bureau International du Travail (BIT) et le Secrétariat du Réseau pour l'emploi des jeunes (YEN).

L'Objectif de développement du programme est de « *Créer des opportunités d'emploi productif et de travail décent pour les jeunes sous-employés et au chômage dans les pays de l'UFM, contribuant ainsi à la stabilité sociale, politique et économique de la sous-région* ».

Les résultats immédiats envisagés par le programme étaient les suivants :

- Occuper les jeunes sous-employés ou au chômage, en particulier les jeunes citadins pauvres et marginalisés, à un travail productif et décent (employés et travailleurs indépendants, dans les secteurs formel et informel).
- Inciter les jeunes à prendre des initiatives afin de créer des opportunités de travail productif et décent.
- Aider à ce que les institutions impliquées dans la promotion de l'emploi des jeunes fournissent des services de meilleure qualité ou plus nombreux.
- Augmenter l'employabilité des jeunes par les entreprises transnationales (TNC) et privées dans les domaines à forte demande.

La mise en place du programme a débuté en mars 2008, alors qu'aucun financement n'avait pu être identifié au-delà des cinq millions de dollars (USD) accordés par le gouvernement japonais pour la première année. Les préparatifs prenant plus de temps que prévu, le donateur avait accepté une extension jusqu'à fin 2009. À ce moment-là, le BIT dut cesser ses activités pendant que l'ONUDI bénéficiait d'une extension supplémentaire jusqu'à fin juin 2010.

Le programme de l'UFM a été évalué conjointement par l'ONUDI et le BIT, qui ont engagé MM. Erik Lyby et Mohamadou Sy comme évaluateurs indépendants. Ce rapport présente les constats, conclusions et recommandations de cette mission d'évaluation, effectuée en juin/juillet 2010.

CONSTATS

L'équipe d'évaluation considère le programme comme étant très pertinent pour répondre aux défis rencontrés par les pays de l'UFM au sujet des taux très élevés et apparents de chômage et de sous-emplois des jeunes. Le programme s'aligne sur les politiques des états concernés, sur les priorités de l'Organisation des Nations Unies (ONU), et fait le lien avec les autres activités menées par les agences de l'ONU dans ces pays. Il vise à la fois les problématiques de la réduction de la pauvreté et du développement social, et, à plus long-terme, la stabilité politique et la sécurité.

Le programme a été conçu pour un budget total de 21,5 millions USD pour quatre ans. Il a été lancé sur la base d'un Plan d'action pour la première année, comprenant un budget de 5 millions USD, alors qu'aucun financement au-delà de ce montant n'avait pu être identifié. Le risque de ne pas pouvoir obtenir plus de fonds n'avait pas été pris en compte lors de la conception du programme. Les modalités de mise en place devaient se baser sur l'initiative « Unis dans l'action » mais n'avaient pas été détaillées dans le document de programme. En pratique, les activités ont été divisées en composantes lors des missions jointes d'exploration et de planification, puis assignées aux agences selon leurs domaines de compétence respectifs. Le programme comprend les composantes suivantes :

1. Développement d'entrepreneuriat et de l'auto-emploi
 - a. Promotion de l'entrepreneuriat parmi les jeunes (ONUDI et BIT)
 - b. Mécanisme de fonds pour des initiatives conduites par des jeunes (YEN et ONUDI)
2. Développement de l'employabilité des jeunes
 - a. Partenariats avec le secteur privé pour l'employabilité des jeunes (ONUDI)
 - b. Formation et développement des compétences pour accroître l'employabilité des jeunes (BIT)
3. Système d'information sous-régional du marché du travail (BIT)
4. Forum sous-régional pour les jeunes, partage d'expérience et gestion du programme (ONUDI).

Efficacité

Compte tenu de la courte durée des activités, l'efficacité du programme reste limitée en ce qui concerne l'objectif d'augmenter les opportunités de travail productif et décent dans les secteurs formel et informel pour les jeunes sous-employés et au chômage (et en particulier les jeunes citadins pauvres). La mesure dans laquelle des résultats pourraient être obtenus ultérieurement varie selon les pays, en raison des différences d'ordres social, économique et historique. Globalement, les conditions étaient plus favorables en Côte d'Ivoire que dans les trois autres pays.

Dans la composante 1a, les zones frontalières entre la Sierra Leone, le Libéria et la Guinée avaient été sélectionnées pour mettre en place des interventions directes : des formations, dispensées par des entrepreneurs existants, pour développer les compétences des jeunes. Pour ces interventions, l'« apprentissage soutenu » avait été retenu comme modalité : l'entrepreneur/formateur recevrait de l'équipement utile, ainsi que du matériel de formation, et consentirait en contrepartie à prendre en charge un groupe d'apprentis (d'environ 15 personnes dans la plupart des cas) pour une période donnée. Les formateurs bénéficiaient de voyages d'études afin d'être exposés à de nouvelles approches au sein de leurs métiers. Environ 2600 jeunes ont reçu une formation, la plupart du temps dans des métiers traditionnels tels que la couture, la teinture en nouant, la coiffure, la menuiserie etc. Les zones frontalières, reculées et difficiles d'accès, sont devenues un défi logistique, surtout en termes d'approvisionnement. Une grande partie de l'équipement et du matériel de formation ont été livrés avec du retard, tandis qu'une autre partie n'a jamais été livrée en raison de l'épuisement des fonds, tout ceci conduisant à la frustration des formateurs et des apprentis.

Dans la composante 1b, un mécanisme compétitif de mise à disposition de fonds lancé par le YEN, et soutenu techniquement par l'ONUDI, a accordé des fonds à 15 organisations de jeunes à travers l'UFM pour soutenir des idées innovantes censées mener à la création d'emplois. Les projets sélectionnés étaient d'une grande diversité et comprenaient *inter alia* la production de matériaux de construction et la construction même, l'élevage d'abeilles, le séchage de poisson, la collecte de déchets et le recyclage, la reforestation, la création artistique par ordinateur, etc. Le mécanisme compétitif de mise à disposition de fonds du YEN a mis plus de temps que prévu pour solliciter des candidatures, les évaluer et sélectionner des candidats qualifiés. Cependant, malgré les retards, les progrès ont été globalement positifs et les boursiers du YEN sont efficaces dans l'obtention des résultats qu'ils avaient prévus.

Dans la composante 2a, l'ONUDI prévoyait d'établir le contact avec de grandes entreprises dans le but de promouvoir l'emploi pour les jeunes. Des contacts ont été établis, un forum pour les parties prenantes a été tenu en

Sierra Leone, mais aucune coopération durable n'a été établie. En Côte d'Ivoire, certains partenariats ont été développés et quelques jeunes ont été formés. Cependant, en raison d'un environnement économique généralement défavorable, la plupart des entreprises ciblées par le programme n'étaient pas en mesure de recruter des apprentis. Des études ont été menées sur la mise à disposition de services pour le développement d'entreprises (Business Development Services) dans les pays de l'UFM, surtout en ce qui concerne l'accès aux services de micro-finance pour les jeunes.

Dans la composante 2b, le BIT a dispensé des formations en Sierra Leone et au Libéria à l'aide de sa méthodologie et de ses outils « Start-and-Improve-Your-Business » (SIYB). 200 jeunes ont reçu une formation du type « basic business understanding » (GYBI), afin de comprendre les bases de l'entrepreneuriat, et 25 ont atteint le niveau de formateur et ont été certifiés en tant que tels. Durant la courte période de mise en œuvre, aucun formateur-maître, capable de former des formateurs, n'a pu être formé et certifié. Le BIT est également impliqué dans le processus de réforme de la formation et de l'éducation professionnelle et des programmes nationaux de travail décent. D'autres formations diverses ont été dispensées en Côte d'Ivoire en coopération avec la remise en état des routes à l'aide de méthodes à forte intensité de main-d'œuvre.

Dans la composante 3, le BIT a organisé la mise en place d'un Centre de services pour l'emploi au sein du Ministère du Travail libérien. Un certain nombre d'études ont été menées dans les autres pays, mais certaines d'entre elles ont été interrompues de manière prématurée en raison de l'arrêt des activités du BIT prenant effet le 31 Décembre 2009.

Dans la composante 4, une plateforme virtuelle de Communication des jeunes de l'UFM, la première du genre, qui comptait 600 utilisateurs inscrits au moment de l'évaluation, a été créée comme requis dans le communiqué d'Accra. Une antenne de communication a été créée au sein des structures existantes pour les jeunes dans chacune des quatre capitales.

Efficiences

Les pratiques administratives des agences de l'ONU ont affecté l'efficacité des activités du programme et ont conduit à de nombreux retards. Le recrutement du personnel pour la gestion de projets n'a pas été coordonné, il a par conséquent été retardé et s'est fait sous forme de contrats à court-terme. Les agences de l'ONU ont travaillé sur leurs composantes de manière relativement isolée, mise à part pour la mise en place de la composante 1b. En ce qui concerne l'utilisation des ressources, l'ONUDI et le BIT ont injecté des fonds propres au programme, tandis que le YEN a mobilisé des fonds provenant d'autres sources par co-financement.

Appropriation et pérennité

L'engagement varie selon les pays. La plupart des gouvernements interrogés étaient en faveur du programme. Cependant, le Secrétariat de l'UFM, pourtant organisme de tutelle désigné, ne s'est pas approprié le programme. Les autorités locales étaient directement impliquées mais ne se sont approprié le programme que dans peu de cas (Côte d'Ivoire). Compte tenu du fait que la plupart des activités étaient encore en cours au moment de l'évaluation, il est trop tôt pour savoir si elles deviendront techniquement et financièrement pérennes. Cela dit, certaines d'entre elles en ont le potentiel.

CONCLUSIONS

Malgré un bon début du programme, le travail est loin d'être fini. De nombreux doutes subsistent quant à savoir si les formations permettront aux jeunes, et spécialement aux groupes-cible de « jeunes sous-employés et chômeurs, en particulier les jeunes citadins pauvres et marginalisés », d'accéder à un emploi rémunéré et à effectuer un travail décent.

La sélection des zones frontalières pour effectuer les interventions directes de formation était pertinente. En effet, ces régions étaient le berceau de la rébellion et de la destruction: beaucoup de jeunes n'y ont pas été scolarisés et manquent par conséquent de compétences nécessaires à l'emploi. Cependant, la conception du programme ne s'est pas limitée à cette population-cible, et a tenté d'inclure une sélection bien plus large de bénéficiaires. Par conséquent, le programme est devenu complexe, cherchant à assister de nombreux groupes-cible, ajoutant aux défis de mise en place du programme.

Les différentes approches de formation n'ont pas été coordonnées. Le contenu des formations a souvent été conçu sans référence aux études de marché et aux tendances à venir. La formation SIYB du BIT a été dispensée par des consultants compétents. Cependant, le cycle SIYB est relativement long et il n'a pas été possible de former des formateurs-maîtres en un an. Sans formateurs-maîtres la reproduction des outils SIYB sera limitée. Chose étonnante, le SIYB n'a été utilisé que dans les composantes du BIT.

Dans la composante 1a, l'utilisation, comme formateurs, d'entrepreneurs provenant de Micro et petites entreprises (MPE) existantes, et ceci dans un environnement de travail réel, a permis d'assurer la pertinence de la formation pour les marchés locaux. Cependant, il n'est pas certain qu'elle mènera à l'auto-emploi des apprentis, étant donné que cela dépendra

également de la demande soutenue du marché ainsi que de leur accès à des ressources financières. La courte formation des formateurs était insuffisante pour qu'ils transmettent à leurs apprentis les compétences entrepreneuriales nécessaires. Pour que les résultats soient durables, les formateurs doivent recevoir plus de soutien, en particulier au travers d'une formation approfondie dans les domaines de compréhension des affaires et de micro-finance.

Les industries sélectionnées pour les formations sont traditionnelles et très répandues dans les zones rurales. La compétition y est déjà importante. En dépit du fort potentiel agricole des zones frontalières, très peu de formations sont dispensées dans ce domaine, notamment pour l'amélioration des procédés de transformation des aliments ou encore l'offre de services pour la production agricole.

Le Mécanisme compétitif de mise à disposition de fonds du YEN cherche à permettre à des organisations communautaires nationales ou locales de jeunes de participer activement dans des projets générateurs d'emplois, favorisant leur caractère novateur. La majorité des projets financés sous ce Mécanisme sont en effet plutôt innovants.

La Plateforme de Communication représente une nouvelle approche, actuellement testée dans les quatre pays. Elle a bénéficié d'un intérêt et d'un soutien considérables de la part des jeunes et des gouvernements. A condition de bénéficier d'une large publicité, elle pourrait devenir un moyen de communication important entre les jeunes-mêmes et les autres parties prenantes principales ayant un intérêt pour l'emploi des jeunes.

Les principes d'un Travail décent ont été mis en avant dans certaines composantes mais bien moins dans d'autres. Le concept est intégré dans la plupart des programmes de formation du BIT. Certains ateliers dans les zones frontalières ont été bien organisés, avec des mesures adéquates pour assurer la sécurité au travail. Dans d'autres cas cependant, ces mesures étaient absentes et les conditions de travail représentaient un réel risque pour les apprentis. Les programmes devraient insister davantage sur cet aspect à l'avenir. Les conditions sous lesquelles les employés ont été recrutés ne sont absolument pas dignes de celles d'un travail décent, compte tenu de la courte durée et de la précarité des contrats, souvent espacés entre eux.

Des principes basiques de financement, comme les possibilités de distorsion du marché de la micro-finance par l'utilisation de fonds non récupérables à des fins commerciales, ou de compromettre l'engagement des apprentis en les formant gratuitement, voire même en leur accordant des bourses, sont devenus l'objet de grands débats au sein des gestionnaires du programme. Aucune philosophie ou politique commune

n'a pu être déterminée à ce sujet. Cependant, l'équipe d'évaluation considère les différentes approches appliquées sous le programme comme des adaptations flexibles aux conditions locales, qui ne posent pas réellement problème dans les conditions observées.

L'appropriation varie selon les parties prenantes. Tandis que le Secrétariat de l'UFM ne s'est pas approprié le programme, le soutien d'autres parties prenantes a en principe été plutôt conséquent. Il est important que toutes les parties augmentent leur engagement direct dans le programme. Cet aspect devrait être pris en considération avec sérieux en cas d'élaboration d'une nouvelle phase.

Le programme n'a pas été mis en place de façon coordonnée entre les agences (selon l'initiative «Unis dans l'action» des Nations Unies), et celles-ci ont manqué l'occasion de bénéficier d'un certain nombre de synergies potentielles. En particulier, elles n'ont pas saisi l'opportunité de développer et d'utiliser conjointement le programme SIYB du BIT. Un coordonateur national a été désigné dans chaque pays, ainsi qu'un coordonateur régional pour superviser l'ensemble du programme. Or, ces employés sont entrés en fonction tardivement et n'ont pas eu la possibilité de participer au recrutement du personnel de terrain. Il n'y a pas eu de réunions régulières au niveau national réunissant toutes les composantes du programme. Au lieu de cela, les employés du programme avaient tendance à consulter et à référer de manière verticale plutôt qu'horizontale, restant cloisonnés au sein de leur propre agence.

