Bureau
International
du Travail

Centre
International
de Formation

Programme
International pour
l'Abolition du Travail
des Enfants
(IPEC)

ENFANTS SORTIS DES FORCES ET GROUPES ARMÉS

Guide pratique pour la réintégration économique

BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL
Programme international pour l'abolition du travail des enfants (IPEC)
Centre international de formation (CIF)

Enfants sortis des forces et groupes armés

Guide pratique pour la réintégration économique

Copyright © Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail 2010

Première édition 2010

Les publications du Centre international de formation de l'OIT jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole no 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être adressée au Centre international de formation de l'OIT. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

IPEC
CIFOIT

Enfants sortis des forces et groupes armés.
Guide pratique pour la réintégration économique

ISBN 978-92-9049-540-6 (Print)
ISBN 978-92-9049-541-3 (CD ROM)
ISBN 978-92-9049-542-0 (Web PDF)

NOTE

La présente publication a été élaborée avec l'aide de l'Union européenne (projet DCI-HUM/2007/142-112). Le contenu de la publication relève de la seule responsabilité de CIFOIT et ne peut aucunement être considéré comme reflétant le point de vue de l'Union européenne.

Les désignations utilisées dans les publications du Centre international de formation de l'OIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Centre aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières. Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Centre international de formation de l'OIT souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Centre aucune appréciation favorable ou défavorable.

Les publications du Centre, ainsi qu'un catalogue ou liste des nouvelles publications peuvent être obtenues à l'adresse suivante :

Publications, Centre international de formation de l'OIT
Viale Maestri del Lavoro, 10 - 10127 Turin, Italie
Téléphone : +39 - 011 - 6936693
Fax : +39 - 011 - 6936352
E-mail : Publications@itcilo.org

Visites nos site Web : www.itcilo.org et www.ilo.org/ipec

Imprimé par le Centre international de formation de l'OIT, Turin, Italie

Avant-propos

À travers le monde, des dizaines de milliers d'enfants, garçons et filles, sont enrôlés dans les forces régulières ou d'autres factions armées. Certains prennent directement part aux combats, tandis que d'autres assument des fonctions de soutien ou sont exploités à des fins sexuelles.

La convention (n° 182) de l'OIT sur les pires formes de travail des enfants, 1999 définit le recrutement forcé ou obligatoire des enfants en vue de leur utilisation dans des conflits armés comme étant une des pires formes de travail des enfants. Elle appelle les États Membres à prendre des mesures effectives et assorties de délais afin de prévenir le recrutement des enfants par les forces ou groupes armés et de faciliter la réintégration de ceux qui en ont été soustraits.A ce jour, la convention avait été ratifiée par 172 pays, y compris la plupart de ceux où des enfants les pays dont des enfants ont été enrollés dans des conflits armés.

Peu après l'adoption de la convention n° 182, l'OIT, par le biais de son Programme international pour l'abolition du travail des enfants (IPEC), a commencé à assister les États Membres concernés dans la lutte contre l'utilisation des enfants dans les conflits armés. Dans le cadre de sa contribution aux efforts de prévention, de retrait et de réintégration, l'OIT a pris la décision stratégique de se concentrer sur la réintégration économique des enfants ayant atteint l'âge minimum d'admission à l'emploi. La motivation qui sous-tend cette décision est de faire un meilleur usage possible de la valeur ajoutée représentée par l'OIT dans le domaine de la formation professionnelle et de l'aide à l'emploi ainsi que de compléter les interventions des agences de protection de l'enfance axant leurs efforts sur d'autres aspects de la réintégration. Le but poursuivi par l'OIT consiste à combler le fossé économique rencontré dans la prévention et la réintégration.

Depuis 2003, l'OIT-IPEC met donc en œuvre des projets visant à prévenir le recrutement des enfants et à soutenir la réintégration économique des enfants autrefois associés aux forces et groupes armés au Burundi, en Colombie, au Congo, en République démocratique du Congo, au Rwanda, aux Philippines et au Sri Lanka. Ces projets, réalisés en collaboration avec les gouvernements, les organisations d'employeurs et de travailleurs et d'autres partenaires locaux, ont permis à l'OIT-IPEC de mettre au point, de tester et de valider une approche solide de la réintégration économique des enfants.

Le présent Guide est le résultat d'un travail conjoint entre l'OIT-IPEC et le Centre international de formation de l'OIT (CIF-OIT) en vue de consolider l'importante expérience de terrain, les connaissances et de l'expertise de l'Organisation et de partager le tout avec les autres partenaires. Il fournit des conseils théoriques et pratiques dans le but d'aider les agences d'exécution à traduire dans les faits les Principes et lignes directrices sur les enfants sortis des forces et des groupes armés et les normes intégrées de désarmement, démobilisation et réintégration.

Nous espérons que les ressources apportées par le présent Guide aideront à renforcer la dimension économique des programmes de réintégration des enfants sortis des forces et groupes armés dans tous les pays concernés.

La préparation de ce Guide a été rendue possible par un financement de l'Union Européenne et s'est matérialisée grâce à l'expertise et à la contribution de nombreuses personnes auxquelles le CIF-OIT et l'OIT-IPEC expriment toute leur gratitude.

Constance Thomas
Directrice
OIT, Programme international pour
l'abolition du travail des enfants

François Eyraud
Directeur
Centre international de formation
de l'OIT

Table des matières

INTRODUCTION 11

CADRE CONCEPTUEL DU GUIDE PRATIQUE 15

ASPECTS SECTORIELS DE LA RÉINTÉGRATION ÉCONOMIQUE DES ENFANTS SORTIS DES FORCES ET GROUPES ARMÉS

Module 1 : Identification du groupe cible 27
Outils (voir texte complet sur CD) *41*

Module 2 : Analyse de l'environnement socioéconomique local et coordination des programmes 43
Outils (voir texte complet sur CD) *61*

Module 3 : Orientation professionnelle 63
Outils (voir texte complet sur CD) *77*

Module 4 : Formation pour le renforcement de l'autonomie économique 79

4.1 : Formation professionnelle 79
Outils (voir texte complet sur CD) *105*

4.2 : Éducation informelle de base et formation en compétences de vie 107

4.3 : Formation à l'entreprenariat 117
Outils (voir texte complet sur CD) *127*

Module 5 : Appui au démarrage et au maintien d'un emploi indépendant 129

5.1 : Accompagnement des petites entreprises lors des phases de démarrage et de consolidation 129
Outils (voir texte complet sur CD) *147*

5.2 : Coopératives 149
Outils (voir texte complet sur CD) *161*

5.3 : Accès aux services financiers 163
Outils (voir texte complet sur CD) *185*

Module 6 : Appui pour l'obtention et le maintien d'un emploi salarié 187

Module 7 : Insertion dans les programmes des investissements à haute intensité de main-d'oeuvre 197

Module 8 : Protection sociale 205

8.1 : Micro-assurance santé 207

8.2 : Sécurité, santé et conditions de travail 215
Outils (voir texte complet sur CD) *225*

Module 9 : Expression, participation et représentation 227

Module 10 : Réintégration économique des enfants et des jeunes aux besoins spécifiques 233

10.1 : Filles et jeunes femmes 235

10.2 : Enfants et jeunes vivant avec un handicap 253
10.3 : Enfants et jeunes vivant avec le VIH 269

