



## *Résumé exécutif*

*Rapport de la revue à mi-parcours*

**PROGRAMME D'APPUI A L'INTÉGRATION  
SOCIO-ÉCONOMIQUE  
DES JEUNES -INTEGRA Enabel**

**GUINÉE**

**Août 2021**

Auteurs :

**Hammou HAÏDARA**

**Nadia MANNAOUI**

**Hamidou BARRY**

**COTA asbl**

## 1 Présentation de l'évaluation

La Guinée est l'un des premiers pays de l'Afrique subsaharienne pourvoyeurs de demandeurs d'asile dans l'espace de l'Union Européenne, ce qui en fait un pays de départ et de transit de la migration irrégulière. Pour limiter la pression migratoire, la Guinée a bénéficié d'un financement du Fonds Fiduciaire d'Urgence (FFU) de l'Union Européenne pour le Programme d'appui à l'intégration socio-économique des jeunes (INTEGRA) mis en œuvre par la coopération technique belge (ENABEL), le PNUD et l'UNCDF.

Le programme INTEGRA a pour objectif de contribuer à la prévention et la limitation de la migration irrégulière, ainsi que de permettre la réintégration des migrants de retour et l'insertion socio-professionnelle durable des jeunes guinéens, afin de promouvoir le développement économique inclusif de la Guinée. Il est doté d'un budget de 35 millions EUR et exécuté sur une période de 48 mois, entre juillet 2018 et juillet 2022.

Le programme INTEGRA vise la formation et l'insertion de 8000 jeunes migrants potentiels ou de retour de 18-35 ans, par la création d'emploi et le renforcement de l'employabilité des jeunes, la réalisation et la valorisation d'infrastructures économiques en appui au développement local dans les zones d'intervention, et la facilitation de l'accès au crédit pour la création d'entreprises.

Le programme INTEGRA a été réalisé dans un contexte difficile, marqué par une double crise politique et sanitaire. Les objectifs spécifiques 1 et 2 sont particulièrement bien avancés, ancrés au niveau territorial et leur durabilité est bien amorcée. Cependant, l'approche d'intégration par les chantiers écoles reste trop fermée à d'autres alternatives.

Les 3 objectifs spécifiques liés à la durabilité des emplois créés, la diversité des financements et la prévention de la migration, nécessitent des améliorations afin d'assurer la viabilité du dispositif.

La gouvernance se caractérise par une pluralité d'acteurs intervenants à différents niveaux permettant une implication effective des différentes parties prenantes au niveau stratégique (acteurs publics au niveau national et local) et opérationnel (acteurs de mise en œuvre des différents volets). Cette multiplicité est un défi permanent pour la concertation des acteurs et la coordination, synergie et complémentarité des interventions.

## 2 Résultats et conclusions

### 2.1 Critères de performance

#### **Pertinence-Score A**

Le programme INTEGRA démontre un niveau élevé d'alignement avec les objectifs stratégiques nationaux et régionaux de développement, de réduction du chômage des jeunes et de maîtrise des flux de migration irrégulière. Le programme est pleinement pertinent et contribue à renforcer l'employabilité des jeunes filles et garçons, y compris les migrants de retour, en développant leurs qualifications et en favorisant le développement socio-économique local. La stratégie utilisée contribue aux objectifs du FFU ainsi qu'aux principaux ODD concernés par l'intervention. L'approche multipartenaire du programme favorise la mutualisation des expériences et bonnes pratiques entre les partenaires et agences d'exécution.

#### **Efficacité-Score B**

Le programme dispose d'une bonne stratégie de ciblage, d'identification et d'orientation des bénéficiaires. Les premiers effets positifs des formations et de l'accompagnement sur les jeunes sont perceptibles à travers la génération de revenus, l'acquisition de savoir-faire et savoir-être. Les infrastructures sont perçues positivement par les bénéficiaires au niveau

local, préfectoral et national. On note une bonne implication des acteurs nationaux/locaux à tous les niveaux de mise en œuvre du programme.

La communication sur le programme mise en œuvre par Enabel et ses différents partenaires confère une bonne visibilité et crédibilité au programme, même si elle devrait être renforcée dans sa dimension institutionnelle.

### **Efficience-Score B**

Les moyens humains et techniques semblent être suffisants et adéquats en termes de profils professionnels et de choix des structures chargées de la mise en œuvre. Le dispositif « Parcours INTEGRA » est un processus complet. Néanmoins l'insuffisance de planification commune et de concertation entre les acteurs opérationnels ne rend pas le parcours complètement optimal. Malgré le retard dans son démarrage et en dépit des conséquences de la pandémie du Covid 19, le programme a connu une grande expansion en 2020-2021 et enregistre des volumes de réalisation plus élevés par rapport à l'année précédente.