Le suivi et l'évaluation n'ont pas reçu suffisamment d'attention sous ce programme, probablement en raison de la pression extrême de mise en œuvre. Seule la composante du YEN comprend un dispositif d'évaluation systématique de l'impact. Le suivi et l'évaluation harmonisés de l'ensemble du programme n'ont pas pris forme sous la composante 4. Les fonds de projet nécessaires pour mener l'évaluation indépendante n'ont pas été réservés.

Les conditions sous lesquelles le financement avait été accordé, et selon lesquelles il fallait produire des résultats en un très court laps de temps, se sont avérées être une réelle contrainte. L'ONUDI a par conséquent eu besoin de solliciter une extension. De plus, la bureaucratie administrative a causé des retards considérables et une perte de temps onéreuse. Ce temps précieux aurait plutôt dû être consacré à des problèmes plus substantiels. La réputation des agences en a subi les conséquences négatives : la frustration s'est exprimée face à l'interruption abrupte des activités du BIT, tandis que l'ONUDI a été critiquée pour ne pas avoir été capable de mettre en place la totalité de l'assistance prévue.

ENSEIGNEMENTS

Le programme est devenu excessivement complexe et difficile à gérer en raison d'une grande diversité géographique et linguistique, et de la présence de trois agences d'exécution partenaires qui s'adressaient à trop de groupes-cible différents. Une leçon importante à tirer est qu'il est risqué de financer des activités visant le long et moyen-terme par un financement d'urgence à court-terme. Ceci devrait donc être évité à l'avenir. Autrement, la pression excessive à la dépense pourrait compromettre l'efficacité des activités. De plus, des tâches importantes risqueraient de ne pas pouvoir être menées à bien. En général, le financement à court-terme ne devrait être accepté qu'à condition d'être complété par :

- La planification d'un programme d'impact-rapide qui peut être mis en place en un laps de temps prédéterminé, *in casu* en un an, avec le financement disponible. La totalité de l'acquisition de matériel (y compris véhicules, équipement IT etc.) devrait se faire localement afin d'économiser du temps et de devenir opérationnel rapidement. Il faudrait faire appel, autant que possible, aux fournisseurs de service locaux déjà en place.
- La révision de l'ensemble du programme et sa séparation en deux phases (phase 1 et phase 2), en limitant les objectifs de développement de compétences à plus long-terme à la phase 2.
- La conception immédiate et le lancement d'une campagne commune de collecte de fonds pour la phase 2. Toutes les parties prenantes devraient participer activement à cette campagne.

Les agences partenaires auraient dû formuler conjointement un programme de travail commun, limité au budget consenti par le Japon, dans lequel les activités auraient été conçues de manière réaliste et plausible, en tenant compte du temps (très court) imparti, et qui aurait prévu une stratégie de sortie dans le cas où aucun financement supplémentaire ne serait disponible à temps pour assurer la continuité harmonieuse du programme. Un tel programme de travail aurait été utile afin de mieux gérer les attentes et d'éviter les déceptions.

La sélection des zones frontalières était justifiée mais présentait des défis logistiques. Le personnel présent sur le terrain a dû investir trop de temps pour permettre l'approvisionnement d'une quantité de petites entreprises, situées dans des zones difficiles d'accès, en matériaux de construction, en équipement et en matériel de formation, tout ceci en présence de procédures d'approvisionnement compliquées. Un enseignement à tirer est qu'il vaut mieux sous-traiter cette fonction à un

agent d'approvisionnement professionnel et expérimenté, ayant connaissance du contexte local, plutôt que d'en charger des employés du programme.

L'initiative « Unis dans l'Action » forme une part importante du processus de réforme de l'ONU et est nécessaire pour que le système de l'ONU continue à être pertinent dans le domaine de la coopération pour le développement international. Elle est centrée sur la coordination des agences de l'ONU au niveau national et repose sur quatre piliers au niveau national: Un programme unique, Un cadre budgétaire unique, Un responsable unique, et Un bureau unique. Par contre, le programme de l'UFM n'a pas respecté ces principes en virant vers « la réception unifiée des fonds et la réalisation désunie des actions ». L'initiative « Unis dans l'Action » doit être au cœur de la suite du programme de l'UFM, en rassemblant les trois agences au sein d'un nouveau cadre de coopération, et en mettant un accent particulier sur l'aspect « Un responsable unique ». Dans le cas présent, l'initiative « Unis dans l'action » aurait dû être poursuivie à un niveau plus élevé de la direction des agences impliquées, à l'aide de règles plus claires en matière de responsabilité et de délégation d'autorité, ainsi que d'un meilleur contrôle.

RECOMMANDATIONS

Scenario 1 – perspective à un an (stratégie de sortie)

1. L'ONUDI devrait chercher d'urgence à obtenir le financement nécessaire à la complétion honorable des activités inachevées. En tant que chef de file, l'ONUDI devrait consulter le BIT et le YEN afin de préparer un document de planification comprenant une stratégie de sortie claire et un plan de réserve pour la transmission de ses actifs physiques aux organisations partenaires. L'accent devrait être mis sur le fait de compléter ce qui a été débuté, surtout dans les zones frontalières : fournir le matériel de formation promis ; organiser la remise de diplôme des apprentis ; renforcer les compétences entrepreneuriales des formateurs ; réaliser l'étude de nouveaux marchés ; formuler, tester et suivre des projets d'entreprise ; et mettre les apprentis en contact avec les IMF locales afin qu'ils puissent accéder à des fonds en formant des groupes. Un soutien supplémentaire à la plateforme de communication et aux centres peut être compris/inclus dans la mesure des fonds disponibles.

Scenario 2 – perspective à quatre ans

2. L'ONUDI devrait inviter le Secrétariat de l'UFM à convoquer les différents partenaires afin d'élaborer une stratégie conjointe de collecte des fonds

que le Secrétariat devrait efficacement s'approprier et diriger. Avant de lancer la campagne de collecte de fonds, la conception initiale de ce programme de quatre ans devrait être examinée conjointement par toutes les parties prenantes sous la direction de l'UFM. Le document de projet devrait être révisé afin de refléter les nouvelles priorités ainsi que les enseignements tirés de la première année en termes de conception, de modalités de mise en œuvre et de gestion. Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Fonds d'équipement pour les Nations Unies (FENU) et le Fonds pour la consolidation de la paix devraient être invités à prendre part à cet examen et au partenariat à venir.

3. Lors de la reformulation du futur programme, les partenaires devraient prendre en considération les points suivants :
 - (a) Aller plus loin que la formation et identifier des secteurs et technologies nouveaux et innovants, pouvant générer des emplois. L'agriculture et l'industrie de la pêche comptent parmi les secteurs prometteurs, dans lesquels il devrait être possible de faire le lien avec des programmes de développement en cours ou à venir, afin d'assurer que de la main-d'œuvre qualifiée est bien disponible pour les appuyer. Le secteur de l'énergie offre également des opportunités : les technologies de production d'énergie, notamment éolienne, se prêtent à la production à petite échelle
 - (b) Se recentrer sur les jeunes citadins marginalisés et sans éducation en tant que groupe-cible important, comme prévu lors de la conception initiale.
 - (c) Promouvoir le SIYB en tant qu'outil principal de formation entrepreneuriale au sein du programme, à utiliser dans toutes les activités concernées. Un objectif de 20 formateurs-maître par pays participant devrait être fixé pour assurer la présence continue d'une capacité suffisante en formation de formateurs.
 - (d) Entrer en négociations avec les grandes Institutions de micro-finance (IMF) au sujet d'un mécanisme de financement innovant, par lequel le gouvernement (au travers de financement de programme) accepte de pourvoir l'IMF d'un fonds collatéral. En contrepartie, le fonds serait géré de manière professionnelle et un grand nombre de jeunes entrepreneurs pourraient en bénéficier. Dans d'autres pays ouest-africains, l'expérience a montré que ce type de mécanisme était un moyen pragmatique d'aider les jeunes entreprises à accéder à un capital d'emprunt. Pour cela, il serait bon de faire appel à l'expertise du programme de finance sociale du BIT.

4. Les mécanismes de coordination d'un futur programme devraient être améliorés et alignés sur les principes de l'initiative « Unis dans l'Action ». Ces principes devraient être considérés comme étant des conditions nécessaires au succès de l'approche commune ; dans le cas où une (ou plusieurs) des agences ne voudrai(en)t ou ne pourrai(en)t y adhérer, il vaudrait peut-être mieux que celle(s)-ci se retire(nt).
- a) Le Comité directeur de l'UFM devrait être ravivé et un plan contenant 6 réunions mensuelles convoquées et organisées par le Secrétariat de l'UFM devrait être accepté d'emblée. Un cadre supérieur devrait être nommé par l'UFM au poste de Directeur de programme, chargé de la coordination globale.
 - b) Au niveau national, l'équipe des Nations Unies aura un responsable (provenant d'une des agences participantes) dédié au poste de Consultant Technique Principal (CTP) auprès de chacune des principales organisations partenaires (telles que le Secrétariat de l'UFM, le Ministère de la jeunesse, le Ministère du travail, le Ministère de l'industrie, la Chambre de commerce, etc.)
 - c) Le CTP sera le premier à être recruté et il/elle participera au recrutement de tous les autres employés du programme; tout le personnel sera placé sous des contrats d'un an avec possibilité d'extension; ils rendront compte techniquement au CTP, indépendamment de leur affiliation à une agence particulière; le CTP assurera un échange d'information de haut niveau avec les organisations partenaires, tout comme au sein de l'équipe nationale, au moyen de réunions d'équipe bihebdomadaires.
 - d) Il y aura un budget pour le programme de chaque pays, administré de façon quotidienne par le CTP, qui assignera également les tâches issues du programme-pays au sein de l'équipe en charge de celui-ci.
 - e) Le CTP aura un compte local à disposition pour les coûts opérationnels du programme, tels que le transport, les séminaires de formation, l'impression de matériel; tout l'approvisionnement pour les formations en entreprise (équipement, matériel de formation etc.) sera sous-traité à un agent d'approvisionnement local compétent, soumis à des audits externes.
 - f) Les sièges des Agences, les Bureaux régionaux et les Bureaux de pays (affiliés au BIT) prendront en charge la collecte des fonds, l'orientation politique, le contrôle et l'évaluation, et assisteront les opérations du pays à l'aide d'un soutien technique et de conseils, sans toutefois être impliqués dans la gestion du programme au quotidien.

- g) La coordination entre l'ONUDI, le BIT et le Secrétariat du YEN devrait se baser non seulement sur les avantages comparatifs perçus, mais également sur les activités effectuées conjointement durant la phase de mise en œuvre, afin de construire des synergies en ciblant des groupes spécifiques de jeunes. Des règles claires de communication devraient être établies tout au long de la mise en œuvre entre les partenaires à tous les niveaux: au niveau du siège, de la région et du pays.
5. Les agences (en particulier l'ONUDI) devraient reconsidérer leurs règles financières et leurs procédures d'approvisionnement afin d'entamer une décentralisation et de permettre une mise en place efficiente et rapide des activités opérationnelles au niveau national.

1. Contexte:

A l'initiative conjointe de l'ONUDI et de l'Union Africaine, une rencontre de concertation de haut niveau portant sur le travail productif et décent pour les jeunes avec un accent particulier sur l'Union pour le Fleuve Mano (UFM) a été tenue en février 2007 à Accra au Ghana. La rencontre a rassemblé autour d'une même table des délégués venant de la Sierra Léone, du Togo, du Libéria, de la Guinée et de la Côte d'Ivoire, des agences de Nations Unies, du Secrétariat de l'UFM, des partenaires au développement, des représentants des organisation de jeunes de la société civile et du secteur privé. La rencontre a été sanctionnée par un communiqué dans lequel les « participants ont unanimement reconnu que le problème de l'emploi des jeunes constitue un défi fondamental à relever, au regard des incidences qu'il peut avoir quant à la stabilité politique des pays membres de l'UFM ».

En dépit des velléités de guerre civile qui perdure, la Sierra Léone et le Libéria sont engagés dans un processus d'apaisement social en vue de jeter les bases d'un développement à long terme. Des progrès remarquables ont été notés sur le plan économique et politique. Cependant, malgré ce progrès, la situation dans la région reste précaire avec un environnement économique assez hostile et des infrastructures limitées. Le taux de chômage est élevé, particulièrement chez les jeunes et les marchés de travail publics et privés ont très peu de capacités à absorber les demandeurs d'emplois. Les taux de chômage des jeunes pour l'année 2003 mentionnés dans le document de programme de l'UFM font état de 31% en Cote d'Ivoire, 65% en Sierra Léone et 88% au Libéria. Bien que ces chiffres doivent être considérés avec une certaine prudence, ce défi commun dans la région requiert clairement des efforts soutenus et concertés par les gouvernements, la communauté internationale, le secteur privé, la société civile, les jeunes eux-mêmes et d'autres parties prenantes pour gérer des perspectives tangibles qui peuvent contribuer à donner un meilleur avenir aux jeunes.

Les gouvernements des pays de l'UFM ont tenté de trouver des solutions au problème criard du chômage des jeunes. L'emploi des jeunes figure dans leurs grandes priorités, tous les quatre pays ont des Ministères de la jeunesse et des plans d'emploi pour la jeunesse et ont pris un certain nombre d'initiatives spéciales pour les jeunes. En Guinée, il y a le fonds national pour l'emploi des Jeunes (FNEJ), au Libéria, il y a le programme d'action pour l'emploi du Libéria (PAEL), en Sierra Léone, il y a le Plan d'emploi des jeunes (PEJ) et en Cote d'Ivoire, il y a le Fond National de Solidarité (FNS). Cependant, les fonds publics pour l'emploi des jeunes restent limités. On a noté certaines faiblesses institutionnelles et une coordination qui n'est pas des meilleures au niveau national.

Les leaders qui se sont rencontrés à Accra ont reconnu que l'avenir de l'Afrique de l'Ouest en général et celui des pays de l'UFM en particulier, en termes de paix, de stabilité et de développement dépend des

perspectives qui s'offrent aux jeunes. Les jeunes n'ont pas seulement besoin de métiers, mais de métiers décents avec des programmes de développement inclusifs.

Le programme qui fait l'objet de la présente évaluation fait suite à la rencontre de haut niveau tenue à Accra. Il est conçu comme un programme quadriennal avec un budget de 21.5 millions de dollars américains qui doit être conjointement exécuté par l'ONUDI, le BIT, et le YEN, avec un financement pour la première année (de cinq million de dollars Américains) du gouvernement du Japon.

2. Objectifs et portée de l'évaluation:¹

Le but de cette évaluation indépendante est de déterminer la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité de la première année d'exécution du programme commun et de présenter les conclusions et les recommandations pour la prochaine phase du programme. En outre, cette évaluation devrait éclairer les parties prenantes clés, le BIT, l'ONUDI et le YEN sur les leçons apprises afin que de manière continue les performances et les résultats de programmes futurs similaires soient améliorés.