ANNEXES 275

I. Concepts 277
II. Chronogramme des activités du projet 287
III. Lecture recommandée 291

ENCADRÉS

Encadré 1 Un seul programme en trois volets conjoints 18
Encadré 2 Développement économique local 23
Encadré 1.1 Processus d'identification 28
Encadré 1.2 Détermination de l'âge 31
Encadré 1.3 Groupes d'âge pour la prévention et la réintégration économique 31
Encadré 1.4 Facteurs de vulnérabilité 33
Encadré 1.5 Entretien avec les enfants 38
Encadré 2.1 Les pires formes de travail des enfants 47
Encadré 2.2 Approche par informateurs clés/enquêtes auprès des informateurs clés...51
Encadré 2.3 Principales sources d'information dans le pays 58
Encadré 4.1.1 Exemple de formation de proximité 85
Encadré 4.1.2 Activités non agricoles innovantes en milieu rural 101
Encadré 5.2.1 Coopératives de services et de travailleurs 152
Encadré 5.2.2 Restrictions liées à l'âge 152
Encadré 5.3.1 Reconstruction de la confiance à travers la participation à des banques communautaires 166
Encadré 5.3.2 Méthodologies de prêt 170
Encadré 5.3.3 Pièges des fonds de garantie 174
Encadré 5.3.4 Exemples de sujets d'éducation financière 177
Encadré 5.3.5 Conditions minimales et préférées pour la sélection d'intermédiaires financiers 180
Encadré 7.1 Exemples de programmes HIMO 200
Encadré 10.1.1 Questions clés de l'analyse de genre au stade de diagnostic territorial .241
Encadré 10.1.2 Dix questions clés à poser dans l'analyse comparative entre les sexes ..246

Remerciements

Le présent Guide est le fruit d'une collaboration entre le Centre international de formation de l'OIT (CIF-OIT) et le Programme international de l'OIT pour l'abolition du travail des enfants (IPEC). Le CIF-OIT et IPEC voudraient remercier les collègues des départements et programmes cités ci-dessous pour leurs contributions, commentaires et suggestions sur les termes de référence et/ou sur les différentes versions provisoires du Guide.

Les départements et programmes suivants sont intervenus dans la préparation de la publication : au siège de l'OIT, le Programme sur la réponse aux crises et la reconstruction (ILO/CRISIS), le Département de la création d'emplois et du développement de l'entreprise (EMP/ENTERPRISE), le Programme de promotion de l'emploi par le développement des petites entreprises (EMP/SEED), le Programme Gérez mieux votre entreprise (GERME), le Programme des investissements à forte intensité de main-d'œuvre (EIIP), le Programme pour l'emploi des jeunes (YEP), le Programme Coopératives (EMP/COOP), le Département des compétences et de l'employabilité (EMP/SKILLS), le Programme des finances sociales (SFP), le Programme focal sur la sécurité et la santé au travail et sur l'environnement (SAFEWORK), le Programme des conditions d'emploi et de travail (TRAVAIL), le Programme sur le VIH/sida (ILO/AIDS), le Bureau pour l'égalité entre hommes et femmes (GENDER) et le Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP), le Bureau des activités pour les travailleurs (ACTRAV) ; au CIF-OIT, le Programme des normes internationales du travail et des principes et droits fondamentaux au travail (ILS-FPR) et le Programme de l'entreprise, de la microfinance et du développement local (EMLD).

Cette publication a également été rendue possible par la contribution patiente des équipes du Programme ILS-FPR, de l'unité de conception et production de matériel multimédia (MDP) et de l'unité de traduction, révision et rapports (TER), qui ont assuré la cohérence et la convivialité de la présentation du contenu en anglais et sa traduction en français.

Les responsables de la publication remercient particulièrement le Réseau des jeunes affectés par la guerre (NYAPW) et les membres du groupe directeur des Principes de Paris, en particulier l'UNICEF, le PNUD et le Comité international de la Croix-Rouge.

La phase de test du Guide sur le terrain au Sud-Soudan a été coorganisée et cofinancée par le projet « TACKLE : Lutter contre le travail des enfants par la formation » et l'UNICEF.

Des remerciements tout particuliers sont adressés à Johannes Roeske, auteur principal, pour sa contribution généreuse et infatigable à la rédaction de ce Guide. Nos remerciements vont également à l'endroit de Sophie De Coninck (spécialiste technique d'IPEC sur le travail des enfants et les conflits armés) et Blerina Vila (responsable de programmes du CIF-OIT sur le travail des enfants, le travail forcé et la traite d'êtres humains) qui ont conceptualisé et supervisé son processus de développement, et Christelle Fongue pour le travail de révision.

Enfin, le CIF-OIT et IPEC remercient l'Union européenne pour le soutien financier qui a permis la réalisation de ce Guide.

Abréviations

BIT-IPEC	Bureau international du travail/ Programme international pour l'abolition du travail des enfants
BIT-SFP	Programme de finance sociale
BIT-STEP	Stratégies et techniques contre l'exclusion sociale et la pauvreté
CFP	Centre de formation professionnelle
CIF	Classification internationale du fonctionnement, du handicap et de la santé
CLE	Connaître l'entreprise (programme BIT)
CNUDPH	Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées
DDR	Désarmement, démobilisation et réintégration
DSRP	Document de stratégie de réduction de la pauvreté
DT	Diagnostic territorial
FCR	Fonds de crédit renouvelable
HCR	Haut commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
HIMO	Programme d'investissements à haute intensité de main-d'œuvre
ICRC	Comité international de la Croix Rouge
IDDRS	Normes intégrées de désarmement, démobilisation et réinsertion
IMF	Institution de microfinance
MI	Mapping institutionnel
MPE	Micro- et petites entreprises
OCHA	Bureau de coordination des affaires humanitaires (de l'ONU)
OIM	Organisation internationale pour les migrations
OIT	Organisation internationale du travail
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONG	Organisation non gouvernementale
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida
OPH	Organisation de personnes handicapées
PAM	Programme alimentaire mondial
PME	Petites et moyennes entreprises
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PPP	Partenariat public-privé
REL/DEL	Relèvement/développement économique local

SCREAM	Défense des droits des enfants par l'éducation, les arts et les médias (programme BIT-IPEC)
SDE	Services de développement des entreprises
SGI	Système de gestion de l'information
SST	Sécurité et santé au travail
TDR	Termes de référence
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
WEDGE	Promotion de l'entreprenariat féminin et de l'égalité entre femmes et hommes (programme du BIT)
WIND	Work Improvement in Neighbourhood Development (programme BIT)
WISE	Work Improvement in Small Enterprises (programme BIT)

Introduction

Pourquoi et pour qui ce Guide a été élaboré

Le présent Guide a pour but d'assister des agences et des particuliers à gérer avec succès la réintégration[1] économique des jeunes[2] sortis des forces et groupes armés.

Obtenir des opportunités d'emploi durables pour les enfants en âge de travailler est de plus en plus reconnu comme une stratégie clé pour la réintégration et la prévention du recrutement d'enfants dans les forces et groupes armés. Cependant, les programmes de libération et de réintégration des enfants, offrant des services de protection, de regroupement familial, de scolarisation et de réintégration sociale, trouvent extrêmement difficile d'assurer une réintégration économique durable à leurs bénéficiaires. Il y a beaucoup de raisons à cela, y compris le fait que la plupart des agences impliquées dans ces programmes ont un mandat et une expertise dans le domaine de la protection de l'enfance, mais peu d'expérience dans la fourniture de services économiques.

De l'autre côté, les agences opérant dans le domaine de la réintégration des ex-combattants adultes ne tiennent pas compte du groupe des enfants plus âgés, étant donné qu'ils sont pris en charge par les programmes de libération et de réintégration des enfants.

Le besoin d'un guide sur la réintégration économique des « enfants en âge de travailler » résulte du statut transitoire de ces enfants dont l'âge est généralement compris entre 15 et 17[3] ans et qui sont à la fois des enfants et des jeunes. Leurs besoins ne sont que partiellement pris en compte dans le cadre institutionnel du DDR qui sépare, pour de bonnes raisons, les programmes de libération et de réintégration des enfants des programmes de DDR pour les ex-combattants adultes.

Le Guide cherche donc à assister les agences d'exécution de programmes de réintégration à évaluer et à répondre convenablement aux besoins des enfants plus âgés, en âge de travailler. Il sera également utile pour ceux qui fournissent des services techniques spécifiques (ex. formation professionnelle ou services de développement des entreprises), aux commissions nationales de DDR, aux agences des Nations unies, aux ONG internationales, etc., qui sont impliqués dans la conception, le suivi, le contrôle et l'évaluation de programmes de libération et de réintégration.

