



UNION DES COMORES

**PROJET CONJOINT BIT/PNUD/ONUDI/FAO
POUR LE FONDS DE CONSOLIDATION DE LA PAIX**

RAPPORT D'EVALUATION INDEPENDANTE

**PROJET D'APPUI A LA PÉRENNISATION DE LA
PAIX PAR LA PROMOTION DE L'EMPLOI DES
JEUNES ET DES FEMMES AUX COMORES
(APROJEC)**

(COI/09/01/UND)

RAPPORT FINAL

**Elaboré par :
E. André Damiba, Consultant international**

Décembre 2012

TABLE DES MATIERES

RESUME ANALYTIQUE	6
I. CONTEXTE DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET ET SA LOGIQUE D'INTERVENTION	13
II. LE PROCESSUS DE L'EVALUATION	15
2.1. But, champ et destinataires de l'évaluation.....	15
2.2. Méthodologie	16
2.2.1. Revue documentaire	16
2.2.2. Interviews/entretiens avec les acteurs	16
2.2.3. Les contraintes et les limites de l'évaluation.....	17
III. LA CONCEPTION ET LES PERFORMANCES DU PROJET APROJEC	18
3.1. Présentation du projet	18
3.2. Pertinence et alignement stratégique du projet	19
3.3. Validité de la conception du projet	20
3.4. Efficacité du projet et effets produits.....	23
3.5. Efficience des ressources utilisées.....	27
3.5.1. L'organisation managériale du projet	27
3.5.2. La gestion des ressources financières	32
3.5.3. Les principales faiblesses identifiées dans la mise en œuvre.....	33
3.6. Les aspects de la pérennité du projet	37
IV. LEÇONS APPRISES ET BONNES PRATIQUES.....	37
V. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	38
5.1. Quelques éléments de conclusion	38
5.2. Suggestions et Recommandations.....	39
ANNEXES.....	41

ANNEXES

1. Tableau des résultats
2. Liste des personnes rencontrées
3. Liste des documents du projet examinés et autres documents consultés
4. Collecte des données et informations
5. TDR

PAGE DE COUVERTURE

LIBELLE	DESIGNATION
Pays	UNION DES COMORES
Titre du Projet	Appui à la pérennisation de la paix par la promotion de l'emploi des jeunes et des femmes aux Comores – APROJEC
Référence/Code	COI/09/01/UND
Thème /domaine technique	Reconstruction et consolidation de la paix à travers l'emploi des jeunes et des femmes aux Comores
Son champ d'intervention	L'ensemble du territoire de l'Union des Comores et en particulier l'île de la Grande Comores, Anjouan et Mohéli
Objectifs opérationnels	L'objectif principal du projet est de contribuer à l'intégration des Jeunes et des Femmes dans la vie socio-économique en vue de renforcer la justice sociale et la paix nationale aux Comores. Il vise en particulier : <ul style="list-style-type: none"> (i) Appuyer la mise en place des structures de gestion et d'encadrement de l'emploi (ii) Renforcer l'employabilité des jeunes par l'apprentissage et les stages de qualification intégrant une forte composante de notions de citoyenneté responsable (iii) Développer l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes et faciliter leur accès au crédit (iv) Promouvoir l'emploi urbain et rural pour un développement local valorisant l'approche Haute Intensité de Main-d'œuvre (HIMO), notamment HIMO communale basée surtout sur les métiers de l'environnement ou emplois verts
Durée du projet	Janvier 2010 – Décembre 2011 avec extension à Décembre 2012
Unité d'administration	Bureau de Pays de l'OIT à Antananarivo, Madagascar
Source de financement	- Peace Building Fund/RBTC
Donateur	- MDTF/UNDP
Budget du projet	- 1.000.000 Dollars US y compris les frais d'agence
Partenaires de mise en œuvre	FAO, ONUDI, PNUD, la Vice-présidence en charge des Finances, du Budget, le Ministère chargé de l'Emploi, du Travail, de la Formation professionnelle et de l'Entrepreneuriat Féminin, les Associations, les institutions de microfinance
Caractéristiques de l'évaluation	
- Type d'évaluation	- Indépendante
- Unité technique	- ED/EMP/MSU
- Manager de l'évaluation	- Mr. NJIKE NJIKAM Gilles Bertrand
- Dates de l'évaluation	- Octobre-Novembre 2012
- Date de fin d'évaluation	- Novembre 2012
- Equipe d'évaluation	- Emile André Damiba, consultant international

ABBREVIATIONS ET CIGLES

APROJEC	Appui à la Pérennisation de la Paix par la promotion de l'Emploi des jeunes et des femmes aux Comores
BIT	Bureau International du Travail
CCIA	Chambre de Commerce d'Industries et d'Agriculture des Comores
CEA	Centre d'Encadrement Agricole
CNUCED	Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement
CTC	Confédération des Travailleurs des Comores
DCPNE	Document Cadre de Politique Nationale de l'Emploi
DDR	Désarmement, Démobilisation, Réinsertion
DSCRP	Document de Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté
FCP	Fonds de Consolidation de la Paix
FGA (ex)	Ex- Force de Gendarmerie d'Anjouan
FNAC-FA	Fédération Nationale des Agriculteurs Comoriens et des Femmes Agricultrices
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FASP	Fonds d'Appui au Secteur Privé
HIMO	Haute Intensité de Main-d'œuvre
IFERE	Institut de Formation et d'Encadrement des Enseignants
MPME	Micro, Petites et Moyennes Entreprises
ONUUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
PMA	Pays Moins Avancés
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPD	Programme Pays pour le Travail Décent
PRODOC	Document de Projet
SCRP	Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté
SNU	Système des Nations Unies
UNDAF	Plan-cadre des Nations Unies pour la Coopération au Développement
USD	Dollar américain

Remerciements

Au terme de sa mission, le Consultant tient à exprimer sa sincère gratitude à tous les intervenants à tous les niveaux et dans toutes les localités, l'ensemble des partenaires qui se sont prêtés spontanément à l'exercice de l'évaluation finale indépendante du projet APROJEC.

Leur excellent esprit de collaboration et leurs précieuses contributions ont été essentiels dans l'accomplissement du travail du Consultant.

RESUME ANALYTIQUE

Pays: Union des Comores

Evaluation finale, date: 9 Octobre– 16 Novembre 2012

Mode d'évaluation: Evaluation finale indépendante

Domaine technique: Reconstruction et consolidation de la paix à travers l'emploi des jeunes et des femmes

Evaluation Management: Mr. NJIKE NJIKAM Gilles Bertrand, EAT/BIT Yaoundé

Evaluation Team: E. André Damiba, Consultant international

Project Start Date: Janvier 2010

Project End Date: Décembre 2011 avec extension à Décembre 2012

Référence/Code projet: COI/09/01/UND

Bailleur de fonds: Peace Building Fund/RBTC; MDTF/UNDP; 1.000.000 Dollars US

Mots clés: Emploi des jeunes et des femmes aux Comores

I. Contexte de la mise en œuvre du projet et sa logique d'intervention

L'Union des Comores a connu une période d'instabilité politico institutionnelle chronique qui a résulté en des fluctuations économiques préjudiciables au développement du pays. Le pays a été confronté à une situation de pauvreté grave nécessitant la poursuite des réformes pour le développement économique et social notamment en matière d'emploi et en particulier l'emploi des jeunes. L'Union des Comores fait de l'Emploi l'un des axes prioritaires de sa politique et de son programme d'action pour le développement. Le chômage affecte particulièrement les jeunes et les femmes. Le chômage des jeunes est donc non seulement un problème socio-économique, mais aussi un problème politique et sécuritaire, constituant ainsi un obstacle majeur à la paix et à la stabilité. De ce fait, la réduction du chômage représente un facteur vital pour la consolidation d'une paix durable.

1.1. Objectifs du Projet

L'objectif principal du projet est de contribuer à l'intégration des jeunes et des femmes dans la vie socio-économique et de renforcer la justice sociale et la paix nationale. Les objectifs spécifiques sont :

- (i) Appuyer la mise en place des structures de gestion et d'encadrement de l'emploi ;
- (ii) Renforcer l'employabilité des jeunes par l'apprentissage et les stages de qualification intégrant une forte composante de notions de citoyenneté responsable ;
- (iii) Développer l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes et faciliter leur accès au crédit ;
- (iv) Promouvoir l'emploi urbain et rural pour un développement local valorisant l'approche HIMO

1.2. Les groupes cibles du projet

Le projet couvre la Grande Comore, les îles d'Anjouan et de Mohéli. Les bénéficiaires directs sont :

- (i) les jeunes (hommes et femmes) de 15 à 35 ans : des victimes du dysfonctionnement du marché du travail, des ex-combattants/ex-FGA et des personnes à risque du fait du manque d'opportunités d'emploi.
- (ii) le gouvernement et les partenaires sociaux ;
- (iii) les populations les plus démunies des communes et des quartiers bénéficiaires.

1.3. Le rôle du BIT et des agences du Système des Nations Unies aux Comores

Le BIT est la seule agence des Nations Unies qui a une structure tripartite constituant une plateforme unique pour promouvoir le travail décent pour tous les hommes et les femmes. Elle a pour mission de promouvoir les droits au travail, favoriser la création d'emplois décents, améliorer la protection sociale et renforcer le dialogue social pour résoudre les problèmes liés au monde du travail.

II. Le processus et la méthodologie de l'évaluation

2.1. But, champ et destinataires de l'évaluation

Le but de l'évaluation est d'apprécier dans quelle mesure le projet a atteint ses objectifs en mettant particulièrement l'accent sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité des actions entreprises. Elle permettra également au pays, au BIT et à ses partenaires de tirer les leçons appropriées pour mieux adresser les questions de promotion de l'emploi des jeunes en situation de post conflits.

Les principaux acteurs intéressés par l'évaluation sont : les mandants et les partenaires dans les différentes régions d'intervention du projet, le donateur (MDTF/UNDP), l'équipe de management des projets du BIT, le Bureau de Pays de l'OIT à Antananarivo, l'Equipe d'Appui Technique de l'OIT à Yaoundé (EAT), les unités techniques du Bureau Régional pour l'Afrique et du Siège de l'OIT. Il y a aussi les autres partenaires directs : l'ONUDI, la FAO et le PNUD.

2.2. Méthodologie

Le Consultant s'est imprégné de la documentation appropriée existante mise à sa disposition. L'objectif de la revue documentaire a été de valoriser l'information existante, de concilier les différentes sources et de faciliter en conséquence la mise en cohérence. La mission s'est déroulée sur le terrain du 8 au 20 Octobre 2012. En outre, le consultant a eu une séance d'entretien avec le Directeur du Bureau de pays de l'OIT à Antananarivo, Madagascar le 22 Octobre 2012. Des contacts ont aussi eu lieu avec le bureau de Yaoundé.

L'Evaluateur s'est assuré de privilégier une démarche participative permettant ainsi d'intégrer au fur et à mesure les avis et arguments des différents acteurs clés, notamment les Autorités nationales des ministères techniques engagés, les organisations du système des NU, d'autres institutions nationales et communautés impliquées et les groupes bénéficiaires. Les entretiens se sont déroulés dans les régions d'intervention du projet : à Moroni du 9 au 12 puis du 18 au 19 Octobre, à Mohéli du 13 au 15 Octobre et à Anjouan du 16 au 17 Octobre 2012.

III. La conception et les performances du projet

3.1. Pertinence et alignement stratégique du projet

Par rapport aux politiques et stratégies nationales

Le projet répond aux besoins immédiats de consolidation de la paix tout en facilitant des améliorations à long terme. APROJEC est de ce fait en phase avec le Document Cadre de Politique Nationale de l'Emploi, le Plan prioritaire pour la Consolidation de la Paix aux Comores, le PPTD 2010-2013. Il s'inscrit dans les axes stratégiques de la SCRCP (2010-2014).

Par rapport aux agences des NU

Le projet APROJEC a été recommandé par le Groupe consultatif des NU dans le cadre du Plan prioritaire du Fonds de Consolidation de la Paix (FCP). Le projet est en phase avec l'UNDAF et contribue à la réalisation de la priorité 1 du PPTD 2010-2013 des Comores, lequel constitue le principal outil de mise en œuvre de l'agenda du Travail Dément au niveau du pays, à l'instar des autres pays membres de l'OIT.

Les partenaires clés apprécient généralement la pertinence du projet.

Par rapport aux groupes bénéficiaires

Le chômage des jeunes et des femmes est, non seulement un problème socio-économique, mais aussi un problème politique et sécuritaire, constituant ainsi un obstacle majeur à la paix et à la stabilité dans le pays. Aussi, le fait que le projet APROJEC contribue à la réduction du chômage, confirme sa pertinence. Cependant, les bénéficiaires estiment qu'ils n'ont pas été associés à la conception du projet, implication qui aurait permis une meilleure prise en compte de leurs besoins et de leurs conditions socio-économiques.

3.2. Validité de la conception du projet

Le cadre des résultats du projet est assez bien défini. Les risques possibles ont été identifiés de façon opportune. Lors de la mise en œuvre du projet certaines faiblesses et incompréhensions tendent à indiquer une insuffisance

d'implication et de participation des agences des NU à la conception du projet. Mais leur implication était acquise lors au processus de programmation des activités à réaliser.

De façon spécifique, on peut relever ce qui suit :

(i) L'approche HIMO a été retenue dans le PRODOC mais elle n'a pas été réalisée ; (ii) quant aux cibles, le projet a visé les femmes et les jeunes, mais à l'exception de l'âge, il n'y a pas eu plus de précisions quant aux critères de sélection en termes de niveau de référence des apprenants. Il en est résulté des interprétations divergentes, lors de la mise en œuvre, avec des conséquences limitatives de l'efficacité de certaines formations ; (iii) pour la durée des formations, il n'y a aucune disposition y relative dans le PRODOC ; (iv) la phase du processus d'identification et de sélection, non seulement requiert un temps particulier (ce qui a retardé le lancement des interventions du projet), mais aussi représente un coût certain. Autant d'éléments qui n'ont pas été pris en compte dans le projet; enfin (v) un bon système d'accompagnement des personnes formées, fait défaut; aussi, les apprenants sont laissés à leur compte à la fin de la formation, réduisant donc les chances d'insertion professionnelle ; (vi) En termes de durée, le projet a été conçu pour 2 ans. Or, un projet comme celui-ci nécessite un certain temps plutôt long.

Enfin, considérant les caractéristiques du projet tel qu'il a été formulé, on aurait l'impression qu'il s'agit d'un projet d'urgence ; certainement pas un projet de développement. Or, il semblerait qu'il s'agit plutôt d'un projet pilote.

3.3. Efficacité du projet et effets produits

Renforcement des structures d'appui à l'emploi

- Ouverture d'un centre de formation professionnelle et d'apprentissage à Foubouni et la réhabilitation de la Maison de l'Emploi à Moroni
- Mise en place d'un incubateur de création d'entreprises par la CCIA de Ngazidja et d'Anjouan;
- Création d'un centre de documentation et d'orientation des jeunes par la CCIA de Ngazidja ;
- Appui en matériels aux partenaires nationaux;
- Construction d'un garage mécanique à Mohéli pour des jeunes formés en mécanique auto ;
- Organisation de la 1^{ère} Edition du Grand Salon de l'Emploi à Moroni qui a permis le recrutement de 500 jeunes et femmes par la FNAC- FA pour un projet AUSAID.
- Dotation des CEA de fournitures, outillage, semences, produits de traitement

Promotion de l'emploi des femmes et des jeunes.

Le projet APROJEC a permis à environ 340 jeunes et femmes de sortir du chômage dont 280 (parmi lesquels 220 femmes) dans l'agriculture, 20 dans les Bâtiments Travaux Publics, 40 dans l'hôtellerie-restauration et 20 dans le domaine de la pêche.

Le projet a facilité l'insertion professionnelle de 315 jeunes et femmes (les femmes représentant un effectif de 150) par l'apprentissage et 150 jeunes (dont 90 femmes) par des stages de qualification professionnelle;

Plus de 200 jeunes et femmes disposent d'un plan d'affaire et des manuels d'entrepreneuriat ont été conçus ;

Environ 300 jeunes ont reçu la formation en entrepreneuriat sur les trois îles et Plus de 240 jeunes disposent d'un plan d'affaires et 50 jeunes ont été encadrés pour devenir formateurs en gestion d'entreprise ;

Le cas spécifique des femmes : Les femmes font partie des cibles prioritaires du projet. Cependant, il n'est pas apparu une volonté délibérée ou un accent particulier de mettre l'emphase sur les femmes en considération des quotas énoncés dans le PRODOC au niveau des Résultats.

Les ex-milices (ex-FGA) : APROJEC en a formé une vingtaine d'ex-milices dans les domaines de la pêche et de l'agriculture. Cependant, de par l'intitulé du projet, on s'attendrait à retrouver davantage d'apprenants de cette catégorie et leur entourage parmi les bénéficiaire, même si c'est un autre projet FCP (projet DDR) qui vise ce groupe plus spécifiquement.

Les conditions de réalisation des formations : Les prestataires de formations ont une excellente expérience dans leur domaine d'intervention. Les thèmes de formation sont pertinents par rapport aux besoins. Seulement, en raison des écarts de niveau très varié entre le groupe des apprenants, les prestataires sont souvent appelés à faire des ajustements afin d'optimiser l'efficacité de la formation. Sur un autre plan, le faible niveau des moyens des apprenants (alimentation, déplacement) constitue un défi pour leur participation assidue aux formations.

3.4. Efficience des ressources utilisées

L'organisation managériale du projet

La mise en œuvre du projet repose par principe sur l'implication directe en partenariat de quatre agences du SNU : le PNUD, le BIT, l'ONUDI et la FAO, sur la base du principe « Unis dans l'action ». Chacune d'elles est engagée conformément à son domaine d'intervention, le BIT assurant le rôle de Chef de file.

Rôle des agences des NU

Le BIT, en tant qu'agence leader, intervient à partir du bureau d'Antananarivo, Madagascar. Le Bureau s'est appliqué à son rôle depuis la conception du projet jusqu'à sa mise en œuvre et son back-stopping technique. Il a notamment organisé la concertation avec les autres agences des NU et aussi avec les mandants dans le cadre du dialogue tripartite.

L'implication de l'ONUDI se fonde sur une Lettre d'accord. Pour des raisons de procédures internes à l'agence et de retard de mise à disposition des fonds alloués, l'intervention s'est opérationnalisée avec un retard significatif.

Les prestations s'orientent sur la promotion de l'entrepreneuriat. Il faut souligner des incompréhensions entre l'ONUDI et le projet, ce qui aurait pu être évité s'il y avait eu une concertation très rapprochée et une franche collaboration entre les parties lors de l'opérationnalisation de l'intervention de l'ONUDI.

Quant à la FAO, les conditions de la Lettre d'Accord sont similaires à celles de l'ONUDI mais avec un moindre budget.

L'intervention opérationnelle de l'ONUDI et de la FAO semblent s'être déroulée comme « des projets à part » puisque conduite indépendamment de la structuration fonctionnelle du projet par ex. l'ONUDI avait son propre CTP international.

Quelques faiblesses liées au partenariat au niveau des agences des NU

Le projet APROJEC a été conçu comme une contribution des agences des NU en appui à l'Union des Comores sur la base du principe « Unis dans l'action ». Cependant, ce principe n'a pas toujours nécessairement prévalu. En effet, on note que : (i) les procédures des agences des NU ont été une contrainte majeure engendrant des retards significatifs de lancement des activités (cas de l'ONUDI et de la FAO) ; (ii) il n'y a pas eu de synergie, ni de concertation entre les divers projets du FCP, principalement ceux ayant un lien thématique direct.

Rôle de la Partie nationale

L'Etat se mobilise pour jouer son rôle au niveau du projet sous la tutelle du Ministère chargé de l'Emploi. Par exemple, s'agissant de la promotion de l'entrepreneuriat, l'Etat apporte sa contribution sous la forme d'avantages et de facilités accordés lors de la création d'entreprises. Cependant, son implication est caractérisée par des faiblesses.