Les objectifs spécifiques de l'évaluation finale sont :

- Evaluer les progrès réalisés en vue d'atteindre les objectifs fixés dans le document de programme et l'impact des initiatives prises pendant la première phase en termes de changements dans les politiques et les institutions et les améliorations notées en matière de perspectives de travail des jeunes mais aussi des aspects qui doivent être pérennisés et portés à grande échelle ;
- Vérifier que les fonds ont été utilisés de manière efficace et efficiente pour donner des résultats ;
- Mesurer le niveau auquel le BIT, l'ONUDI, et le secrétariat du YEN ont contribué individuellement et collectivement à l'atteinte des objectifs du programme ;
- Evaluer la contribution du programme en matière de réalisation des objectifs de développement national qui ont un rapport avec la promotion du travail productif et décent des jeunes dans chacun des quatre pays y compris la contribution et l'alignement avec les plans nationaux de développement, UNDAF et DWCP (dans la mesure du possible) et les projets de coopération nationale de l'ONUDI ;
- Identifier les « bonne » pratiques et partager les leçons tirées de l'expérience dans le domaine de la promotion du travail productif et décent des jeunes (par exemple, conformité de la stratégie et des dispositions méthodologiques et institutionnelles pour promouvoir l'emploi décent des jeunes dans le cadre des projets de développement national et le renforcement des capacités nationales de promotion du travail productif et décent des jeunes) ;
- Identifier et expliquer les difficultés éventuelles ou les défis spécifiques au contexte ou à la mise en œuvre générale et suggérer les voies et moyens pour les surmonter dans la prochaine phase.

La portée de l'évaluation indépendante était de jeter un regard sur le programme multipartite pour le travail productif et décent des jeunes qui a été exécuté dans les quatre pays mais également les réalisations du

¹ Les termes de référence fournissent de plus amples informations

programme au niveau sous régional et régional de septembre 2008 à nos jours. Etant donné que le programme est une initiative conjointe du BIT, de l'ONUDI et du secrétariat du YEN, l'évaluation a porté d'une part sur les relations de travail et les réalisations conjointes de ces trois organisations et d'autre part elle a analysé les progrès réalisés séparément et conjointement par ces organisations. L'évaluation a aussi porté sur la gestion et la coordination du Programme.

Les principaux clients de cette évaluation sont le Secrétariat de l'UFM, les Gouvernements de Sierra Léone, du Libéria, de Guinée et de la Côte d'Ivoire, le Gouvernement du Japon, l'Unité de gestion technique, l'ONUDI, le BIT (bureau régional, BIT de Dakar, BIT d'Abuja), le Secrétariat du YEN, les composantes du BIT et de l'ONDUDI, de même que les parties prenantes et les partenaires d'exécution dans les pays.

3. Méthodologie:

L'évaluation a été réalisée conjointement par l'ONUDI et le BIT qui ont contractualisé avec Erik LYBY (chef d'équipe) et Mohamadou SY en tant qu'évaluateurs externes.

La méthodologie de l'évaluation était fondée sur les termes de références a suivi un processus en huit étapes :

1. Revue documentaire des productions du programme, rapports, comptes rendus, outils développés, etc.
2. Des séances de briefing au siège de l'ONUDI et au bureau sous régional du BIT à Dakar
3. Conception des outils d'évaluation
4. Travail de terrain basé sur l'observation directe et des entretiens avec les groupes suivants :
 - Les représentants et le personnel de l'ONUDI et d BIT ;
 - Le Secrétariat de l'UFM à Freetown ;
 - Les ministères et agences de la jeunesse et du travail de la formation professionnelle dans les quatre pays ;
 - Les coordonnateurs nationaux, le personnel de terrain et les consultants dans les pays ;
 - Les partenaires financiers et techniques : PNUD, la Coopération Française, la Chambre de Commerce, les cabinets de consultants, les agences d'exécution, les formateurs, les entreprises, etc.
 - Les bénéficiaires de la formation : particulièrement les femmes et les jeunes.
5. Visites des sites des projets, les centres de communication des jeunes, etc.
6. Restitution des résultats à Freetown et à Vienne (avec une téléconférence entre Genève, Abuja et Dakar) ;
7. Analyse et préparation d'une ébauche de rapport y compris les commentaires reçus sur le document ayant fait l'objet de restitution ;
8. Préparation du rapport de l'évaluation finale y compris des commentaires sur l'ébauche du rapport.

Après les séances de briefings et la revue documentaire les membres de l'équipe se sont rencontrés à Freetown le 16 juin 2010 pour davantage affiner l'approche et faire la répartition des tâches ainsi que la préparation d'une liste de questions spécifiques d'évaluations. La méthodologie proposée pour répondre aux questions clés de l'évaluation devait passer par une approche participative, intégrée et sensible aux problèmes genre. La triangulation des informations collectées était utilisée pour valider leur exactitude et leur caractère adéquat.

Le travail de terrain était réparti de telle sorte que Mohamadou SY avait en charge la Guinée et la Côte d'Ivoire, et Erick LYBY, la Sierra Léone et le Libéria, en raison d'un séjour d'environ une semaine dans chaque pays. Presque toutes les activités du programme ont été revisitées et des rencontres organisées avec es personnes indiquées. L'équipe a tenu une seconde réunion à Freetown le 02 Juillet pour des échanges et la préparation d'une note de compte-rendu qui devrait être présentée aux parties prenantes de la Sierra Léone le 06 Juillet suivie d'une communication à l'ONUDI (Vienne) le lendemain (organisation d'une vidéo conférence avec les bureaux du BIT, à Genève, à Dakar et à Abuja). Une série d'entretiens téléphoniques ont suivi pendant la préparation du rapport provisoire. Au cours du mois d'Août, le rapport provisoire a été envoyé pour avis Secrétariat de l'UFM, aux personnels concernés de l'ONUDI, du BIT, du YEN et à d'autres parties prenantes et les commentaires ont été intégrés comme il se doit dans la version finale.

L'équipe d'évaluation souhaite présenter ses sincères remerciements à tous ceux qui ont contribué à rendre cette mission productive (les formateurs, les Gouvernements et les représentants des OCB de même que le personnel sur le terrain au niveau régional et an niveau du siège des trois agences qui ont participé dans cette œuvre avec un engagement et un professionnalisme remarquables.

Il convient de noter que les résultats, les conclusions et les recommandations présentés dans ce rapport sont ceux de l'équipe indépendante d'évaluation et ne représentent pas forcément les opinions des gouvernements impliqués des agences des Nations Unies ou d'autres parties prenantes.

4. Résultats:

Sont présentés, dans ce qui suit, les résultats de l'équipe d'évaluation sur la conception du Programme, sa pertinence, son efficacité (quant à l'atteinte des objectifs), l'efficience de la gestion, l'utilisation des ressources et l'appropriation par les institutions partenaires dans les pays. En raison de la courte durée de mise en œuvre du projet, il serait prématuré de faire une sorte d'évaluation des éléments d'impact à long terme. C'est pourquoi, ces aspects liés à l'appréciation de l'impact n'ont pas été pris en compte. Le chapitre sur les résultats met l'accent sur les éléments de preuves qui ont été collectés et tente d'éviter des jugements de valeur. Ont ensuite suivi les conclusions de l'équipe, les leçons apprises et les recommandations pour l'avenir.

4.1 La conception du programme:

La conception du Programme est basée sur l'analyse approfondie et rigoureuse d'une large gamme de facteurs liés au problème de la jeunesse et de l'emploi en Afrique de l'Ouest et particulièrement dans les Etats en situation de sortie de crises. Les quatre pays ont des populations qui font partie des plus jeunes et des plus pauvres au monde. Le revenu par habitant du Libéria est le troisième plus bas au monde (130 dollars américains) pendant que celui de la Sierra Léone est le cinquième plus bas (220 dollars américains) et la Guinée se positionne à la quinzième place (370 dollars américains). Le revenu par habitant de la Côte d'Ivoire est quelque peu plus élevé (840 dollars américains). Après des années de guerre civile (Côte d'Ivoire en 2002-2003, Libéria en 1989-2003, Sierra Léone en 1991- 2002, et enfin les troubles de Février 2007 en Guinée), il reste beaucoup à faire pour assurer une stabilité et une paix durable dans la sous-région².

La question de l'emploi des jeunes est une priorité dans l'agenda de tous les quatre gouvernements et après la rencontre de haut niveau tenue à Accra, les agences de des Nations Unies ont été encouragées à développer des programmes et des projets en appui à cette priorité. Le Programme quadriennal de l'UFM a été conjointement formulé par l'ONUDI et le BIT, le PNUD et le YEN et l'UNOWA lors de la mission exploratoire tenue en Mai Juin 2007. La levée de fonds a été un succès pour la première année avec une subvention pour la première année du Gouvernement Japonais d'un montant de cinq millions de dollars américains avec une mise à disposition en mars 2008. Cette aide était faite à partir du Fonds Spécial d'Urgence à condition qu'elle soit strictement utilisée pendant la première année d'exécution c'est-à-dire jusqu'en Mars 2009. Par conséquent, le

² Le document de projet conjoint de l'UFM sur l'emploi des jeunes, Avril 2008

plan d'actions de la première année était basé sur la formulation conjointe de la mission de l'ONUDI et du BIT en avril-mai 2008. Le document du Programme a été finalisé tout en gardant le document du programme quadriennal comme le document de base qui a été signé en juillet 2008. Initialement, le programme devait s'étendre sur une période de quatre ans avec un budget de 21,5 millions de dollars américains. Aucun financement supplémentaire n'a été sécurisé au moment où il a été décidé de commencer l'exécution, avec l'espoir que les fonds restants pourraient être mobilisés de manière à poursuivre le programme durant la deuxième année tel que planifié.

Le programme quadriennal sous-régional dans les quatre pays comprend les composantes suivantes :

- 1) Développement d'entreprises indépendantes
 - a) Promotion de l'entreprenariat des jeunes
 - b) Mécanismes de financement des projets pilotés par des jeunes
- 2) Développement de l'employabilité des jeunes
 - a) Partenariats avec le secteur privé pour l'employabilité des jeunes
 - b) Formation et développement de compétences pour améliorer l'employabilité des jeunes.
- 3) Services sous régionaux d'intermédiation sur le marché (services d'emploi) et d'informations
- 4) Forum sous-régional d'échanges d'expériences et gestion de programme.

Une réunion préparatoire des Nations Unies a eu lieu à Accra avant la grande rencontre avec la participation du BIT, de l'ONUDI, de l'UNICEF de la FAO, de la Banque mondiale, du PNUD et des représentants de l'UNCT, des pays du fleuve Mano et de la Côte d'Ivoire. Le secrétaire Général de l'UFM a aussi pris part à cette rencontre. Le but de cette rencontre était « de déterminer une approche multipartite pour livrer de manière unitaire sur les questions ayant trait à l'emploi des jeunes de la région du Fleuve Mano³ ».

Le document du programme va dans cette direction et se réfère au principe « de livraison unitaire⁴ ou « unis dans l'action » en tant que modalité d'exécution. Le Secrétariat de l'UFM devrait animer ce programme sous-régional, assurer un soutien politique, donné des orientations, mobilisé les partenaires et les donateurs. En appui à cela, l'ONUDI a aussi assuré un appui technique initial de renforcement des capacités du Secrétariat de l'UFM à Freetown, en

³ Annexe du communiqué de la Réunion de haut niveau, Accra du 19 au 20 février 2007

⁴ Le principe fait partie des réformes du système des Nations Unies et est basé sur les recommandations du rapport A/61/583 de novembre 2006.

Sierra Léone à partir d'Octobre 2007. Un comité de pilotage a été mis sur pied, comportant les représentants des Etats membres de l'UFM, des groupes de jeunes, des agences partenaires des Nations Unies et les Comités de Pilotage au niveau des pays. Les agences d'exécution ciblées étaient l'ONUDI, le BIT et le PNUD. Cependant le PNUD s'est retiré et le YEN a rejoint l'ONUDI et le BIT comme agence d'exécution. Le document de programme n'est pas allé dans les détails concernant la manière dont les partenaires onusiens seraient « unis dans l'action ». Le programme qui en découle était ambitieux, avec des partenariats complexes et des modalités d'exécution. En pratique, les tâches et les budgets étaient partagés entre les agences lors d'une mission conjointe de planification dans les pays de l'UFM en Avril 2008.

L'approche décrite dans le document devait cibler les jeunes et comprendre des groupes cibles nombreux et divers :

- Les jeunes des milieux urbains pauvres et marginalisés ;
- De jeunes gens qui ont des idées d'affaires ou qui voudraient devenir des entrepreneurs dans le secteur agricole, de la production et des services ;
- De jeunes gens qui sont déjà propriétaires d'affaires en dépit de la taille ou du secteur.

Le plan d'action de la première année de l'ONUDI suit les grandes lignes du document quadriennal mais identifie les régions frontalières comme zones de concentration géographique. Le plan comprend un budget pour le financement japonais de cinq million de dollars américains. Un conseiller technique principal international est prévu pour 7 mois dans le but de coordonner le programme ; cependant face à la courte durée entre septembre 2008 et mars 2009, ce poste a été remplacé par un poste de coordonnateur régional et quatre postes de coordonnateurs nationaux. Il y avait aussi le souci de renforcer l'orientation centrée sur le milieu d'intervention et les jeunes.

Le tableau suivant décrit la conception qui en a résulté la première année :

Table 1 : Les composantes du Programme par pays et l'agence d'exécution⁵ :

	Sierra Léone	Libéria	Guinée	Côte d'Ivoire
1) Promotion d'entreprises indépendantes et de projets sociaux gérés par les jeunes				
ONUDI	Le programme de développement des capacités entrepreneuriales des jeunes (Kailahun, Koindu)	(Ganta) Le programme de développement des capacités entrepreneuriales des jeunes (Ganta)	Mise à niveau des compétences communautaires basées sur l'approche par les compétences en Guinée Forestière (Guékédou)	Caravane de l'entrepreneuriat (sensibilisation à l'entrepreneuriat, développement de compétences, 8 régions)
BIT	N/A	Services de développement des affaires pour l'entrepreneuriat des jeunes (Monrovia)	Programme d'emploi pour les jeunes et la formation d'un réseau de formateurs en Améliorer Vos Affaires mis en œuvre en Guinée Forestière (Kissidougou)	Soutien au réseau GERME et à PRODIGE (quatre régions)
1b) Programme de subventions pour les Projets pilotés par les jeunes				
YEN ONUDI	Programme de subventions	Programme de subventions	Programme de subventions	Programme de subventions
	Etude du secteur financier	Etude du secteur financier	Etude du secteur financier	Etude du secteur financier
2a) Développement de l'employabilité des jeunes en partenariat avec le secteur privé basé sur la responsabilité sociale des entreprises				
ONUDI	Programme pilote de développement des compétences techniques des jeunes	Programme pilote de développement des compétences techniques des jeunes	Programme d'amélioration de semi compétences dans les zones minières (Beyla, Lola)	Partenariat avec le privé pour développer des compétences de jeunes orientées vers le marché
2b) Formation et développement de compétences pour améliorer l'employabilité des jeunes.				
BIT	Des modules de formation et des curricula des institutions de formation professionnelle sont développées	(Ganta)	Rapport sur le développement de la main d'œuvre pour la grappe du secteur minier	La formation sur le terrain d'AGEROUTE et le renforcement des petites et micro entreprises
			Plan stratégique pour le Salon de l'Emploi et de la Formation	Développement d'un schéma dual d'apprentissage dans quatre régions
3) Services sous régionaux d'intermédiation sur le marché (services d'emploi) et d'informations				
OIT	Plan de travail pour l'établissement de 6-13 centres des métiers	Unités mobiles de services d'emplois	Des systèmes durables d'informations sur le marché au niveau local (Kissidougou)	Les services d'emploi locaux à Abidjan et dans les zones Sud sont renforcés
4) Forum sous-régional des échanges d'expérience et gestion de programme.				
ONUDI	Gestion du Programme-pays et logistique	Gestion du Programme-pays et logistique	Gestion du Programme-pays et logistique	Gestion du Programme-pays et logistique
ONUDI	Plateforme de communication des jeunes –Forum des jeunes- Comité de Pilotage			

⁵ Au niveau de l'ONUDI le programme a été éclaté entre les unités (Entrepreneuriat des Jeunes et des Femmes » 'composante 1a et 2a) et l'unité des Programmes Spéciaux qui s'occupe, entre autres, des projets de post conflit (composante 1b et 4)

Bien que la justification globale du programme soit liée à la stabilité politique et aux menaces potentielles émanant d'une grande population de jeunes chômeurs analphabètes et en raison de l'absence d'analyse de genre, le document plaide en faveur d'une égalité de genre du point de vue des opportunités de création d'emplois.