Rapport au cadre général de la politique de DDR

Ce Guide est conforme aux Normes intégrées de désarmement, démobilisation et réintégration (IDDRS, 2006), aux Engagements et aux Principes et lignes directrices sur les enfants associés aux forces armées ou aux groupes armés de Paris (2007) ainsi qu'à la Politique des Nations unies sur la création d'emplois, de revenus et la réintégration dans les situations post-conflit, adoptée en mai 2008. Toutefois, si ces politiques et orientations décrivent et standardisent en partie « ce » qui doit être fait en matière libération et de réintégration des enfants, les informations provenant du terrain indiquent que les conseils sur la « manière » de procéder restent encore insuffisants pour ceux qui sont confrontés au problème. Il apparaît évident que des orientations et des outils pratiques sont nécessaires pour rendre les agences d'exécution capables d'incorporer une composante économique pour les enfants en âge de travailler dans leurs programmes de prévention et de réintégration.

Le présent Guide ne reprendra donc pas ce qui a déjà été bien présenté dans les documents susmentionnés. Son but est d'aller un peu plus loin et d'aborder la question de l'« opérationnalisation », en d'autres termes, comment mettre en œuvre les composantes économiques des programmes de réintégration des enfants.

1 Ce Guide utilise le terme « réintégration », conformément au concept de démobilisation, désarmement, réintégration (DDR). Cependant, concernant les questions économiques et d'emploi, pour la majorité des enfants et des jeunes, le terme « intégration » serait mieux indiqué.

2 « Jeunes » se réfère à des enfants en âge de travailler (c'est-à-dire ayant atteint l'âge minimum d'admission à l'emploi tel que fixé dans le pays concerné) et des jeunes au-dessus de 18 ans qui avaient quitté les forces et groupes armés avant d'atteindre l'âge de 18 ans.

3 Les Modules 1 : Identification du groupe cible, et 8.2 : Santé et sécurité au travail et autres conditions de travail examineront plus en détail la définition du terme « enfants en âge de travailler »

Contenu du Guide

Le *Guide pratique* est basé sur l'expertise des unités techniques du BIT et, également important, sur les leçons de terrain tirées de l'expérience des projets de coopération technique du BIT, en particulier des projets de réintégration économique de jeunes et enfants sortis des forces et groupes armés au Burundi, en Colombie, au Congo, dans la République Démocratique du Congo, aux Philippines, au Sri Lanka et au Rwanda.

A travers tous les modules, le Guide se fonde sur le paradigme du travail décent de l'OIT comme son principe organisateur. Pour l'OIT, le « travail décent » signifie travailler dans des conditions de liberté, d'équité, de sécurité et de dignité humaine où les droits des travailleurs sont respectés et où ils/elles peuvent prendre part aux décisions qui affectent leur bien-être. Procurer un travail décent aux jeunes peut paraître impossible dans des contextes post-conflit. Cependant, en introduisant dès le début le travail décent comme principe et but dans les programmes de libération et de réintégration, le programme peut aller vers l'incorporation des éléments suivants :

- veiller à ce que les droits fondamentaux soient respectés (pas de travail des enfants, pas de travail forcé, pas de discrimination) ;
- promouvoir une activité productive qui génère des revenus adéquats (former pour améliorer les compétences techniques et entrepreneuriales, faciliter l'accès aux services financiers, faciliter l'insertion dans l'environnement socioéconomique, établir des liens avec des initiatives intégrées de développement/relèvement local) ;
- assurer une protection sociale (faciliter l'accès aux soins de santé, veiller à la sécurité et santé au travail, adresser les questions du VIH et du sida) ;
- assurer la libre expression et la représentation (participation des jeunes dans les associations qui permettent de faire entendre leur voix).

Le contexte dans lequel la réintégration des enfants se déroule détermine ce qui peut être accompli ou non. Dans certaines situations, celles où des prestataires de services (financiers et non financiers) sont présents ou des programmes intégrés de développement local sont en cours, l'environnement socioéconomique est favorable,dans d'autres situations, au contraire, les contraintes de toutes sortes s'accumulent et rendent difficile de trouver des opportunités de travail décent. Par conséquent, le Guide offre, chaque fois que cela est possible, des alternatives. Il encourage également l'utilisateur à être flexible et à vérifier continuellement si les concepts proposés correspondent à la réalité du terrain. Dans des situations difficiles, l'agence d'exécution doit adapter les options présentées dans le Guide à sa propre expérience et se fier à son « bon sens ».

Etant donné que le Guide se concentre sur les volets économiques de la réinsertion, il n'aborde pas les questions suivantes :

- les jeunes enfants (en dessous de l'âge minimum légal d'admission à l'emploi) ;
- la réintégration sociale, en particulier les aspects psychosociaux, qui exigent une expertise spéciale, ou
- les programmes agissant sur la demande d'emploi ; la tâche des agences d'exécution est d'assurer que les participants puissent accéder à ces politiques et programmes de l'emploi mis en place par d'autres.[4]

Comment le Guide est organisé

La partie centrale du Guide comprend dix modules traitant chacun des principaux aspects de la réintégration économique. Il convient de garder à l'esprit que la réintégration économique est un seul processus cohérent et que la division de ce processus en modules distincts n'est qu'une question de représentation et non de la réalité elle-même. Toutes les composantes sont nécessaires. Les tentatives d'éliminer ou d'isoler une composante des autres est presque toujours problématique à la longue.

Chaque module est composé de deux sections. La première est une partie introductive intitulée « Ce qu'il faut prendre en considération ». Elle résume succinctement les éléments principaux de la question traitée et

4 Le Module 2 : Analyse de l'environnement socioéconomique local et coordination des programmes traite cette question en détail.

présente les concepts avec lesquels les agences doivent être familières pour améliorer leur performance. La partie principale s'intitule « Ce qu'il faut faire, et comment le faire ». Elle donne des conseils pratiques sur les étapes concrètes à suivre pour une réintégration effective des enfants en âge de travailler.

De plus, certains modules offrent en plus des outils en forme de listes de contrôle, d'instructions étape par étape, de modèles de termes de référence, de spécimens de statuts, d'exemples de bonnes pratiques illustratives, etc.,qui seront utiles aux agences d'exécution et qui peuvent être adaptés à leurs besoins spécifiques.

Le Guide propose aussi des orientations pour répondre aux besoins spécifiques des filles et des jeunes vivants avec un handicap ou avec le VIH. Ces orientations sont intégrées dans chaque module aux endroits appropriés. En plus, le Module 10 rassemble et consolide ces différents éléments en vue de faciliter la tâche des agences lorsqu'elles doivent organiser un processus d'intégration économique pour les participants avec des besoins spécifiques.

Dans la plupart des modules, les explications théoriques sont limitées au minimum, l'accent étant mis sur les orientations opérationnelles. Cependant, le chapitre sur le « Cadre conceptuel », traite des questions générales et présente le contexte théorique et stratégique de la réintégration économique des jeunes. Les agences d'exécution sur le terrain ne seront généralement pas dans une position pour pouvoir intervenir au niveau stratégique et conceptuel. Néanmoins, il est essentiel qu'elles soient familiarisées avec les questions de ce niveau dans la mesure où celles-ci auront inévitablement des implications sur les opérations de terrain. Par exemple, il y a un consensus grandissant selon lequel les étapes de la stabilisation post-conflit, du relèvement économique local et de la création d'emplois durables sont toutes interconnectées, avec l'emploi comme facteur clé dans les trois phases. Un autre exemple est celui de l'importance à accorder à l'insertion de l'intégration de groupes cibles dans les politiques et programmes plus larges au niveau national et local. Les deux exemples montrent comment les orientations stratégiques influencent profondément le processus de réintégration sur le terrain.

Le chapitre sur le cadre conceptuel vise à renforcer les capacités des agences d'exécution à participer, à leur niveau, à ces changements sur le terrain et à comprendre la place précise qu'elles occupent dans le processus de relèvement/développement économique. Si elles connaissent le contexte plus global, elles comprennent qu'il est important de ne pas entreprendre des activités isolées pouvant être incompatibles, contreproductives voir même nocives à la lumière du processus global[5]. L'importance que le Guide attache à la compréhension du niveau stratégique est motivée par le fait que, par le passé, les programmes de DDR locaux ont largement négligé les politiques et programmes de promotion de l'emploi.