### **Impact-Score B**

Les premiers effets et impacts de programme sont perceptibles, bien qu'ils n'aient pas encore atteint les niveaux quantitatifs et la maturité qualitative attendus. Les chantiers-écoles, formations et parcours développés contribuent à améliorer l'employabilité des jeunes, la création d'emplois et des revenus réguliers pour les bénéficiaires, ainsi qu'un début d'amélioration de leur cadre et conditions de vie et des changements notoires dans leurs comportements et attitudes. De nombreux migrants de retour et de candidats potentiels au départ sont désormais occupés dans leur milieu de vie et renoncent au départ. Les infrastructures réalisées à travers les chantiers-écoles induisent un effet structurant sur les économies locales.

### **Durabilité-Score B**

Le programme a initié plusieurs processus qui favorisent la durabilité des actions, notamment pour la gestion des infrastructures et des cadres de concertation au niveau local. Il en est de même pour l'alignement de l'intervention sur les politiques nationales et les PDL communaux et la mise en place des comités d'identification au niveau local pour la sensibilisation des migrants. L'implication systématique des acteurs nationaux favorise l'appropriation et la pérennisation des dispositifs et dynamiques mis en place.

Cependant, ces éléments préalables nécessaires ne sont pas suffisantes pour assurer la durabilité et la pérennité, qui devrait être davantage préparée à travers une stratégie claire de clôture du programme INTEGRA.

## **2.2 Questions spécifiques**

### **Thèmes transversaux**

- **Genre** : les filles et les femmes sont présentes dans tous les parcours dans des proportions satisfaisantes et sont positionnées sur les mêmes filières que les garçons. Le programme prend en outre compte des spécificités des filles/femmes à travers la mise en place des crèches mobiles. Le programme offre également un accès privilégié au parcours d'insertion aux personnes vivant avec un handicap physique.
- **Environnement** : cette dimension est prise en compte dans le cadre des formations en CVC et l'assainissement et la gestion des déchets des quartiers font partie du volet pratique de ces formations.
- **Numérique/digitalisation** : les cibles du programme ont généralement un faible niveau d'instruction, sont donc souvent fragiles économiquement et ont donc un accès limité aux supports et outils numériques.

### **Approche chantiers-écoles/HIMO & formations qualifiantes**

Le passage des jeunes par les chantiers-école et le développement de l'approche HIMO constituent une méthode pertinente et adaptée au contexte local et aux bénéficiaires. Les formations qualifiantes constituent une vraie richesse en termes de diversité et d'approches qui restent propres à chaque prestataire engagé dans le parcours d'insertion.

### **Accompagnement des parcours d'insertion**

Le programme INTEGRA dispose d'un parcours clair et complet pour l'accompagnement des jeunes vers leur insertion. La diversité des formations contribue non seulement au renforcement des compétences de vie courantes, mais également à l'employabilité des jeunes.

### **Dispositif de suivi-évaluation**

Le dispositif de suivi-évaluation du programme bien que complet et exhaustif gagnerait en efficacité en étant plus simple, et en efficacité en portant davantage sur les résultats, effets et impacts qualitatifs.

### **Visibilité**

Le programme INTEGRA est fortement ancré et vulgarisé au niveau local et régional, avec une bonne visibilité de ses activités sur le terrain. Il devra néanmoins se doter d'une stratégie de communication avec des objectifs clairs, notamment en ce qui concerne la communication institutionnelle portée par la DUE qui nécessite une plus grande implication du MJEJ.

### **Financement**

L'éducation financière et le développement de la culture de l'épargne et de crédit sont très appréciés des bénéficiaires. Les structures en charge du financement des projets des jeunes pourraient néanmoins diversifier davantage leurs instruments de financement des projets de création d'entreprises.

## **3 Recommandations**

La revue à mi-parcours a formulé une série de recommandations, assorties d'un plan d'action, pour leur mise en œuvre. Ces recommandations portent sur chacun des volets et dispositifs clés du programme, notamment : les formations et l'accompagnement, l'accès au financement, la migration, la capitalisation des acquis et des leçons apprises, et la pérennisation des actions. Ci-dessous, nous présentons le plan d'action.