Les institutions nationales ne s'affirment pas assez dans leurs responsabilités au niveau de la mise en œuvre du projet. L'on s'attendrait à davantage d'engagement décisionnel et opérationnel de la part de la partie nationale aux niveaux national et régional.

Rôle des partenaires d'exécution

Les partenaires d'exécution engagés auprès du projet sont la plupart des structures nationales à statut public (par exemple les Centres d'encadrement agricole CEA, l'Ecole de Pêche, la Chambre de commerce CCIA, etc.).

Les structures retenues ont fait montre de compétence et de maîtrise dans leur secteur d'attribution en matière de formation. Cependant, ces structures souffrent toutes de la même insuffisance: la faible capacité institutionnelle (principalement : bâtiments d'accueil, équipements, matériels, ressources financières).

Les organes de supervision et de gestion

Le Comité d'Orientation et de Suivi (COS) (constitué par les représentants des principaux ministères concernés, des partenaires sociaux et la société civile), a la responsabilité de superviser la mise en œuvre du projet. Dans la réalité, les sessions du COS n'ont pas été aussi régulières qu'il aurait fallu. Il n'y aurait pas eu de rencontre depuis 2011. Ce qui est une grande faiblesse susceptible de porter préjudice aux bonnes performances du projet.

Le COS est assisté par d'une Unité de Coordination du projet. L'UCN a la responsabilité de la gestion quotidienne du projet. Ses prestations sont un facteur de succès et des performances du projet.

Suivi-évaluation

Les parties prenantes établissent des rapports réguliers (techniques et financiers) permettant de suivre l'état d'avancement des réalisations du projet. Globalement, le processus du suivi-évaluation de la mise en œuvre du projet a été satisfaisant si l'on s'en tient aux témoignages des intervenants.

La gestion des ressources financières

A la fin du mois de Septembre 2012, et sur la base des rapports du projet, la situation budgétaire se présentait comme suit (en USD): sur un budget alloué de 1 000 000 USD, le montant dépensé était 850 000USD, soit 85% de taux d'exécution. Les faiblesses identifiées sont : (i) le budget a été sous dimensionné par rapport aux besoins nécessaires pour mener à bien certaines activités; (ii) une grande lenteur dans le déblocage de fonds a contribué à des retards d'exécution des activités.

3.5. Les principales faiblesses identifiées

Les difficultés propres au programme

Au plan structurel : Les procédures des agences du SNU ont été une contrainte majeure.

Des difficultés d'ordre organisationnel et institutionnel de la CCIA auraient été un des facteurs contributeur à la non réalisation des activités HIMO.

S'agissant du Mode opératoire du projet, la durée des formations est très courte. On relève aussi : (i) l'absence des mesures d'accompagnement, (ii) l'insuffisance de matériels pédagogiques et didactiques.

Au niveau des bénéficiaires cibles, les contraintes sont, entre autres :

- Les revenus générés sont généralement assez limités de l'aveu même des intéressés ;
- Pour les cultures maraîchères il y a des problèmes d'approvisionnement en eau. Dans certaines régions il n'est pas possible de pratiquer des cultures de contre-saison mais uniquement des cultures pluviales;
- L'approvisionnement en intrants est un véritable défi pour bon nombre d'exploitants ;
- Problèmes de stockage entraînant des pertes de récoltes ;
- Les faibles ressources financières des cibles qui ne peuvent même pas payer le transport pour assister aux formations ;
- Le niveau des apprenants, en particulier en Entrepreneuriat, n'est pas uniforme d'où des résultats différenciés lors de la formation.

Sur le plan organisationnel

- Les réunions du COS n'ont pas été régulières comme prévu d'où un déficit d'informations;
- Flux de variation importante des prix des produits agricoles ;
- Problèmes de circuits de distribution et d'accès aux marchés ;
- Le mode de sélection par concours met en avant la méritocratie au plan intellectuel et non nécessairement des personnes vulnérables qui méritent d'être appuyés ;
- En l'absence de mesures d'accompagnement des lauréats en entrepreneuriat, il n'est pas possible de les situer. Aussi, le volet entrepreneuriat n'a pas pu réellement aboutir.

Les facteurs externes

- Les faiblesses institutionnelles des différentes structures de l'Etat ont un effet préjudiciel sur les performances du projet ;
- Le contexte d'investissement aux Comores est encore restrictif, ce qui limite d'autant les possibilités de développement du secteur privé et de création d'emplois ;
- Le manque de capacités des entreprises pour absorber les formés ;
- Les établissements financiers de crédit qui existent ne sont pas adaptés aux catégories d'activités susceptibles d'être initiées par les bénéficiaires.

3.6. Impact et Durabilité du projet

En termes d'impacts

(i) les groupes cibles ont acquis une certaine expertise professionnelle leur assurant une certaine employabilité, (ii) certains bénéficiaires ont réussi à s'insérer professionnellement dans leur filière de formation, (iii) les structures d'appui dans les trois régions d'intervention ont été renforcées, (iv) des modules de formation ont été conçus et constituent un acquis; (v) la formation en entrepreneuriat a donné de l'espoir aux apprenants et a permis aux bénéficiaires d'acquérir l'esprit d'entreprise.

Le projet a eu aussi certains effets indirects tels que (i) l'ouverture d'un marché à Moroni par la FNAC-FA pour la commercialisation des produits agricoles; (ii) l'obtention des permis d'exportation des produits agricoles vers l'île de Mayotte pour les bénéficiaires d'Anjouan; (iii) une observation de réduction de délinquance. Mais, l'un des effets indirects le plus important est la mobilisation de des fonds australiens de 80 000 USD pour la création de 500 emplois en faveur des jeunes et femmes dans l'agriculture.

Sur le plan de la pérennité,

Des approches comme la sélection des partenaires d'exécution qui existent déjà, et le renforcement des capacités des structures d'appui, constituent des facteurs de pérennisation. On peut citer aussi (i) la création des Maisons des Jeunes et de l'Emploi à Moroni et à Mohéli, (ii) le développement du Plan Directeur pour l'entrepreneuriat féminin, (iii) la mise en place le fonds national pour l'emploi des jeunes. Cependant, l'implication et la responsabilisation limitée des services administratifs publics réduisent d'autant l'appropriation du projet par ces derniers. Par conséquent, les chances de continuité institutionnelle et de pérennité sont réduites au niveau gouvernemental.

IV. Quelques bonnes pratiques relevées

On peut mentionner ce qui suit comme relevant de bonnes pratiques:

- le choix des partenaires d'exécution fait avec l'implication des services publics, des partenaires sociaux, puis confirmé par le Ministère de l'Emploi,;
- l'identification et le choix des bénéficiaires qui a tenu compte d'une intensification géographique des interventions du projet;
- la composition du Comité de pilotage à caractère tripartite et représentatif des intérêts en jeu;

L'apprentissage du partenariat inter-agences a procuré de nombreux enseignements pour le « delivering as one ».

V. Leçons apprises et recommandations

Quelques éléments de conclusion

Le projet APROJEC a confirmé sa pertinence sous tous les aspects en matière de promotion de l'emploi des jeunes et des femmes dans le cadre de la consolidation de la paix dans l'Union des Comores.

Sur le plan pratique, il s'est agi pour le projet dans son approche stratégique, de compter sur un partenariat, d'une part de quatre agences des NU, et d'autre part avec les services techniques du Gouvernement, de structures d'appui, ainsi que des représentants de la société civile. Un tel partenariat a apporté une valeur ajoutée aux performances du projet, même si la pleine atteinte des objectifs fixés semble ne pas avoir été le cas.

L'ensemble des acteurs espèrent avec enthousiasme un accompagnement encore plus soutenu, afin de contribuer à renforcer leurs capacités, leur employabilité et améliorer leurs conditions de vie socio-économique de façon durable. L'expérience du programme a démontré qu'il existe des opportunités considérables en vue d'expansion d'un tel projet aux Comores. On en déduit la pertinence, sinon la nécessité de continuer à le mettre en œuvre comme une approche et une stratégie alternatives pour réduire le chômage des jeunes et des femmes et contribuer ainsi à la consolidation de la paix.

Suggestions et Recommandations

Au Gouvernement : une appropriation plus affirmée

1. Renforcer l'implication de la partie nationale dans les interventions du projet et assumer davantage de responsabilités au niveau du fonctionnement des organes de supervision et de gestion du projet.
2. Harmoniser la coordination, la concertation et l'implication des services publics engagés dans la mise en œuvre du projet sous l'impulsion du Ministère chargé de l'Emploi.
3. Prendre les dispositions afin de garantir une mémoire institutionnelle et une continuité de services;

4. Allouer aux divers services et structures publics impliqués, des ressources adéquates pour améliorer leurs capacités de prestation au regard des besoins de leurs missions.

Aux agences des NU : une concertation plus soutenue pour rendre effectif le principe « Unies dans l'action »

5. Prendre toutes les dispositions nécessaires qui s'imposent pour faire du principe « Unies dans l'action » (« Delivering as one »), une véritable réalité ; et en particulier: (i) adopter ensemble un plan inclusif d'actions; (ii) concerter/associer/impliquer autant que possible, les principaux acteurs au niveau central et local lors de la conception du projet ;
6. Renoncer à planter nécessairement le « drapeau » dans les activités déroulées et autant que possible, considérer que c'est une œuvre commune qui les associe en soutien au pays.

A tous les partenaires clés : veiller davantage à assurer une supervision inclusive, facteur de son succès

7. Au niveau des instances de supervision et de coordination du programme : s'engager à respecter la fréquence des différentes réunions et organiser davantage d'activités conjointes (planification des interventions et suivi du projet). En outre, assurer davantage l'implication des mandants;
8. Par rapport à la pérennisation, (i) élaborer un plan de capitalisation à partir de l'expérience du projet; (ii) céder les équipements, matériels et fournitures du projet aux Directions régionales (Direction de l'Emploi à Anjouan, Direction du Plan à Mohéli), à la clôture du projet.
9. Réaliser une étude exhaustive visant à établir un bilan détaillé de l'impact réel du projet, en particulier les emplois salariés créés, les auto-emplois et les microentreprises ;
10. Prendre des mesures nécessaires d'accompagnement après les formations afin de promouvoir une véritable insertion professionnelle. Par exemple : (i) garantir un suivi des apprenants pendant au moins 6 mois jusqu'à leur installation ou insertion professionnelle; (ii) promouvoir la disponibilité et l'accessibilité de financements adaptés au profit des opérateurs; (iii) poursuivre le renforcement des capacités institutionnelles des structures d'appui ; (iv) revoir la durée des formations afin de les étendre sur une période plus longue pour les parties théoriques et pratiques ; la durée devrait tenir compte du niveau des apprenants.

I. CONTEXTE DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET ET SA LOGIQUE D'INTERVENTION

L'Union des Comores est composée de 4 îles : Ngazidja, Anjouan, Mohéli et Mayotte, cette dernière étant restée sous administration française. Elle s'étend sur 1862 km² avec une population d'environ 600 000 habitants dont une forte proportion de jeunes.

Le pays a connu une période d'instabilité politico institutionnelle chronique qui a résulté en des fluctuations économiques préjudiciables au développement du pays.

En effet, il a été confronté à une situation de pauvreté grave nécessitant la poursuite des réformes pour le développement économique et social notamment en matière d'emploi et en particulier l'emploi des jeunes. A cet effet, le gouvernement comorien a validé en décembre 2008 un Plan prioritaire pour la Consolidation de la Paix aux Comores, suivi de l'adoption d'un nouveau document stratégique pour la croissance et la réduction de la pauvreté (DSCR) 2010-2014, qui mettent en évidence les priorités du Gouvernement à court et à moyen terme exprimées en six axes stratégiques majeurs :

- (i) Stabiliser l'économie et établir les bases d'une croissance économique forte fondée sur l'équité ;
- (ii) Renforcer les secteurs porteurs en mettant l'accent sur le renforcement institutionnel et une participation accrue des opérateurs économiques privés,
- (iii) Renforcer la gouvernance et la cohésion sociale ;
- (iv) Améliorer l'état sanitaire de la population ;
- (v) Développer l'éducation et la formation professionnelle en vue d'améliorer le capital humain ;
- (vi) Promouvoir la durabilité de l'environnement et la sûreté civile.

Situation en matière de l'emploi (source : PPTD 2010-2013)

Le pays connaît un important taux de l'emploi non formel (16,3%). L'économie non formelle agricole est prédominante avec plus de 57% des emplois de subsistance. Le chômage est lié principalement à la faiblesse de la croissance économique de ces dernières années avec un taux qui est passé à 14,3% en 2008. Pour y faire face, l'Union des Comores s'est dotée depuis 2007 d'un Document Cadre de Politique Nationale de l'Emploi (DCPNE), validé par l'ensemble des acteurs et partenaires.

L'Union des Comores fait de l'Emploi l'un des axes prioritaires de sa politique et de son programme d'action pour le développement.

La situation des jeunes sur le marché de l'emploi aux Comores est extrêmement précaire. Selon le PPTD, le chômage affecte particulièrement les jeunes avec 44,5 % de chômage pour les moins de 25 ans (quatre fois plus élevé que celui des adultes de 30-49 ans). Les femmes sont les plus touchées par le chômage : 18,5% contre 12% pour les hommes. C'est dire que presque la moitié des jeunes Comoriens sont frappés par le chômage et le sous-emploi.

Le chômage des jeunes est donc, non seulement un problème socio-économique, mais aussi un problème politique et sécuritaire, constituant ainsi un obstacle majeur à la paix et à la stabilité. De ce fait, la réduction du chômage représente un facteur vital pour la consolidation d'une paix durable. L'insertion et la réinsertion de ces jeunes dans la vie active socio-économique au niveau local ou rural contribueront à atténuer les tensions sociales.

Face à une telle situation, le défi majeur est de transformer la jeunesse comorienne, fortement déstabilisée et appauvrie par la crise financière mondiale et les conflits multiples, à la fois en levier de développement local et en vecteur de paix et de justice sociale. Cette transformation doit s'effectuer par le biais des initiatives de promotion de l'emploi reposant sur les axes prioritaires d'intervention identifiés dans la Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté (SCRCP), le Document Cadre de Politique Nationale de l'Emploi (DCPNE) et le Programme Pays pour le Travail Décent (PPTD). Les actions de promotion de l'emploi des jeunes reposent ainsi sur la création d'emplois, l'amélioration de l'employabilité, le développement de l'esprit d'entreprise et l'égalité des chances.

Ainsi, les actions pour promouvoir l'emploi des jeunes doivent allier 3 aspects fondamentaux, à savoir :

- (i) la mise sur pied des stratégies visant à promouvoir la création d'emplois dans le secteur formel et à éliminer les obstacles à l'accès des jeunes à ces emplois,
- (ii) l'appui par la formation professionnelle visant à doter les jeunes des capacités nécessaires pour devenir compétitifs sur le marché du travail,
- (iii) l'amélioration des conditions de travail, des revenus et de la productivité des activités des jeunes dans l'économie informelle.

Le rôle du BIT et des agences du Système des Nations Unies aux Comores

Les Comores ont plus que jamais besoin d'un accompagnement multiforme de la coopération internationale pour consolider les divers acquis de la réconciliation nationale et améliorer rapidement les conditions de vie de la population en général et des jeunes en particulier.

Dans le souci d'aider le pays à se doter d'un cadre stratégique visant à mieux répondre aux priorités nationales, le Système des Nations Unies aux Comores a défini de concert avec ses partenaires nationaux un Plan-cadre des Nations Unies pour la Coopération au Développement (UNDAF) dont le but est de contribuer de façon synergique et harmonisée à lutter contre la pauvreté, en visant particulièrement les groupes vulnérables, à travers la promotion des droits humains, de l'équité de genre et du développement durable, en axant l'effort sur l'amélioration : (i) de l'emploi, des revenus et de la sécurité alimentaire ; (ii) de la gouvernance ; (iii) des services sociaux de base ; (iv) des écosystèmes et des éco services y relatifs.

En outre, l'engagement conjoint des partenaires du système des NU a permis la création du Fonds pour la Consolidation de la Paix (FCP), ce qui a abouti à la mobilisation de 9 millions de USD en faveur de l'Union des Comores pour 12 projets dont APROJEC. En effet, le FCP a pour objectif de fournir des ressources rapides et précises qui aideront à faire avancer le processus de paix en situation de post-conflit. Le Fonds permet ainsi d'établir un pont essentiel entre la situation de conflit et la reprise, à un moment où d'autres mécanismes de financement ne sont pas encore disponibles. Les Comores sont devenues admissibles aux financements du FCP en 2008 et en Mars 2009 une enveloppe de pays de 9 millions de dollars a été approuvée à l'appui du Plan d'action prioritaire de l'Union des Comores (thématique 2 et 3) pour 12 projets.

En outre, on peut relever les contributions respectives de partenaires techniques et financiers dans les domaines suivants : emploi et formation professionnelle (Union Européenne, PNUD), protection sociale (France, PNUD), emploi des jeunes (programme conjoint des Nations Unies).

Le bureau de l'OIT à Antananarivo est intervenu en qualité d'agence d'exécution dans les années 1990 dans le programme Appui au Secteur Privé (CASP), dont l'objectif était d'augmenter le tissu entrepreneurial du pays à travers la promotion du secteur privé par la création d'entreprises et par la mise en place du Fonds d'Appui au Secteur Privé (FASP) pour la recherche de financements.

Le BIT a poursuivi ses missions d'appui ponctuel à travers le projet PNUD/AMIE (soutien à la structure d'appui à la création et au développement des microentreprises), mis en place en 1997, initialement en Grande Comores, et au niveau national à partir de 2000. Depuis 2004, le BIT s'est davantage investi dans l'appui structurant substantiel et dans le renforcement des capacités des mandants dans plusieurs domaines des objectifs stratégiques, notamment les politiques en matière d'emploi et de protection sociale, le dialogue social, la promotion du genre, la lutte contre le VIH/Sida en milieu du travail, les normes, la lutte contre le travail des enfants, l'appui aux MPE et coopératives, l'administration du travail et la sécurité sociale.

Plus particulièrement, le Programme Pays pour le Travail Décent (2010-2013), qui réunit les quatre objectifs stratégiques de l'OIT, est l'outil de programmation et de mobilisation de ressources, et constitue le principal cadre de coopération en matière de Travail Décent. Le PPTD constitue un cadre idoine de capitalisation de ces différentes expériences, et ouvre des perspectives encourageantes pour la consolidation de la dynamique régionale promue par le BIT à travers la mise en œuvre de l'agenda du travail décent, de la Déclaration sur la Justice Sociale pour une mondialisation équitable, et du Pacte Mondial pour l'Emploi avec la feuille de route 2009 de Ouagadougou. Le PPTD des Comores a fixé trois priorités, à savoir :

- (i) Promouvoir l'emploi par la professionnalisation de la formation et par l'optimisation de la compétitivité des entreprises
- (ii) Développer et mettre en pratique une politique de protection sociale aux Comores
- (iii) Appliquer une bonne gouvernance par le biais d'un dialogue social structuré et renforcé et respecter les normes internationales du travail.

II. LE PROCESSUS DE L'EVALUATION

2.1. But, champ et destinataires de l'évaluation

Le but de l'évaluation est d'apprécier dans quelle mesure le projet a atteint ses objectifs en mettant particulièrement l'accent sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité des actions entreprises. Elle permettra également au pays, au BIT et à ses partenaires de tirer les leçons appropriées pour mieux adresser les questions de promotion de l'emploi des jeunes dans un environnement post conflits.

Les principaux acteurs intéressés par l'évaluation sont : les mandants et les partenaires dans les différentes régions couvertes par le projet, le donateur (MDTF/UNDP), l'équipe de management des projets du BIT, le Bureau de Pays de l'OIT à Antananarivo, l'Equipe d'Appui Technique au Travail Décent de l'OIT à Yaoundé (EAT), les unités techniques du Bureau Régional pour l'Afrique et du Siège de l'OIT, ACTRAV (département des activités pour les travailleurs), ACTEMP (département des activités pour les employeurs). Il faut en outre ajouter les autres partenaires directs qui sont : l'ONUDI, la FAO et le PNUD.