Le document quadriennal énumère une série de facteurs de risques tels que les faiblesses des organisations partenaires, les institutions du marché du travail, les organisations de jeunes et le secteur privé en règle générale. Deux présuppositions sont implicitement avancées mais pas mentionnées : (1) que le financement pour les trois années suivantes serait obtenu et (2) que les agences qui coopèrent pourraient compter sur les forces des uns et des autres pour créer des synergies. Toutes les deux suppositions apparaissent comme des présuppositions fatales qui auraient bien dû être mieux prises en charge.

4.2 La pertinence:

Comme il a été reconnu lors la Rencontre de haut niveau et réitéré par les gouvernements affectés, le défi du chômage et du sous emploi pour un très grand nombre de jeunes gens dont la plupart n'ont pas connu une enfance normale pendant la guerre est immense et représente une menace pour les Etats qui ont connu une histoire récente de conflits civils violents. Ce programme est aussi en phase avec les priorités du BIT, de l'ONUDI et du YEN qui ont mandaté leurs comités exécutifs pour promouvoir l'emploi des jeunes dans des situations post crises.

Le programme de l'UFM avait des rapports avec d'autres activités en cours avec l'ONUDI et le BIT tel que le soutien de l'ONUDI aux centres de croissance en Sierra Leone, la formation à Guékédou en Guinée, l'hydroélectricité de petite échelle au Libéria, l'initiative du BIT pour le développement des plans des pays pour le travail décent, le soutien à la réforme de la formation professionnelle, le système d'information du marché du travail et les services à l'emploi, les infrastructures de travail, etc.

Il complète aussi plusieurs initiatives dans les pays soutenues par les partenaires au développement. Ces initiatives intègrent notamment :

- Sierra Leone : le DSRP, la Vision Commune des Nations Unies, le Plan d'Emploi des Jeunes ;
- Libéria : le DSRP qui comprend une Politique Nationale d'Emploi, le Programme d'Action pour l'Emploi au Libéria (LEAP).
- Guinée : le Programme Emploi Jeunes (PEJ).
- Côte d'Ivoire : le Programme des Initiatives Génératrices d'Emplois (PRODIGE) et la Caravane de l'Entrepreneuriat.

En tant que tel, ce programme est hautement pertinent pour répondre aux défis de création d'emplois pour les jeunes à une large échelle.

4.3 Progrès et efficacité du projet:

Des différences considérables ont été notées entre les quatre pays en termes d'efficacité par rapport à l'atteinte des objectifs fixés. Dans une

certaines mesures ces différences peuvent être tributaires de leur histoire récente, de leur niveau de destruction pendant les années de guerre et de leur environnement institutionnel et économique.

4.3.1 : Composante 1a : Promotion et développement d'affaires et des projets sociaux dirigés par des jeunes (ONUDI et BIT)

Sierra Léone et Libéria

Ces deux pays ont souffert d'une longue et vilaine guerre qui a pris fin en 2002-2003. Les zones frontalières de Kailahun et Koindu en Sierra Léone et de Ganta dans la région du Nimba au Libéria étaient au cœur de la guerre et ont vu les pires destructions et atrocités commises. Le programme de l'UFM a choisi ces régions comme zones d'intervention pour la composante 1a : le développement des compétences entrepreneuriales des jeunes. Les activités de cette composante sont fondamentalement similaires dans les deux pays.

En Sierra Léone : la composante 1a a démarré en Septembre 2009 ; 12 formateurs du secteur privé dans chacune des deux villes (des entrepreneurs en activités) ont été sélectionnés pour être responsables de la formation et ont été envoyés en stage (formation de formateurs) à Nzerekore en Guinée. Au Libéria, La formation a été lancée officiellement en Décembre 2009 avec 305 stagiaires potentiels et 12 formateurs du secteur privé. Les formateurs ont été envoyés à un voyage d'étude au Centre Songhai du Bénin et le stage a commencé peu après.

Les projets de Kailahun et de Koindu ont démarré avec la construction d'un centre de formation et de production dans chaque ville qui ont été utilisés comme des sites de formation pour les maçons.

La formation élargie a effectivement démarré en mars 2010 avec l'arrivée des équipements et du matériel de stage, cependant les fournitures demandées par les formateurs couvraient partiellement leurs besoins. Les réductions étaient dues à un manque de financement. Les formateurs ont affirmé qu'on ne les a pas consultés à propos des réductions, ce qui fait que certains d'entre eux recevaient des équipements et du matériel de moindre importance et au détriment d'autres qui étaient plus importants pour eux. Cela avait un impact sur la formation qu'on pouvait donner. Une telle situation était une pomme de discorde constante entre les formateurs, les stagiaires et le personnel du programme. Alors que les formateurs sont des entrepreneurs expérimentés et indépendants et généralement ils étaient disposés à conduire la formation pendant toute la période requise en dépit des difficultés, mais ils ressentent qu'on les a désorientés et la formation est devenue plus courte dans les faits que prévu. Les exemples sont nombreux (un maçon qui avait sollicité 75 sacs de ciment et qui s'est retrouvé avec 25 ou encore une coiffeuse à qui on a attribué un groupe électrogène de puissance très limitée et qui avait plutôt besoin de mèches pour l'expansion de son entreprise, etc.).

Les formations sont généralement planifiées sur une durée de 6 mois, ce qui signifie qu'au moment de l'évaluation du programme aucun stagiaire n'était encore diplômé. Certains stagiaires avaient laissé tomber la formation pendant les premiers mois (le nombre exact n'étant pas connu), et le nombre de stagiaires par activité de formation est montré dans le tableau en bas. La répartition par sexe est assez correcte, étant donné que certains métiers étaient considérés comme étant fondamentalement des métiers d'hommes et d'autres des métiers en majorité de femmes. Cependant, il y a aussi des cas où les hommes avaient intégré les métiers de femmes et vice versa.

Table 2 : Formation à Kalkhu, koindu et Ganta

Activité de formation	Nombre de stagiaires en juin 2010			Le nombre total de stagiaires
	Sierra Léone-Kailahun	Sierra Léone-Koindu	Libéria-Ganta	
Menuiserie	11	13	12	36
Mécanique auto	9	13	15	37
Couture	26	18	32	76
Broderie		21		21
Teinture en gara	73	50	20	143
Tissage	15	8		23
Formation en informatique	30			30
Coiffure	16	18	44	78
Forge	7	6		13
Métallique et souderie	20		17	37
Plomberie			16	16
Fabrication de savon	18	41	56	115
Construction		13	15	28
Nombre total des stagiaires	225	201	227	653

Prises ensemble, les activités commerciales qui attiraient le plus de stagiaires étaient :

1. La teinture en gara, 2. La fabrication de savon, 3. La couture ou la broderie et 4. La coiffure. La qualité des produits est conforme à ce qui est en général accepté dans les zones rurales avec des possibilités de développement ultérieur. Certains formateurs ont mis en pratique les idées tirées de leur voyage d'étude en Guinée (nouvelles modes de coiffure, la mode, le mobilier, etc.)

L'examen des documents comptables détenus par les formateurs a montré que leur compréhension de l'importance de la traçabilité des revenus et

les dépenses étaient limitées et peu d'entre eux avaient un compte bancaire. La formation des formateurs qu'ils avaient reçue était courte ; beaucoup gardaient les documents comptables par devers eux plus parce qu'on leur avait demandé de le faire plutôt que parce qu'ils en avaient vu l'utilité dans la gestion de leurs propres affaires. Il est bien clair que la connaissance des affaires que ces formateurs pouvaient transmettre à leurs stagiaires était tout à fait limitée. La majorité des stagiaires n'avaient aucune formation de base ou très peu. Cela faisait de la partie théorique de la formation un défi particulier pour les formateurs qui devaient faire recours à l'alphabet et à l'arithmétique afin qu'ils puissent comprendre les différences dans les matériaux qu'ils utilisent, les mesures des dimensions du bois ou du métal, etc. Avec peu de matériaux de formation disponibles, l'équilibre entre la théorie et la pratique naviguait entre « parler et écrire ». L'initiation à l'alphabétisation avait été introduite tout au début comme un module à part entière (plutôt que d'être introduite dans la formation professionnelle) mais sans grand succès et elle a été arrêtée peu après.

Le plan d'action de la première année est muet sur le nombre de jeunes à former dans les deux pays, la formation de 5 formateurs pour chaque zone a été évoquée, à savoir Kailahun et Koindu et Banta et Gbarnga au Libéria. Le nombre de formateurs ciblés a été atteint au Libéria (bien que tous soient de Ganta) et a doublé en Sierra Leone. Le nombre de stagiaires est proche de la limite si on souhaite respecter des critères de qualité (par exemple, un nombre de 15 stagiaires dans un atelier de coiffure ou de tailleur doit être proche du maximum).

Donc quantitativement, le programme a été efficace pour atteindre les bénéficiaires. Cependant avec les longs retards et déficits dans la réception du matériel de formation il est vraisemblable que la qualité en a pâti et que l'impact final est incertain. Plusieurs initiatives de nature à rapprocher les jeunes des services de développement des entreprises telles que le financement de la création d'entreprises n'ont pas été mises en œuvre.

Guinée:

Au centre de production communautaire (CPC) de la Guinée Forestière (Guéckédou), l'ONUDI a formé 1 969 jeunes dans des compétences pratiques et des capacités entrepreneuriales et techniques dans des domaines variés tels que les technologies adaptées de transformation alimentaire, la fabrication de savon, la coiffure, etc., laquelle formation a été complétée par une alphabétisation des adultes. Contrairement à ce qui s'est passé en Sierra Leone et au Libéria où les formations s'étendaient sur une durée de 6 mois, celles de Guéckédou étaient plus courtes, en raison de deux mois seulement pour chaque module. Environ 60% des bénéficiaires sont des jeunes mères célibataires, des artisanes et des diplômées universitaires en chômage.

Table 3 : Formation à Guéckédou

Activités de formation	Nombre de stagiaires		Total
	Hommes	Femmes	
Culture d'entreprise	224	100	324
Alphabétisation fonctionnelle	218	342	560
Technologies orientées vers la transformation alimentaire	94	5	99
Menuiserie	210		210
Coiffure	1	198	199
Couture	90	97	187
Broderie		190	190
Teinture et fabrication de savon	8	192	200
TOTAL	845	1124	1969

Une « Maison de L'Emploi » pour les jeunes a été créée à Kissidougou en partenariat avec l'Agence Guinéenne pour la Promotion de l'Emploi (AGUIPE) pour gérer les données de marché de la main d'œuvre locale, former et orienter les chercheurs d'emplois, les aider à éviter leur curriculum vitae, etc.

Au total, 13 jeunes hommes et femmes ont visité le Centre de Songhai du Bénin et se sont imprégnés des pratiques en agro-business innovatrices et intégrés.

A la Maison de l'emploi de Kissidougou, le BIT a formé 15 formateurs en création d'entreprise en contractualisant avec la firme de consultance 3AE et 30 femmes dans la gestion des petites entreprises et le marketing. Parmi les 15 formateurs, 6 ont été identifiés comme prestataires de service dans la formation en Créer votre entreprise en partenariat avec 3AE. Les 6 formateurs ont formé 70 jeunes et 70 plans d'affaires ont été élaborés mais pas un seul d'entre eux n'a été financé. Cependant, beaucoup de plans d'affaires n'étaient pas réellement orientés vers le marché (chaque stagiaire homme ou femme) voulait avoir son propre plan d'affaires en dépit de la demande limitée des services ou de produits qu'il ou elle offrait. L'AGUIPE a beau tenter d'améliorer la qualité des plans d'affaires mais cela a été difficile compte tenu de leur grand nombre. L'accent a été surtout mis sur la quantité au détriment de la qualité. Les jeunes hésitaient aussi à combiner leurs ressources limitées et travailler vers la réalisation d'un but commun de développement des affaires et de création d'emplois en groupes. Rien qu'à Kissidougou il y a un besoin de financement de 430 000 dollars américains (250 000 dollars pour les 70 plans d'affaires des jeunes et 180 000 dollars pour les femmes d'affaires).

La plupart des extrants de cette composante ont été réalisés avec des avantages à parts égales entre les hommes et les femmes. Des partenariats ont été développés avec des institutions parapubliques et des firmes de consultance. Cependant étant donné qu'aucun plan d'affaires n'a été financé, certains jeunes ont exprimé leur déception avaient l'impression que les formations qu'ils ont reçues et les plans d'affaires élaborés étaient inutiles

Côte d'Ivoire:

Le Ministère de l'Industrie de la Côte d'Ivoire a organisé une première caravane en 2008 dans 6 régions. En 2009, sous la composante 1a du programme UFM, l'ONUDI a soutenu la seconde caravane de l'entrepreneuriat en collaboration avec le Ministère de l'Industrie dans 12 régions à l'échelle du pays. L'activité était conduite par 3 cabinets de consultance basés à Abidjan. Au total, 2 884 personnes ont bénéficié de cette activité en termes d'information sur les principes de l'entrepreneuriat et les stratégies entrepreneuriales.

L'ONUDI a contractualisé avec des firmes locales afin de mener des études socio-économiques pour identifier les opportunités d'affaires dans 12 régions. Les résultats ont été utilisés pour la caravane d'entrepreneuriat et la formation des formateurs en entrepreneuriat.

L'expert de l'ONUDI chargé de la formation a coordonné la préparation d'un manuel en entrepreneuriat et en gestion de petites entreprises et 246 formateurs locaux ont été formés dans 12 régions. Le manuel était préparé dans le but de soutenir la formation des formateurs pendant la caravane. Le manuel portait, entre autres, sur les questions suivantes :

- Les approches et techniques de formation
- La définition de l'entrepreneuriat
- Comment devenir un entrepreneur ?
- Comment réaliser un plan d'affaires ?
- Comment gérer une entreprise ?

L'ONUDI a soutenu le développement de 18 plans d'affaires, dont 12 ont été soumis au financement par des institutions telles que le PNUD. La chambre de Commerce n'a pas pris part à la caravane et l'ONUDI a produit ses propres matériaux de formation au lieu d'utiliser ceux du BIT. Comme les cabinets de consultance n'étaient pas basés à Abidjan, les jeunes n'ont pas bénéficié d'encadrement de proximité une fois leurs plans d'affaires terminés. Comme partie intégrante de cette composante, 12 jeunes ont visité le Centre de Songhai et partagé son expérience dans le développement agricole.