N°	Recommandations	Activités à mener	Agenda	Responsable <sup>1</sup>
1.	<b>Introduire des possibilités d'accompagnement complet de parcours d'insertion en dehors de la modalité chantier-école/HIMO à travers et Établir des partenariats avec des entreprises pour intégrer des jeunes en chantiers écoles dans le cadre de la réalisation de leurs infrastructures.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Élaborer un mécanisme de parcours d'accompagnement complet se basant sur le passage par les formations qualifiantes ;</li> <li>- Identifier des entreprises partenaires potentiels (mines, BTP, hôtellerie, restauration)</li> <li>- Établir les partenariats permettant l'accueil des bénéficiaires.</li> </ul>	MT	INTEGRA
2.	<b>Étudier la faisabilité de mise en place des crèches mobiles pour les formations qualifiantes et les sessions d'alphabétisation.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Évaluer les besoins et le coût de la mise en place (ou maintien) des crèches mobiles</li> <li>- Déployer les crèches sur les sites de formations.</li> </ul>	MT	INTEGRA
3.	<b>Doter les apprenants des connaissances de base nécessaires pour assurer une employabilité polyvalente en introduisant un tronc commun pour la formation/orientation salariés et entrepreneurs.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réorganiser la mise en œuvre des formations post-orientation en regroupant les apprenants des 2 parcours d'insertion.</li> </ul>	MT	INTEGRA
4.	<b>Développer des mécanismes de financement innovants et variés qui répondent aux différents besoins des bénéficiaires pour l'auto-emploi, l'entrepreneuriat et le travail indépendant.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impliquer les IMF dans la phase détection des projets</li> <li>- Organiser des séances d'informations et voir avec les institutions financières pour que les jeunes apprenants aient accès à leur plan d'épargne avec une visibilité sur la date de sa réception.</li> <li>- Adapter les besoins de financement aux zones d'intervention et selon les activités (urbaines, rurales, agriculture...)</li> <li>- Approcher l'AFD pour les instruments développés dans d'autres pays : garantie PROPARCO, système d'amorçage</li> </ul>	CT  MT	UNCDF (FINADEV, COFINA)

<sup>1</sup> Responsable : Personne, structure ou niveau de responsabilité niveau concerné.

N°	Recommandations	Activités à mener	Agenda	Responsable <sup>1</sup>
		<p>pour avoir un système qui permet d’amorcer le risque crédit et de baisser le taux d’intérêt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rechercher d’autres partenaires de financement pour proposer des modalités et des financements innovants : systèmes d’amorçage, fonds rotatifs, prêts d’honneur, prêts en nature, produits non financiers, fonds revolving, etc.</li> <li>- Mener le lobbying nécessaire pour réengager le débat sur la pertinence de la mise en place d’un fond de garantie par l’état pour accorder des crédits aux jeunes.</li> <li>- Instituer le principe de rencontres régulières entre l’UNCDF et des institutions financières.</li> </ul>	LT	
5.	<b>Renforcer les capacités des acteurs en charge du financement des projets, ainsi que l’éducation financière des jeunes pour contribuer à l’inclusion financière.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer un plan de renforcement des capacités des structures publiques de financement des projets des jeunes (FONIJ) ;</li> <li>- Renforcer les modules d’éducation financière des jeunes ;</li> <li>- Réduire le circuit de contrôle du processus de paiement des indemnités en la confiant à une seule structure pour éviter la longueur des délais et la lourdeur du processus de vérification.</li> </ul>	MT CT	UNCDF INTEGRA
6.	<b>Renforcer la coordination des acteurs et le mécanisme de référencement des migrants.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en place un mécanisme de coordination des différents intervenants sur le volet migration (cadre de concertation, partage de données) ;</li> <li>- Développer un outil de référencement intégré et unifié</li> </ul>	MT	INTEGRA
7.	<b>Améliorer la stratégie d’insertion des migrants de retour à travers un accompagnement approprié.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Établir des liens avec les pays de transit comme le Maroc à travers des partenaires avec OIM, diocèse, CEFA...</li> <li>- Réfléchir à des visites d’échange sur les bonnes pratiques de réintégration des migrants de retour : Maroc</li> </ul>	MT	INTEGRA
8.	<b>Instituer un mécanisme de planification conjointe systématique des actions de formations et</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer la planification conjointe au début de l’enrôlement de chaque nouvelle cohorte réunissant TdH, UP, YEMEC, COFINA et FINADEV ;</li> </ul>	Au début de chaque nouvelle cohorte	INTEGRA