2.2. Méthodologie

Sur le plan méthodologique, l'approche de l'Évaluateur se décline tel que présentée ci-après.

La collecte des données nécessaires s'est faite essentiellement à partir de deux sources principales qui sont d'une part la revue documentaire, et d'autre part, les entretiens avec les divers intervenants et partenaires du projet APROJEC. *(Voir détails en annexe 4).*

2.2.1. Revue documentaire

Dès le démarrage de l'évaluation, le Consultant s'est imprégné de la documentation appropriée existante mise à sa disposition avant la mission sur le terrain. L'objectif de la revue documentaire a été de valoriser l'information existante, de concilier les différentes sources et de faciliter en conséquence la mise en cohérence. Au besoin, le Consultant a demandé des documents et des données additionnels. De cette façon, l'étude s'est penchée sur la validation des données fournies par d'autres évaluations antérieures et complémentaires, pour éventuellement combler le déficit d'information, surtout en considération du délai très court imparti pour la réalisation de la mission d'évaluation.

Cette phase préparatoire a permis au Consultant de prendre connaissance avec le projet, d'identifier les acteurs jouant un rôle dans le dispositif et de se faire une idée globale de la mise en œuvre du projet.

Les principaux documents consultés par l'évaluateur dans le cadre de la revue sont notamment les suivants *(voir liste détaillée des documents en annexe 3)*:

- Les Documents du projet ;
- Tous les rapports d'avancement du projet ;
- Les rapports périodiques, rapports de missions de suivi sur terrain, les bases de données;
- Le Programme et Budget du BIT 2010-2011 ;
- Le Programmes Pays pour le Travail Décent (PPTD) des Comores ;
- L'Agenda du Travail Décent pour l'Afrique
- Le Pacte Mondial pour l'Emploi
- Autres publications et études produites dans le cadre du projet.

2.2.2. Interviews/entretiens avec les acteurs

La mission aux Comores, s'est déroulée du 8 au 20 Octobre 2012, suivie d'une séance d'entretien avec le Directeur du Bureau du BIT à Antananarivo, Madagascar.

L'Évaluateur s'est assuré de privilégier une démarche participative permettant ainsi d'intégrer au fur et à mesure les avis et arguments des différents acteurs clés, notamment les groupes cibles bénéficiaires, les diverses structures d'exécution, d'appui, d'encadrement et de coordination, ainsi que les décideurs et les partenaires au développement impliqués dans le projet. *(Voir liste des personnes rencontrées en annexe 2)*

Une telle consultation systématique des différents partenaires a favorisé une compréhension de la problématique du projet APROJEC (par rapport aux objectifs, à la stratégie, aux résultats attendus, à la mise en œuvre, et aux aspects institutionnels et financiers, etc.), et aura contribué à assurer non

seulement le bien fondé des mesures proposées, mais aussi leur durabilité. Les entretiens se sont déroulés dans les régions concernées par les activités du projet : à Moroni du 9 au 12 puis du 18 au 19 Octobre, à Mohéli du 13 au 15 Octobre et Anjouan du 16 au 17 Octobre 2012.

Les entretiens ont concerné particulièrement les acteurs et partenaires principaux que sont les Autorités nationales des ministères techniques engagés, les organisations du Système des NU, d'autres institutions nationales et communautés impliquées et les groupes bénéficiaires. L'Évaluateur, pour les entretiens, s'est référé autant que possible aux questionnaires semi-structurés contenus dans les TDR pour obtenir des informations en retour, et aux observations directes des activités réalisées dans le cadre du projet. L'Évaluateur a mené des discussions de groupes et des échanges non structurés avec des personnes ressources bien informées des questions relatives aux activités du projet. Enfin, il s'est référé à des observations directes des sites, des pratiques, des conditions de vie, d'ouvrages matériels, etc. comme moyens de collecte de données.

La recherche d'information, la collecte des données et les divers échanges se sont faits tout d'abord avec la Cellule d'appui, l'Unité de coordination du projet, avec le staff du BIT, puis avec les autres organes de gestion, ainsi que les partenaires clés et intervenants dont le rôle et la qualité de participation dans l'obtention de résultats à toutes les étapes du cycle du projet ont été examinés. Il s'agit globalement des intervenants suivants :

- Des spécialistes du BIT : ENTREPRISE et autres unités pertinentes au siège du BIT (ACTRAV, ACTEMP, ILO GENDER, ILO/CRISIS, etc.), les spécialistes au bureau de l'OIT à Yaoundé, le Directeur du Bureau de l'OIT à Antananarivo ainsi que le staff impliqué dans le projet, la Directrice de l'Équipe d'Appui Technique de l'OIT à Yaoundé ;
- Les mandants de l'OIT sur le terrain dans les régions couvertes par le projet (représentants des travailleurs, employeurs et Gouvernement) ;
- Les institutions impliquées dans la mise en œuvre du projet, notamment les Agences des Nations Unies, les ONG, les structures locales ;
- D'autres partenaires au développement, y compris le staff des agences de développement internationales.

Les bénéficiaires du projet dans les régions couvertes et les acteurs au niveau des communautés locales. Il convient de noter que les résultats, les conclusions et les recommandations présentés dans ce rapport sont ceux du consultant et ne représentent pas forcément les opinions du gouvernement impliqué, des agences des Nations Unies ou d'autres parties prenantes.

2.2.3. Les contraintes et les limites de l'évaluation

Quelques facteurs ont contribué à perturber le déroulement normal de la mission. Il s'agit notamment de ce qui suit :

- En matière de transport et déplacement, des difficultés d'avion (retards très prononcés), aussi bien pour le voyage international que les déplacements entre les 3 îles, ont été très préjudiciables en faisant perdre au minimum 3 jours ouvrables au total au-delà des délais normaux, ce qui a réduit substantiellement le temps de visite dans le pays, affectant ainsi de façon directe les conditions de travail, par exemple, limitant le nombre des intervenants à rencontrer et le temps des entretiens, réduisant les sites susceptibles d'être visités;

- La collecte de certains documents et informations ne s'est pas faite avec la célérité souhaitée, contribuant ainsi à rallonger les délais d'analyse.

III. LA CONCEPTION ET LES PERFORMANCES DU PROJET APROJEC

3.1. Présentation du projet

Le projet APROJEC a été conçu dans le cadre du FCP parmi d'autres projets aux Comores. Il est entendu que le FCP vise à établir un passage entre les situations de conflits et le relèvement à un moment où d'autres mécanismes de financement ne sont pas encore disponibles. Il vise également à (i) relever les défis immédiats auxquels des pays, comme les Comores, qui sortent de conflit, font face, et (ii) minimiser les risques potentiels, tout en stabilisant et en renforçant les institutions gouvernementales afin d'améliorer leur capacité à soutenir les processus de paix sur le long terme.

Objectifs du Projet

L'objectif principal du projet « Appui à la pérennisation de la paix par la promotion de l'emploi des jeunes et des femmes aux Comores – APROJEC » est de contribuer à l'intégration des jeunes et des femmes dans la vie socio-économique en vue de renforcer la justice sociale et la paix nationale aux Comores. En clair, il vise à promouvoir l'emploi des jeunes et des femmes dans des secteurs spécifiques tels que : l'agriculture et le développement rural, les infrastructures, les services, l'artisanat et l'environnement. Ainsi, à travers ces secteurs, le projet a pour objectifs spécifiques de :

- (i) Appuyer la mise en place des structures de gestion et d'encadrement de l'emploi ;
- (ii) Renforcer l'employabilité des jeunes par l'apprentissage et les stages de qualification intégrant une forte composante de notions de citoyenneté responsable ;
- (iii) Développer l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes et faciliter leur accès au crédit ;
- (iv) Promouvoir l'emploi urbain et rural pour un développement local valorisant l'approche Haute Intensité de Main-d'œuvre (HIMO), notamment HIMO communale basée surtout sur les métiers de l'environnement ou emplois verts.

Résultats attendus du projet APROJEC

En se référant au cadre logique du projet, les résultats ci-après sont attendus :

Résultat 1 : Accès des agents publics, des dirigeants du secteur privé et des groupes aux données nécessaires pour formuler des politiques et des programmes de promotion de l'emploi ;

Résultat 2 : 250 jeunes sont accueillis en formations ciblées, sur base des secteurs porteurs et 100 jeunes placés en stage de qualification professionnelle, 50% des bénéficiaires étant des femmes;

Résultats 3 : 500 jeunes formés à l'esprit d'entreprise, 300 plans d'affaires élaborés, 200 projets financés et suivis, 40% des bénéficiaires étant des femmes;

Résultat 4.1 : Création de l'équivalent de 150 emplois permanents, majoritairement réservés aux populations locales et les plus démunies ;

Résultat 4.2 : Des chantiers écoles de construction et de réhabilitation durable sont exécutés, en régie avec les populations des communes et des quartiers ciblés ;

Résultat 4.3 : Une gamme d'emplois décents potentiels pour le pays est définie et vulgarisée sur la base

des plans d'action de renforcement de capacités de gestion multisectorielle de l'environnement et de la biodiversité à travers des chantiers écoles.

Les groupes cibles du projet

Le projet couvre l'ensemble du territoire de l'Union des Comores, et plus particulièrement l'île de la Grande Comores, les îles d'Anjouan et de Mohéli. Dans ces zones, les bénéficiaires directs ciblés sont :

- (iv) les jeunes (hommes et femmes) de 15 à 35 ans ; ils représentent 35% de la population. Le projet cible 1000 jeunes, les femmes, qui représentent au minimum 50% des bénéficiaires directs, sont généralement (a) des victimes du dysfonctionnement du marché du travail, (b) des ex-combattantes/ex-FGA et (c) des personnes à risque du fait de manque d'opportunités d'emploi.
- (v) le gouvernement et les partenaires sociaux ;
- (vi) les populations les plus démunies des communes et des quartiers bénéficiaires.

3.2. Pertinence et alignement stratégique du projet

Le projet est le résultat d'un processus inclusif de consultation et de partenariat entre les agences du SNU et le Gouvernement, ce qui a contribué à garantir la pertinence du projet par rapport aux divers aspects de considération dont les principaux sont présentés ci-après.

Par rapport aux politiques et stratégies nationales

L'Union des Comores fait de l'Emploi l'un des axes prioritaires de sa politique et de son programme d'action pour le développement. A cet égard, le projet, en visant à intégrer les jeunes et les femmes dans un levier socio-économique, répond aux besoins immédiats de consolidation de la paix tout en facilitant des améliorations à long terme. APROJEC est de ce fait en phase avec le Document Cadre de Politique Nationale de l'Emploi (DCPNE), le Plan prioritaire pour la Consolidation de la Paix aux Comores, le Programme Pays pour le Travail Décent 2010-2013. Il s'inscrit globalement dans les axes stratégiques de la SCRIP (2010-2014). C'est dire que le projet est conforme à la base du développement de la stratégie de réduction de la pauvreté.

La création du Fonds de Consolidation de la Paix (FCP) a permis la mobilisation de 9 millions de dollars US pour 12 projets dont APROJEC étant donné que : *la paix passe par la sécurisation économique.*

Par rapport aux agences des NU

Le groupe consultatif des NU a recommandé le projet APROJEC parmi d'autres projets dans le cadre du Plan prioritaire du Fonds de Consolidation de la Paix (FCP), domaine d'intervention No3.

Le projet est mis en œuvre dans un domaine où les NU et leurs partenaires ont des avantages comparatifs, notamment en référence à l'UNDAF dont le but est de contribuer de façon synergique et harmonisée à lutter contre la pauvreté, en visant particulièrement les groupes vulnérables, à travers la promotion des droits humains, de l'équité de genre, tout en axant l'effort sur l'amélioration de l'emploi, des revenus et de la sécurité alimentaire.

L'ensemble des partenaires reconnaissent la pertinence du projet.

Par rapport aux groupes bénéficiaires

Le chômage des jeunes est, non seulement un problème socio-économique, mais aussi un problème politique et sécuritaire, constituant ainsi un obstacle majeur à la paix et à la stabilité dans le pays. De ce fait, la réduction du chômage, qui frappe plus de 50% de la tranche de population visée, représente un facteur vital pour la consolidation d'une paix durable, ce qui confirme la pertinence du projet APROJEC. En effet, le projet prend en compte principalement les cibles suivantes:

- les jeunes qui ont pris les armes et ceux qui ne l'ont pas fait
- les femmes victimes de violence, les femmes des combattants qui ont fui, etc.

Les bénéficiaires estiment n'avoir pas été impliqués lors de conception du projet, ce qui aurait permis de mieux prendre en compte leurs besoins et leur situation de référence.

Par rapport aux sites du projet

Le projet intervient dans les 3 îles de l'Union des Comores qui ont en commun le problème de l'emploi des jeunes et de la prise en compte des femmes. Par rapport à la construction de la paix en considération du contexte et de l'historique régionale, Anjouan est la région qui a été le plus touchée par des conflits. En effet, la situation est toujours plutôt fragile à Anjouan, région qui a enduré 10 ans de conflit, de séparatisme et d'embargo ; autant d'événements qui ont entraîné beaucoup de retards dans plusieurs domaines tels que : l'éducation, la formation, le développement d'activités économiques et autres. Les conséquences directes sont nombreuses, notamment les difficultés d'emplois, d'auto-emplois et d'activités génératrices de revenus. De ce fait cette région est celle ayant le plus besoin d'appui, notamment de la part du SNU, ce qui a justifié le concours du « Programme unique » qui contribue à renforcer la pertinence du projet pour la consolidation de la paix.

3.3. Validité de la conception du projet

Le cadre des résultats du programme est assez bien clairement défini, qu'il s'agisse des objectifs, des indicateurs, et des résultats à atteindre. Les risques possibles ont été identifiés de façon opportune lors de la formulation du projet. Ceci permet, en cas de besoin, d'anticiper sur les mesures nécessaires pour les surmonter. Il faut aussi noter la pertinence d'avoir présenté la situation de référence dans certains volets, facilitant ainsi la mesure des progrès et des changements susceptibles d'intervenir suite aux interventions du projet.

Les conditions participatives dans lesquelles le programme a été formulé favorisent l'appropriation de la conception du projet par les acteurs principaux qui y ont pris part, particulièrement la partie nationale, ce qui est aussi un facteur contributeur de pérennité. Le BIT a veillé à une concertation rapprochée avec les autres agences des NU, même si lors de la mise en œuvre du projet, certaines faiblesses et incompréhensions tendent à indiquer les parties prenantes ne se seraient pas tout à fait accordées sur tous les détails nécessaires à leur implication lors de la conception du projet. Par ailleurs, il convient de signaler aussi que la majorité des intervenants au niveau des localités dans les régions d'intervention du projet, interviewés par l'Évaluateur, estiment qu'ils n'ont pas été consultés/impliqués lors de la formulation comme ils s'y seraient attendus. Ce qui leur fait dire que c'est plutôt l'approche top-down qui aurait prévalu, tandis que le bottom-up aurait été plutôt souhaitable en considération de certaines faiblesses observées lors de la mise en œuvre du projet.

Un plan de suivi évaluation a été établi lors de la formulation du projet, ce qui à la fois clarifie les rôles et responsabilités des divers acteurs impliqués dans le suivi de l'état d'avancement des interventions du projet et contribue à améliorer les possibilités de ses performances opérationnelles.

Par ailleurs, un plan de communication a été élaboré afin de sensibiliser la société comorienne quant à l'importance de réaliser un tel projet, susciter son intérêt et aussi mobiliser les parties concernées et autres acteurs susceptibles d'être intéressés par les questions de l'emploi des jeunes et des femmes. Le plan a contribué à permettre d'assurer une coordination dans la gestion du processus de manière efficace et efficiente.

Le choix de l'approche HIMO

Lors de la conception du projet, l'approche HIMO a été retenue en total accord avec la partie nationale, mais l'intervention n'a pas pu être réalisée lors de la mise en œuvre du projet. Pourtant, cette approche est connue pour être une des formes directe et immédiate de créer des emplois de façon « massive » en termes d'effectifs. Le BIT, pour sa part, estime que sa vision de cette approche HIMO n'est pas celle classique, mais plutôt une approche « professionnalisant » et « structurant ». La non réalisation de cette intervention est en partie liée à la conception, dans la mesure où le risque de non réalisation des HIMO aurait pu être identifié par rapport à la situation de référence et à certains autres facteurs spécifiques, et des dispositions prises en conséquence. Aussi, la question se pose de savoir pourquoi avoir retenu l'approche comme objectif du projet lors de la formulation si elle n'était pas réalisable que sous des conditions restreintes et exclusives ?

La problématique des cibles

Lors de sa conception, le projet a visé les femmes et les jeunes comme cibles directes spécifiques sans plus de précisions quant aux critères de sélection en termes de niveau de référence des apprenants. Il est résulté de cette insuffisance de formulation des interprétations divergentes, lors de la mise en œuvre, qui ont eu une conséquence directe sur l'efficacité de certaines formations et leur effet en matière de création d'emplois. Quelques exemples de cette situation sont ci-après, sur la base des déclarations de certains intervenants interviewés par l'évaluateur :

- les bénéficiaires ciblés pour la promotion de l'entrepreneuriat (assurée par l'ONUDI) : le niveau de la formation a été jugé un peu trop élevé et donc ne correspondant pas tout à fait aux groupes visés primordialement par le projet ; une déficience de concertation avec le CNP du projet de la part de l'Expert de l'ONUDI serait en cause pour cette faiblesse ;
- certains des bénéficiaires avaient un niveau suffisamment bas en termes de scolarisation et nécessitaient outre la formation technique ; un minimum d'alphabétisation pour comprendre les cours théoriques dispensés.

De ce fait, les intervenants estiment que lors de la formulation du projet, et en considération des données du contexte, l'accent aurait du être mis sur les élèves déscolarisés de niveau de l'enseignement secondaire. Il faut viser les femmes et les jeunes déscolarisés à partir du niveau primaire (par exemple ceux qui ne réussissent pas à l'entrée en 6^{ème}) et aussi au niveau secondaire, surtout les filles (mariages précoces, familles à très faibles revenus incapables de continuer de supporter le coût de la scolarité, etc.). Aussi, il n'est pas surprenant que nombre d'entre les apprenants aient des difficultés d'assiduité simplement parce qu'ils sont si démunis qu'ils ne peuvent se rendre aux formations. Comme l'a dit un

intervenant : « Ils sont tellement démunis qu'ils ne peuvent pas « *perdre du temps* » dans une formation alors que l'on a faim et que l'on manque de tout ou presque ».

C'est à ce niveau, disent-ils, que l'impact pourrait être plus bénéfique non seulement par rapport aux emplois, mais aussi pour les questions de paix et de lutte contre la délinquance. En effet, les déscolarisés sont plus vulnérables et requièrent une attention particulière et urgent. Du reste, ils seraient plus faciles à insérer en comparaison avec les « maitrisards » de niveau universitaire.

La durée des formations : choix délibéré lors de la formulation, ou faiblesse programmatique conceptuelle ?

Il semble que la durée des formations dans les différentes filières sont laissées à l'appréciation des partenaires d'exécution dans la mesure où il n'y a aucune disposition y relative dans le PRODOC. Il en est résulté ce qui suit :

- Certaines formations durent 10 jours, tandis que d'autres prennent 6 mois (théorie et pratique)
- Certains partenaires d'exécution s'organisent pour coupler les formations, tandis d'autres sont plus spécialisés

La phase d'identification, de sélection, d'enregistrement requiert non seulement un temps particulier qui a retardé le lancement des interventions opérationnelles du projet, mais aussi représente un coût certain non pris en compte dans le projet. La prévision n'a pas pris en compte le temps nécessaire pour la conception des outils, l'identification des jeunes, etc.