Trois annexes présentent les définitions des concepts clés, un chronogramme qui propose une organisation séquentielle des activités du projet dans le temps, et une liste sélective de lectures recommandées.

Les icônes suivantes sont utilisées tout au long du texte :

➤ indique une activité proposée

indique qu'un outil est disponible à la fin du module.[6]

Comment le Guide a été élaboré et comment il sera utilisé

Le Guide a été élaboré dans le cadre du projet BIT « Libérer les enfants des conflits armés », financé par l'Union européenne. Divers services/unités du BIT et d'autres agences ont été impliqués dans sa préparation et sa validation finale.

Si le Guide est avant tout conçu pour aider les agences dans leurs activités quotidiennes sur le terrain, il peut également être utilisé comme matériel de base pour des formations. Une version initiale a été testée dans un cours de formation au Sud Soudan en septembre 2009, et les commentaires des participants ont été intégrés dans le document final.

5 Voir Principe directeur n° 2 : « Ne pas nuire » de l'Annexe 3 de la *Politique des Nations unies sur la création d'emplois, de revenus et la réinsertion dans les situations post-conflit* (Genève, 2009, p.58)

6 Version électronique seulement.

Cadre conceptuel du *Guide pratique*

Ce chapitre traite des orientations conceptuelles clés.
Le présent chapitre traite du niveau conceptuel et non opérationnel. Il présente les orientations clés qui régissent les conseils opérationnels donnés dans les modules suivants. La compréhension de ces orientations est essentielle pour une bonne mise en œuvre des stratégies de réintégration économique sur le terrain.

Accent sur les enfants

Techniquement, outils et concepts de l'intégration économique sont les mêmes pour les enfants et les adultes

Le Guide traite de la réintégration économique des enfants sortis des forces et groupes armés, et non de celle des ex-combattants en général. Dans un sens purement technique, les outils et concepts de la réintégration économique ne sont pas différents pour les enfants sortis des forces et groupes armés, de ceux pour les ex-combattants adultes. Le contenu technique générique de la formation professionnelle, de la formation à l'entreprenariat, des services financiers ou de toute autre composante sectorielle ne varie pas lorsqu'il est appliqué aux enfants en âge de travailler, c'est-à-dire aux enfants ayant atteint l'âge minimum d'admission à l'emploi[7]. Pourquoi donc produire un Guide spécifique sur la réintégration économique des enfants[8] ?

En fait, dans la réalité, les facteurs économiques ne sont jamais purement économiques dans le sens technique du terme. Ils sont inextricablement mêlés aux facteurs « non économiques », sociaux, qui doivent être gérés en parallèle. La stratégie de réintégration économique la plus solide, au sens technique du terme, peut être un échec total si par exemple les communautés n'acceptent pas les enfants, ou si elles ne respectent ni ne comprennent les règles de gestion des petites entreprises des jeunes ; elles trouveront toujours des moyens de les saboter. Le rejet peut être dû aux atrocités perpétrées par les enfants, aux craintes de propagation du VIH/sida par les ex-combattants, au rejet des filles ex-combattantes par la société, etc. Tous ces aspects « sociaux » ont des dimensions économiques et doivent être gérés par le projet de réintégration économique. Les facteurs sociaux ont une pertinence économique immédiate. Il n'y a pas de stratégie de réintégration économique pure. La réintégration économique des enfants sortis des forces et groupes armés utilise donc des stratégies dans lesquelles des outils économiques génériques sont indissociablement liés à des facteurs sociaux spécifiques. Ceci nécessite à la fois une compréhension des outils génériques et des caractéristiques spécifiques de ces jeunes. Cette double référence pourrait être qualifiée de « contextualisation ». Le présent manuel a pour but de donner des conseils et des outils de réintégration économique contextualisés pour les enfants et les jeunes sortis des forces et groupes armés (voir le concept d'« enfants et jeunes » abordé ci-dessous).

Différences entre réintégration économique des enfants et des adultes

Les différences majeures entre la réintégration économique de ces enfants et celle des ex-combattants adultes sont les suivantes :

- Le recrutement d'enfants par les forces ou groupes armés constitue une atteinte aux droits de l'enfant en application du droit international, y compris du Protocole facultatif à la Convention relative aux droits de l'enfant, concernant l'implication des enfants dans les conflits armés, et de la convention (n° 182) de l'OIT sur les pires formes de travail des enfants, 1999. Ce recrutement peut aussi constituer un crime de guerre et un crime

7 Pour un examen approfondi de la question des limites d'âge, voir Module 1 : Identification du groupe cible.

8 Afin d'éviter l'utilisation répétée du terme « enfants associés aux forces et groupes armés » ou d'autres « enfants affectés par les conflits armés » ou des acronymes déshumanisants comme EAFGA et EACA, le Guide utilise simplement le terme « enfants » chaque fois que le contexte est suffisamment clair.

contre l'humanité. Pour cette raison, l'appui à la réintégration fait partie du rétablissement du droit des enfants à retourner dans leurs familles et leurs communautés, à retourner à l'école, etc.

- Les conventions internationales, en particulier la convention nº 182 et la convention (nº 138) de l'OIT sur l'âge minimum, 1973, interdisent l'emploi des enfants en âge de travailler dans des pires formes de travail des enfants. Les pires formes de travail des enfants comprennent le recrutement forcé des enfants (de moins de 18 ans) en vue de leur utilisation dans des conflits armés, le travail forcé, la traite des enfants, l'utilisation des enfants à des fins d'exploitation sexuelle ou d'activités illicites, ainsi que les travaux qui sont susceptibles de nuire à la santé, à la sécurité ou à la moralité de l'enfant (travaux dangereux). L'interdiction des « travaux dangereux » est une référence clé pour les projets de réintégration de ce groupe cible. Les Modules 1 : Identification du groupe cible, et 8.2 : Santé et sécurité au travail fournissent des conseils détaillés sur cette question.

- Les Normes intégrées des Nations unies sur le DDR (Integrated Disarmament, Demobilization and Reintegration Standards (IDDRS)) ainsi que les Engagements de Paris et les Principes de Paris soulignent la nécessité d'inclure d'autres enfants très vulnérables affectés par les conflits dans les projets de réintégration des enfants sortis des forces ou groupes armés. Bien que les projets de réintégration des ex-combattants adultes visent également l'impact communautaire, l'inclusion des autres enfants affectés par les conflits comme bénéficiaires directs est une stratégie spécifique des projets de réintégration des enfants.

- Les enfants sortis des forces ou groupes armés ont souvent un niveau d'éducation de base et de formation professionnelle plus bas que les ex-combattants adultes et généralement aucune expérience professionnelle antérieure. Si des cours de remise à niveau peuvent souvent suffire pour que les ex-combattants adultes puissent être à nouveau employables, les projets de réintégration économique des enfants devront dispenser une éducation de base informelle intensive, axée sur l'alphabétisation fonctionnelle et les compétences en calcul, en plus des programmes de formation professionnelle. En outre, des activités d'accompagnement/suivi seront nécessaires pendant une phase initiale relativement longue dans l'auto-emploi ou l'emploi salarié.

- L'impact psychologique du conflit est souvent plus profond sur les enfants que sur les adultes. Les projets de réintégration économique des enfants et des jeunes devraient inclure des composantes de formation en compétences de vie, devant être dispensés parallèlement à l'éducation informelle et à la formation professionnelle. Ils doivent également veiller à ce qu'un appui psychosocial soit assuré par des partenaires spécialisés dans ce domaine, lorsque ceci s'avère nécessaire. Dans les projets de réintégration économique pour ce groupe cible, la formation en compétences de vie n'est pas seulement une activité distincte, mais plus encore un objectif sous-jacent, presque un sous-produit de la manière dont toutes les activités économiques sont entreprises, par exemple à travers l'identification avec des modèles civiles positifs, représentés par des partenaires du projet tels que les formateurs et les maîtres-artisans.