N°	Recommandations	Activités à mener	Agenda	Responsable <sup>1</sup>
	<b>d'insertion entre les acteurs opérationnels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Associer les structures de financement (COFINA et FINADEV) à l'élaboration des feuilles de routes réalisées par UP pour les autoentrepreneurs pour faciliter le projet de financement ;</li> <li>- Veillez à ce que la deuxième l'orientation des jeunes portent sur le choix de leur parcours d'insertion post-formation, avec une vraie séance d'information/préparation à l'entrée sur le marché du travail (parcours salariés) et informations sur les opportunités offertes par les filières/activités (parcours autoentrepreneurs) ;</li> <li>- Mettre à la disposition des chargés d'orientation toute la documentation existante sur les études de filières et les PDL a fin de renforcer leurs capacités de conseillers à l'orientation.</li> </ul>	<p>Lors de la conception des projets</p> <p>Lors des séances d'orientation</p> <p>Dès leur recrutement</p>	<p>UP</p> <p>TdH</p> <p>INTEGRA</p>
9.	<b>Clarifier, au niveau stratégique, la mesure de la performance, des emplois créés et la valorisation des impacts qualitatifs du programme.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entamer une discussion et négociation avec la DUE sur la redéfinition des indicateurs de résultats ;</li> <li>- Procéder à la redéfinition, clarification et approfondissement des indicateurs du cadre logique du programme ;</li> <li>- Réaliser une étude d'impact du programme avant la fin de l'intervention.</li> </ul>	<p>CT</p> <p>LT</p>	<p>DUE</p>
10.	<b>Renforcer la communication, la visibilité et la valorisation du programme en définissant une stratégie de communication par objectifs.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Élaborer une stratégie de communication par objectifs stratégiques/institutionnels et opérationnels ;</li> <li>- Associer les collectivités locales aux campagnes d'information, de sensibilisation et de mobilisation des jeunes sur le programme ;</li> <li>- Ouvrir un guichet « d' enrôlement » des jeunes au sein des communes d'intervention du programme ;</li> <li>- Impliquer les <i>success stories</i> du programme dans les campagnes d'information et de sensibilisation sur le programme, la migration, etc. ;</li> </ul>	<p>CT</p> <p>MT</p>	<p>Enabel/INTEGRA</p>

N°	Recommandations	Activités à mener	Agenda	Responsable <sup>1</sup>
		- Alimenter la réflexion sur la pertinence, les résultats et la pérennisation des actions du FFU		
11.	<b>Élaborer, en collaboration avec les acteurs nationaux/locaux, une stratégie de de fin du programme INTEGRA fondée sur la capacitation, la modélisation et l'institutionnalisation.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation une série de concertation pour préparer la stratégie ;</li> <li>- Organiser un atelier participatif d'élaboration de la stratégie de fin du programme ;</li> <li>- Définir un plan d'action et une feuille de route pour suivre la bonne réalisation de la fin du programme.</li> </ul>	CT	Enabel/INTEGRA
12.	<b>Prolonger la durée d'exécution du programme pour assurer l'atteinte des résultats escomptés.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documenter et développer l'argumentaire justifiant la nécessité de prolonger la durée du programme.</li> <li>- Organiser les rencontres d'échanges avec le Ministère et la DUE pour discuter de la pertinence et des modalités de la prolongation (durée, rallonge budgétaire, conventions, etc.)</li> </ul>	CT	Enabel/INTEGRA

**Court terme (CT) :** 0 à 3 mois – **Moyen terme (MT) :** 3 à 6 mois – **Long terme (LT) :** plus de 6 mois

## 4 Leçons apprises

### **Implication de la partie nationale**

La forte implication de la partie nationale et surtout locale se révèle être la clé de l'engouement de la population vis-à-vis du programme. Cette implication facilite aujourd'hui la mobilisation et l'identification des bénéficiaires et a permis de lutter contre les préjugés et les pesanteurs sociales.

Il est à noter que cette implication est le résultat de la dynamique créée par l'équipe de gestion du programme, qui a fait naître et continue d'entretenir un « esprit INTEGRA » au niveau de toutes les parties prenantes. Cet esprit a instauré un engouement et une volonté sans faille de la part du personnel du projet de trouver des solutions aux difficultés rencontrées. C'est cette volonté qui a conduit à la mise en place des crèches mobiles et des fonds d'amorçage. Ces deux instruments, non prévus dans le cadre logique de départ, ont impulsé une nouvelle dynamique au programme et sont la preuve de la capacité d'adaptation du comité de gestion du projet. C'est aussi ce même esprit qui favorise aujourd'hui l'appropriation de certaines pratiques et concepts du programme. C'est le cas du concept chantier-école HIMO qui devient de plus en plus le leitmotiv de certaines collectivités bénéficiaires et de l'AGETIPE.