Un bon système d'accompagnement des personnes formées fait défaut. Il se trouve que dans la plupart des cas, les apprenants sont laissés à leur propre compte dès la fin de la formation. Pourtant, selon certains partenaires clés, l'approche du projet visait à ce que chacune des parties impliquées dans le projet, telles que les organismes partenaires, les agences des N.U. concernées, contribue à cet accompagnement (par ex., l'ONUDI devait mettre en place un partenariat avec les institutions de micro finance, ce qu'elle n'a pas fait ; la CCIA devait convaincre les entreprises membres à embaucher les personnes formées par APROJEC et mises en stage auprès de certaines de ces entreprises, etc.). Ce qui n'a pas été le cas. Aussi, le fait qu'il n'y a pas de suivi ni de mesures d'accompagnement adéquates, les formés disparaissent sans trace, de l'avis même des Structures de formation.

La question de l'inadéquation formation/emplois en termes quantitatifs est susceptible d'être posée car la formulation du projet ne semble pas l'avoir intégré. L'absence de données statistiques fiables sur ce sujet suffit-elle, à elle seule, à justifier une telle insuffisance lors de la conception ? On pourrait alors se poser les questions suivantes :

- jusqu'à quel point a-t-on pris en compte de façon opportune les emplois et auto-emplois potentiels et les capacités nécessaires des entreprises et autres services à absorber les personnes à former et aux effectifs ainsi planifiés?
- la finalité du projet, c'est dire la volonté réelle des concepteurs en le formulant, n'est-elle pas d'arriver à des emplois effectifs, plutôt que de se limiter à développer l'employabilité des cibles ?

En termes de durée du projet, le projet a été conçu pour 2 ans. Or le développement de l'emploi ne peut pas se faire sur une aussi courte période. Un projet de ce genre nécessite un certain temps, plutôt long, principalement pour les raisons suivantes qui sont de grands facteurs de succès du projet :

- un tel projet nécessite un temps de préparation comprenant des activités telles que l'identification des cibles, la sélection des partenaires d'exécution, la création des modules de formation, etc.
- l'atteinte des objectifs assignés repose, d'une part, sur un changement de comportement des groupes cibles, et d'autre part sur l'obtention des résultats assignés/attendus qui ne peuvent de toute évidence être obtenus dans le temps imparti. De ce fait, il n'est pas surprenant que la mise en œuvre du programme fasse face à un défi de temps optimal de réalisation. Un tel défi aurait pu être perçu lors de la conception du programme et géré en conséquence. La preuve est que la durée a dû être étendue d'abord de 3 mois, puis de 9 mois jusqu'en fin Décembre 2012.

En considération des caractéristiques du projet tel qu'il a été formulé, (l'implication étalée dans le temps des agences des NU, le mode opératoire, en particulier les conditions des formations et la quasi absence de suivi/accompagnement des bénéficiaires, la durée du projet), on aurait plutôt l'impression qu'il s'agit d'un projet d'urgence ; certainement pas un projet de développement bien conçu. Or, selon certains intervenants, notamment du BIT, on serait en présence d'un projet pilote. Or, une telle caractéristique n'a pas été délibérément spécifiée dans le PRODOC.

3.4. Efficacité du projet et effets produits

La mesure de l'efficacité du projet APROJEC se fait en rapport avec son objectif global dans la consolidation de la paix et de la justice sociale, ainsi que sa contribution à l'intégration des jeunes et des femmes dans la vie socio-économique.

Sur la base des divers rapports d'activités mis à la disposition de l'Évaluateur, complétés par les informations obtenues lors des entretiens avec les acteurs, il a été possible de synthétiser les résultats obtenus par le projet, depuis son démarrage en 2010

Dans le cadre du Plan de mise en œuvre, il a été prévu, outre le renforcement des structures d'appui à l'emploi, de :

- Mettre 250 jeunes et femmes en apprentissage
- Mettre 100 jeunes et femmes en stage de qualification professionnelle
- Former 500 jeunes et femmes en entrepreneuriat et facilitation au microcrédit dont 300 plans d'affaire élaborés et 200 projets financés
- Créer 150 emplois directs pour les jeunes et les femmes les plus démunis.

3.4.1. En termes de réalisations (voir en annexe les détails des résultats en annexe 1) :

On relève les éléments les plus notoires tels que suit :

Renforcement des structures d'appui à l'emploi

- Ouverture d'un centre de formation professionnelle et d'apprentissage à Foubouni;
- Mise en place d'un incubateur de création d'entreprise par la CCIA de Ngazidja et d'Anjouan en faveur des jeunes et des femmes ;
- Création d'un centre de documentation et d'orientation des jeunes par la CCIA de Ngazidja ;
- Appui en matériels aux partenaires nationaux : la Direction de l'Emploi d'Anjouan, la Direction du Plan de Mohéli, la CCIA de Ngazidja et le Centre de formation professionnelle de Foubouni ;
- Construction d'un garage mécanique à Mohéli pour les jeunes formés en mécanique auto ;

- Réhabilitation de la Maison de l'Emploi à Moroni ;
- Organisation de la 1^{ère} Edition du Grand Salon de l'Emploi à Moroni qui a permis le recrutement de 500 jeunes et femmes par la FNAC-FA pour un projet AUSAID.
- Dotation des CEA en fournitures, outillage, semences, produits de traitement

3.4.2. Promotion de l'emploi des femmes et des jeunes. D'après les rapports d'activités:

- Le projet APROJEC a permis à environ 340 jeunes et femmes de sortir du chômage dont 280 (parmi lesquels 220 femmes soit 78%) dans l'agriculture, 20 dans le Bâtiment Travaux Publics, 40 dans l'hôtellerie-restauration et 20 dans le domaine de la pêche ;
- Le projet a facilité l'insertion professionnelle de 315 jeunes et femmes (les femmes représentant un effectif de 150, soit 47%) par l'apprentissage et 150 jeunes (dont 90 femmes, soit 60%) par des stages de qualification professionnelle et ce en partenariat avec des centres de formation professionnelle et les chambres de commerce ;
- Plus de 200 jeunes et femmes disposent d'un plan d'affaire et des manuels d'entrepreneuriat ont été conçus ;
- 300 jeunes ont reçu la formation en entrepreneuriat sur les trois îles et plus de 240 jeunes disposent d'un plan d'affaires ;
- Un manuel de formation sur l'élaboration du Business plan a été conçu ;
- 50 jeunes ont été encadrés pour devenir formateurs en gestion d'entreprise.

3.4.3. Le cas spécifique des femmes

La prise en considération de la femme devrait être transversale surtout qu'elles sont sans doute plus vulnérables et plus touchées par les problèmes de l'emploi. Les femmes font partie des cibles prioritaires du projet. Cependant, il n'est pas apparu une volonté délibérée (par ex. des quotas déterminés par avance), ou un accent particulier de mettre l'emphase sur les femmes lors de la sélection des apprenants. On a plutôt l'impression globalement que, s'il y a des femmes parmi les cibles, c'est l'effet d'une simple occurrence et non une action nettement volontariste. Pourtant, le PRODOC est assez spécifique sur les pourcentages de femmes par rapport à l'effectif global des cibles. Par exemple : « *Résultat 2 : 250 jeunes sont accueillis en formations ciblées, sur base des secteurs porteurs et 100 jeunes placés en stage de qualification professionnelle, 50% des bénéficiaires étant des femmes » »
« *Résultats 3 : 500 jeunes formés à l'esprit d'entreprise, 300 plans d'affaires élaborés, 200 projets financés et suivis, 40% des bénéficiaires étant des femmes » ».**

L'analyse des résultats réalisés fait apparaître ce qui suit pour ce qui concerne les femmes:

- Les secteurs de prédilection des femmes sont principalement : la couture (80 formées), l'hôtellerie - restauration (15), ainsi que la cuisine (20). Elles sont aussi bien représentées dans la filière des cultures maraîchères. En entrepreneuriat, les résultats spécifiques n'ont pas été désagrégés selon le genre ;
- Sur le plan des effectifs des personnes formées, l'objectif de 50% visé par le projet pourrait être atteint par rapport aux résultats globaux si l'on disposait de données précises, fiables et détaillées pour chacune des filières. Or tous les résultats n'ont pas été désagrégés par genre ;
- Le nombre connu de femmes formées et insérées dans les filières par rapport à l'effectif total de ces mêmes filières représente environ 62%, avec un effectif de 460 sur 745.

Dans la limite des données disponibles, on peut dire que le projet APROJEC a été performant dans ses réalisations en faveur des femmes.

3.4.4. Les ex-milices (ex-FGA)

De par l'intitulé du projet, on s'attendrait à retrouver comme cible principale parmi les bénéficiaires des ex-milices et leur entourage direct (famille). Dans le cas d'Anjouan qui est pratiquement la seule région concernée par cette catégorie de cible, on note par exemple que l'Ecole de Pêche à Anjouan a formé 20 bénéficiaires dont 17 ex-milices et 5 jeunes en 17 jours sur 3 modules : Techniques de pêche, transformation (séchage, fumage), commercialisation. Ce qui semble tout de même limité quand on sait combien l'île d'Anjouan a été touchée par la situation de conflit et ses ramifications.

3.4.5. Les conditions de réalisation des formations

Les modules de formation sont assez maîtrisés par les prestataires qui ont généralement une excellente expérience dans leur domaine d'intervention. Ce qui suppose que leur sélection a été bien faite. Seulement, en raison des écarts de niveau très varié entre le groupe des apprenants, les prestataires sont souvent appelés à faire des ajustements afin d'optimiser l'efficacité de la formation. C'est ainsi que certains prestataires ont inclus l'alphabetisation en langue arabe, français, anglais afin de permettre aux apprenants qui en ont besoin, de pouvoir suivre facilement les formations théoriques. D'autres, en compensation des limites de la conception du projet, ont initié de par eux-mêmes une stratégie de combinaison ou de couplage de spécialités, par exemple : couture/informatique, électricité/maçonnerie, plomberie/carrelage, hardware informatique /module parabole/électronique. La conséquence en est l'augmentation des chances d'opportunités d'emplois à travers une formation polyvalente.

Concernant la filière entrepreneuriat, la CClA, selon leur propre témoignage, a du, au-delà de l'incubateur classique du programme ONUDI, concevoir des ajustements en initiant ce qu'ils ont appelé « un incubateur élargi » en marge de l'approche proposée, ce qui permet de prendre en compte les candidats qui ne remplissaient pas tout à fait les critères.

Sur un autre plan, la capacité des apprenants pour participer avec assiduité aux sessions de formation est un véritable défi. En effet, la majorité des apprenants dans la pratique font face à des contraintes relatives aux moyens de transport et d'alimentation. Aussi, certaines structures d'exécution ont dû s'organiser pour apporter de l'assistance à cet égard, en assurant le transport afin de limiter la désertion des plus démunis.

3.4.6. Quelques effets identifiés du projet

Il résulte des interventions du projet et des produits réalisés, certains effets directs et aussi indirects.

Les effets directs

- Il y a un impact certain en termes d'employabilité des apprenants;
- Des jeunes formés en mécanique ont bénéficié d'un garage construit avec la contribution du projet à hauteur de 75% des coûts et 25% d'apport personnel du jeune entrepreneur formé en mécanique à Madagascar. Le garage s'est développé et est devenu le plus important de la région de Mohéli ;
- Certains apprenants en mécanique-auto sont devenus chauffeurs (taxi), d'autres installés comme mécaniciens ;

- La formation en entrepreneuriat a donné de l'espoir aux apprenants et a permis aux bénéficiaires d'acquiescer l'esprit d'entreprise et d'initiative. De ce fait, ces derniers sont prêts à aller de l'avant avec leurs idées de projet dès que les conditions sont réunies, notamment l'accès à des ressources financières adéquates ;
- Un manuel de rédaction du Plan d' Affaires a été conçu pour les petites entreprises ;
- Le projet, en formant les jeunes, a créé un impact au niveau local et des perspectives d'auto-emploi.
- le projet a posé des jalons pour le développement de l'entrepreneuriat. Il a démontré que l'entrepreneuriat, en termes d'initiative de projet, a pris une importance notable aux Comores, et pourrait devenir un outil considérable au développement du secteur privé. Il peut ainsi se présenter comme une alternative incontournable pour l'augmentation du nombre d'emplois ;
- Dans le domaine des BTP, il est noté une amélioration de la qualité des prestations du fait de l'apport des bénéficiaires formés dans le cadre du projet ; les témoignages confirment que ces derniers sont même capables d'opérer seuls, sans nécessaire supervision dans des activités de construction.

Effets indirects du projet

- L'ouverture d'un marché à Moroni par la Fédération Nationale des Agriculteurs Comoriens et des Femmes Agricultrices (FNAC-FA) pour assurer la commercialisation des produits agricoles des bénéficiaires du projet ;
- L'obtention des permis d'exportation des produits agricoles vers l'île voisine de Mayotte pour les bénéficiaires du projet à Anjouan du secteur agricole par la CCIA d'Anjouan;
- L'obtention du marché de la cantine de l'Ecole française de Moroni, de la cafétéria SNU et l'ouverture d'un point de vente à l'Université par la Coopérative et mutuelles des Comores (CODCOM) au profit des jeunes femmes formées par APROJEC dans la cuisine moderne ;
- Certains intervenants mentionnent une observation de réduction de délinquance du fait sans doute de l'acquisition des connaissances et de l'expertise professionnelle.

L'un des effets indirects le plus important du projet APROJEC, est que son lancement ainsi que ses résultats ont permis d'attirer des ressources catalytiques. C'est le cas de la mobilisation de Fonds Australiens de 80 000 USD pour la création de 500 emplois agricoles pour les femmes et les jeunes avec la FNAC-FA, la création de la Maison de l'Emploi à Moroni, la formation en mécanique auto à Mohéli (centre d'information et de formation des jeunes) pour 2012.

3.4.7. Les facteurs de succès

Au vu de l'éventail des difficultés, contraintes et insuffisances identifiées, ainsi que des leçons apprises, les intervenants interrogés par l'Évaluateur (en particulier les partenaires d'exécution et les bénéficiaires eux-mêmes), conviennent qu'il y a des conditions optimales pour assurer un meilleur succès d'un tel projet. Quelques uns de ces facteurs sont les suivants :

- Le volet Emploi doit être traité comme une préoccupation transversale, c'est-à-dire que la question de l'emploi des jeunes et des femmes ne devrait pas seulement rester une affaire du Ministère chargé de l'Emploi, mais à considérer par tous les autres Ministères et Départements gouvernementaux ;
- La formation doit être organisée de façon à garantir l'employabilité des apprenants ;

- Il est indispensable de connaître les besoins des entreprises et les potentiels des employeurs avant de lancer les formations en ;
- Sensibiliser les entrepreneurs qui sont généralement réticents à prendre des stagiaires. Ce sont souvent de petites entreprises et on devrait prendre en compte l'offre existante selon le contexte de région, par exemple : à Anjouan, l'offre est faible ;
- Associer formation et incubation car l'incubation et le suivi ont manqué dans la mise en œuvre du projet ;
- La disponibilité et l'accès à des ressources financières appropriées sont indispensables à la promotion de l'auto-emploi et de l'entrepreneuriat en particulier ;
- La formation professionnelle doit couvrir tous les besoins, et ce, en collaboration avec l'OPACO et le CCTE, Conseil Consultatif du Travail et de l'Emploi devrait être impliqué ;
- Les femmes ont prouvé qu'elles ont plus de succès car elles sont plus assidues

Dans la filière Agriculture, comme l'a dit un intervenant : « Le retour à la terre devrait être un phénomène de société, car l'agriculture occupe plus de 80% de la population Comorienne ». Afin de favoriser le succès de ce volet au niveau du projet :

- chercher/identifier des cultures susceptibles d'être conservées plus facilement avec des produits vendables à tout moment ; par exemple les oignons qui sont faciles à conserver et à vendre et rapportent le plus ;
- développer la culture des produits qui sont les plus recherchés (tomate, poivron) et au besoin, ajouter des cultures vivrières telles que la banane, le manioc par exemple.

En conclusion sur l'efficacité du projet, globalement et en considération des produits et des effets du projet, on peut conclure qu'APROJEC a été efficace et performant quant au développement de l'employabilité des bénéficiaires formés et au renforcement des capacités des structures d'appui. Cependant, l'insertion professionnelle réelle (création d'emplois salariés et d'auto-emplois) devra encore être approfondie et très bien documentée, surtout en l'absence de statistiques fiables et d'une véritable stratégie de suivi-accompagnement des bénéficiaires, totalement absente du mode opératoire.

3.5. Efficience des ressources utilisées

3.5.1. L'organisation managériale du projet

La mise en œuvre du projet repose par principe sur l'implication directe en partenariat de quatre agences du SNU : le PNUD, le BIT, l'ONUDI et la FAO, sur la base du principe « Unis dans l'action ». Chacune d'elles est engagée conformément à son domaine d'intervention, le BIT assurant le rôle de Chef de file.

Rôle des agences des NU

L'implication de l'ONUDI se fonde sur une Lettre d'accord pour une intervention du 1^{er} Avril au 31 Décembre 2011 avec un budget de 230 000 USD. Cette durée a dû être étendue plus tard jusqu'en Mars 2012. En réalité, pour des raisons de retard de mise à disposition des fonds alloués à l'ONUDI, et de la lenteur des travaux de rénovation de bureau de Mohéli, l'intervention ne s'est opérationnalisée qu'à partir de Septembre 2011 ; ce qui représente un retard de près de 5 mois par rapport au calendrier initial.

Les prestations s'orientent spécialement sur certains volets relatifs à la promotion des emplois des jeunes par des actions ciblées dans le domaine de l'entrepreneuriat et spécifiquement :

- (i) *Composante 3.1* : Former des structures partenaires dans la méthodologie de création des micro et petites entreprises ;
- (ii) *Composante 3.2*. Organiser avec les structures des séances d'information et de formation en entrepreneuriat en faveur des jeunes ;
- (iii) *Composante 3.6* : Appuyer la formation de jeunes créateurs d'entreprises.

Dans le domaine de l'entrepreneuriat, les formations ont été réalisées par des structures locales (Sub-management en Grande Comores, Ecole de Pêche à Anjouan, la Direction du Plan et l'IFERE à Mohéli) avec lesquelles l'ONUDI a signé des accords d'exécution. Les formations ont visé des jeunes diplômés de niveau universitaire lors d'une première session, et de précédents apprenants du projet (de niveau moins élevé) formés dans d'autres filières.

Au total, le rapport de l'ONUDI révèle deux programmes de formation de mise à niveau, quatre programmes de formation en entrepreneuriat de six à huit modules chacun, impliquant neuf formateurs sur chaque module. 300 jeunes ont reçu la formation en entrepreneuriat sur les trois îles (les réalisations de l'ONUDI sont intégrées au cadre global des résultats du projet en annexe 1).

Il faut souligner qu'il y a eu des incompréhensions entre l'ONUDI et le projet, ce qui aurait pu être évité s'il y avait eu une concertation très rapprochée et une franche collaboration entre les parties lors de l'opérationnalisation de l'intervention de l'ONUDI.

Au niveau de la FAO, les conditions de la Lettre d'Accord sont similaires à celles de l'ONUDI mais avec un moindre budget de 130 000 USD. Les résultats visés spécifiquement sont:

- (i) *Composante 2.1* : Définir avec le gouvernement et le secteur privé les filières de formation et l'apprentissage, ainsi que la stratégie de placement des jeunes en stages de qualification ;
- (ii) *Composante 2.2* : Appuyer les structures partenaires dans l'élaboration des programmes de formations et de stages, et dans la mise en place de dispositions d'accueil ;
- (iii) *Composante 3.6* : Appuyer la création de réseaux de jeunes créateurs d'entreprises ;
- (iv) *Composante 4.3.3* : Elaborer la gamme des emplois requis par les secteurs potentiels pour les gestionnaires des aires protégées (les éco-gardes communautaires) ;
- (v) *Composante 4.3.4* : Déterminer des emplois verts requis pour les groupes affectés par la réglementation au niveau des aires protégées ;
- (vi) *Composante 4.3.5* : Former les groupes dans le cadre de l'exécution des chantiers.