- Les enfants et les jeunes dépendent plus fortement d'un soutien positif et sont plus vulnérables par rapport aux attitudes négatives de la famille, des amis ou des partenaires que le sont les ex-combattants adultes. Des efforts particuliers sont nécessaires pour assurer l'adhésion et le soutien positif de leur environnement social immédiat. Des attitudes négatives des familles ou des époux/épouses/compagnons à l'égard du projet ont été identifiées comme causes majeures de l'abandon des bénéficiaires. Les familles, les partenaires ou les amis peuvent avoir une influence négative sur les activités du projet ; ils peuvent par exemple exercer des pressions pour utiliser des microcrédits à des fins de consommation et les détourner

de l'investissement dans les petites entreprises gérées par des jeunes, compromettant ainsi tout le processus de réintégration. Les enfants, en particulier les filles, sont moins capables de résister à de telles pressions. Par conséquent, les projets de réintégration économique pour enfants nécessitent un suivi et un encadrement prolongés pendant les phases initiales de l'activité économique.

- Enfin, au niveau des avantages pour la société dans son ensemble, la contribution que la réintégration économique de ces enfants peut apporter pour briser le cycle intergénérationnel de la pauvreté liée au travail des enfants lui confère une importance stratégique particulière.

Ces éléments sont tous liés au statut particulier des enfants en âge de travailler : ils sont encore dans l'enfance, mais ils font déjà partie de la vie active des adultes. Le présent Guide a pour but de donner des orientations aux agences d'exécution sur les stratégies de réintégration économique adaptées à leurs caractéristiques spécifiques.

Inclusion d'autres enfants affectés par les conflits armés

Comme précisé plus haut, il existe un consensus général sur la nécessité d'intégrer d'autres enfants affectés par les conflits armés, par exemple les orphelins de guerre, les enfants déplacés internes ou réfugiés, dans les projets de réintégration des enfants sortis des forces ou groupes armés. Leur inclusion est avant tout une question d'équité, mais aussi une stratégie efficace pour améliorer l'acceptation du projet et, comme on le verra, une stratégie permettant d'atteindre les enfants sortis des forces ou groupes armés qui pourraient hésiter pour diverses raisons à se joindre au projet, et en particulier les filles. Le présent Guide ajoute une dimension supplémentaire : la prévention du recrutement d'enfants. La pauvreté a été identifiée comme l'une des principales raisons de l'enrôlement des enfants dans les forces ou groupes armés. Procurer un emploi productif aux enfants en âge de travailler affectés par la guerre, un groupe particulièrement vulnérable face au recrutement, est considéré comme la stratégie la plus efficace de prévention de leur recrutement.

Le cadre général de la réponse des Nations unies pour l'intervention post-conflit et la réintégration des ex-combattants

Les IDDRS

En décembre 2006, les Nations unies ont lancé les Normes intégrées de désarmement, de démobilisation et de réintégration (IDDRS)[9] qui sont un ensemble complet et détaillé de politiques, de lignes directrices et de procédures pour le désarmement, la démobilisation et la réintégration des membres des forces et groupes armés, y compris les jeunes et les enfants.

Les Engagements et les Principes de Paris

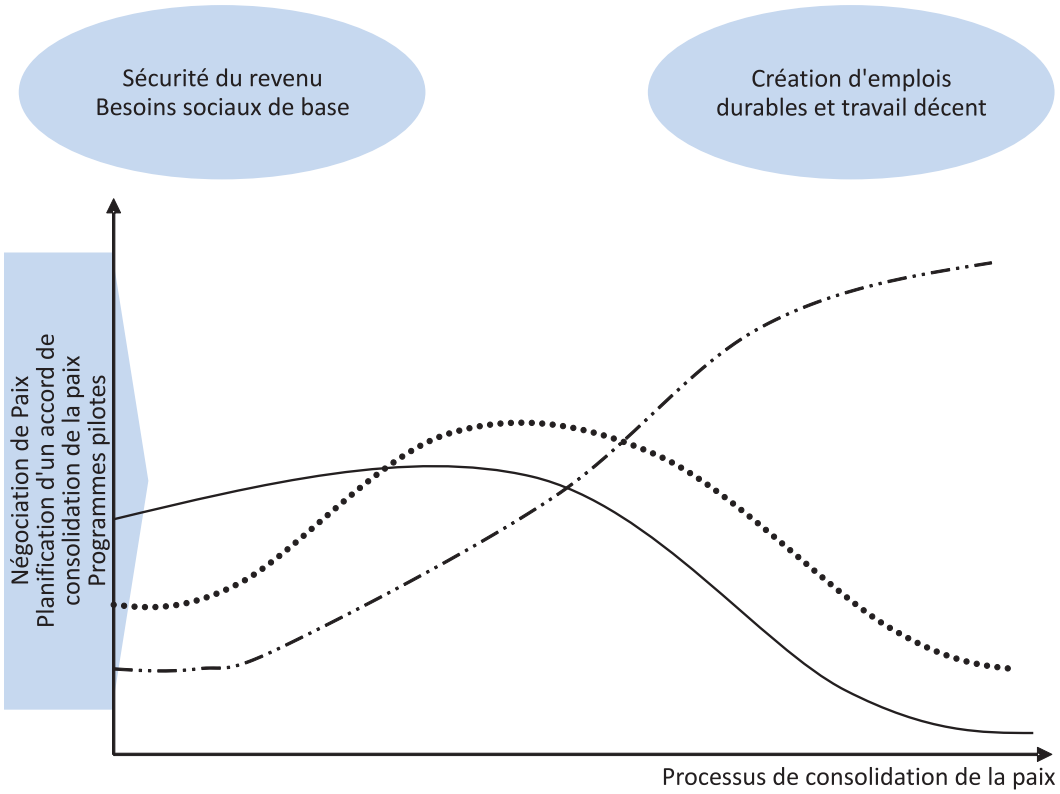
En février 2007, les États Membres ont adopté les Engagements de Paris et les Principes de Paris[10] qui sont devenus les principes et lignes directrices sur les enfants sortis des forces ou groupes armés, suite à la révision des Principes du Cap de 1997. Reflet de l'expérience et des connaissances acquises à travers le monde, ce document a pour but d'une part de favoriser une plus grande cohérence programmatique et d'autre part de promouvoir les bonnes pratiques parmi les États et les organisations internationales dans les domaines de la prévention du recrutement des enfants ainsi que de la libération et la réintégration des enfants sortis des forces ou groupes armés. Ce document doit être utilisé ensemble avec les IDDRS, bien qu'il cible un public plus large que les agences, programmes et fonds des Nations Unies.

9 Nations unies, Groupe de travail inter-institutions sur le DDR : *Integrated Disarmament, Demobilization and Reintegration Standards (IDDRS)*, et *Operational Guide to the IDDRS*[Guide opérationnel pour les IDDRS], (2006)

10 *Les Principes de Paris. Principes et lignes directrices sur les enfants associes aux forces armées ou aux groupes armés* (Paris, 2007)

Encadré 1

Un seul programme en trois volets conjoints (les courbes mesurent l'intensité)



Source : Nations Unies : Politique des Nations unies pour la création d'emplois, de revenus et la réinsertion dans les situations post-conflit, 2009, p.13.

La Politique des Nations unies pour la création d'emplois, de revenus, et la réintégration dans les situations post-conflit

En ce qui concerne le domaine crucial de la réintégration économique, un pas décisif a été franchi en mai 2008 lorsque plus de 20 grandes organisations internationales ont adopté la Politique des Nations unies pour la création d'emplois, de revenus et la réintégration dans les situations post-conflit.[11]

Ce document d'orientation des Nations unies s'articule autour du paradigme « à trois volets » qui reformule de manière plus élaborée tous les concepts clés du relèvement post-conflit, à savoir : la distinction classique entre réinsertion à court terme et réintégration à moyen et long terme tel qu'adoptée comme pratique standardisée dans les IDDRS ; les concepts d'approche à base communautaire et approche groupe cible, en opposition aux stratégies locales intégrées ; l'intégration dans les politiques nationales ou sectorielles de promotion de l'emploi, et, plus important encore, ce document présente de façon plus appropriée l'articulation complexe entre eux.