Le BIT a formé 9 formateurs en « démarrez votre affaire » dans 3 localités, le Centre-Ouest (Gagna, Issia et Bouaflé) et 60 jeunes sur le développement des affaires. Au total, 57 plans d'affaires ont été préparés mais pas un seul n'a été financé, étant entendu que le temps imparti était trop court pour améliorer les plans d'affaires et explorer les opportunités de financement.

D'autre part, en partenariat avec AGEFOP (PFS), PRODIGE et le Réseau National GERME, 100 bénéficiaires du PRODIGE ont été formés par le BIT dans le cadre d'un projet d'alphabétisation et de micro finance. La formation a duré 4 mois et on peut s'interroger sur la qualité de celle-ci compte tenu du temps très limité. La formation a eu lieu dans les zones urbaines seulement et certaines femmes rurales étaient frustrées de n'avoir pas été impliquées.

Les objectifs de la composante ont été partiellement atteints. Cependant, certains acteurs majeurs comme la Chambre de Commerce et le Réseau National GERME n'étaient pas impliqués dans la mise en œuvre de la Caravane de l'entrepreneuriat. Des plans d'affaires ont été élaborés mais n'ont pas été financés ce qui a suscité une certaine frustration chez les jeunes.

4.3.2 Composante 1b : formation et développement de compétences pour améliorer l'employabilité des jeunes (YEN et ONUDI).

Quatorze projets ont été financés dans le cadre du programme de subventions du YEN.

Table 4 : Projets financés par le REJ

Pays	Programme de subvention du YEN	DA (dollars américains)
Côte d'Ivoire	Production de la viande d'aulacodes	24 353
	Production d'escargots	7 585
	Construction d'unités de fumage du poisson	49 865
	Assainissement des plages et activités touristiques	26 406
Guinée	Reboisement	42 346
	Recyclage de déchets plastiques	44 171
	Développement de produits à base du moringa oléifère	24 714
Libéria	Des briques pour la vie	26 159
	Arts créatifs pour l'autonomisation durable	5 833
	Centre pour le renforcement des pouvoirs des femmes	40 598
	Transition de l'école au métier	46 009
Sierra Leone	Les chercheurs de terrain à Kailahun (projet éliminé)	0
	Le centre de formation et de production des jeunes de MAPAKI	48 778
	Les femmes dans des activités durables de l'apiculture	22 483
	Promotion d'emplois et gestion de déchets privés	23 595

En Côte d'Ivoire, 4 projets de jeunes basés dans 6 régions ont été sélectionnés à partir de 75 propositions. Le budget total de ces quatre projets est de 108 208 dollars américains. Des partenariats ont été signés avec ANADER (Agence Nationale de Développement Rural) pour une assistance technique et les autorités locales ont fourni des terres aux bénéficiaires soit pour leurs activités d'agriculture, soit à d'autres fins telles que le fumage du poisson. Les quatre projets sont en cours d'exécution. On espère qu'ils vont profiter directement à 111 personnes démunies dont 66% de femmes.

Les outils de planification et de gestion fournis par le YEN dans le cadre du Programme de subventions ont été très utiles et le partenariat avec Ecobank a contribué à une gestion efficace et transparente des ressources financières. Les demandes de décaissements ont été préalablement validées par le coordonnateur national en conformité avec la planification des activités et les besoins des projets clairement identifiés.

Les bénéficiaires des subventions du YEN en Côte d'Ivoire ont mentionné les contraintes suivantes :

- Certains projets forestiers peuvent exiger trois années avant d'être productifs. Dans un tel cas les bénéficiaires ont besoin d'un bon fonds de roulement.
- Les dépenses imprévues : par exemple, les femmes du projet de poisson fumé à Grand Bassam (Côte d'Ivoire) sont obligées de dépenser quotidiennement de l'argent pour le transport local et la nourriture parce que leur nouveau site d'activité est à environ quatre kilomètres de leurs lieux d'habitation.
- Des ressources financières limitées à cause de la baisse du taux du dollar

En Guinée : Le budget total des trois projets YEN avoisinait 111 231 dollars américains. Le programme de subventions visait la création d'environ 129 emplois à temps plein en même temps que 430 autres bénéficiaires. Quelques 52% des bénéficiaires directs sont de jeunes femmes. En plus de la création d'emplois, les projets contribuent à la protection de l'environnement. Tous les 3 projets sont en cours d'exécution.

Au Libéria : Le projet Des Briques pour la Vie a formé 20 jeunes défavorisés (16 garçons, 4 filles) du voisinage en fabrication de briques pour le marché local. D'autres projets répondent, en priorité, aux besoins des jeunes ayant un certain niveau d'éducation parmi lesquels des diplômés universitaires. Le projet « Les Arts Créatifs » offrent une formation en informatique comme moyen d'intégrer la conception graphique informatisée. Le projet d'atelier des métiers est une formation orientée vers les jeunes d'une durée de deux mois qui consiste à offrir des cours intensifs en TIC suivis de stages dans des entreprises privées ou publiques. Le Centre pour le renforcement des pouvoirs des femmes offre des formations essentiellement en alphabétisation et dans les domaines d'occupation traditionnelle des femmes : couture, teinture, boulangerie, cosmétologie, décoration intérieure et tissage. Le premier groupe de 130 jeunes femmes était sur le point de recevoir leurs diplômes au moment de l'évaluation

En Sierra Léone : La construction du centre de formation de Mapaki était à un niveau avancé au moment de l'évaluation, mais la formation (à part celle qui concerne la construction) venait juste de commencer. Le centre accueille la jeunesse défavorisée dans la zone rurale et se réjouit d'un appui fort de la communauté locale ; 50 jeunes travaillent dans la construction pendant que la formation est mise en œuvre au profit de femmes qui s'investissent dans la teinture de gara et le tissage. La forge est enseignée aux jeunes hommes et les questions agricoles aux hommes et aux femmes.

D'une manière générale, le Programme de Subventions du YEN a pris plus de temps que prévu pour les demandes de candidatures et la sélection des candidats qualifiés. Cependant, en dépit des retards, les

progrès réalisés sont en général satisfaisants et les bénéficiaires du YEN ont été efficaces dans l'atteinte des résultats décrits dans leurs demandes.

La partie ONUDI de la composante 1b consistait à conduire un certain nombre d'études sectorielles financières avec en vue de l'accès des jeunes aux services des institutions de micro finance. Ces études ont été faites par l'Unité post crise dans les quatre pays avec une étude de synthèse sous-régionale, sans impliquer l'unité d'investissement spécialisée de l'ONUDI. Les études montrent que les services de micro finance deviennent progressivement disponibles par le biais des IMF professionnelles dans la région y compris les régions éloignées. Néanmoins, on constate aussi que les jeunes ont des difficultés pour accéder aux services des IMF. Les défis des jeunes pour avoir accès à la micro finance peuvent être résumés comme suit :

- La plupart des IMF ne prêtent pas aux entreprises en phase de démarrage mais plutôt aux entreprises en activités si petites soient elles.
- La solidarité de groupe peut fonctionner en lieu et place des garanties, mais certains jeunes hésitent à se constituer en groupes.
- Certains produits des IMF (cas BRAC) sont limités aux femmes laissant en rade les jeunes hommes.
- La majorité des micro-prêts est destinée au commerce en détail.

Ces défis ne sont pas nécessairement insurmontables. Néanmoins, les études ont été conduites avec du retard pour être utiles dans la planification et ne semblent pas avoir été utilisées dans la formation sous la composante 1a dans aucun des pays en dépit du fait que le financement des entreprises soit une préoccupation à prendre en charge. Comme évoqué plus haut, les formateurs situés dans les régions frontalières ont peu de connaissances sur le travail des IMF et les formés n'en ont pas du tout. Le programme n'a pas été efficace dans la transmission de aux jeunes et aux formateurs de connaissances dans le secteur de la micro finance ; il n'a pas permis aux IMF de prendre connaissance des opportunités d'affaires qu'offrent les jeunes formés encore moins amener les deux parties à dialoguer ;

4.3.3 Composante 2a : Développement de l'employabilité des jeunes en partenariat avec les entreprises du secteur privé (ONUDI)

On note peu de progrès dans cette composante en Sierra Leone et au Libéria. Des contacts ont été initiés, un forum des parties prenantes tenu en Sierra Leone, mais aucune coopération durable n'a été établie.

En Côte d'Ivoire, pour améliorer l'employabilité des jeunes et améliorer les compétences, des partenariats ont été développés avec le secteur privé (les grandes sociétés), la chambre de Commerce et d'Industrie (CCI), le Fonds de Développement de la Formation

professionnelle (FDFP), et une organisation des jeunes nommée CFIJEC. 100 jeunes ont été formés (75 par l'ONUDI et 25 par les formateurs de CIFIJEC). Les formations visaient l'amélioration de l'employabilité des jeunes et préparer leur immersion dans les grandes entreprises. Un fichier de 1000 jeunes a été établi. En plus, 20 jeunes ont reçu une formation pratique dans 6 sociétés, 5 ont eu des contrats temporaires et 2 ont été embauchés. Cependant, en raison d'un environnement économique défavorable, la plupart des entreprises ciblées par le programme n'ont pas été en mesure de recruter des stagiaires.

4.3.4 Composante 2b : Formation et Développement de compétences pour améliorer l'employabilité des jeunes (BIT)

En Sierra Léone : la formation Démarrez et améliorer vos affaires (GERME) a été menée par le BIT avec 15 formateurs ayant réussi au certificat du niveau 2 et 100 stagiaires ont eu l'occasion de comprendre la gestion des affaires de haut niveau. Au Libéria, 30 jeunes ont reçu une formation en GERME, 10 en formation de formateurs en services d'hospitalité. 90 diplômés du programme d'apprentissage informel du Ministère de la jeunesse ont été formés sur le paquet : Générer votre idée d'entreprise. Avec un autre financement, le BIT est en train d'appuyer le Ministère Sierra Léonais du Travail dans le développement d'un programme national de travail décent.

Au Libéria_ : une conférence nationale sur l'enseignement technique et la formation professionnelle (ETFP) a été tenue et une version provisoire de la Lettre de Politique d'ETFP a été produite. Et le BIT continue d'appuyer la réforme de l'ETFP au Libéria dans le cadre du programme conjoint de l'emploi et de l'autonomisation des jeunes. Avec le programme UFM, le BIT a aussi soutenu le Gouvernement dans l'exécution du Programme des métiers de vacation en facilitant la participation de 100 élèves et étudiants dans la recherche du travail pendant les trois mois de vacances. Il a aussi soutenu le programme de formation qualifiante (un programme d'apprentissage pour 90 jeunes), le parrainage de 10 formateurs du Ministère de la Jeunesse et des Sports ainsi que la formation de formateurs dans le domaine de l'hôtellerie au profit du Centre de formation professionnelle sur la gestion des affaires. En plus, un répertoire des entreprises pourvoyeuses de services a été créé.

En Guinée_ : le BIT a conduit une étude sur le profil socio-économique de la région de Kissidougou. Le rapport a révélé un certain nombre d'opportunités d'affaires pour la jeunesse locale mais aussi les faiblesses organisationnelles des associations de jeunes. En se basant sur ces conclusions, le BIT a pris l'initiative de former les dirigeants de 26 associations de jeunes en gouvernance organisationnelle

(activité qui n'a pas été prévue dans le plan d'action de la première année).

Une ébauche de plan de développement stratégique pour le Salon de l'Emploi a aussi été produite, mais le travail a été suspendu à cause de l'environnement sociopolitique hostile qui prévalait en Décembre 2008.

En Côte d'Ivoire, les compétences des jeunes en construction et en maintenance des routes ont été accrues, 18 chefs d'équipes (y compris 5 jeunes femmes) ont été formés en partenariat avec AGEROUTE. En utilisant la méthodologie du BIT basée sur l'intensité de la main d'œuvre et l'initiative de la formation sur le tas, AGEROUTE a ciblé 236 jeunes (dont 29% de femmes) en réhabilitation de routes. En fin de compte, 5,6 kilomètres de routes ont été réhabilités, ce qui a contribué à donner un coup de fouet à l'économie locale. Malheureusement, le temps n'a pas permis d'organiser les bénéficiaires en coopérative.

Comme partie intégrante de la composante, une étude sur le développement des PME en matière de construction et de maintenance des routes a été conduite et un programme pour promouvoir les PME dans le secteur a été formulé. Finalement, un document de programme d'entrepreneuriat dual a été développé dans le domaine du métier de la couture.

4.3.5 Composante 3 : Services sous régionaux d'intermédiation sur le marché (services d'emploi) et d'informations (BIT)

En Sierra Leone : le BIT et le Ministère du Travail ont conduit des études sur des métiers à forte demande, lesquelles études ont été suivies d'une rencontre d'experts. Des analyses de besoins en formation de formateurs des jeunes avec des handicaps ont été réalisées et des ateliers ont été tenus avec leurs organisations. Un forum d'échanges entre parties prenantes sur l'emploi a été convoqué avec la participation des mandants du BIT, des universités, des agences des Nations Unies, des organisations de jeunes et des institutions de formation technique/professionnelle et un Groupe consultatif d'intervenants a été formé pour faire avancer la cause en matière d'offre de services d'emplois aux jeunes et au pays.

Au Libéria : dans le cadre du programme de l'UFM, le BIT a organisé la mise sur pied d'un Bureau National pour les services d'Emplois au niveau du Ministère du Travail. Cette initiative comprenait la réhabilitation des bureaux, l'acquisition d'une trousse de démarrage et la formation du personnel pour mettre en place une base de données et faire fonctionner le centre. Le centre était fonctionnel au moment de l'évaluation et de nouveaux demandeurs d'emplois (particulièrement de nouveaux diplômés universitaires) ne cessaient de venir chaque jour pour introduire leur profil. Jusque-là, l'offre

d'emplois provenait essentiellement des ONG ou du Gouvernement, mais l'élargissement de cette fonction aux entreprises du secteur privé était en cours d'étude.

En Guinée : l'étude sur l'intermédiation du marché du travail et des services d'informations n'a pas été menée. Les termes de références ont été finalisés en décembre 2009 et les consultants recrutés mais le BIT devait cesser ses activités le même mois.

Toutefois, la Maison de l'Emploi de Kissidougou a entrepris sur place une étude sur le marché local du travail en mettant l'accent sur le nombre d'employeurs, les chercheurs d'emplois etc. Un logiciel sur la collecte de données et leur traitement a été produit et testé.

En Côte d'Ivoire : la majorité des activités de la composante ont été complétées avec succès. En fait, l'étude pour identifier les qualifications requises par les PME intervenant dans le secteur des routes et les contraintes d'emploi a été complétée avec succès et validée. Cependant, l'étude d'identification des qualifications exigées par les sociétés étrangères dans des domaines tels que l'agro-industrie, les banques, les mines et les télécommunications a été finalisée mais non validée.