### **Alternatives à l'approche chantier-école/HIMO**

Une autre leçon tirée à ce stade d'exécution du projet est le fait qu'une vision « dogmatique » du parcours chantier-école risquerait de compromettre l'atteinte des objectifs du programme. En effet, même si ce parcours permet de mettre les jeunes en situation de travail, améliore leur employabilité et les familiarise aux pratiques financières, il ne s'aurait être le seul chemin vers l'insertion de jeunes. Il est donc nécessaire d'envisager des alternatives à ce parcours.

Notons enfin qu'une meilleure coordination entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel et entre les acteurs au niveau opérationnel pourrait substantiellement améliorer l'efficacité du programme. Elle pourrait faciliter la mise en place des synergies et des complémentarités mais aussi une meilleure appropriation des résultats et méthodes du projet par la partie nationale.

### **Complémentarités et synergies d'actions**

Un autre enseignement à tirer est la complémentarité du programme avec d'autres programmes étatiques, notamment sectoriel comme le tourisme ; ou son insertion dans des grands projets d'infrastructures déjà initiés par le ministère et le travail de diversification des filières initié dans les chantiers écoles comme le secteur des services. Actuellement, la plupart des chantiers cible la filière BTP qui ne couvre pas l'ensemble des besoins/opportunités du marché du travail, en particulier la zone de Conakry où le besoin et opportunités tendraient vers les filières de services et du commerce.

La mission de revue à mi-parcours note également la complémentarité avec d'autres programmes de l'UNCDF comme la promotion de l'inclusion financière qui reste un facteur clé dans l'assurance de la durabilité à travers l'existence de mécanismes appropriés de financement des projets des jeunes : amorçage, fonds de roulements, fonds rotatifs...

Le système de la banque mobile également initié par UNCDF avec les institutions financières reste également un outil pertinent qui assure une gestion transparente vis-à-vis des bénéficiaires et leur permet de gérer eux-mêmes leurs épargnes, et de capitaliser grâce aux conseils par rapport à la viabilité de leurs projets.

D'autres enseignements relevés concernent l'approche initiée par le PNUD pour que les entrepreneurs puissent être accompagnés par les incubateurs et où les incubateurs peuvent jouer le rôle d'une part de mentors mais également de potentiels employeurs si les jeunes sont bien préparés et imprégnés sur la culture entrepreneuriale.

Au niveau de la thématique de la migration, de multiples enseignements et bonnes pratiques sont recommandées par l'équipe d'évaluation, comme le système de mentorat initié par les programmes d'aide au retour volontaire des migrants dans plusieurs pays par l'OIM, et notamment en Guinée à travers le « Programme Orion : Rendre effective l'approche intégrée de réintégration »

La deuxième initiative que la mission d'évaluation recommande d'approcher est le programme FORAS (Renforcement des opportunités de réintégration pour les migrants de retour volontaire initié à partir du Maroc) et qui cible 8 pays, dont la Guinée, pour une bonne réintégration dans leurs pays. Les migrants sont préparés à partir du Maroc sur des filières de formation entrepreneuriales et des formations soft skills puis un accompagnement pour les formalités administratives de retour dans le pays d'origine est prévu. L'intervention du programme INTEGRA serait alors de coordonner avec ce programme FORAS, l'intégration de leurs bénéficiaires dans ses parcours, de raccourcir la durée des formations en faisant plus de formations complémentaires pour les migrants (en plus de celles qu'il a déjà reçues au Maroc pour faciliter son insertion).

De même, la mission d'évaluation recommande de travailler sur un système de réintégration des migrants avec des services complémentaires par institution (OIM, CRG, ONG...) et aussi avec des organisations travaillant au Maroc (diocèse Rabat, CEFA, OIM) sur la réintégration des migrants dans leur pays d'origine. Cette collaboration pourrait se faire par le biais de visites d'échange.

Enfin notons l'harmonie existante entre agences de mise en oeuvre du programme et qui facilite la coordination. Chacun est apparu conscientisé de son rôle et de sa place au sein du programme. En termes de durabilité, les 3 agences devraient activer les comités thématiques de coordination et travailler ensemble sur un dispositif de pérennisation des différents dispositifs développés dans les parcours avec les bénéficiaires, sur leur système de suivi individualisé des bénéficiaires et sur les documents de capitalisation et gestion des connaissances.

### **Capacité d'adaptation à la crise sanitaire**

La capacité d'adaptation du programme INTEGRA aux contraintes liées à la crise sanitaire Covid et notamment concernant le format proposé des formations (en particulier la formation sur l'éducation financière que les apprentis ont pu suivre avec leur téléphone), constituent des faits à relever.