11 Nations Unies : *Politique des Nations unies pour la création d'emplois, de revenus et la réinsertion dans les situations post-conflit* (2009).

La notion des trois volets de relèvement post-conflit n'est pas nouvelle en soi. Elle était par exemple présente dans le paradigme traditionnel d'assistance d'urgence versus développement. L'aspect nouveau et décisif est le fait que le document place l'emploi au cœur de toutes les stratégies de relèvement et de réintégration post-conflit, non seulement à moyen et long terme, mais également dans le relèvement immédiat d'après conflit. L'emploi est la question centrale, dès la phase de l'aide d'urgence immédiatement après un conflit jusqu'au développement à long terme, en passant par la phase du relèvement. Pour promouvoir l'emploi, les interventions doivent être liées tout au long des différentes phases : l'emploi crée le lien entre l'aide humanitaire d'urgence, le relèvement et le développement. La pérennité de nombreux programmes de réintégration a été faible parce que le rôle clé de la composante emploi a été négligé, surtout dans la phase qui correspond au volet A.

Transition de la réinsertion à la réintégration

Conformément au paradigme à trois volets, le *Guide pratique* insiste sur le fait que les interventions de réinsertion à court terme n'aboutissent pas nécessairement à une réintégration économique durable, bien qu'elles soient nécessaires au relèvement post-conflit pour des raisons de survie, de sécurité et d'équité. Pire encore, elles peuvent parfois ou à certains égards rendre la réintégration durable plus difficile voir même impossible. La pression d'obtenir des résultats rapides peut pousser à adopter des solutions non viables à long terme, et risquer de fermer la porte à d'autres options plus durables. La relation entre l'aide d'urgence et la réintégration est devenue un des problèmes les plus difficiles à résoudre dans le cadre de la réponse aux conflits (et autres crises). Les décisions prises lors de la phase de réinsertion déterminent les options qui seront ouvertes – ou fermées – pour la phase de réintégration. Ceci est particulièrement vrai pour des groupes cible comme les enfants sortis des forces et groupes armés. Le Guide insiste sur la manière dont les solutions adoptées pour la phase d'urgence déterminent – positivement ou négativement- les possibilités futures d'une réintégration durable. Par ailleurs, il relève comme problème majeur, l'importance d'élaborer des interventions d'urgence qui intègrent dès le départ la possibilité d'une transition de la réinsertion à réintégration. L'expérience démontre que pour ce faire, on ne peut pas se contenter de transférer les composantes réintégration/développement dans la phase de stabilisation. La difficulté particulière de la planification et de la mise en œuvre des programmes d'emploi dans la phase de stabilisation post-conflit (volet A) consiste à faire de telle sorte que ces programmes répondent complètement aux contraintes spécifiques de cette phase tout en ouvrant parallèlement les portes à l'emploi des volets B et C. Réinsertion et réintégration ne sont pas forcément séquentielles.

Le concept général peut être facile à comprendre, mais les articulations concrètes sont complexes et difficiles à mettre en place. Réinsertion et réintégration ont des objectifs, des durées et généralement des sources de financements différents. Les composantes techniques des programmes de développement ne peuvent pas automatiquement devenir des composantes des programmes d'urgence (ex. microfinance). Des études révèlent des tensions entre la pression d'obtenir des résultats rapides dans les programmes d'urgence et la réintégration à long terme. Étant donné que les projets de réintégration des enfants débutent souvent (mais pas forcément) dans la phase de réinsertion (volet A), le présent Guide a pour but de sensibiliser les agences sur l'importance de cette question et fournir des conseils sur la manière de piloter des transitions qui ne « ferment pas la porte ». En ce qui concerne les programmes de DDR, il n'est pas possible, sauf dans des cas rares, qu'une réintégration durable soit réalisable dans les limites de temps, de ressources et du cadre programmatique du DDR. En d'autres termes, les ressources de DDR devraient être utilisées pour entamer les processus qui permettront l'accès à d'autres ressources, programmes et services à plus long terme.

Le point de départ du Guide est la phase de réinsertion/stabilisation. Toutefois, les considérations ci-dessus indiquent clairement qu'une réintégration efficace ne peut être atteinte sans inclure la transition vers le second volet, précisément appelé phase de réintégration. La relation est double. Premièrement, et il s'agit là de l'un des sujets clé du Guide, il est indispensable que tout service de réinsertion professionnel à court terme intègre en lui la perspective d'une transition vers un emploi décent et durable. Les étapes de la transition devraient s'articuler avec autant de précision que possible dans le projet professionnel individuel de chaque bénéficiaire. Cette exigence change la manière même dont l'insertion devrait être réalisée. Deuxièmement, dans bon nombre de domaines techniques, cette exigence implique l'adoption d'une stratégie par phases, impliquant ainsi la nécessité de gérer cette transition de la réinsertion à la réintégration. Pour aucun des bénéficiaires, le projet professionnel individuel ne devrait se limiter à la phase de réinsertion.

BIT-CRISIS Lignes directrices pour la réintégration socio-économique des ex-combattants

Basé sur les documents précédents, le Programme BIT sur la réponse aux crises et la reconstruction (CRISIS) a publié en 2010 les *Guidelines. Socio-Economic Reintegration of Ex-Combatants* [Réintégration socioéconomique des ex-combattants. Lignes directrices].[12] Ce document présente les orientations stratégiques et opérationnelles pour la préparation, la mise en œuvre et le soutien aux programmes de réintégration durable par l'emploi qui facilitera la réintégration sociale et la réconciliation. Il adopte une approche intégrée de la réintégration socioéconomique ; il donne des orientations stratégiques pour la mise en place d'un environnement favorable à l'emploi aux niveaux macro, méso et micro et offre des conseils sur la manière d'élaborer les programmes de réintégration pour les ex-combattants et autres personnes affectées par le conflit, notamment les réfugiés, les déplacés internes et les migrants retournés au pays. Les *lignes directrices* de BIT-CRISIS et le présent *Guide pratique* se complètent : les *lignes directrices* traitent à la fois de la demande d'emploi (politiques et programmes de création d'emplois) et de l'offre d'emploi (augmenter l'employabilité des ex-combattants) dans la réintégration socioéconomique des ex-combattants en général, y compris celle des enfants sortis des forces et groupes armés. Elles couvrent donc l'ensemble du domaine de la réintégration économique. Le *Guide pratique* quant à lui met l'accent sur l'augmentation de l'employabilité du groupe cible spécifique des enfants. Si les *lignes directrices* visent le cadre théorique de la réintégration socioéconomique, le *Guide pratique* vise les conseils opérationnels au niveau du terrain. Ces deux manuels devraient être consultés ensemble.

BIT-IPEC Cadre stratégique pour combler le retard économique

Concernant spécifiquement la réintégration *des enfants* sortis des forces et groupes armés, les principes et les lignes directrices approuvés, comme les Engagements de Paris et les Principes de Paris et les IDDRS manquaient d'un cadre stratégique plus détaillé pour guider les praticiens à faire face à ces questions sous un angle économique. Ceci a souvent abouti à des efforts de prévention limités et à des processus de réintégration avec des faibles composantes de réintégration économique. En 2007, le Programme international pour l'abolition du travail des enfants (IPEC) du BIT a publié le *Cadre stratégique pour combler le retard économique dans la prévention du recrutement et la réintégration des enfants associés aux forces et groupes armé*.[13] Ce document est basé sur l'expérience du projet interrégional BIT-IPEC : Prévention et réintégration des enfants impliqués dans les conflits armés[14]. Il a pour but de fournir une orientation stratégique aux agences pour les aider à concevoir et mettre en œuvre des programmes de prévention et de réintégration avec une composante économique. Le présent Guide complète le C*adre stratégique* en allant plus loin dans l'« opérationnalisation ».

12 BIT-CRISIS : *Socio-Economic Reintegration of Ex-Combatants. Guidelines* [Réintégration socioéconomique des ex-combattants. Lignes directrices] (Genève, 2010)

13 BIT-IPEC : *Prévention du recrutement d'enfants et réintégration des enfants associés aux forces et groupes armés : Cadre stratégique pour combler le retard économique* (Genève, 2007).