Une étude factuelle par des consultants du BIT a été menée dans les sites de 7 missions locales dans des régions sélectionnées en raison de l'approche novatrice des Plates formes de services (PFS). Les missions locales offrent aux jeunes des services surtout en orientation professionnelle, en formation dans les affaires, une assistance dans la recherche de travail et le placement. Avec le soutien technique de la CCI en tant qu'agence d'exécution, la Banque Mondiale a financé 5 nouvelles PFS et s'apprête à démarrer 12 de plus. L'étude factuelle conduite par les consultants du BIT avait les objectifs suivants :

- Evaluer l'efficacité des PFS ;
- Evaluer la capacité du personnel à délivrer des services de qualité aux jeunes ;
- Analyser le système d'information des PFS.

Tout récemment toutes les PFS ont mis en place une organisation faitière dotée d'un conseil d'administration. La nouvelle organisation a bénéficié d'un terrain d'une superficie de 1500 mètres carrés de la part de l'Etat pour construire ses bureaux et une partie du financement a été octroyée par la Coopération Française.

4.3.6 Composante 4 : Forum sous-régional des jeunes, partage d'expériences et gestion de programme (ONUDI)

Cette composante était destinée à combiner toute la gestion du programme (comité de pilotage, suivi et évaluation, administration,

etc.) avec la mise sur pied d'un réseau sous-régional dont l'objectif était de promouvoir « la solidarité parmi les jeunes au niveau sous-régional ». L'extrait attendu était le suivant : « les jeunes collaborent au niveau sous régional ». La partie relative à la gestion est traitée à la section 5 qui suit.

Un forum sous régional de la jeunesse de l'UFM, le premier du genre, a été tenu en Mars 2009 et a réuni 120 représentants de la jeunesse et des parties prenantes de quatre pays de l'UFM. Cela a permis aux représentants des jeunes de tous les quatre pays de se rencontrer physiquement, de créer un capital social, de se mettre en réseau et d'échanger, ce qui s'est virtuellement poursuivi avec la Plate forme de communication des jeunes de l'UFM.

Quelques 600 utilisateurs ont été répertoriés dans la plateforme et 200 groupes de jeunes et de personnels des ministères ont reçu une formation sur la manière d'utiliser la plate forme. Plus de 1000 pages électroniques ont été créées avec plus de 500 contributions individuelles. La Plate forme de communication des jeunes de l'UFM permet aux organisations de la société civile juvénile de se mettre en réseau et de communiquer les uns avec les autres et avec les gouvernements. Les pays anglophones et francophones ont eu l'occasion d'échanger à plusieurs reprises. Au Libéria, le Ministère de la Jeunesse a soutenu que la plate forme a un potentiel d'impacts en permettant au Ministère de s'adresser à la jeunesse. Une situation similaire a été notée en Guinée.

Quatre centres de communication ont été établis par l'ONUDI en coopération avec des ONG dans les capitales pour fournir l'internet et l'accès des jeunes bénéficiaires à l'informatique. La sélection des centres était basée sur les critères suivants : 1. expérience avérée en techniques de l'information relative aux projets des jeunes ; 2.zones fortement peuplées de jeunes ; 3.disponibilité d'infrastructures de base ; 4.existence de réseaux d'organisations de jeunes. Les centres offrent des formations et l'accès à la plate forme web. Quatre centres de communication ont été mis en place durant la première phase ; quatre autres centres devraient être mis en place pendant les quatre prochaines années. Un système de suivi a été mis en place et a produit une abondante quantité d'informations.

A Freetown : Le centre de communication forme les jeunes sur les applications standard de Microsoft ; 15 jeunes femmes et 34 hommes ont reçu suivi une formation jusque là. La plupart sont des étudiants et payent des frais modiques pour suivre la formation. Le Programme a fourni quatre ordinateurs, une imprimante, une photocopieuse et un groupe électrogène. Il n'y a pas encore d'internet. Au moment de l'évaluation, la photocopieuse ne fonctionnait pas. Deux agents recrutés par l'ONUDI sont rattachés au centre et au programme de subventions.

A Monrovia, il y a une organisation quelque peu similaire mais avec une connexion internet. L'organisation hôte a un plan ambitieux pour s'étendre à deux niveaux où un centre plus grand et plus accessible au niveau de la rue et allant jusqu'à 20 postes de travail prendra en charge la formation en informatique, pendant que celui qui est présentement utilisé (à l'étage) sera destiné aux utilisateurs de l'Internet. Trois agents de l'ONUDI sont aussi rattachés à cette composante et Programme de subventions du BIT.

A Conakry : Le centre de communication a été mis sur pied et est géré par les Amis du Futur (LAF). Au total, 53 organisations de jeunes ont bénéficié des opportunités de formation de la plate forme, 190 jeunes (105 hommes et 85 femmes) ont bénéficié des opportunités de formation de la plateforme portant sur les fondamentaux des TIC et des sessions de formation sur les logiciels libres et enfin 20 membres du personnel du Ministère de la Jeunesse et de l'Emploi ont reçu une formation sur des sujets variés en TIC, Word, Microsoft et Excel (les stagiaires n'ont pas accès à l'internet). Les activités du centre sont suspendues en ce moment parce que LAF est en train de rechercher de meilleurs bureaux dans un meilleur endroit à Conakry.

A Abidjan : l'organisation de jeunes dénommée WECaN a été identifiée comme organisation partenaire. Elle accueille la plateforme de la communication et conduit les activités de formation en informatique. Environ, 36 organisations de jeunes ont été enregistrées, 145 jeunes ont été formés, des sites Web ont été créés pour des organisations partenaires tels que le FDFP, le Ministère de la Jeunesse, le Ministère de l'Industrie etc. Durant la phase initiale, on n'a ciblé que les jeunes qui étaient membres d'organisations partenaires parce que l'ONG voulait privilégier les demandeurs d'emplois au détriment des étudiants.

L'état de développement des centres de communication diffère considérablement d'un pays à un autre. Le centre de communication de Côte d'Ivoire est prometteur. Les activités sont régulièrement menées et les relations avec le Programme sont bonnes. Les jeunes prennent des initiatives (plan d'affaires, bourse de l'entrepreneuriat, etc.). Au Libériai, le Centre est aussi tout à fait en avance, alors que celui de Guinée a un potentiel de le développement. Le Centre de Sierra Léone a encore un long chemin à parcourir. Dans tous les cas, la viabilité financière de ces centres exige beaucoup d'efforts de la part des organisations d'accueil.

5. Gestion du programme et efficacité:

5.1 Administration:

Les pratiques administratives varient en fonction des partenaires d'exécution. Alors que l'ONUDI a encore des procédures de gestion hautement centralisées, le BIT a opté pour une délégation d'autorité et de fonctions depuis longtemps, du siège à Genève au Bureau régional à Adis Abéba et en descendant plus bas vers les bureaux sous régionaux et de zones.

La faible présence sur le terrain de la part des agences principales, particulièrement au Libéria mais aussi en Sierra Léone, combinée avec les procédures d'achat centralisées de l'ONUDI, ont rendu la gestion des projets sur le terrain peu fluide et difficile, particulièrement dans la composante 1a. Les régions frontalières sont éloignées et difficiles d'accès et les quelques fournisseurs sur place sont très éloignés des sites du projet. L'ONUDI utilise un système de documents d'obligations diverses (DOD) qui doit être autorisé par le Directeur du Programme au siège à Vienne pour envoyer les fonds au PNUD, même pour de très petites dépenses telles que le carburant et les indemnités journalières de subsistance. Aucune autorité n'est dévolue au niveau national et il n'y a pas également de flexibilité pour réagir rapidement face aux situations imprévues.

Les achats locaux doivent suivre les règles d'appels à concurrence qui requièrent trois factures pro forma que l'on doit avoir pour chaque acquisition. Dans beaucoup de cas, les marchandises n'étaient plus disponibles au moment de la réception de l'autorisation. Dans d'autres cas, les fournisseurs refusaient de livrer la commande sans avoir été payés à l'avance ce qui n'est pas aussi autorisé. Dans le cas de la Sierra Léone, le Service Général des Impôts (SGI) a été introduit au début de l'année 2010, et partant une taxe de 15% a été ajoutée à tous les prix, au moment où beaucoup de pro formas étaient dans le circuit. Beaucoup de fournisseurs ont fermé leur boutique en guise de protestation et le travail d'acquisition d'équipements et de matériels de formation devait être refait. En dépit des efforts extraordinaires du personnel de l'ONUDI au siège et sur le terrain, cette situation a conduit à de grands retards et le restant des commandes ne pouvait pas être honoré faute de ressources financières.

Le BIT utilise les autorisations d'achat externe qui sont émises par le Bureau régional (BR) au profit du responsable du bureau zonal. Dans le cas du Libéria et de la Sierra Léone, le bureau zonal (BZ) est installé à Abuja au Nigéria. Le BR peut transférer le montant total disponible sur une ligne budgétaire d'un seul coup après quoi le bureau zonal peut l'éclater en plusieurs autorisations d'achat externe selon le besoin de liquidités dans le pays en question. Au Libéria, le BIT a fait recours à un

ancien compte d'un projet achevé pour le transfert de fonds en destination de l'agent technique pour l'emploi des jeunes (ATEJ). En Sierra Léone, les transferts sont passés par le PNUD. Les transferts du BIT ont été relativement faits en douceur, ce qui peut être lié la nature des dépenses, pour la plupart des en direction capitales avec beaucoup moins de dépenses d'équipements que l'ONUDI. Alors qu'il donne l'impression d'être apparemment compliqué, le système décentralisé du BIT peut être plus flexible et mieux adapté aux projets complexes de terrain que le système centralisé d'autorité de l'ONUDI au niveau du siège à Vienne.

Le personnel de terrain était embauché sur la base de contrats de courte durée et précaire avec quelques ruptures, et cela est devenu un défi en termes de travail décent. Ce personnel de terrain était très engagé mais plutôt frustré par rapport aux incertitudes liées à l'avenir. Les pénuries dans la livraison du matériel de formation dans la composante 1a ont causé quelques sentiments de déception parmi les formateurs et les autorités locales, ce qui a rendu le travail du personnel de terrain très difficile.

Le cas des subventions du YEN présente une autre allure. La campagne d'informations et les procédures de sélection ont relativement pris du temps, ce qui a débouché sur un retard du démarrage des projets de la première année. D'autre part, les fonds sont transférés aux organisations partenaires en trois tranches, ce qui met le YEN à l'abri des complications des procédures d'acquisition sur le terrain. Cela constitue un grand avantage pour cette composante. Cependant, certains agents se sont plaints du fait qu'ils ne pouvaient pas faire le suivi fréquemment et à temps parce que les fonds étaient transférés avec un certain retard. Par conséquent, les visites des sites ont été réduites, tout comme le soutien et l'appui conseil qui auraient dû avoir lieu.

5.2 Le principe de l'action unitaire:

La coordination des trois agences dans les quatre pays a été un défi, et une définition claire de la signification du principe de « l'action unitaire » dans les pays de l'UFM n'a jamais été développée. A la place, il y avait un accord sur la répartition des tâches et des budgets lors d'une mission conjointe de planification en fonction des avantages comparatifs de chaque agence. Les prises de décisions communes et les échanges d'informations ont été faibles. L'exécution du programme a varié dans le temps entre les agences, le recrutement du personnel de terrain du programme a été fait avec du retard et la coordination entre les agences n'a pas été des meilleures. L'embauche des coordonnateurs nationaux avait généralement eu lieu après que les spécialistes de l'ONUDI et de l'OIT aient été mis en place plutôt que l'inverse. Par exemple, il n'y avait aucun agent de l'ONUDI sur le terrain au Libéria pendant l'exécution de la formation GERME et d'autres aspects du programme. Il y a eu quelques tentatives pour établir une coordination locale tout au long du programme mais avec peu de succès.

La pression de temps à consommer le don japonais dans l'intervalle d'un an rendait la coordination beaucoup plus difficile. Le délai initial du 31 décembre 2009 était maintenu jusqu'en octobre, malgré le fait qu'à cette date peu d'activités étaient exécutées. En conséquence, le BIT a accéléré la mise en œuvre de ses activités pour rester dans les délais. Les contrats des agents ont expiré le 31 décembre quand bien même certaines activités étaient en cours. Entre temps, l'ONUDI, qui n'a pas eu la chance de compléter en particulier le travail sur la composante 1a avant la fin de l'année 2009, a demandé et obtenu une prolongation de son contrat de six mois de la part du donateur. Apparemment, cette prolongation était faite pour l'ONUDI seulement, alors que le BIT devait terminer son programme tel que planifié et retourner les fonds non utilisés. Dans plusieurs cas, le BIT a continué au-delà du dernier délai avec ses propres ressources budgétaires pour achever ses activités. Par exemple, les deux ATEJ du Libéria n'ont quitté qu'après Mars 2010.

Il semble que le siège et les bureaux sous-régionaux n'aient pas exhorté leurs personnels de terrain respectifs à travailler selon le de «l'action unitaire» de manière concrète. Les évaluateurs ont été particulièrement surpris du manque de coordination sur les outils GERME du BIT qui ont fait l'objet de tests appropriés. Les agents de l'ONUDI, de manière générale, n'étaient pas familiers avec le paquet de formation du BIT et ont préféré utiliser d'autres outils de formation, mais apparemment avec peu de succès (voir 4.3.1 ci-dessus). D'après le personnel de terrain, les informations et les rapports n'étaient pas librement partagés entre les composantes sur le terrain mais il fallait souvent recourir aux sièges des agences.

Le plan d'actions de la première année comprenait un poste de conseiller technique principal international (CTP) pendant 7 mois mais ce poste a été plus tard converti en missions de consultance de courte durée. Il est fort probable qu'avec toute la responsabilité requise pour ce programme, un CTP aurait coordonné plus efficacement et aurait obtenu plus de synergie entre les composantes et entre les agences.

5.3 Utilisation des ressources:

Un programme aussi complexe que celui-ci de l'UFM qui est exécuté dans des conditions difficiles, exige, de par sa nature, des apports substantiels du Siège, du personnel du programme et des consultants pour des missions de courte durée. L'appui technique et administratif est couvert par les dépenses d'appui de l'agence (0,5 million de dollars) alors que le personnel du programme et les consultants figurent aux rubriques allant de 11 à 19. La subvention japonaise était divisée en trois budgets distincts entre les agences, comme évoqué plus tôt. L'examen des budgets ainsi établis montre que les coûts professionnels et du personnel d'appui ont absorbé 1,7 million de dollars dont 30% ont été alloués aux consultants internationaux et le solde consacré au personnel national et aux frais de voyage. La Composante 4, la plateforme de communication et les centres de communication ont utilisé 72% de leur budget pour des consultances, ce qui est naturel au regard de la nature

du travail à faire. Dans l'ensemble, l'ONUDI a utilisé 41% de son budget pour couvrir les coûts de personnel, pendant que le taux correspondant pour le BIT était de 24%. Les autres grands montants sont allés à la formation continue et aux séminaires (1 million de dollars américains) et à l'acquisition d'équipements et de matériels (voitures, ordinateurs, équipement et matériels de formation, etc.) pour un million de dollars. Le solde est allé dans des dépenses opérationnelles.