En termes de réalisations, l'intervention de la FAO a permis à 250 jeunes d'être accueillis en formations ciblées, sur base des secteurs porteurs et 100 jeunes placés en stage de qualification professionnelle ; 50% des bénéficiaires étant des femmes. L'exécution des activités a connu des retards principalement pour la signature de l'accord avec le BIT ainsi que le transfert de fonds nécessaires pour la mise en œuvre. Il en est résulté que, le projet qui était supposé prendre fin le 31 Décembre 2011, a dû être prolongé jusqu'en fin Mars 2012. Une deuxième prolongation jusqu'au 31 Décembre 2012 est intervenue.

L'intervention opérationnelle de l'ONUDI et de la FAO semblent s'être déroulée comme « des projets à part » puisque conduite indépendamment de la structuration fonctionnelle du projet. L'ONUDI avait son propre CTP international.

Les faiblesses liées au partenariat au niveau des agences des NU

Le projet APROJEC a été conçu parmi une dizaine d'autres projets dans le cadre du FCP comme une contribution des agences des NU en appui à l'Union des Comores sur la base du principe « Unis dans l'action ». Cependant, l'Évaluateur a relevé que ce principe n'a pas toujours nécessairement prévalu. À cet égard, on peut mentionner quelques exemples :

- l'implication de l'ONUDI et de la FAO par voie de lettre d'accord est intervenue ultérieurement (en Avril 2011) alors qu'APROJEC était déjà vers la fin de sa durée initiale de mise en œuvre (Décembre 2011); n'a-t-on pas manqué une opportunité de meilleure coordination et de concertation entre les agences concernées dès la formulation du projet ?
- les procédures des agences respectives des NU ont été une contrainte majeure ce qui a résulté en des retards significatifs de lancement des activités, particulièrement l'ONUDI et la FAO, qui n'ont démarré qu'en Août / Septembre pour des accords signés en début 2011. De tels retards, dûs principalement à la mise à disposition des fonds, ont porté préjudice à la cohérence des interventions du projet ainsi qu'à l'efficacité des réalisations ;
- sur la dizaine de projets sous la coupe du FCP, 3 touchent les mêmes cibles pour des volets différents. Il s'agit du :
 - projet ciblant les femmes et les filles des ex-milices : Appui à l'intégration socio-économique des femmes et filles associées aux conflits dans le processus DDR
 - projet portant sur les ex-milices eux-mêmes : le PNDDR
 - projet APROJEC

Il a été difficile pour ces 3 projets de travailler en symbiose d'où un manque de cohérence entre eux. Ce qui permet de dire qu'il n'y a pas eu de synergie ni de bonne coordination, ni de concertation entre ces divers projets, alors que cela semble aller de nature pour des raisons d'efficacité et d'efficacités. Alors se pose la question de savoir : Qu'ont-elles fait, les agences des NU impliquées, du principe de référence : « Union dans l'action » ?

Au niveau du BIT

En tant qu'agence leader, le Bureau de Pays d'Antananarivo, Madagascar, s'est appliqué à son rôle depuis la conception du projet jusqu'à sa mise en œuvre et son back-stopping technique. Il a notamment organisé la concertation avec les autres agences des NU impliquées et aussi avec les mandants dans le cadre du dialogue tripartite. Au besoin, interviennent aussi en assistance au Bureau Pays, le bureau régional de Yaoundé et les services spécialisés du siège à Genève.

Cependant on note quelques faiblesses, (selon le bureau pays), liées notamment à (i) un manque de ressources financières, matérielles et humaines adéquates au niveau du bureau de Antananarivo, ce qui limite quelque peu ses capacités d'intervention, (ii) des rapports somme toute très limités avec le DDR particulièrement dans la prise en compte du projet y relatif et des ex-milices FGA et (iii) une absence de représentation sur place aux Comores où il existe un point focal BIT qui n'est autre que le Coordonnateur du projet. À cet égard, certains intervenants, et même des mandants de l'OIT, ont fait savoir qu'ils n'appréciaient pas beaucoup le fait que le Coordonnateur du projet soit en même temps le point focal du BIT. Pour eux, c'est « être juge et partie » que le Coordonnateur assume en même temps le rôle de Point focal du BIT. Alors que pour le BIT, dans la réalité, le rôle de celui-ci se limite à veiller à la promotion des valeurs et principes développés par le BIT et à ce titre, il participe à toutes les réunions importantes sans aucun pouvoir de décision. N'est ce pas un point à inscrire dans un dialogue ouvert avec les partenaires qui sont critiques d'une telle situation ?

Rôle de la Partie nationale

Au niveau du Gouvernement

La tutelle du projet est assurée par le Ministère chargé de l'Emploi. L'implication de la partie nationale au niveau ministériel est déterminante.

Au niveau des partenaires d'exécution

La plupart des partenaires d'exécution engagés auprès du projet sont des structures nationales à statut public (par exemple les Centres d'encadrement agricole CEA, l'Ecole de Pêche, la Chambre de commerce CCIA, etc.). Quelques uns seulement sont du secteur privé ou de la société civile (par ex. CODCOM, FNAC, etc.). Une certaine prééminence semble avoir été accordée à la CCIA qui agit même pour certaines interventions comme relais de mise en œuvre et à ce titre elle contracte à son tour d'autres partenaires qui lui rendent directement compte.

Les faiblesses au niveau de la partie nationale

Il apparaît à première vue, que les institutions nationales ne s'affirment pas assez dans leurs responsabilités au niveau de la mise en œuvre du projet. L'on s'attendrait à davantage d'engagement décisionnel et opérationnel de la partie nationale à différents niveaux (national et régional) pour démontrer l'appropriation du projet. En effet, on observe les faits suivants :

- Il semble que l'implication du Ministère chargé de l'Emploi se fait à la fin du processus, c'est-à-dire qu'il n'y aurait pas de véritable implication directe en raison de la défaillance de concertation et de représentation au niveau local par exemple à Mohéli. La présence du Ministère dans les régions est limitée;
- En dépit du fait que la tutelle du projet est assurée par le Ministère chargé de l'Emploi, certaines des structures administratives relais dans les régions relèvent d'autres départements ministériels (Plan, Commerce, etc.) sans une réelle coordination formelle; ce qui donne une impression de manque d'homogénéité dans l'implication et l'ancrage institutionnel de la partie nationale ;
- depuis le lancement du projet APROJEC, le département ministériel en charge de l'Emploi a changé de titulaire au moins trois fois, ce qui déstabilise la continuité des actions sachant que de tels changements entraînent parfois un changement dans l'ordre des priorités du titulaire.

Dans le cadre du projet, la Direction de l'Emploi est chargée de la supervision et du suivi (visites des sites et suivi des formations), mais sans un véritable rôle de leadership. Elle est censée rapporter directement au Commissariat à l'Emploi qui, à son tour, rapporte au Ministère; ce qui veut dire que la Direction n'a pas de lien fonctionnel et institutionnel/hiéronarchique direct avec le Ministère au niveau central.

La Direction du Plan assure la coordination des interventions du projet dans sa région de compétence. Il y a une certaine ambiguïté dans la définition des missions de la Direction du Plan : Point focal du projet APROJEC sans moyens de suivi et en même temps Partenaire d'exécution de certains volets du projet. Au niveau de la Direction du Plan de Mohéli, les moyens financiers sont insuffisants pour :

- assurer le suivi des formés et aussi les motiver pour suivre la formation ;
- prendre en compte certaines filières telles que la menuiserie ;

- une couverture géographique : les interventions se limitent en ville, alors que les besoins sont plus cruciaux en régions.

Dans le cadre de la promotion de l'entrepreneuriat, l'Etat apporte sa contribution entre autres à travers les avantages accordés lors de la création d'entreprises. A titre d'exemple : sur le plan administratif, il est accordé des exonérations dans des conditions précises en matière d'impôts et d'assurance.

Certains intervenants interviewés par l'Evaluateur estiment que la situation est ce qu'elle est du fait que l'Etat lui-même, dans son ensemble, est encore très jeune et en cours de consolidation. Il résulte des faiblesses institutionnelles des services publics, qui auraient dû être davantage responsabilisés, une implication plus poussée de la CCIA qui est la seule structure à être véritablement stable, opérationnelle et dotée de moyens adéquats pour de telles missions. Aussi, il serait indiqué d'instaurer et d'affirmer un leadership coordonné de la partie gouvernementale dans la mise en œuvre du projet.

Rôle des partenaires d'exécution

Les partenaires d'exécution ont été sélectionnés dans un cadre de concertation et de consultation entre les partenaires clés. Les structures retenues, qu'elles soient publiques ou privées, ont fait preuve de compétence et de maîtrise dans leur secteur d'attribution en matière de formation et d'encadrement des groupes bénéficiaires. Cependant, ces structures souffrent d'insuffisances caractéristiques, notamment : la faible capacité institutionnelle (principalement : bâtiments d'accueil, équipements, matériel, ressources financières). Certaines d'entre elles ont connu plutôt des difficultés sur le plan organisationnel (par ex. le Centre de Foubouni, la Chambre de Commerce), avec un impact préjudiciel sur les performances du projet.

Heureusement qu'à cet égard le projet a prévu de façon très pertinente et opportune, dès sa formulation, un renforcement conséquent de capacités des structures d'appui. Mais à l'exécution, le renforcement apporté reste encore en deçà des besoins des dites structures. En effet, lesdites structures elles-mêmes font état de bien d'autres besoins tels que : réhabilitation de bâtiment, matériel et fournitures, équipements, etc. La CTC quant à elle s'estime n'avoir rien reçu du projet et déclare avoir dû s'organiser avec ses propres moyens pour suivre les cibles bénéficiaires afin de les aider à s'organiser. Cependant, il y avait une opportunité d'appui pour lequel le projet était disposé, mais qui ne s'est pas concrétisée par déficience de concertation de la part de la CTC.

Les organes de supervision et de gestion

Le Comité d'Orientation et de Suivi (COS), conformément au document du projet, est constitué par les représentants des principaux ministères concernés, des partenaires sociaux et la société civile, a la responsabilité de superviser de la mise en œuvre du projet. Les mandants tripartites font partie du COS ainsi que les agences du Système des Nations Unies concernés par le projet. Le Comité d'Orientation et de Suivi est présidé automatiquement par le Directeur de l'Emploi. Il se réunit chaque semestre et autant de fois que de besoin. Mais dans la réalité, les sessions du COS n'ont pas été aussi régulières qu'il aurait fallu. Il n'y aurait pas eu de rencontre depuis 2011. Ce qui est une grande faiblesse susceptible de porter préjudice aux bonnes performances du projet. Le Comité est assisté par la Cellule de coordination d'APROJEC.

L'Unité de Coordination : l'exécution du projet a aussi initialement prévu la mise en place d'une Cellule d'appui chargée de coordonner la mise en œuvre des activités du projet pour une meilleure efficacité et efficience. De façon pratique il s'agit en fait d'une Unité de Coordination qui joue également le rôle d'interlocuteur des administrations de l'Union et des îles. Les prestations de cette unité sont un facteur de succès et des performances du projet. Les acteurs impliqués se sentent considérés et donc motivés par le mode de suivi de l'Unité de coordination.

Suivi-évaluation

Sur la base des divers protocoles d'accord et convention d'exécution des activités du projet, les parties prenantes établissent des rapports réguliers (techniques et financiers) permettant de suivre l'état d'avancement des réalisations du projet. Certains des partenaires d'exécution font des rapports après chaque intervention. Ces rapports conditionnent aussi le paiement des prestataires. Même les formateurs font des rapports à leur structure de référence.

Globalement le processus du suivi-évaluation de la mise en œuvre du projet a été satisfaisant si l'on s'en tient aux témoignages des intervenants interviewés par l'Evaluateur. Il faut reconnaître que dans l'ensemble, les divers rapports ont été réguliers et les divers sites d'interventions du projet ont été régulièrement visités pour le suivi de la mise en œuvre du projet.

3.5.2. La gestion des ressources financières

Situation du budget fin Septembre 2012 (en USD)

Catégorie	Budget alloué	Budget engagé	Budget dépensé	Taux d'exécution
Prévisions, produits, équipements et transports	43 614			
Personnel (personnel, consultants et voyages)	238 508			
Formation des partenaires	359 945			
Contrats	256 594			
Autres coûts directs	35 918			
Sous-total Coût du projet	934 579			
Frais de gestion	65 421			
Total	1 000 000	900 000	850 000	85%

Sur le plan financier, on note les contraintes suivantes:

- le budget a été sous dimensionné par rapport aux besoins nécessaires pour mener à bien certaines activités. (Par ex. les outils, les intrants, les pirogues) ;
- La faiblesse des ressources financières a contraint à l'abandon du volet « Mécanique » pourtant jugé très pertinent par rapport au contexte de la région ;
- Une grande lenteur dans le débloqué de fonds a contribué à retarder la cérémonie de remise de diplômes de près de 3 mois après la fin de la formation, entraînant ainsi des frustrations et

des déceptions des bénéficiaires dont l'accès à l'emploi a été autant retardé. Ces difficultés seraient dues, d'après certains intervenants, aux procédures du PNUD.

3.5.3. Les principales faiblesses identifiées dans la mise en œuvre

L'efficacité du projet APROJEC en termes de résultats, ainsi que son efficacité ont été limitées par un certain nombre de facteurs. Parmi ceux identifiés, on peut distinguer les contraintes propres au projet et ceux plutôt externes.

3.5.3.1. Les difficultés propres au programme

En dépit des acquis de l'appui technique du BIT aux mandants, des lacunes qui sont de nature à freiner la concrétisation de leur volonté politique demeurent toujours. C'est notamment le cas de l'insuffisance marquée des ressources financières et matérielles

Les procédures des agences du SNU ont été une contrainte majeure engendrant des retards significatifs de lancement de certaines activités, notamment celles de l'ONUDI et de la FAO. Cette dernière n'a démarré qu'en 2012 alors que les accords ont été signés en début 2011

Des difficultés d'ordre organisationnel et institutionnel de la CCIA à laquelle étaient confiées les activités HIMO (renouvellement des instances) auraient été un des facteurs contributeurs à la non réalisation de ces activités. En outre, le rôle que devrait jouer le PNUD à cet égard (contribution financière) ne se serait pas accompli comme prévu.

Le Mode opératoire du projet

Les effectifs totaux des apprenants ainsi que les diverses filières de formation sont déterminés par le BIT.

La durée des formations toutes filières confondues est très courte, de l'avis unanime des intervenants interviewés par l'Évaluateur, en l'occurrence les partenaires d'exécution, les formateurs ainsi que les bénéficiaires cibles eux-mêmes.

L'identification des besoins devrait être faite avant de définir en conséquence ce qu'il faut apporter aux apprenants.

On peut signaler d'autres contraintes telles que :

- absence de mesures d'accompagnement, par exemple les actions de sensibilisation ;
- insuffisance de matériel pédagogique et didactique ;
- contraintes logistiques : certains ont désisté du fait de manque de moyens de transport/déplacement d'où tentative de faire de la sélection de proximité

Au niveau des bénéficiaires cibles

Les bénéficiaires cibles des formations ont connu certaines contraintes dont entre autres :

- Sur le plan socioculturel, la dynamique de travail communautaire est difficile ;
- Les revenus générés sont généralement assez limités de l'aveu même des cibles ;
- Les cibles demandent des formations complémentaires par ce que les formations reçues ont été très courtes et insuffisantes ;

- Pour les cultures maraîchères il y a des problèmes d'approvisionnement en eau. Dans certaines régions, il n'est pas possible de pratiquer des cultures de contre-saison mais uniquement des cultures pluviales, ce qui limite les cultures maraîchères;
- La taille des parcelles est généralement petite et pour en avoir de plus grande, il faut avoir des moyens financiers conséquents ;
- L'approvisionnement en intrants est un véritable défi pour bon nombre d'exploitants, faute de moyens d'acquisition ;
- Les faibles ressources financières des intéressés avec pour conséquence sur leur assiduité aux sessions de formation, sur leurs capacités d'investissement dans des activités opérationnelles de leur choix .

Au niveau organisationnel

- les réunions du Comité de pilotage n'ont pas été régulières comme prévu dans le PRODOC: quelques réunions ont eu lieu lors de la préparation du projet mais depuis 2011, il n'y a pas eu de réunion si bien que les membres ne sont pas informés de ce qui se passe au niveau de la mise en œuvre et de l'état d'avancement du projet. Aussi, il y a un déficit d'informations pour les membres du Comité de pilotage
- le Comité n'a pas eu à donner son avis ni sur les modules ni sur les cibles pour les formations, comme le font remarquer certains intervenants ;
- certains partenaires relèvent que le Coordonnateur du projet est en même temps point focal du BIT, ce qui, pour eux, est une situation de conflit d'intérêt avec une influence directe sur le dialogue tripartite entre les Mandants ; ceci contribue, selon lesdits intervenants, à biaiser le dialogue social. Selon ces intervenants, le Coordonnateur ne peut être juge et partie

Difficultés relatives aux filières

Filière Agricole

- Problèmes de stockage entraînant des pertes de récoltes
- Flux de variation importante des prix des produits agricoles. Par exemple : tomate de 250 F à 2000 F, la pomme de terre de 1,20 à 6 euro au point de faire dire que : « Quand on cultive heureux, on sème heureux, mais on récolte en deuil » notamment en raison du manque de garantie de revenus du fait de la forte fluctuation des prix et des problèmes de stockage.
- Dans certaines régions, Moroni par exemple, les cultures pratiquées dans le cadre du projet sont exclusivement pluviales (choux, concombres, tomate, pomme de terre), alors que si des cultures de contre saison pouvaient être pratiquées, la production se serait accrue ;
- Certaines ouvertures commerciales (débouchés et marchés) peuvent être développées ou créées pour des productions vers les autres îles (par exemple pour les produits maraîchers;
- Approvisionnement en eau qui entraîne une baisse de la production
- Le choix des cultures et le respect du calendrier des cultures ne sont pas maîtrisés ou respectés, ceci est dû aux retards d'approvisionnement en intrants,
- Problèmes de circuits de distribution et d'accès aux marchés, d'où l'acquisition de 2 vedettes de 7 à 10 tonnes de capacité pour le projet Chaîne de valeur. Mais ces vedettes étaient encore en attente lors de la présente évaluation

Filière couture

Au niveau des femmes, elles ont demandé sans succès:

- des appuis : par exemple une maison de couture pour un groupe les femmes)
- une formation en couture traditionnelle (qui rapporte beaucoup plus de revenus)
- des équipements de couture

Filière Mécanique-auto

- En matière de Mécanique-Auto, les outils insuffisants, en particulier des outils spécialisés tel que la valise électronique.

Filière Pêche

- L'esprit de revendication des ex-milices dû surtout au fait qu'il n'y a pas eu de véritable réconciliation. Aussi ces milices se considèrent être encore en force face à leur communauté de référence.
- Problème de transport pour les apprenants qui ont des difficultés pour assister assidûment à la formation en raison des longues distances à parcourir. Ils ont réclamé un appui en vain. Ceci a obligé l'Ecole de pêche à contribuer de 1,2 millions F comoriens pour pouvoir démarrer la formation.
- Les entreprises cherchent plutôt des personnes avec plus d'expériences

Face à ces difficultés, quelques mesures ont été retenues :

- Achat de 4 embarcations équipées de moteur ; repartis, soit 5 bénéficiaires par embarcation ; composés d'un caissier, un responsable d'équipe et un représentant de l'Ecole. Les recettes des opérations du groupe sont partagées entre les membres ;
- L'Ecole a contribué pour abriter la formation en entrepreneuriat ; elle a bénéficié de l'appui du Japon (JICA) pour renforcer ses capacités institutionnelles ;

Quant aux groupes des formés, on note ce qui suit :

- Les groupes ont réclamé que l'effectif de 5 personnes par groupe était trop et ne les convenait pas ; cela s'est passé sous l'incitation des ex-milices de FGA. Ainsi, ils n'étaient pas venus à la cérémonie de remise des kits. En guise de solution, il a été question d'acquérir 10 embarcations pour résoudre le problème, mais à ce jour, rien n'a encore été fait dans ce sens.
- La plupart des formés ont disparu sans trace, selon l'Ecole en l'absence d'appui/accompagnement ; quelques uns seulement contactent l'Ecole de temps en temps.