14 La prévention et la réintégration des enfants associés aux conflits armés : un programme interrégional. Couverture géographique : Burundi, Colombie, République démocratique du Congo, Philippines, République du Congo, Rwanda et Sri Lanka (pays principaux) ; Côte d'Ivoire, Libéria, Sierra Leone et Ouganda (pays secondaires).

Travail décent

Le travail décent est important en situation de crise

Le travail décent est un concept central de ce manuel. Le Guide affirme avec force que le travail décent n'est pas un luxe réservé à des niveaux de développement ultérieurs, mais comme le dit une publication du BIT, le « travail décent a de l'importance en situation de crise ».[15] La réintégration économique signifie plus que la simple possibilité de gagner sa vie. Le travail décent implique d'avoir des opportunités d'un travail productif et équitablement rémunéré, la sécurité sur le lieu de travail, une protection sociale pour les familles, de meilleures perspectives de développement personnel et d'intégration sociale, la liberté d'exprimer ses préoccupations et revendications, de s'organiser et de participer aux décisions qui affectent sa vie, l'égalité des chances et de traitement pour tous les femmes et hommes.

Le travail décent, dans toutes ses dimensions, est encore rarement pris en considération dans les projets de réintégration en cours. Compte tenu des difficultés liées aux situations post-conflit, la capacité de fournir n'importe quel travail peut déjà être considérée comme un succès et pourrait être acceptable dans une situation d'urgence post-conflit. Néanmoins, il apparaît de plus en plus clairement que le travail décent constitue la base d'un relèvement, d'un développement et d'une paix durable. Sans travail décent, de vieilles ou de nouvelles formes d'exclusion, de domination et d'injustice feront leur (ré)apparition et prépareront la voie à un nouveau conflit. Si la mise en œuvre effective de toutes les composantes du travail décent en situation post-conflit peut être évolutive, le concept du travail décent devrait dès le départ guider la réintégration.

Expression, participation et représentation

Des emplois, mais également une pleine intégration dans la vie des communautés

Travail décent et réintégration, relèvement post-conflit et paix durable sont tous liés par l'importance accordée à un facteur clé : la participation inclusive. Cette dimension est particulièrement importante pour la réintégration des enfants et des jeunes[16]. L'exclusion sociale – le fait de n'avoir « pas d'avenir », pas d'emploi, aucune chance d'être entendu ou de participer à la prise de décisions en matière économique, sociale et politique de leurs communautés - a incité certains enfants à joindre les forces et groupes armés. Les groupes armés des conflits actuels sont en majorité constitués de jeunes. La réintégration de ces jeunes après le conflit ne requiert pas seulement des emplois, mais une pleine intégration dans la vie sociale, économique et politique de leurs communautés, ce qui signifie la possibilité d'exprimer librement leurs préoccupations, de se faire entendre et d'être représenté et participer effectivement dans les instances de prise de décisions concernant la vie de la communauté. Si la « réintégration » signifie que des emplois soient disponibles pour les jeunes de retour alors que les structures sociales et politiques qui les avaient exclus sont toujours en place, la réintégration ne fonctionnera pas. Bien que beaucoup d'enfants soient enrôles de force, la plupart des enfants ayant rejoints les forces et groupes armés ont été poussés par des facteurs comme la pauvreté, la violence au foyer, l'idéologie, et autres. Par ailleurs, certains enfants peuvent rejoindre les forces armées en raison de leur appartenance à une minorité marginalisée, et les filles/jeunes femmes peuvent le faire pour fuir la domination masculine. Dans bon nombre de sociétés affectées par les conflits, les jeunes en général n'ont pas la possibilité de participer de façon significative aux affaires sociales, économiques et politiques de leurs communautés. La réintégration économique du groupe cible du projet soulève ainsi la problématique du statut insatisfaisant des jeunes dans de nombreuses sociétés, la situation des filles et des jeunes femmes et l'exclusion des groupes sociaux ayant des besoins spécifiques, notamment les personnes handicapées.

15 Voir BIT-CRISIS : *Decent work matters in crises : ILO response to crisis challenges*[Le travail décent a de l'importance dans les crises : réponse du BIT aux défis des crises], 22 fiches techniques (Genève, 2003).

16 Pour un examen approfondi de ces catégories, voir Module 2 : Identification du groupe cible.

Participation significative à la prise de décisions

Expression et participation commencent avec les modalités de mise en œuvre du projet de réintégration lui-même. La participation des enfants dans le débat sur leur réintégration devrait en principe débuter aussi tôt que possible, même pendant une éventuelle phase de transit. Le Guide souligne la nécessité de mettre en pratique la participation des bénéficiaires dans l'exécution du projet en tant que processus d'apprentissage de nouveaux modes de comportement dans la société civile.

Dans le contexte de la réintégration économique, expression et participation impliquent également de participer activement et d'être représenté dans les organisations professionnelles, notamment les organisations de travailleurs ou les associations d'artisans et dans les associations communautaires telles que les associations de jeunes ou de femmes. L'agence d'exécution a la tâche de préparer les jeunes à une telle participation active et à la représentation et de plaider auprès des organisations professionnelles et communautaires pour leur acceptation et inclusion.

Enfin, expression, participation et représentation du groupe cible du projet sont essentielles à l'intérieur d'une politique inclusive de relèvement post-conflit. Bien que hors de leur portée directe, les projets s'adressant à des groupes cible devraient saisir l'occasion de participer, chaque fois qu'il sera possible, dans les initiatives intégrées de relèvement local, telles que celles présentées dans le paragraphe suivant, afin d'insérer les besoins et les préoccupations des enfants et des jeunes dans des politiques participatives et inclusives lorsqu'elles se développent au niveau local.

Le Guide souligne l'importance de cette dimension dans toutes les composantes techniques et résume les questions clés dans un module spécial.

Approche holistique du relèvement/développement local

Harmonisation avec les autres politiques et programmes d'emploi

Comme mentionné plus haut, les politiques et programmes de réintégration économique peuvent se situer du côté de l'offre et renforcer ainsi l'employabilité des personnes, ou bien du côté de la demande, en augmentant les opportunités d'emploi sur le marché du travail. Les projets de réintégration s'adressant à un groupe cible opèrent principalement du côté de l'offre. Cela ne veut toutefois pas dire qu'ils ne devraient pas prendre en compte les liens avec les programmes et politiques du côté de la demande. Des projets de réintégration ont parfois commencé à donner une formation professionnelle et d'autres services d'appui à leur groupe cible, sans se soucier des problèmes du marché de l'emploi, en espérant que les personnes formées trouveront « d'une façon ou d'une autre » leur chemin vers l'emploi. Ceci n'est pas suffisant. Former des gens lorsqu'il n'y a pas d'emplois n'a pas de sens. Les deux volets de l'emploi doivent être considérés ensemble. « Certains éléments donnent à penser que jusqu'à présent, les interventions pour les jeunes ont surtout été axées sur l'offre (renforcement des compétences) plutôt que sur la création de possibilités d'emploi pour les jeunes déjà titulaires d'une formation ».[17]

Par conséquent, le Guide recommande de commencer par explorer l'existence d'un programme intégré de relèvement ou de développement local dans la zone du projet, tel que les programmes de relèvement/développement économique local appuyés par le BIT (voir Encadré 2) et, s'il en existe, insérer les activités du projet dans ce cadre. En dehors des facilités opérationnelles, une telle intégration du projet dans les programmes intégrés de relèvement/développement local assure d'une part l'inclusion du groupe cible dans les politiques et programmes au niveau local, et d'autre part la conformité des activités du projet avec le développement local, y compris les interventions au niveau de la demande d'emploi. Si une approche globale, holistique n'est pas adoptée dès le départ, les activités et programmes ne peuvent avoir qu'un impact limité et gaspiller par conséquent du temps et des ressources.