Il faut noter que l'ONUDI et le BIT ont contribué tous les deux au programme en utilisant leurs propres ressources de l'ordre d'un million de dollars américains pour chacune des agences. Ces coûts comprennent notamment, le soutien initial de l'ONUDI au Secrétariat de l'UFM pour un coût de 575 000 euros, et le financement par le BIT de la réhabilitation de routes en Côte d'Ivoire tout comme la formation sur le terrain (180 000 DA), mais aussi les coûts des consultants internationaux pour mettre sur pied les services d'emploi des jeunes et le développement des compétences. Le BIT a aussi appuyé financièrement les postes des ATEJ tout comme tout comme l'appui au programme de l'UFM à travers le point focal national.

Trois facteurs en particulier ont eu un impact sur les rapports coûts-efficacité. Le premier était la pression du temps pour dépenser la subvention japonaise très rapidement, une pression qui a considérablement augmenté vers le mois d'octobre 2009, comme il n'était pas encore clair si le donateur allait prolonger la durée de la première année d'exécution. Une telle situation a probablement conduit à des décisions hâtives qui auraient pu bénéficier d'une plus grande réflexion. Le second facteur est l'ensemble des règles financières des agences qui n'étaient pas favorables à la mise en œuvre de projets de terrain dans des conditions difficiles. Le troisième facteur est le manque de planification stratégique conjointe sur la meilleure manière d'aborder sur le terrain les problèmes d'emploi des jeunes.

Cependant, compte tenu de ces préalables, le personnel a beaucoup travaillé et a réussi à rendre l'exécution aussi efficace que possible.

5.4 Suivi et Evaluation:

L'un des objectifs de la composante 4, mise en œuvre par l'unité des « Programmes Spéciaux » de l'ONUDI est décrit comme suit : « un suivi continu de la qualité et une évaluation du programme se concentrant sur l'impact réel sur la vie des jeunes à partir des perspectives des jeunes eux mêmes, en particulier des jeunes marginalisés » et comme moyen de vérification « les rapports du Comité de Pilotage ».

Des rapports réguliers de suivi ont été produits par les agents du projet conformes aux formats habituels des agences respectives. L'accent a été sur les problèmes d'exécution, et il y a eu peu de partage des contenus de ces rapports. Puisqu'une seule rencontre du Comité de Pilotage a eu lieu

au début du projet, il n'y a par, par conséquent, de rapports pour documenter les progrès accomplis.

En raison des difficultés liées à l'évaluation de l'impact au regard de la courte durée du projet, le YEN a décidé de conduire une étude de cas rigoureuse sur l'un des groupes de jeunes soutenu par la composante 1b. A cette fin, dans le cadre de la subvention à la formation en entrepreneuriat féminin au Libéria, un groupe de bénéficiaires a été sélectionné au hasard de même qu'un groupe de contrôle. Les résultats de cette évaluation seront disponibles au début de l'année 2011. L'ONUDI et le BIT n'ont pas planifié un exercice similaire.

Avec la composante 4, un certain nombre de données ont été collectées mais uniquement pour cette composante. L'idée initiale de mettre sur pied un système élargi et unifié de suivi de programme sous cette composante ne s'est pas matérialisée.

Comme il n'y a avait pas de fonds sécurisés pour l'évaluation de cette composante ou pour le Programme d'une manière générale, l'unité d'évaluation de l'ONUDI devait mobiliser des fonds à partir de différentes sources pour rendre possible l'évaluation indépendante qui fait l'objet du présent rapport. Cette pratique n'est pas en phase avec la politique d'évaluation de l'ONUDI.

6. Appropriation et viabilité:

Malgré les appels répétés pour un appui au programme de la part des Gouvernements des pays de l'UFM, une seule rencontre du Comité de Pilotage a eu lieu, au début du Programme, en novembre 2008. Depuis lors, le Comité de Pilotage ne s'est pas réuni. Dans le document du Programme on avait prévu des comités de pilotage nationaux dans tous les pays, mais c'est seulement en Côte d'Ivoire qu'un tel comité a été mis en place (mais seulement en décembre 2009 et avec moins de rencontres que prévu). Effectivement, le Secrétariat de l'UFM abrite le programme mais à l'exception de la Côte d'Ivoire les représentants nationaux du Secrétariat de l'UFM n'étaient même pas informés sur le Programme. Le siège du Secrétariat de l'UFM à Freetown considère ce Programme comme un exercice des Nations Unies qu'ils appuient en mettant à sa disposition des bureaux mais sur lequel, ils n'ont aucune emprise encore moins un sentiment d'appropriation. Cela constitue une source de préoccupation, non seulement pour la fiabilité des réalisations mais aussi du fait qu'il s'agit là d'une occasion ratée de mettre à profit le Secrétariat pour la levée de fonds pour les prochaines phases.

Les représentants de Gouvernement rencontrés pendant l'évaluation ont été appréciés bien le Programme (on en a besoin, disaient-ils) mais beaucoup ont déploré leur faible niveau d'information. Les informations relatives au déficit de financement pour la première année et pour les années suivantes également n'ont été partagées qu'au niveau supérieur. Un point récurrent qui était soulevé par les membres de Gouvernement était le besoin de leadership qui n'a pas été possible en raison des modalités complexes d'exécution du Programme.

Le degré d'appropriation par les partenaires nationaux varie d'un pays à un autre. En Guinée : l'appropriation du Ministère de la Jeunesse est encore limitée, alors que l'AGUIPE s'est bien approprié l'initiative du BIT relative à la Maison de l'Emploi de Kissidougou. En effet, le bureau ouvert à Kissidougou fonctionne encore avec trois agents même si le BIT a arrêté ses activités. En Côte d'Ivoire : pour l'essentiel, le Programme a soutenu des initiatives nationales existantes (PFS pilotes, PRODIGE, AGEROUTE, Réseau National GERME etc.). Ces activités font aussi partie du Programme National de Travail Décemment signé par les trois acteurs institutionnels, ce qui représente une force en termes d'appropriation. Le Programme de l'UFM en Côte d'Ivoire a été une bonne occasion pour mettre en place un comité national de pilotage, établir des partenariats avec l'administration locale, les grandes entreprises et l'Ambassade du Japon. Le Programme a contribué à assurer la visibilité des agences d'exécution et du Gouvernement du Japon.

L'implication des autorités locales dans le Programme était négligeable en Sierra Léone et au Libéria. Les conseils régionaux et les chefs ont exprimé un grand intérêt pour le programme, mais ils n'avaient pas le sentiment que c'était le leur. Cela est tout à fait surprenant, étant donné qu'une appropriation locale permet de s'assurer pendant longtemps que les activités sont en congruence avec les besoins locaux mais elle peut aussi aider à surmonter les problèmes pratiques au fur et à mesure qu'ils surgissent. On peut citer l'exemple de la Côte d'Ivoire où les gouvernements locaux étaient étroitement associés. Par exemple, à Agou et à Grand Bassam, ces gouvernements ont fourni des sites aux groupements de femmes, apporté leur appui politique au Programme et désigné deux points focaux. Il y a aussi le fait qu'ils hébergent les services de la plateforme et assurent la rémunération des personnels.

Comme les projets du YEN sont encore en cours d'exécution, il est difficile de dire si éventuellement les réalisations et les bénéfices seront durables. Jusqu'à présent, les bénéficiaires n'ont pas encore été organisés en coopératives et leurs capacités managériales sont limitées. Les bénéficiaires dépendent encore fortement des coordonnateurs de projets.

Aucun des centres de communication n'est encore autosuffisant. Ils ont reçu un grand soutien de la part de l'ONUDI et à l'avenir ils auront encore besoin d'un tel soutien. Il n'est pas certain qu'un tel degré de soutien sera disponible

7. Conclusions:

Un bon départ a été réalisé mais le travail n'est pas encore fini. Beaucoup d'incertitudes demeurent encore, à savoir si la formation débouchera sur un emploi rentable et un travail décent pour les jeunes des campagnes et des villes, particulièrement les groupes cibles composés de « *jeunes chômeurs et sous employés, en particulier les jeunes citadins pauvres et marginalisés* »

La sélection des zones frontalières pour des interventions directes de formation était pertinente, puisque celles-ci étaient le terreau de la rébellion et de la destruction. Bien que beaucoup de jeunes de ces zones aient migré depuis longtemps vers les villes, les régions frontalières ont encore une forte population de jeunes qui ont raté l'école et qui manquent de compétences pour l'emploi. Cependant, la conception du programme ne s'est pas limitée à cibler cette population mais elle est allée plus loin. Le résultat fut un programme complexe avec beaucoup de groupes cibles et de nombreux défis à relever durant la phase d'exécution.

Les approches de formation n'étaient pas coordonnées entre les agences. Les contenus de formation étaient pour la plupart élaborés sans référence aux études de marché et aux tendances futures. La formation en GERME du BIT a été assurée par des consultants ivoiriens compétents en partenariat avec le réseau national GERME. En Guinée, la formation GERME a été conduite par 3AE, une institution parapublique spécialisée dans la formation GERME (2 maîtres formateurs) et la micro finance (reconnue par la Banque Centrale de Guinée). L'ONUDI a utilisé ses propres programmes de formation pendant que les formations du YEN variaient en fonction des propositions des partenaires d'exécution.

Le fait d'inviter des propriétaires d'entreprises aux sessions de formation était un moyen utile pour des échanges d'expériences avec les stagiaires et une manière pratique de développer leurs capacités et les mettre en contact avec le monde des affaires.

Le cycle GERME du BIT est relativement long. Il n'était pas possible de former en un an jusqu'au niveau de maître formateur. Sans des maîtres formateurs capables de prendre en charge la formation de formateurs, la replicabilité des outils GERME sera limitée. Il y a aussi un besoin de formation dans les nouveaux produits GERME (entrepreneuriat rural et féminin).

Le recours aux entrepreneurs des micros et petites entreprises en tant que formateurs (composante 1a) dans un environnement réel des affaires a permis de s'assurer que la formation est pertinente par rapport aux besoins des marchés locaux. Cependant, ce n'est pas

clairement établi qu'elle mènera à l'auto emploi des formés, étant entendu que cela dépendra aussi d'une constante demande du marché et de leur accès aux services financiers. La courte durée de la formation de ces formateurs (à travers un voyage d'études pour la plupart) a été insuffisante afin qu'ils puissent inculquer à leurs stagiaires les compétences nécessaires pour devenir des hommes d'affaires qui comprennent le marché, qui soient capables de préparer et de tenir des états financiers et enfin ouvrir et gérer des comptes bancaires. Pour que les résultats soient durables, il faut plus de soutien aux formateurs, notamment à travers un « entraînement » dans les domaines de la maîtrise des affaires et de la micro finance. Les perspectives d'un tel accompagnement n'étaient pas claires au moment de l'évaluation.

Les insuffisances dans la livraison du matériel de formation ont réduit l'efficacité de la formation.

Il n'est pas donné à tout le monde d'avoir la possibilité et la résolution de devenir des entrepreneurs à succès et la sélection des entrepreneurs ayant un grand potentiel est d'une importance capitale. Pendant que beaucoup de jeunes peuvent se débrouiller ou posséder certaines qualifications, il serait trop optimiste de penser qu'ils seraient tous aptes à devenir (ou avoir l'ambition de devenir) des hommes d'affaires indépendants. Un accompagnement aux personnes formées les plus engagées est nécessaire pour que le maximum puisse réussir.

Les secteurs d'activités sélectionnés pour la formation sont des secteurs conventionnels largement présents dans les zones rurales et la compétition dans ces secteurs est déjà élevée. En dépit du grand potentiel agricole des zones rurales, il y a eu très peu de formations dans les domaines liés à l'agriculture tels que l'amélioration de la transformation des aliments et l'offre de services pour la production agricole.

Le programme de subventions du YEN vise à permettre aux organisations nationales ou locales de jeunes à participer activement aux projets générateurs d'emplois, en particulier les projets novateurs. La majorité des projets financés dans le cadre du Programme sont tout à fait novateurs. Par exemple, on s'attend à ce que les projets de recyclage des déchets en Guinée et en Sierra Leone génèrent des revenus et protègent l'environnement, mais également qu'ils développent les relations avec le secteur des affaires et l'artisanat. Le projet de moringa oleifera en Guinée promeut l'utilisation de cet arbre pour produire des feuilles de thé, du beurre, des purificateurs d'eau, du savon, de l'huile, de l'engrais, etc.

La plate forme de communication représente une nouvelle approche qui a été testée dans les quatre pays. Elle a suscité beaucoup d'intérêt et un soutien de la part des jeunes et des Gouvernements. Si elle fait l'objet d'une promotion appropriée, la

plateforme a le potentiel de devenir un moyen important de communication entre les parties prenantes qui s'intéressent à la question de l'emploi des jeunes telles que les organisations de jeunes, les ONG, les employeurs privés, les ministères et autres. Cependant, au moment de l'évaluation aucun effet direct de création d'emplois pour les jeunes ne pouvait être établi par les gestionnaires de la plateforme dans les quatre pays.

Les principes du travail décent ont fait l'objet d'emphase dans certaines composantes et beaucoup moins dans d'autres. Le concept a été intégré dans la plupart des programmes de formation du BIT. Quelques ateliers dans les zones frontalières ont été bien organisés avec des mesures adéquates de sécurité au travail, mais il y a eu aussi des cas sans de telles mesures, là où les ateliers ont présenté de réels dangers pour les participants. Le travail décent devrait faire l'objet de plus d'attention. Les conditions dans lesquelles le personnel du programme a été embauché sont clairement en porte à faux avec ce qu'on pourrait appeler le travail décent eu égard à la courte durée des contrats, à leur précarité et à leurs interruptions.

Les principes fondamentaux du financement de la formation sont devenus un sujet de grand débat parmi les agences d'exécution et les gestionnaires de projet et le résultat a été un mélange d'approches différentes. Dans des situations de post conflits, les offres de formation sont souvent gratuites, avec parfois une indemnisation des personnes formées. De là à aller vers des situations plus normales, où les services de formation deviennent payants peut être difficile dans la mesure où les populations affectées par les conflits sont habituées à être payées pour leur participation aux formations.

Les personnes formées par l'ONUDI dans les régions frontalières ne reçoivent aucun paiement sous forme de motivation (bourse ou déjeuner gratuit) et les formateurs ne sont pas rémunérés non plus mais ils reçoivent en guise de compensation quelques équipements et matériels de formation. Cette approche minimaliste donne une certaine assurance de l'intérêt réel des stagiaires pour la formation et un engagement des formateurs en faveur de leur communauté. A l'opposé, le point de vue du BIT/GERME est que toute participation à une formation devrait être payante. Pour le YEN, Pour les formations offertes aux bénéficiaires des subventions du YEN, il est courant qu'on indemnise les participants aux formations, c'est-à-dire les représentants des organisations communautaires de base dirigées par les jeunes.

La formation en informatique est donnée dans les centres de communication moyennant des paiements en dessous des taux du marché. Cela est nécessaire si les centres doivent devenir auto soutenus.

L'équipe d'évaluation considère les différences notées au niveau des approches appliquées dans le programme de l'UFM comme étant des

adaptations flexibles aux conditions locales (ce qui ne pose pas de problèmes dans les contextes mentionnés).