Le volet Entrepreneuriat : le financement et l'encadrement de l'ONUDI prévu pour 2 ans mais finalement limité à 8 mois. Les formations se sont déroulées en 2 sessions.

1ère session : Octobre- Décembre 2011 à Mohéli

- sur plusieurs centaines de candidats (au moins 200), 50 sélectionnés sur concours (dont 53% de femmes) et formés sur 8 modules : études de marché, marketing, techniques de négociation, comptabilité générale et analytique, micro entrepreneuriat, introduction au business plan, statistiques, etc. Les modules ont été désignés au niveau du projet par l'expert de l'ONUDI.
- le mode de sélection par concours met en avant la méritocratie, ce qui favorise les plus méritants au plan intellectuel (ce qui rappelle le cursus éducatif classique) et non nécessairement des femmes et des jeunes dépourvus et vulnérables qui ont des ambitions et méritent d'être appuyés pour réaliser leurs idées de devenir entrepreneur.

- la condition pour les apprenants pour être lauréats à l'issue de la formation est d'avoir déposé leur business plan. Certains ne réussissent pas à le faire, soit pour des difficultés de déplacement (moyens de transport et logistique), soit parce qu'ils sont issus de milieu assez pauvre et donc sans ressources pour accéder à un ordinateur, ni bénéficier d'un quelconque appui pour faire la saisie pour eux, ni électricité pour travailler à la maison. En conséquence, ces derniers « restent en rade ».

2^e session : Janvier - Mars 2012 sur l'ensemble de l'archipel: la grande Comores, Anjouan et Mohéli

La cible de la 2^e session est différente car le projet a pris des mesures pour corriger les inadéquations de la 1^{ère} session. Les apprenants sont des personnes déjà formées aux divers métiers dans le cadre du projet. Leur niveau scolaire est bien inférieur puisqu'il s'agit en majorité de déscolarisés de niveau secondaire. Ceci a impliqué la révision du programme par rapport à la première session avec l'introduction de matières portant sur la création de microentreprises.

- Au total, les formations ont eu lieu à Grande Comore, Anjouan et Mohéli et ont concerné 300 bénéficiaires dont 240 ont eu des plans d'affaires. Tranche d'âge plus élevée (plus de 30 ans).
- Il n'y a pas eu de suivi ni de mesures d'accompagnement de ces lauréats si bien qu'il n'est pas possible de dire que sont devenus ces diplômés et donc à quoi leur a servi la formation. Il est pourtant requis des apprenants de faire un business-plan, condition de leur certification. Mais, sans moyens spécifiques d'accompagnement le volet entrepreneuriat ne pouvait réellement pas aboutir. Il a été proposé la création d'un fonds à alimenter pour rendre disponibles et accessibles des ressources adéquates pour les lauréats, mais cela serait toujours en cours.
- les partenaires d'exécution estiment n'avoir pas été suffisamment associés à la sélection des candidats, ce qui indique un déficit d'échanges approfondis avant la réalisation des formations ;
- La mise en stage des bénéficiaires s'est trouvée limitée pour défaut de moyens et aussi du fait que les entreprises manquent de capacités d'absorber les formés.
- Le niveau des apprenants n'est pas uniforme d'où des résultats différenciés lors de la formation
- La majorité des jeunes apprentis ne possèdent qu'un degré élémentaire d'instruction. Certains savaient à peine écrire. Les groupes cibles mis à la disposition du programme, soit des jeunes à risque, ne possèdent pas le niveau minimum permettant une acquisition aisée des connaissances de base et des méthodes techniques en entrepreneuriat. Une telle contrainte a posé un sérieux problème de pédagogie et de langue d'enseignement.
- Il s'est révélé aussi que les formés à l'entrepreneuriat qui avaient déjà bénéficié de formation professionnelle en filière ont plutôt tendance à rechercher un emploi salarié plus rassurant que de faire face au choix de la formation pour s'autogérer dans le futur.
- Le plan a prévu la mise en place d'un réseau d'incubateurs d'entreprises composé des 300 jeunes entrepreneurs formés sous la supervision des différentes Chambres de Commerce. Après les certificats et à la présentation des projets d'entreprises, les jeunes seraient intégrés au dits réseaux. Cependant, la remise des diplômes n'a pas eu lieu à temps comme prévu, conjugué avec la non disponibilité des fonds du projet jusqu'à fin Mars 2012, ont différé la mise en place d'une telle structure et de telles activités.

3.5.3.2. Les facteurs externes

- Par rapport à la prise en compte des ex-milices qui a été somme toute assez limitée, un des facteurs clés résulterait du fait que le projet DDR n'aurait pas bien fonctionné et donc n'aurait pas produit les résultats attendus ;

- Les faiblesses institutionnelles des différentes structures de l'Etat ont un effet préjudiciel sur les performances du projet ;
- Le contexte d'investissement aux Comores est encore restrictif, ce qui limite d'autant les possibilités de développement du secteur privé et de création d'emplois ;
- La fourniture irrégulière de l'énergie électrique, entraînant un préjudice sur la formation en Electricité, informatique, couture, etc. ;
- les établissements financiers de crédit qui existent ne sont pas adaptés aux catégories d'activités susceptibles d'être initiées et développées par les bénéficiaires.

3.6. Les aspects de la pérennité du projet

La pérennisation est une donnée majeure du projet APROJEC et constitue un des facteurs fondamentaux de son succès.

Il s'agit en particulier des dispositions pratiques et approches opérationnelles du projet qui, d'une part consistent à sélectionner des partenaires d'exécution qui existent déjà, et d'autre part, contribuent à rendre certains des acteurs nationaux pro-actifs dans leurs activités et responsabilités respectives tels que les partenaires d'exécution. En effet, leur implication dans le projet, leur a permis, non seulement de bénéficier de renforcement de capacités institutionnelles, mais de confirmer davantage leurs expertises à travers les prestations assurées, de concevoir de nouveaux modules de formation et de bénéficier d'une plus grande visibilité dans leur domaine d'exercice. Ces éléments constituent des facteurs contributeurs à la pérennisation, autant des résultats du projet que de capacités futures à prendre la relève lorsque le projet aura pris fin.

D'autres initiatives du projet telles que (i) la création de la Maison des Jeunes et de l'Emploi à Moroni et à Mohéli accompagnée de la constitution de base de données fiable sur l'emploi des jeunes, (ii) le développement du Plan Directeur pour le Développement de l'Entrepreneuriat Féminin (iii) la mise en place du fonds national pour l'emploi des jeunes. Ces initiatives constitueront, à n'en pas douter, des éléments de durabilité.

En outre, le fait que les activités pratiquées par les bénéficiaires (dans le cas de la pêche et de l'agriculture surtout) soient des activités habituelles des producteurs, il n'y a pas de doute qu'elles vont se poursuivre, donc la continuité est considérée garantie.

Cependant, de façon formelle, l'après-projet n'a pas été bien pris en compte dans le PRODOC qui ne contient pas de dispositions spécifiques relatives à une stratégie de sortie en fin de projet, ce qui est une faiblesse de la conception du projet.

De plus, l'implication et la responsabilisation plutôt limitées des services administratifs publics réduisent d'autant l'appropriation du projet par ces derniers, et par conséquent les chances de continuité institutionnelle et donc de pérennité du projet à leur niveau (au niveau gouvernemental).

IV. LEÇONS APPRISES ET BONNES PRATIQUES

On peut mentionner ce qui suit comme relevant de bonnes pratiques:

- le choix des partenaires d'exécution qui a été fait avec l'implication à la fois des services publics, des partenaires sociaux et de la société civile, puis confirmé par le Ministère de l'emploi, constitue une sorte de sécurité à l'endroit de l'équipe de gestion du projet ;
- les partenaires d'exécution œuvraient déjà dans leur domaine d'intervention et y avaient déjà fait leurs preuves ;
- l'identification et le choix des bénéficiaires (jeunes et femmes) qui a tenu compte d'une intensification géographique des interventions du projet afin de faire bénéficier les jeunes originaires des villages les plus reculés ;
- la composition du Comité de pilotage était suffisamment représentative des intérêts en jeu du fait de son caractère tripartite avec la participation des 3 mandants ; même si son fonctionnement effectif a été très limité ;
- la modernisation de la cuisine sur la base des produits locaux qui intéresse un bon nombre de jeunes filles mais aussi de jeunes garçons originaires des autres îles (Anjouan et Mohéli).

A l'inverse, certaines pratiques peuvent être considérées comme des insuffisances. On peut citer :

- le manque d'appropriation des actions et l'esprit de pérennisation au niveau des directions des services publics directement liées au projet.

L'apprentissage du partenariat inter-agences a procuré de nombreux enseignements vis-à-vis du « delivering as one ». L'expérience de ce partenariat a mis à nu les défis majeurs à surmonter par chacune des agences prises individuellement pour atteindre la phase décisive de délivrer ensemble.

V. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

5.1. Quelques éléments de conclusion

Le projet APROJEC a confirmé sa pertinence sous tous les aspects en matière de promotion de l'emploi des jeunes et des femmes dans le cadre de la consolidation de la paix dans l'Union des Comores.

Sur le plan pratique, il s'est agi pour le projet dans son approche stratégique, de compter sur un partenariat, d'une part de quatre agences des NU (OIT, PNUD, FAO, ONUDI), et d'autre part avec les services techniques du Gouvernement, de structures d'appui publiques et privées, ainsi que des représentants de la société civile. Un tel partenariat a apporté une valeur ajoutée aux performances du projet, même si la pleine atteinte des objectifs fixés semble ne pas avoir été le cas.

S'agissant du rôle et de la contribution des acteurs du projet, on a pu observer que : (i) la contribution des agences des NU a été décisive, (ii) la partie nationale a joué un rôle déterminant, (iii) les partenaires techniques d'exécution ont fait preuve de bonne performance surtout au vu des ressources disponibles, (iv) les services étatiques décentralisés ou déconcentrés se sont mobilisés dans la limite de leurs capacités, (v) les bénéficiaires ont été très enthousiastes vis-à-vis des prestations offertes par le projet.

Lors de la mise en œuvre, le projet a dû faire face à un certain nombre de défis dont les plus importants sont notamment : (i) les difficultés de coordination entre les partenaires clés, (ii) des faiblesses de communication et de circulation d'informations du fait des insuffisances dans la fonctionnalité régulière de l'organe principal de supervision (le Comité de pilotage), (iii) la limite dans la concertation et la

coordination entre les agences des NU impliquées, (iv) la limite des ressources et les insuffisances dans la durée des formations et le suivi /accompagnement des bénéficiaires, (v) les actions selon l'approche HIMO planifiées mais non réalisées.

Malgré les diverses contraintes et faiblesses, le projet a eu des réalisations concrètes dont les acquis positifs peuvent déjà être observés. En effet, (i) les groupes cibles ont acquis une certaine expertise professionnelle leur assurant une certaine employabilité, (ii) certains bénéficiaires ont réussi à s'insérer professionnellement dans leur filière de formation, (iii) les structures d'appui dans les trois régions d'intervention ont vu leurs capacités renforcées, (iv) des modules de formation ont été conçus et ajustés et constituent un acquis.

L'ensemble des acteurs espèrent avec enthousiasme un accompagnement encore plus soutenu, pendant encore quelques temps, accompagnement qui contribuera à renforcer davantage leurs capacités, leur employabilité et améliorer davantage leurs conditions de vie socio-économiques de façon durable.

L'expérience du programme a démontré qu'il existe des opportunités considérables en vue d'expansion d'un tel projet aux Comores. On en déduit la pertinence, sinon la nécessité de continuer à le mettre en œuvre comme une approche et une stratégie alternatives pour réduire le chômage des jeunes et des femmes et contribuer ainsi à la consolidation de la paix.

5.2. Suggestions et Recommandations

Aux termes de l'évaluation du programme, il est proposé ci-après un certain nombre de suggestions pour tirer partie de l'expérience de la vie du projet pour améliorer certaines des performances.

Au Gouvernement : une appropriation plus affirmée

Afin d'arriver à une véritable appropriation du projet, gage de pérennité, il convient que le gouvernement affirme davantage l'exercice de son rôle régalien et assume en première ligne la responsabilité opérationnelle aux divers niveaux de la mise en œuvre du programme. Aussi, étant donné l'importance absolue du rôle dévolu à la partie nationale pour le succès et la pérennité du programme, il est recommandé de :

1. Renforcer l'implication de la partie nationale dans les interventions du projet et notamment assumer davantage de responsabilités principalement au niveau du fonctionnement des organes de supervision et de gestion du projet à la fois aux niveaux central et régional. Les Directions de l'emploi devraient jouer à cet égard un rôle de premier ordre.
2. Harmoniser la coordination, la concertation et l'implication des services publics engagés dans la mise en œuvre du projet, notamment par des contacts et échanges réguliers (mensuels ou trimestriels) sous l'impulsion du Ministère chargé de l'Emploi.
3. Prendre les dispositions qui s'imposent afin de garantir une mémoire institutionnelle et une continuité de services (surtout lors des mouvements des agents ou des changements de départements ministériels), indispensables à la performance des résultats du projet ;

4. Allouer, autant que possible, aux divers services et structures publics impliqués, des ressources humaines, matérielles et financières adéquates pour améliorer leurs capacités de prestation au regard des besoins pour accomplir leurs missions dans des conditions optimales et garantir ainsi la relève à la fin du projet.

Aux agences des NU : une concertation plus soutenue pour rendre plus effectif le principe « Union dans l'action »

Les agences du SNU, en accord avec le Gouvernement, se sont engagées à apporter une réponse inclusive et donc conjointe pour le succès du projet. Or, il semble y avoir eu certaines discordances lors de la conception et de la mise en œuvre du projet. En conséquence, il est recommandé de :

5. Prendre toutes les dispositions nécessaires qui s'imposent pour faire du principe « Unies dans l'action » (« Delivering as one »), une véritable réalité manifestée lors de la conception de projets ainsi que pendant leur mise en œuvre ; par exemple: (i) adopter ensemble un plan inclusif d'actions; (ii) concerter/associer/impliquer les principaux acteurs au niveau central et local lors de la conception du projet ;
6. Renoncer à planter nécessairement le « drapeau » dans les activités déroulées et autant que possible, faire abstention de leur rôle spécifique et considérer que c'est une œuvre commune qui les associe en soutien au gouvernement et aux communautés concernées.

A l'ensemble des partenaires clés : veiller davantage à assurer une supervision inclusive du projet, facteur de son succès

Il est de la responsabilité indifférenciée de l'ensemble des intervenants impliqués de contribuer de façon soutenue et indifférenciée au succès du projet. Aussi, à cet égard, il est recommandé de :

7. Au niveau des instances de supervision et de coordination du programme : s'engager à respecter la fréquence des différentes réunions des dites instances et organiser davantage d'activités conjointes (planification des interventions et suivi du projet); ces organes devraient être impliqués davantage sur la conduite du projet. En outre, assurer d'avantage la visibilité des mandants qui devraient être davantage impliqués
8. Par rapport à la pérennisation: (i) élaborer un plan de capitalisation à partir de l'expérience de mise en œuvre du projet; (ii) prendre des dispositions pour céder les équipements, matériels et fournitures aux Directions régionales (Direction de l'Emploi à Anjouan, Direction du Plan à Mohéli) à la clôture du projet;
9. Réaliser une étude exhaustive visant à établir un bilan détaillé de l'impact réel du projet, en particulier les emplois salariés et auto-emplois réels créés, ou trouvés par les cibles, avec un accent particulier sur les microentreprises créées grâce aux interventions du projet en rapport avec les effectifs formés.
10. Prendre des mesures nécessaires d'accompagnement au-delà des sessions de formation afin de favoriser/promouvoir une véritable insertion professionnelle des bénéficiaires vers des emplois salariés et des auto-emplois et l'entrepreneuriat. Par exemple : (i) garantir un suivi des apprenants pendant au moins 6 mois jusqu'à leur installation ou insertion professionnelle et au-delà ; (ii) promouvoir la disponibilité et l'accessibilité de financements adaptés au profit des opérateurs; (iii) poursuivre le renforcement des capacités institutionnelles des structures d'appui et des partenaires d'exécution; (iv) revoir la durée des formations afin de les étendre sur une période plus longue pour les

parties théoriques et pratiques. La durée devrait tenir compte du niveau des apprenants.

ANNEXES

1. Tableau des résultats
2. Liste des personnes rencontrées
3. Liste des documents du projet examinés et autres documents consultés
4. Collecte des données et informations
5. TDR

YY

ANNEXE 1

RESULTATS APROJEC REALISES FIN SEPTEMBRE 2012

Objectifs/Résultats attendus	Résultats réalisés	Taux de réalisation	
<p>Objectif global de consolidation de la paix : Contribuer à l'intégration des jeunes dans la vie socio-économique en vue de renforcer la justice sociale et la paix.</p>	<p>Sur un total de 1350 (jeunes et femmes) bénéficiaires du projet APROJEC, 340 jeunes et femmes (soit 25%) de sortir du chômage dont 280 dans l'agriculture (82%), 20 dans le Bâtiment Travaux Publics (5,8%), 40 dans l'hôtellerie-restauration (11,6%) et 20 dans le domaine de la pêche (5,8%).</p> <p>Le projet facilite, en partenariat avec des centres de formation professionnelle et les chambres de commerce, l'insertion professionnelle de 315 jeunes et femmes par l'apprentissage et 150 jeunes par des stages de qualification professionnelle. Plus de 200 jeunes et femmes disposent d'un plan d'affaire et des manuels d'entrepreneuriat ont été conçus.</p>		
<p>Objectif immédiat 1 : Appui à la mise en place des structures de gestion et d'encadrement de l'emploi Établissement d'un système IMT autonome capable de fournir aux agents publics, aux dirigeants du secteur privé et aux groupes les données nécessaires pour leur permettre de formuler des politiques et des programmes tendant à accroître les possibilités d'emploi pour les jeunes et les femmes</p> <p>Résultats attendus 1: Accès des agents publics, des dirigeants du secteur privé et des groupes aux données nécessaires pour formuler des politiques et des programmes de promotion de l'emploi. Services fournis.</p>	<p>Le comité d'Orientation et de suivi (COS) créé et opérationnel. PTA validé. Statisticien du projet est disponible. Les données statistiques sur les jeunes sont disponibles Identification des jeunes constituant les cibles du projet La Maison de l'Emploi est en cours de réhabilitation L'organisation de la 1^{ère} Edition du Grand Salon de l'Emploi à Moroni</p>		
<p>Objectif immédiat 2 : Renforcer l'employabilité des jeunes par l'apprentissage et les stages de qualification et de perfectionnement intégrant une forte composante de notions de citoyenneté responsable</p>			

Objectifs/Résultats attendus	Résultats réalisés	Taux de réalisation	
<p>Résultats attendus 2 : Employabilité des jeunes renforcée par l'apprentissage et les stages de qualification et de perfectionnement intégrant une forte composante de notions de citoyenneté responsable</p> <p>250 jeunes sont accueillis en apprentissage et 100 jeunes placés en stage de qualification professionnelle, 50% des bénéficiaires étant des femmes</p> <p>Proportion de jeunes femmes bénéficiaires. Jeunes confrontés à l'actualité. Approche critique du monde actuel. Suivi de l'actualité dans les différents médias..</p>	<p>315 jeunes et femmes sont en apprentissage (dont 150 femmes : 47%) 150 jeunes en stage de qualification (dont 90 femmes : 60%)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 20 jeunes femmes en cuisine moderne - 50 jeunes femmes en couture ; - 50 jeunes hommes en électricité ; - 50 jeunes (hommes et femmes) en maintenance informatique ; - 20 jeunes hommes en mécanique ; - 15 femmes en Hôtellerie-restauration - 100 jeunes en stage de qualification professionnelle - 20 jeunes hôtellerie-restauration à Anjouan ; - 50 jeunes en stage de qualification à Anjouan ; - 20 jeunes ex-FGA formés en technique de pêche - 30 jeunes femmes en couture à Mohéli ; - 15 jeunes en mécanique à Mohéli ; 	<p>126% 150%</p>	
<p>Objectif immédiat 3 : Développer l'entrepreneuriat des jeunes et faciliter l'accès des jeunes au crédit</p> <p>Résultats attendus : 500 jeunes formés à l'esprit d'entreprise, 300 plans d'affaires élaborés, 200 projets financés et suivis, 40% des bénéficiaires étant des femmes.</p>	<p>Entrepreneuriat des jeunes développé et appuyé par l'élaboration de plans d'affaires, l'accès au micro crédits et la création de micro entreprises et coopératives</p> <ul style="list-style-type: none"> - 50 jeunes formés en entrepreneuriat à Mohéli - Appui au placement de 6 jeunes femmes en quête d'emploi au sein d'un restaurant lancé à l'Hôtel Les Arcades - 50 associations ont été touchées en vue de sensibilisation au sein de 22 villages. - 300 jeunes ont reçu la formation en entrepreneuriat sur les trois Iles..... - 50 jeunes ont été encadrés pour devenir formateurs en gestion d'entreprise. - Plus de 240 jeunes disposent d'un plan d'affaires..... - Un livre sur la rédaction du Plan d' Affaires a été conçu pour les petites entreprises. 	<p>60% 80%</p>	

Objectifs/Résultats attendus	Résultats réalisés	Taux de réalisation	
<p>Objectif immédiat 4 : Promouvoir l'emploi urbain et rural pour un développement local valorisant l'approche Haute Intensité de Main-d'œuvre (HIMO)</p> <p>Résultats attendus : Résultat 4.1 : Création de l'équivalent de 150 emplois permanents, majoritairement réservées aux populations locales et les plus démunies % des emplois permanents créés.</p>	<p>Emploi urbain et rural promu pour un développement local valorisant l'approche Haute Intensité de Main d'œuvre (HIMO)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Création de 200 emplois directs en faveur des jeunes et des femmes dans le maraichage à la Grande Comores et Mohéli avec la FNAC-FA - Création de 80 emplois directs en faveur des jeunes et des femmes dans le maraichage à Anjouan avec les Centres d'Encadrement Agricole ; <p>Total : création de 280 emplois directs au niveau national (dont 220 femmes : 78%).</p>	<p>0%</p> <p>186%</p>	
<p>Résultat 4.2 : Des chantiers écoles de construction et de réhabilitation durable sont exécutés, en régie avec les populations des communes et des quartiers ciblés.</p>		<p>0%</p>	
<p>Résultat 4.3 : Une gamme d'emplois décents potentiel pour le pays est définie et vulgarisée sur la base des plans d'action de renforcement de capacité de gestion multisectorielle de l'environnement et de la biodiversité a travers des chantiers écoles</p>		<p>0%</p>	

ANNEXE 2

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

N°	Nom Prénom	Agence/Structure
Agences des NU		
1	Mr Christian Ntsay	BIT Directeur du Bureau Madagascar, Comores, Maurice, Seychelles et Réunion
2	Mr Joseph Pihy	PNUD Représentant Résident Adjoint, Comores
3	Mme Laurence Ansermet	Représentant Résident ONUDI, Madagascar, Comores, Maurice, Seychelles
4	Mr Mohamed Zoubeyri	Coordonnateur du Projet APROJEC Moroni, Comores
5	Mr Ahamed Abdallah Soilihi	Expert national FCP PNUD, Moroni, Comores
Partie nationale		
6	Mme Siti Kassim Soufou	Ministre de l'Emploi, du Travail, de la Formation professionnelle et de l'Entrepreneuriat féminin
7	Mme Hadidja Thouene	Directrice de l'Emploi, Anjouan
8	Mr Zakari Dayadji	Directeur du Plan, Mohéli
Partenaires d'exécution de la Région de la Grande Comores		
9	Mr Hassani Hamadi Mme Hassani Saandia	PDG CODCOM Directrice technique, CODCOM. Business Resto
10	Mr Mohamed Abdou Abrar	Directeur général SUP-Management
11	Mohamed Soilihi	Président , Fédération national des Agriculteurs des Comores et des Femmes agricultrices (FNAC-FA)
12	Mr Nacer Eddine Adina Mr Richam Itibar	Responsable APREOJEC à la CCIA Ngazidja Responsable service juridique CCIA
13	Mr Mohamed Soili Mr Ahmed Mlaraha Mr Wadane Ismael	President FNAC-FA SG FNAC-FA
31	Mr Mahamoud Ahamed Mze Mr Abdou Bakari Ali Mme Sitti Said Hassane Mme Roukia Said Bacar Mme Kokomoina Mnémoi	Responsable du Centre Foubouni Initiateur du Centre, Secrétaire général du Conseil d'Administration (CA) Présidente du CA Membre du CA Membre du CA + 3 Formateurs et 10 Apprenants
32	Mr Salim Soulaïmane	Secrétaire général, Confédération des Travailleurs des Comores (CTC)
Partenaires d'exécution de la Région de Mohéli		
33	Mme Anrifadjati Alimadi	Comptable, Bâtissons Comores
34	Mr Mohamed Maka Edine	Directeur des Etudes, Comité IMDAD
35	Mr Boina Maecha	Garage Espoir Maecha , mécanique auto
36	Mr Loufti Madi	Secrétaire Antenne FNAC Mohéli
37	Mr Nasseridine Bourhane	Coordonnateur, Point focal ONUDI

N°	Nom Prénom	Agence/Structure
Région d'Anjouan		
41	Mr Mahamoud Ibrahim Fabé Mr Mohamed Elhad Mohamed Mr Youssouf Salim Mr Faissoil Ben Ababacar	Directeur CCIA Anjouan Administrateur chargé de la formation Chef de gestion projet CCIA Point focal APROJEC CCIA
42	Mr Ali Djihadi	Directeur du Centre d'Encadrement Agricole (CEA) de Nioumakélé
43	Mr Darousse Houmadi	Directeur du CEA de Tsembehou
44	Mr Omar Houmadi	Directeur de l'Ecole de Pêche et de la Marine Marchande

ANNEXE 3

Liste des documents consultés

1. APROJEC contribution FAO lettre accord
2. APROJEC contribution ONUDI lettre accord
3. P & B français
4. PPTD Comores 2010-2013
5. Programmes and Budget 2010-2011
6. Projet APROJEC Comores
7. Projet Emploi Jeunes Comores version 1 BIT
8. PTA APROJEC validé
9. TDR Evaluation indépendante APROJEC
10. APROJEC Rapport de mise à jour trimestrielle, 3T/2012
11. Narrative Progress report APROJEC, Janvier-Décembre 2011
12. Rapport d'évaluation APROJEC (phase 1) Janvier 2012
13. Document de projet signé
14. Document de projet APROJEC phase II
15. Amendement projet APROJEC BIT/ONUDI
16. APROJEC rapport final Mai 2012 ONUDI
17. Tableau des réalisations du projet APROJEC/FCP/BIT
18. Rapport FAO Réalisations et Activités prévues
19. TDR COS APROJEC
20. Lettre du PNUD transmission Etats financiers

ANNEXE 4 GRILLE DE COLLECTE DES INFORMATIONS ET QUESTIONNAIRES

LA GRILLE

Le Consultant s'est inspiré du cadre ci-après pour réaliser la collecte des informations et diverses données et leur analyse, et ce en complément du contenu des TDR, en particulier pour la partie « Questionnaire ».

La grille se structure comme suit :

1. Appréciation du contexte national

- Caractéristiques physiques, socio-économiques des Comores : éléments descriptifs et données du pays, y compris les aspects institutionnels ;
- Les politiques et stratégies nationales et sectorielles de développement (lutte contre la pauvreté et recherche de paix et sécurité) engagées par le Gouvernement ;
- Cadre institutionnel de référence en relation avec le Programme au niveau central, régional et local ;
- Données de la situation de référence et leur évolution éventuelle.

2. Conception et démarrage du projet

- Adéquation de la conception du projet de la stratégie de mise en œuvre ;
- Appréciation des conditions et du processus de mise en œuvre (supervision, gestion, partenariat, opérationnalisation, suivi, contexte, etc.).

3. Performances du projet

La performance opérationnelle du projet APROJEC est établie en termes de Pertinence, d'Efficacité, d'Efficiency, d'Impacts et de Durabilité, en référence aux dispositions des TDR de la mission d'évaluation.

3.1. La pertinence

Il s'agit d'examiner en particulier la mesure dans laquelle la conception des objectifs du projet a tenu compte comme il convient des politiques et stratégies nationales de développement, du contexte politique, institutionnel et socioéconomique spécifique existant, par exemple les besoins des bénéficiaires, les intérêts de la population, les bailleurs, mais surtout du mandat propre de l'OIT aux Comores et sur le plan global. Il est aussi évalué la cohérence avec laquelle le projet tend à atteindre ses objectifs et dans quelle mesure les leçons apprises lors de projets antérieurs similaires ont été prises en compte. La présentation du cadre des résultats sera prise en compte puisqu'il tient lieu de tableau de référence lors de la mise en œuvre du projet. Le processus débouche ainsi sur l'appréciation de la validité de la conception du projet.

3.2. L'Efficacité

La notion d'efficacité consiste pour le Consultant à évaluer (à travers les divers rapports, les entretiens et les observations personnelles), la mesure dans laquelle les objectifs (produits/effets) de l'intervention ont été atteints à la fin de la durée normale du projet. Aussi, le Consultant examine les résultats réalisés

du projet, étant entendu que les résultats sont le reflet composite de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficience du projet, notamment au moyen des indicateurs préétablis du projet, s'il y en a.

- Analyse qualitative et quantitative des résultats du programme au cours de la période de référence, et informations sur les progrès réalisés dans la poursuite de l'effet, et si possible classifier, tirer des ratios et faire des comparaisons sur des critères appropriés ;
- Taux d'exécution actuel, justification des écarts, et solutions éventuelles ;
- Les bénéficiaires cibles avec prise en compte des groupes spécifiques dans les données (par exemple les Femmes) ;
- Les obstacles à l'obtention des résultats (internes et externes au projet), et les raisons sous-jacentes ;
- Rapport entre résultats et cibles.

3.3. L'efficience

En terme d'efficience, le Consultant évalue la mesure dans laquelle la conversion des ressources (fonds, compétences, temps, etc.) en résultats est économique, rationnelle et a produit des résultats conséquents. En outre il s'agit de mesurer l'exercice efficace des modes opératoires et la prise de responsabilité des principaux intervenants, c'est – dire les agents et organes impliqués dans la mise en œuvre du projet. Les contraintes et faiblesses sont identifiées en conséquence.

3.4. Les effets et impact

Ce critère permet d'apprécier les changements intervenus (tels qu'ils apparaissent au moment de l'évaluation) ou devant être intervenus (effets vraisemblables) dans la vie des groupes cibles (positifs ou négatifs, directs ou indirects, délibérés ou non intentionnels) à la suite des interventions du projet APROJEC. Il s'agit de chercher à identifier dans le cadre de l'évaluation, des effets ou changements déjà observés chez certains intervenants tels que bénéficiaires cibles directs, les communautés d'accueil concernées, les agences d'exécution, l'ensemble du contexte socioéconomique, local et régional.

3.5. Durabilité

Quant à la durabilité, il s'agit d'apprécier la probabilité que les avantages et les résultats obtenus et prévisibles de l'intervention se maintiendront dans le long terme à la fois au niveau local et même national, en particulier après qu'aura pris fin l'appui apporté de l'extérieur (FCP/BIT). A cet égard, l'appropriation au niveau de l'ensemble des acteurs nationaux est un facteur clé pour garantir la durabilité. On cherchera à examiner en outre s'il y des dispositions prises en faveur de la pérennité (ou potentialité de durabilité) du projet APROJEC

ANNEXE 5

TERMES DE REFERENCE

de la mission d'évaluation indépendante du projet d'appui à la pérennisation de la paix par la promotion de l'emploi des jeunes et des femmes aux Comores (APROJEC)

- **Titre du Projet:** Appui à la pérennisation de la paix par la promotion de l'emploi des jeunes et des femmes aux Comores - APROJEC, COI/09/01/UND
- **Type d'évaluation :** Finale indépendante
- **Pays :** COMORES
- **Durée du projet :** Avril 2010 – Décembre 2011 et extension à Décembre 2012.
- **Unité d'administration :** Bureau de Pays de l'OIT à Antananarivo
- **Source de financement :** **Peace Building Fund/RBTC**
- **Donateur :** MDTF/UNDP
- **Budget du projet :** 1.000.000 Dollars US y compris les frais d'agence
- **Unité technique :** ED/EMP/MSU
- **Manager de l'évaluation :** Mr. NJIKE NJIKAM Gilles Bertrand
- **Dates de l'évaluation :** Septembre_Octobre 2012
- **Equipe d'évaluation :** Emile André Damiba
- **Date de fin d'évaluation :** Octobre 2012
- **Mots clés :** Pérennisation, Paix, Emploi, Employabilité, entrepreneuriat, jeunes, femmes, formation professionnelle, qualification, insertion professionnelle, développement rural et local.

I. INTRODUCTION ET JUSTIFICATIF DE L'EVALUATION

Le projet APROJEC a bénéficié d'une double prolongation et les activités censées s'achever en décembre 2011 ont été prolongées respectivement en fin mars 2012 et en décembre 2012. La présente évaluation indépendante est conduite conformément à la politique du BIT en matière d'évaluation des projets. Elle a pour objet de jeter un regard rétrospectif sur les points forts et les points faibles du projet ainsi que les opportunités et les contraintes qui ont prévalu tout au long de sa mise en œuvre. Par ailleurs, cette évaluation permettra d'analyser les résultats du projet et de donner des recommandations qui ne peuvent que renforcer le succès d'un projet similaire au niveau du pays. Elle constitue également une base d'amélioration des stratégies en matière de promotion de l'emploi des jeunes et en particulier, dans un environnement post conflit.

II. CONTEXTE

L'Union des Comores est composée de 4 îles (Ngazidja, Anjouan, Mohéli et Mayotte), la 4ème île Mayotte étant restée sous administration française. Elle s'étend sur 1862 km² et est dotée d'un climat de type tropical adouci par les alizés. Le pays est peuplé d'environ 600 000 habitants avec un taux d'accroissement estimé à 2,1% et dont une forte proportion de jeunes.

Depuis son indépendance en 1975, le pays vit dans une instabilité ponctuée par des coups d'Etat et des mouvements séparatistes avec comme point culminant la grave crise de sécession de l'île d'Anjouan depuis 1997. A cette crise sécessionniste s'ensuivit l'adoption par référendum d'un nouveau cadre institutionnel instaurant l'Union des Comores en 2001, et qui accorde une très large autonomie aux trois Îles. Cette constitution a par la suite été révisée et le texte adopté par voie référendaire en mai 2009. Cette situation d'instabilité politico institutionnelle chronique est en partie à l'origine des fluctuations économiques préjudiciables au développement du pays.

Le pays est confronté à une situation de pauvreté grave nécessitant la poursuite des réformes pour le redressement économique et le développement social par des politiques et stratégies visant à mieux valoriser les ressources nationales, notamment en matière d'emploi et en particulier l'emploi des jeunes.

Le défi majeur est de transformer la jeunesse comorienne fortement déstabilisée et appauvrie par la crise financière mondiale et les conflits multiples à la fois en levier de développement local et en vecteur de paix et de justice sociale. Cette transformation doit s'effectuer par le biais des initiatives de promotion de l'emploi reposant sur les axes prioritaires d'intervention identifiés, dans la Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté (SCRPE), le Document Cadre de Politique Nationale de l'Emploi (DCPNE) et le Programme Pays pour le Travail Décent (PPTD). Les actions de promotion de l'emploi des jeunes reposent ainsi sur la création d'emplois, l'amélioration de l'employabilité, le développement de l'esprit d'entreprise et l'égalité des chances.

2.1. Objectifs du Projet APROJEC

L'objectif principal du projet est de contribuer à l'intégration des jeunes et des femmes dans la vie socio-économique en vue de renforcer la justice sociale et la paix nationale aux Comores.

Le Projet vise à promouvoir l'emploi des jeunes et des femmes dans des secteurs spécifiques, et notamment dans les secteurs : Agriculture et développement rural, Infrastructures, Services, Artisanat et Environnement.

Ainsi, à travers ces secteurs spécifiques, le projet a pour objectifs spécifiques de :

- (v) Appuyer la mise en place des structures de gestion et d'encadrement de l'emploi
- (vi) Renforcer l'employabilité des jeunes par l'apprentissage et les stages de qualification intégrant une forte composante de notions de citoyenneté responsable
- (vii) Développer l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes et faciliter leur accès au crédit
- (viii) Promouvoir l'emploi urbain et rural pour un développement local valorisant l'approche Haute Intensité de Main-d'oeuvre (HIMO), notamment HIMO communale basée surtout sur les métiers de l'environnement ou emplois verts.

2.2. Les groupes cibles du projet

Les bénéficiaires directs ciblés par le projet sont les jeunes (hommes et femmes) de 15 à 35 ans (qui représentent 35% de la population), de toutes les conditions sociales et situés sur l'ensemble du territoire de l'Union des Comores, et plus particulièrement sur l'île de la Grande Comores, d'Anjouan et de Mohéli. Le projet cible 1000 jeunes, les femmes représentant au minimum 50% des bénéficiaires directs.

Les jeunes ciblés par le projet sont généralement : (i) des victimes du dysfonctionnement du marché du travail exprimant des besoins de formation/apprentissage, d'aide à l'insertion/réinsertion, d'accès à l'emploi décent, (ii) des ex-combattants/ex-FGA moins de 35 ans et des personnes à risque qui, à travers le manque d'opportunités d'emploi, deviennent des cibles faciles pour des promoteurs de tensions et de conflits. Ces jeunes ont généralement débuté de manière prématurée leur vie adulte sans éducation de base ni qualification qui leur permettent de prendre leur avenir en main et de devenir des acteurs dynamiques dans leur communauté.

Le projet s'adresse également à plusieurs autres bénéficiaires, notamment, (i) le gouvernement et les partenaires sociaux, (ii) les populations les plus démunies des communes et des quartiers bénéficiaires.

2.3. La stratégie de mise en œuvre du projet

Sur le plan institutionnel, un Comité d'Orientation et de Suivi (COS) devait être mis en place pour le pilotage et la supervision de la mise en œuvre du projet. Les mandants tripartites devaient faire partie du COS, sans exclure la possibilité d'associer les autres acteurs locaux de promotion de l'emploi ainsi que les partenaires techniques et financiers du Système des Nations Unies concernés par le projet.

L'exécution du projet a aussi initialement prévu la mise en place d'une cellule d'appui composée de :

- un Conseiller Technique du Projet (CTP)
- deux chargés de programme (CP) comme experts nationaux
- un Assistant au Projet (AP)
- un Assistant Administratif et Financier
- un Chauffeur.

Mais finalement, la cellule est composée de :

- un Coordonnateur National de Projet
- un Assistant Administratif et Financier
- un Chauffeur.

Cette cellule est chargée de coordonner la mise en œuvre des activités du projet pour une meilleure efficacité et efficience. Elle est également l'interlocuteur des administrations de l'Union et des îles.

La stratégie de communication du projet visait à :

- Sensibiliser la société comorienne quant à l'importance de réaliser un tel projet, susciter son intérêt et mobiliser les parties concernées et autres acteurs susceptibles d'être intéressés par les questions de l'emploi des jeunes;
- Assurer une coordination pour gérer le processus de manière efficace et efficiente ;
- Tirer profit et échanger les leçons apprises tout au long du processus de l'Emploi-jeunes avec d'autres pays francophones ayant finalisé ou qui sont en train de réaliser un projet Emploi-Jeunes.