L'appropriation par les parties prenantes varie : si pour le Secrétariat de l'UFM, il n'y a pas eu d'appropriation, le soutien des autres parties prenantes était tout à fait fort, en principe. Ce dont on a besoin, c'est beaucoup plus d'implication dans le programme. Cela devrait être pris en compte très sérieusement dans l'éventualité d'une nouvelle phase du programme.

Le programme n'a pas été **livré de manière unitaire** et un certain nombre de synergies potentielles ont été ratées (par exemple, le développement et l'utilisation conjointe du programme GERME du BIT a particulièrement été une opportunité ratée). Un coordinateur national a été nommé dans chaque pays, et un coordonnateur régional désigné pour superviser le programme dans son intégralité. Cependant, ces personnels ont été mis en place trop tard et n'ont pas eu l'occasion de participer à l'embauche du personnel de terrain. Des rencontres régulières au niveau national pour amener toutes les composantes à discuter ensemble n'ont pas eu lieu ; au contraire le personnel du programme avait tendance à se référer et à rapporter verticalement au sein de leur propre système plutôt qu'horizontalement.

Les conditions de financement pour avoir des résultats dans de brefs délais ont été une véritable contrainte et il fallait à l'ONUDI une prolongation. La bureaucratie administrative a conduit à de grands retards et à des pertes de temps coûteuses qu'on aurait dû consacrer à certains grands problèmes. En conséquence la réputation des agences en a souffert (des cas de frustration ont été notés comme par exemple lors de l'arrêt brusque des activités du BIT) et l'ONUDI a fait l'objet de critiques pour n'avoir pas été capable d'apporter tout le soutien attendu.

Le suivi et l'évaluation ont fait l'objet de peu d'attention durant le programme. Cette faiblesse est probablement l'une des conséquences de la pression dans la mise en œuvre du programme. Cependant, cette pratique n'est pas en rapport avec le volume financier considérable de l'opération et son caractère « pilote ». Seul le YEN a introduit dans sa composante une évaluation systématique d'impact. Le suivi et l'évaluation du programme à une large échelle de la composante 4 ne s'est pas matérialisé. Il n'y avait pas de fonds réservés à l'évaluation indépendante du projet.

7.1 Les leçons tirées:

Le programme était particulièrement complexe et difficile à gérer, en raison de la grande diversité géographique et linguistique avec trois agences d'exécution qui s'adressant à des groupes cibles nombreux et divers. Une conception plus simple du programme aurait été mieux

adaptée à la courte durée impartie à l'exécution de la subvention japonaise. Il est tout à fait probable que cela se serait traduit par moins de pression dans les dépenses et plus d'efficacité dans la mise en œuvre du projet. Le développement des capacités à long terme à travers des formations telles que GERME exige plus d'un an.

Une leçon importante est que l'utilisation d'un fonds d'urgence à court terme pour des activités de génération de revenu à moyen terme implique de grands risques et devrait être évitée. L'efficacité pourrait être compromise par les pressions excessives de temps pour effectuer les dépenses et il semble difficile de finaliser des tâches essentielles pendant une courte période. Le financement à court terme ne devrait être accepté que s'il est assorti de :

- La planification d'un programme à impacts rapides qui peut être exécuté dans le temps imparti et qui est bien cadré avec le financement disponible. Tous les achats (y compris les véhicules, les équipements d'information et de technologie, etc.) devraient être faits localement afin de gagner du temps et d'être rapidement opérationnel. Les fournisseurs locaux de services devraient être sollicités autant que possible ;
- La révision du programme global en phase 1 et en phase 2, avec une limitation à la phase 2 des objectifs de développement des capacités institutionnelles ;
- La conception immédiate et le lancement d'une campagne conjointe de levée de fonds pour la phase 2. Toutes les parties prenantes devraient participer activement à la campagne.

La formulation d'un document de programme conjoint limité à la subvention japonaise, avec des activités adaptées à ce qui était réaliste et réalisable dans le temps imparti (très court) et avec une stratégie de désengagement claire au cas où aucun financement supplémentaire ne serait disponible pour une continuation en douceur, devrait être préparée conjointement par les agences partenaires. Ce qui aurait été salutaire pour mieux gérer les attentes et éviter les déceptions.

La sélection des zones frontalières était bien justifiée mais présentait de très grands défis sur le plan de la logistique. L'approvisionnement en matériaux de construction, en matériels d'équipement et de formation auprès d'une variété de petites entreprises dans un environnement difficile, en faisant recours à des procédures bureaucratiques qui ont conduit à reprendre ou à refaire quelques achats à plusieurs reprises, a pris une part disproportionnée du temps du personnel de terrain. Une leçon à tirer ici est d'éviter de transformer le personnel de programme en agents d'approvisionnement, mais plutôt externaliser la fonction au profit d'un agent d'approvisionnement professionnel (une société avec expérience et connaissance de la situation locale).

Bien que «les jeunes citoyens marginalisés » fassent partie du groupe cible comme cela a été décrit dans le document du programme, la majorité des jeunes citoyens qui ont pris part au programme sont constitués de jeunes ayant terminé leurs études et beaucoup d'entre ont des diplômes du supérieur. Ils peuvent être d'origine modeste, mais en raison de leur éducation, leurs opportunités dans la vie sont de loin meilleures que celles des jeunes réellement marginalisés (précisément, les citoyens qui ont raté leurs études du fait de la guerre) et que le Programme considère comme étant des menaces pour la paix la stabilité politique. Ces jeunes constituent un segment difficile et des efforts devraient être faits pour trouver les voies et moyens de les intégrer autant que possible dans des activités économiques.

La coordination de la formation, particulièrement à travers l'utilisation des outils GERME et d'autres paquets pédagogiques, aurait pu déboucher sur plus d'opportunités d'emploi, particulièrement si les activités de suivi du Programme tels que la mise en relation avec les institutions de micro finance et les marchés potentiels avaient été basées sur une plateforme conceptuelle commune. La fin brutale du financement des composantes du BIT particulièrement en décembre 2009 a contribué à rendre une telle approche impossible. Malheureusement les attentes des jeunes impliqués ont été déçues.

L'intention du principe « Unis dans l'action » aurait dû être suivie à un niveau managérial élevé dans les agences concernées afin de définir la voie à suivre (avec des indications claires sur la manière de faire les comptes rendu et les délégations d'autorité).L'approche devrait être flexible au niveau national et prendre en considération les règles et les règlements institutionnels qui peuvent rendre l'exécution des projets de terrain des agences des Nations Unies lente et inutilement rigide.

L'approche « Unis dans l'action » formulée dans le rapport du Groupe de Haut Niveau sur la Cohérence du Système insiste sur la coordination des agences de l'ONU au niveau national ; cette coordination concerne moins les niveaux régional et sous régional. Il y a eu quatre « éléments distincts » au niveau national, à savoir un seul Programme, un seul cadre budgétaire, un seul dirigeant et un seul Bureau. Le Programme de l'UFM n'a pas un seul Bureau (qui est, de toute manière, moins important dans ce cas ci) et il a certainement « beaucoup de dirigeants ». Initialement, le programme était décrit comme **un Programme avec un Cadre Budgétaire**. Cependant le concept d'un « Unis dans l'action » a été rapidement divisé en « plusieurs composantes » assignées à différentes agences d'exécution, et le concept d'un « budget unitaire » a été éclaté en conséquence. Finalement le programme est devenu « recevoir dans l'unité » et « exécuter séparément ».

Le concept du principe « Unis dans l'action » est un des éléments importants de la réforme des Nations Unies et est considéré par beaucoup comme étant quelque chose d'indispensable pour que le système puisse garder sa pertinence en tant que partenaire important dans la coopération internationale au développement. Sa mise en œuvre

n'est pas sans difficultés, mais de bons progrès sont en train d'être accomplis dans beaucoup de pays. Cela est en phase avec d'autres tendances dans la coopération internationale telles que celles de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'Aide, qui mène aussi à des procédures simplifiées de rapportage et à des procédures de gestion financière uniformes. L'approche en grandeur nature de « Unis dans l'action » doit inspirer tout programme de suivi de l'UFM, en rassemblant les trois unités dans un nouveau cadre unitaire de coopération, avec un accent spécial sur un leader unique (au niveau sous régional mais aussi dans chaque pays).

8. Perspectives:

1. **Il est recommandé que** les efforts de mobilisation de ressources soient poursuivis pour les quatre années du programme sur la base du principe de « Unis dans l'action ». L'emploi des jeunes fait partie des priorités du nouveau plan stratégique du Secrétariat de l'UFM, et il est recommandé que le Secrétariat de l'UFM prenne l'initiative de convoquer les partenaires pour la formulation d'une stratégie conjointe de mobilisation des ressources que le Secrétariat devrait s'approprier et conduire.

Scénario 1 – Perspective d'un an

2. Toutefois, **il est recommandé** que tant qu'un financement additionnel n'est pas sécurisé, qu'un document de programme d'urgence pour la deuxième année soit préparé. Il devrait inclure une stratégie claire de désengagement afin de permettre une fin honorable du programme, en supposant qu'aucun financement ultérieur ne sera disponible. Cela comprendrait un plan d'urgence pour la transmission de l'actif physique aux organisations partenaires. On devrait mettre l'accent sur la finalisation de ce qui a été entamé, en particulier dans les régions frontalières : fournir les matériaux de formation promis, organiser une cérémonie de remise de certificats aux personnes formées, renforcer une meilleure compréhension du monde des affaires par les formateurs, entreprendre des études de marché dans les nouveaux marchés, élaborer des plans d'affaires qui sont testés et suivis de près et mettre les personnes formées en relation avec les IMF qui sont actives dans les zones locales avec l'idée de former des groupes et d'avoir accès aux crédits. Un soutien supplémentaire à la Plateforme et aux centres de communication peut être apporté dans la mesure où les fonds sont disponibles.

Scénario 2 – perspective de quatre ans

3. **Il est recommandé que** sous la supervision du Secrétariat de l'UFM, que le Programme quadriennal soit soumis à une revue conjointe avec la participation de toutes les parties prenantes avant qu'une campagne de collecte de fonds ne soit lancée. Le document de programme devrait être révisé de manière à refléter toutes les nouvelles priorités ainsi que les leçons tirées de la première année du Programme en termes de modalités de conception, d'exécution et de gestion. Le PNUD, le FENU et le nouveau Fonds des Nations Unies de Reconstruction de la Paix (UNPBF) devraient être invités à prendre part à la revue et au futur partenariat.

4. **Il est recommandé que** l'approche qui en résulte aille au delà de la formation et englobe la recherche de secteurs nouveaux et novateurs et de technologies qui puissent générer des emplois. Entre autres secteurs prometteurs, on peut citer l'agriculture et la pêche, là où il y a des possibilités d'établir des liens avec les programmes en cours ou d'autres programmes de développement en phase de planification afin de s'assurer qu'une main d'œuvre qualifiée est disponible pour les soutenir. Le secteur de l'énergie présente certaines opportunités dans les domaines de l'électricité et des technologies d'énergie éolienne qui se prêtent à la production à petite échelle.
5. **Il est recommandé que** les jeunes citadins marginalisés et sans instruction deviennent un important groupe cible dans la deuxième phase comme cela a été planifié dans la phase initiale (mais avec une faible exécution).
6. **Il est recommandé que** l'outil GERME soit promu comme outil principal de formation en gestion des entreprises et qu'il soit utilisé dans toutes les activités pertinentes du programme. Dans chaque pays, un groupe de 20 maîtres formateurs devrait être ciblé afin de s'assurer qu'il y a un nombre suffisant de formateurs de formateurs.
7. **Il est recommandé que** des solutions aux risques éventuels que courent les IMF en faisant des prêts aux entreprises en phase de démarrage soient trouvées en négociant avec ces IMF. Dans cet ordre d'idées, l'expertise du BIT dans le domaine de la finance sociale devrait être mise à profit. Par exemple, on peut retenir de signer des mémorandums d'entente avec les grandes IMF par lesquels le Gouvernement (qui dispose d'un programme de financement) accepte de doter les IMF d'un fonds de garantie. En retour, le fonds serait géré de manière professionnelle afin que beaucoup de jeunes entrepreneurs puissent en bénéficier. L'expérience dans d'autres pays de l'Afrique de l'Ouest a démontré de manière tangible qu'il est possible pour le Gouvernement d'aider les entreprises en phase de démarrage à avoir accès aux prêts.
8. **Il est recommandé que** les agences (particulièrement l'ONUDI) révisent leurs règles de gestion financières et leurs procédures d'achat en vue de les décentraliser et de permettre la livraison des activités opérationnelles de efficace et diligente au niveau national.
9. **Il est recommandé que** les mécanismes de coordination sur l'exécution des projets soient améliorés et harmonisés avec les principes de « l'Unité dans l'action ». La coordination entre l'ONUDI, le BIT et le Secrétariat du YEN devrait être basée sur les avantages comparatifs supposés de chaque entité mais aussi sur

des activités conjointes durant la phase d'exécution, créant ainsi des synergies en ciblant des groupes de jeune spécifiques. Des règles de communication claires devraient être établies tout au long de l'exécution du Programme entre les partenaires à tous les niveaux (niveau siège, niveau régional et niveau national).

10. Il est recommandé que les principes suivants soient respectés dans le mécanisme de « l'Unité dans l'action ». Les principes devraient être considérés comme des conditions préalables pour la réussite de l'approche conjointe. Au cas où il n'y aurait pas de volonté d'une ou de plusieurs agences d'adhérer à ces principes, il vaut mieux ne pas s'y engager.

- a.) Le Comité de Pilotage est redynamisé et un plan de rencontres semestrielles convoquées et organisées par le Secrétariat de l'UFM est accepté à l'avance. Le Secrétariat de l'UFM nomme l'un des membres de son personnel cadre comme Directeur de Programme en charge de la coordination globale du Programme.
- b.) L'équipe des Nations Unies au niveau national aura un leader engagé désigné par les agences participantes avec le poste de Conseiller Technique Principal (CTP) qui devrait être positionné au niveau de l'organisation partenaire principale (par exemple, le Secrétariat de l'UFM, le Ministère de la Jeunesse, le Ministère de l'Emploi, le Ministère l'Industrie, la Chambre de Commerce, etc.) ;
- c.) Le CTP sera le premier à être recruté et il/elle participera au recrutement de tous les autres personnels du programme ; des contrats annuels seront proposés à tous les personnels avec possibilité de prolongation. Ces personnels devront rendre compte sur le plan technique à leur CTP quelle que soit leur agence d'appartenance. Le CTP s'assurera que les informations sont bien partagées avec les organisations partenaires tout comme au sein de l'équipe-pays à travers la tenue de rencontres bihebdomadaires ;
- d.) Il y aura un budget de Programme pour chaque pays administré quotidiennement par le CTP qui assignera aussi des tâches au sein de l'équipe-pays ;
- e.) Le CTP aura un compte d'avance disponible pour les coûts d'exploitation du Programme tels que le transport, les séminaires de formation et les matériaux de formation. Tous les achats pour la formation professionnelle seront externalisés au profit d'un agent en approvisionnement compétent.
- f.) Les sièges des agences, les Coordonnateurs Résidents et les Bureaux de zones prendront en charge la collecte de fonds, l'orientation en stratégies d'intervention, le suivi et l'évaluation et enfin le soutien aux opérations nationales par un appui technique et des conseils mais sans être impliqués dans la gestion quotidienne du programme.