2.4. Résultats attendus du projet APROJEC

Conformément au cadre logique du projet, les résultats ci-après sont attendus :

Résultat 1 :

Accès des agents publics, des dirigeants du secteur privé et des groupes aux données nécessaires pour formuler des politiques et des programmes de promotion de l'emploi ;

Résultat 2 :

250 jeunes sont accueillis en formations ciblées, sur base des secteurs porteurs et 100 jeunes placés en stage de qualification professionnelle, 50% des bénéficiaires étant des femmes;

Résultats 3 :

500 jeunes formés à l'esprit d'entreprise, 300 plans d'affaires élaborés, 200 projets financés et suivis, 40% des bénéficiaires étant des femmes;

Résultat 4.1 :

Création de l'équivalent de 150 emplois permanents, majoritairement réservées aux populations locales et les plus démunies ;

Résultat 4.2 :

Des chantiers écoles de construction et de réhabilitation durable sont exécutés, en régie avec les populations des communes et des quartiers ciblés ;

Résultat 4.3 :

Une gamme d'emplois décents potentiels pour le pays est définie et vulgarisée sur la base des plans d'action de renforcement de capacité de gestion multisectorielle de l'environnement et de la biodiversité à travers des chantiers écoles.

III. OBJECTIFS, CHAMP ET ACTEURS INTERESSES PAR L'EVALUATION

3.1. Objectif général de l'évaluation

Le but de l'évaluation est d'apprécier dans quelle mesure le projet a atteint ses objectifs en mettant particulièrement l'accent sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité des actions entreprises.

Sur cette base, l'évaluation devra fournir une appréciation de la conception, de la stratégie utilisée et des performances du projet APROJEC et de rendre compte aux mandants et aux donateurs. Elle permettra également au pays, au BIT et à ses partenaires de tirer les leçons appropriées pour mieux adresser les questions de promotion de l'emploi des jeunes dans un environnement post conflits.

3.2. Champ de l'évaluation

L'évaluation couvrira la période initialement planifiée pour la mise en œuvre du projet pour mettre en évidence les résultats atteints dans les délais convenus lors de la planification, et va s'étendre jusqu'à la date de début effectif des travaux de l'évaluateur. L'évaluation portera sur toutes les régions du pays couvertes par le projet.

Les principales questions d'évaluation prendront en considération les réalisations du projet, les contraintes et difficultés rencontrées dans l'atteinte des résultats, avec une attention particulière sur les aspects suivants :

- Contribution du projet aux réalisations et indicateurs correspondants du Programme et Budget (P&B) du BIT ;
- Contribution du projet à la réalisation de l'Agenda du Travail Décent pour l'Afrique (DWAA) et du Programme Pays pour le Travail Décent (PPTD) des Comores ;
- Contribution du projet à la promotion des principes communs d'action de l'OIT, notamment "Fair globalization, working out of poverty, advancing gender equality, implementing international labour standards, and expanding the influence of social partners, social dialogue and tripartism".

3.3. Principaux acteurs intéressés par l'évaluation

Les principaux acteurs intéressés par l'évaluation sont : les mandants et les partenaires dans les différentes régions couvertes par le projet, le donateur (MDTF/UNDP), l'équipe de management des projets du BIT, le Bureau de Pays de l'OIT à Antananarivo, l'Equipe d'Appui Technique au travail décent de l'OIT à Yaoundé (EAT), les unités techniques du Bureau Régional pour l'Afrique et du Siège de l'OIT, ACTRAV (département des activités pour les travailleurs), ACTEMP (département des activités pour les employeurs).

IV. CRITERES ET QUESTIONS DE L'EVALUATION

L'évaluation devra adresser l'ensemble des critères d'évaluation énumérés dans le guide de l'OIT en la matière. Les questions-clé ci après sont destinées à guider l'évaluateur dans la collecte et l'analyse des informations, des conclusions et recommandations y relatives, ainsi que les leçons apprises et les bonnes pratiques. En concertation avec le responsable de l'évaluation, l'évaluateur pourra modifier ou supprimer certaines questions qui ne seraient pas assez pertinentes dans le cadre du projet APROJEC. Toute autre information ou question que l'évaluateur pourrait souhaiter inclure devra être discutée avec le responsable de l'évaluation.

4.1. Pertinence et alignement stratégique du projet

- Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités définies dans la SCRP, le DCPNE et le Programme pays pour le travail décent (PPTD) ? Est-ce que la conception, l'organisation et les stratégies opérationnelles du projet

étaient appropriées à la politique de promotion de l'emploi, aux besoins des ex combattants, de leurs communautés d'accueil ? Les produits/outputs du projet répondent-ils aux besoins des populations cibles ?

- A quel point le projet a-t-il promu la cohérence, la complémentarité et l'alignement avec d'autres projets ou programmes du BIT dans le pays et dans la région ?
- Dans quelle mesure le projet contribue-t-il aux stratégies nationales de développement, à l'atteinte des résultats de l'UNDAF et des autres cadres conjoints d'assistance au développement ?
- Quelle est la contribution du projet aux cibles de l'Agenda du travail décent pour l'Afrique et des autres cadres stratégiques régionaux ?

4.2. Validité de la conception du projet

- Le projet APROJEC était-il logique et cohérent dans sa conception ?
- Ya-t-il réellement une relation causale entre les produits/outputs et activités avec les résultats/outcomes escomptés, et entre ces outcomes et les objectifs de développement visés par le projet ? A-t-on clairement défini des indicateurs de performance avec des niveaux de référence et cibles ?
- Les objectifs immédiats du projet ont-ils été alignés aux priorités du BIT ? Ont-ils été adaptés à l'environnement changeant ?
- Au vu des résultats atteints, la conception du projet était-elle réaliste ?
- Est-ce que le projet a bien pris en compte les risques de blocage ?
- La conception du projet a-t-elle intégré une stratégie de durabilité ?
- Le projet a-t-il réalisé une adéquate implication et consultation des mandants tripartites dans les phases de planification, de mise en œuvre et de suivi évaluation ?
- Comment la question de genre a-t-elle été traitée dans le projet ?

4.3. Performances et efficacité du projet

- A quel point les objectifs du projet ont-ils été atteints ?
- La quantité et la qualité des produits/outputs réalisés jusqu'ici sont-elles satisfaisante ? Les bénéficiaires ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes ?
- Qu'est-ce qui peut être considéré comme domaines de succès au vu des interventions du projet ? Quels facteurs ont contribué à ces succès ?
- Dans quelles aires géographiques les interventions du projet ont-elles enregistré de bonnes performances ? Dans quelles aires géographiques les interventions du projet ont-elles eu peu de succès ? Quels facteurs ont contribué au succès ou ont constitué des contraintes et pourquoi ?
- Y a-t-il des résultats inattendus du projet ?

4.4. Efficience des ressources utilisées et application de la gestion axée sur les résultats

- Les ressources (financières, humaines, temporelles, expertise, etc.) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats/outcomes ?
- Les ressources ont-elles été utilisées de façon efficiente ? Aurait-on pu obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ? La qualité et la quantité des produits/outputs sont-elles conformes aux ressources mobilisées ?
- Les fonds et les activités ont-ils été produits à temps et dans le respect des normes ?
- Les ressources ont-elles été allouées de façon adéquate pour assurer l'atteinte des cibles des indicateurs de performance du projet ?

4.5. Efficacité de l'organisation managériale du projet

- Les services compétents du BIT à Antananarivo (Bureau de Pays), à Yaoundé (Equipe d'appui technique au Travail Décent), à Addis Abeba (Bureau Régional pour l'Afrique), à Genève (Siège) ont-ils assuré un backstopping adéquat pour une meilleure gestion du projet sur les plans technique, programmatique, administratif et financier ?

- La structure managériale du projet a-t-elle permis l'atteinte de bons résultats et l'efficacité des réalisations ?
- Y avait-il une compréhension claire des rôles et des responsabilités par tous ceux qui étaient impliqués, particulièrement les parties prenantes clés et les partenaires au niveau national ?
- Le projet a-t-il un système de suivi et évaluation fonctionnel ? A quel point était-il efficace ?
- Le projet a-t-il fait une utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets du BIT et avec d'autres donateurs dans le pays pour accroître son efficacité et son impact ?

4.6. Impact et durabilité du projet

- Quel a été l'impact du projet au niveau du pays et de chacune des îles couvertes ?
- Les éventuels changements observés en direction de la promotion de l'emploi des jeunes (dans les attitudes, les capacités, les institutions, etc.) peuvent-ils être attribués aux interventions du projet ?
- A quel point les considérations liées à la durabilité ont-elles été prises en compte dans l'exécution des activités du projet ?
- Les capacités des partenaires d'exécution ont-elles été suffisamment renforcées pour assurer la durabilité des réalisations au delà de la période de mise en œuvre du projet ?
- A quel point la stratégie de sortie du projet est-elle efficace et réaliste ?

L'évaluation portera ici entre autres sur l'impact socio-économique du projet sur les bénéficiaires et leur communauté. Il s'agira, notamment, d'apprécier :

- La synergie avec d'autres projets communautaires en exécution dans le pays (partenariats tissés avec les organisations de la société civile, les agences du SNU, les services administratifs, autres programmes de développement, etc.) ;
- La viabilité ou non des activités entreprises ;
- La performance des bénéficiaires en termes de leur capacité à maintenir et à développer durablement leurs micros entreprises ;
- L'adéquation de la politique de financement d'un projet de type APROJEC pour une promotion effective des emplois durables pour les jeunes.

4.7. Leçons apprises

- Quelles bonnes pratiques peuvent être retenues à l'issue du projet APROJEC pour pouvoir être appliquées dans des futurs projets similaires ?
- Quelles sont les mauvaises expériences à éviter dans la conception et la mise en œuvre des futurs projets similaires ?
- Est-ce que l'approche du projet peut être répliquée ailleurs ou redimensionnée pour couvrir plus de pays concernés par les questions de promotion de l'emploi des jeunes ?

Il s'agira entre autres de :

- Identifier les bonnes pratiques les plus significatives dans le cadre du projet en matières de formation professionnelle et de création de micro et petites entreprises réussies et les documenter ;
- Identifier les mauvaises pratiques les plus significatives et les documenter ;
- Documenter deux cas de succès et deux cas d'échecs de création de micro entreprise dans chacune des régions couvertes par le projet ;
- Identifier les avantages comparatifs du BIT par rapport à d'autres partenaires œuvrant dans la promotion de l'emploi des jeunes ;
- Identifier les principales leçons les plus significatives pour la réussite d'un projet de promotion de l'emploi des jeunes dans un environnement comme celui des Comores ;

- Formuler des recommandations appropriées à l'endroit de chacune des parties prenantes clés du projet APROJEC.

IV. RESULTATS ATTENDUS DE L'EVALUATION

Au terme de son mandat, le consultant rendra disponibles :

- a) Un rapport consolidé écrit répondant aux différentes questions et précisions d'analyse citées supra, notamment, la pertinence du projet et les performances en termes d'efficacité, d'efficience, de durabilité et d'impact, les leçons apprises, les recommandations pertinentes pour des expériences ultérieures, etc. Ce rapport comportera entre autres un résumé exécutif concis et réalisé suivant le canevas standard du BIT en matière d'évaluations indépendantes et expliquant la méthodologie utilisée et ses limites, les résultats, les recommandations et les leçons apprises à l'issue de l'évaluation. Les annexes seront composées des TDR, de la liste des personnes rencontrées, des tableaux de données complémentaires, des questionnaires utilisés, etc. ;
- b) Des fiches techniques de deux pages maximum pour chacun des cas de succès et d'échecs de création de micro entreprises. Une dizaine de cas (de réussites et d'échecs) répartis dans les différentes zones d'intervention est souhaitée ;
- c) Des outils de restitutions (présentation PowerPoint) des principales conclusions et leçons tirées de l'évaluation qui seront présentés à un atelier de partage d'informations et d'échanges d'expériences en matière de promotion de l'emploi des jeunes en environnement post conflits avec les partenaires nationaux et ceux de la communauté internationale.

Le rapport final devra suivre le canevas suivant :

- Page de couverture reprenant les données clés du projet (titre du projet, code du projet, donateur, date de début et date de fin, budget, domaine technique du projet, unité de gestion au BIT, couverture géographique) ; et les caractéristiques de l'évaluation (type d'évaluation, unité de gestion au BIT, dates de début et de fin de la mission d'évaluation, noms des évaluateurs, date de soumission du rapport d'évaluation) ;
- Résumé exécutif (3 à 5 pages maximum) ;
- Contexte de la mise en œuvre du projet et sa logique d'intervention ;
- But, champ et destinataires de l'évaluation ;
- Méthodologie ;
- Résultats (le contenu de cette section doit être organisé suivant les questions posées dans les TDR) ;
- Leçons apprises et bonnes pratiques ;
- Conclusions ;
- Recommandations (12 au maximum ; préciser les destinataires des recommandations) ;
- Orientations futures possibles ;
- Annexes ;
 - Calendrier, outils de travail et personnes interviewées
 - Liste des documents du projet examinés
 - Autres documents consultés
 - TDR
 - Matrices diverses (Résultats, cas de succès et d'échecs, etc.)
 - Résumé de l'évaluation (suivant la maquette et le canevas fournis par le BIT)

V. METHODOLOGIE

La méthodologie combinera les approches quantitatives et qualitatives. L'évaluateur collectera des informations sur la base d'une revue documentaire.à partir des documents qui lui seront fournis et les confrontera pour validation entre elles et aux données primaires qu'il obtiendra de différentes sources lors des visites sur terrain et lors des interviews. Durant le processus de collecte des données, l'évaluateur comparera, validera et fera des validations

croisées de données issues de différentes sources (staff du projet, partenaires de mise en œuvre et bénéficiaires) et de différentes méthodologies (revue documentaire, visites sur le terrain et interviews)

Revue documentaire:

En prélude aux descentes sur le terrain, l'évaluateur fera la revue des documents suivants :

- Documents du projet ;
- Tous les rapports d'avancement du projet ;
- Base de données, rapports périodiques, rapports de missions de suivi sur terrain ;
- Programme et Budget du BIT 2010-2011 ;
- Programmes Pays pour le Travail Décent (PPTD) des Comores ;
- Toute autre publication clé ou étude produite dans le cadre du projet.

Interviews individuels avec le staff du BIT et interviews sur le terrain ou par téléphone avec :

- Des spécialistes du BIT : ENTREPRISE et autres unités pertinentes au siège du BIT (ACTRAV, ACTEMP, ILO GENDER, ILO/CRISIS, etc.), les spécialistes au bureau de l'OIT à Yaoundé, le Directeur du Bureau de l'OIT à Antananarivo ainsi que le staff impliqué dans le projet, la Directrice de l'Equipe d'Appui Technique de l'OIT à Yaoundé ;
- Les mandants de l'OIT sur le terrain dans les régions couvertes par le projet (représentants des travailleurs, employeurs et Gouvernement) ;
- Les institutions impliquées dans la mise en œuvre du projet, notamment les Agences des Nations Unies, les ONG, les autorités locales ;
- D'autres partenaires au développement, y compris le staff des agences de développement internationales ;
- Les bénéficiaires du projet dans les régions couvertes et les acteurs de la communauté au niveau local. Des analyses financières devront être faites sur quelques cas pour évaluer la rentabilité des entreprises créées dans le cadre du projet.

Des questionnaires auto-administrés adressés aux parties prenantes clés se trouvant dans une région éventuellement difficile à visiter du fait de contraintes clairement démontrées.

Visites de terrain :

Les visites de terrain devront se faire en principe dans toutes les régions couvertes. Mais s'il y a des contraintes budgétaires, les consultants visiteront un échantillon représentatif des sites du projet. Il utilisera tout autre moyen possible pour obtenir des informations indispensables et disponibles sur les sites non visités.

Débriefing :

Le consultant présentera ses résultats préliminaires et recommandations au bureau de l'OIT à Antananarivo et à l'équipe de gestion du projet.

VI. CONDUITE ET GESTION DE L'EVALUATION, PLAN DE TRAVAIL ET CALENDRIER

Profil du/de la consultant(e)

L'évaluation sera conduite de préférence par un consultant international ayant au moins dix ans d'expériences.

De niveau d'études universitaires de troisième cycle en sciences économiques, juridiques, sociales ou en management, le consultant doit posséder des expériences avérées dans les domaines suivants :

- Mise en œuvre des approches du cadre logique et d'autres approches de planification stratégique, méthodes et approches de suivi et évaluation, notamment les approches quantitatives, qualitatives et participatives, analyse de l'information et rédaction des rapports ;
- Analyse et évaluation des projets de développement en période de crise ou en situation post conflits ;
- Développement des entreprises, en particulier des MPME et des institutions de micro finance ;
- Développement local avec une sensibilité sur l'approche genre.

La capacité de communication bilingue en français et en anglais, la capacité à produire des résultats de qualité dans un temps limité et la familiarisation avec les méthodes d'évaluation des projets utilisées par les agences du Système des Nations Unies, notamment le BIT, seraient des atouts déterminants.

Gestion de l'évaluation

Le consultant international adressera le rapport d'évaluation au gestionnaire de l'évaluation (M. NJIKE NJIKAM Gilles Bertrand, njike@ilo.org) et devra discuter avec lui de toutes les questions techniques et méthodologiques en cas de besoin. L'évaluation se fera avec tous les appuis requis du projet et du Bureau de l'OIT à Antananarivo. L'équipe de projet appuiera le consultant pendant toute la durée de l'évaluation et s'assurera entre autres que la documentation relative au projet est mise à jour et facilement accessible.

VII. CALENDRIER D'EXECUTION

La durée totale de l'évaluation est estimée à 25 jours de travail débutant au plus tard au courant du mois de septembre 2012.

Le consultant international bénéficiera d'un contrat portant sur une durée de trente jours de travail incluant les travaux préparatoires, les travaux de terrain et la rédaction du rapport.

Phase	Taches	Responsable	délais
I	<ul style="list-style-type: none"> Préparation des TDR, consultation avec les partenaires-clé et le staff 	Gestionnaire de l'évaluation	15 Août 2012
II	<ul style="list-style-type: none"> Identification d'un évaluateur international indépendant Etablissement du contrat et préparation du budget et de la logistique 	Gestionnaire de l'évaluation BP Antananarivo	20 Septembre 2012
III	<ul style="list-style-type: none"> Briefing téléphonique avec le gestionnaire de l'évaluation Revue documentaire Elaboration en desk des outils de l'évaluation 	Consultant	Du 21 au 29 Septembre 2012
IV	<ul style="list-style-type: none"> Voyage aux Comores Entretiens avec le staff/gestionnaire du projet Consultations des parties prenantes sur le terrain Entretiens avec le BP Antananarivo, le bureau régional pour l'Afrique, l'Equipe d'Appui Technique au Travail Décent de l'OIT à Yaoundé, les unités techniques concernées au siège de l'OIT à Genève Débriefing et présentation des résultats préliminaires au BP Antananarivo et à l'équipe du projet 	Consultant	Du 29 septembre au 11 octobre 2012
V	<ul style="list-style-type: none"> Draft du rapport d'évaluation rédigé sur la base de la revue documentaire et des visites sur le terrain 	Consultant	Du 12 au 24 Octobre 2012
VI	<ul style="list-style-type: none"> Circulation du draft de rapport d'évaluation auprès des parties prenantes clés du projet Consolidation des commentaires des parties prenantes et envoi au « Evaluation team leader » 	Gestionnaire de l'évaluation	Circulation le 25 octobre 2012; commentaires le 05 novembre 2012.
VII	<ul style="list-style-type: none"> Finalisation du rapport en donnant des explications au cas où certains commentaires ne seraient pas pris en compte 	Consultant	Du 06 au 09 novembre 2012
VIII	<ul style="list-style-type: none"> Approbation du rapport par EVAL 	EVAL	Du 10 au 15 novembre 2012
IX	<ul style="list-style-type: none"> Soumission officielle du rapport à PARDEV 	Gestionnaire de l'évaluation	Le 16 novembre 2012