17 Voir Nations unies, *op.cit.*,Annexe 1, p.53. Le paragraphe 15 critique l'absence jusqu'ici des approches intégrées de la réintégration.

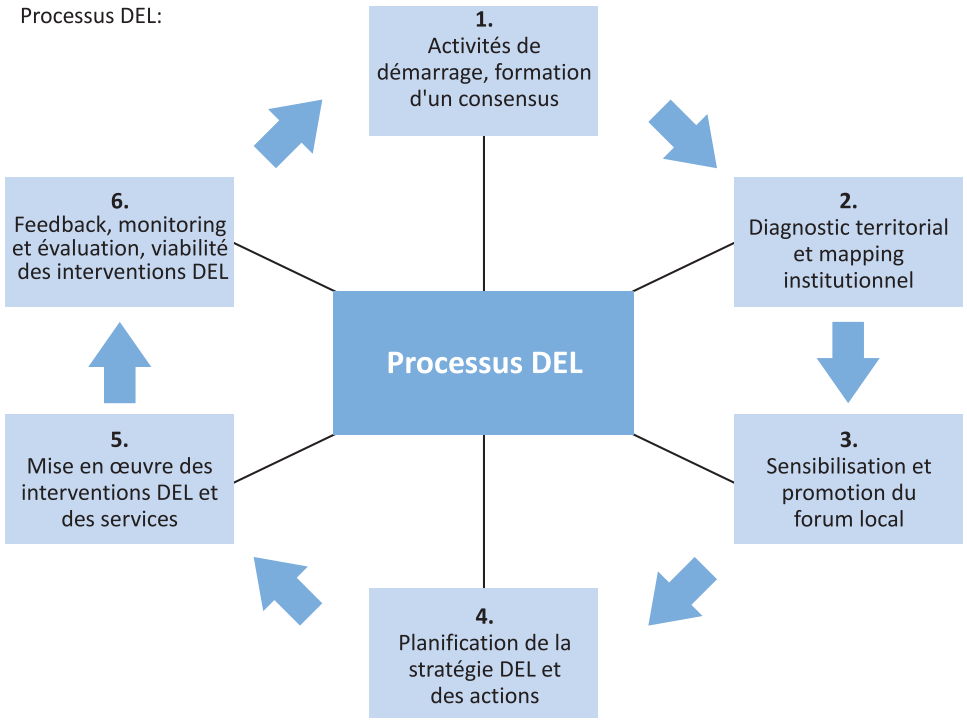
Encadré 2

Développement économique local

Le développement économique local (DEL) est un processus de développement participatif appartenant à la communauté locale et mis en œuvre dans un territoire ou une région administrative locale donné(e) en collaboration avec les partenaires publics et privés. L'approche DEL utilise les ressources et les avantages compétitifs locales pour créer des emplois décents et obtenir une croissance économique durable.

Bien qu'il soit avant tout une stratégie économique, le DEL poursuit parallèlement des objectifs sociaux de réduction de la pauvreté et d'inclusion sociale. Ses structures d'élaboration et de mise en œuvre créent un espace de dialogue entre différents groupes au sein de la communauté et leurs permettent de participer activement au processus de prise de décisions. Il implique des groupes cibles à divers niveaux, notamment au niveau des autorités locales, des organisations d'employeurs, des syndicats, du milieu des affaires local et d'autres partenaires tels que les associations des peuples indigènes ou celles des groupes représentant les femmes et les jeunes.

Les points d'entrée et l'équilibre spécifique des champs d'intervention inclus dans une approche DEL dépendront du contexte spécifique et des besoins prioritaires tels qu'identifiés par la communauté. Bien que de nature souple et adapté à chaque situation locale, un processus DEL typique peut être réparti comme suit en six étapes.



Le relèvement économique local (REL) s'applique à la phase initiale du relèvement Il comble le fossé entre l'aide humanitaire immédiate et la phase de relèvement, en fournissant des emplois temporaires et des possibilités de survie pour ceux qui ont perdu leur moyens de subsistance et leur biens, en offrant une protection à ceux qui ne peuvent pas travailler et en supprimant les principaux goulots d'étranglements.

L'approche du développement économique local (DEL) prend du temps à démarrer et produire des résultats concrets, étant donné qu'elle implique le renforcement des capacités et des institutions à divers niveaux, à la fois dans le secteur privé et le secteur public. C'est pour cette raison que, immédiatement après une catastrophe ou une guerre (phase initiale du relèvement), on recommande une approche REL : elle permet un relèvement rapide des emplois en impliquant quelques acteurs clés au travers d'une version légère du processus de planification participatif utilisé dans les programmes DEL.

BIT : *Gender Equality and Gender Mainstreaming through Local Economic Development Strategies. Sensitization Module* (« Égalité entre les sexes et intégration du genre à travers les stratégies de développement économique local : Module de sensibilisation »), Genève, 2008 .

Les programmes intégrés de développement local se réfèrent (ou devraient se référer) toujours aux programmes et politiques locaux, régionaux et nationaux. En effet, les autorités locales et régionales ainsi que les représentants locaux des gouvernements nationaux en font toujours partie. Si de tels programmes acquièrent généralement une certaine autonomie institutionnelle et opérationnelle, c'est parce que les autorités politiques ressortent souvent affaiblies des conflits et que les partenaires extérieurs jouent un rôle plus influent. De plus, les processus de prise de décision participatifs et inclusifs des programmes de relèvement/développement local confient un rôle plus important aux groupes de population qui n'étaient peut-être pas représentés ou qui étaient peut-être même réprimés par les autorités locales. Néanmoins, se joindre et participer à un programme intégré de développement local ne signifie nullement d'opérer en dehors des structures officielles, quand elles existent.

Implications pour le rôle des agences d'exécution : Coordination, facilitation et plaidoyer

Mettre l'expertise des spécialistes locaux à la disposition du groupe cible

Il est de la plus haute importance de procéder dès le début du projet à l'analyse des opportunités d'emploi et des capacités institutionnelles de la communauté locale,en même temps qu'à l'analyse du groupe cible. Cette approche aura un impact considérable sur la forme que prendra le projet de réintégration. L'emploi durable du groupe cible et le développement économique local deviennent les deux aspects d'une même réalité. L'insertion du projet dans le développement local intégré signifie utiliser toutes les capacités locales possibles pour la mise en œuvre des activités sectorielles de réintégration économique. Partout où les capacités locales sont disponibles, les composantes sectorielles du projet devraient être réalisées par ces acteurs locaux et non par l'agence d'exécution.

Utiliser les capacités locales dans l'exécution de projets est généralement acceptée et favorisée. Mais, comme mentionné plus haut, ceci n'est pas suffisant. Les projets pour des groupes cibles donnés devraient tendre vers leur propre intégration dans des programmes holistiques de développement local. Toutefois, une telle orientation comporte aussi des implications fondamentales sur le rôle de l'agence d'exécution, qui doivent être pleinement comprises et mises en pratique.

L'agence d'exécution a pour tâche de faire qu'une réintégration durable se réalise. Cela ne signifie pas qu'elle doit elle-même être le fournisseur des services techniques, mais plutôt qu'elle doit assurer l'accès de son groupe cible aux opportunités et services présents dans l'environnement local. Fondamentalement, les agences d'exécution ne devraient pas faire ce que d'autres peuvent faire et font mieux. Elles ne peuvent être des experts dans tous les domaines techniques de la réintégration économique. L'ignorance des agences d'exécution sur les aspects techniques de la génération de revenus et de la réduction de la pauvreté a souvent été identifiée comme étant l'un des principaux obstacles aux succès des projets de développement. L'agence d'exécution a donc pour tâche première de mettre les connaissances et compétences des spécialistes locaux à la disposition de son groupe cible et de ne pas essayer elle-même de fournir des services d'amateur.

Dans les projets de réintégration sociale des enfants, l'agence d'exécution peut avoir toutes les compétences techniques nécessaires. Toutefois, ce n'est plus le cas s'agissant de la réintégration économique où une multitude de compétences techniques sectorielles est nécessaire.

Les trois fonctions de l'agence d'exécution : plaidoyer, facilitation d'accès et coordination

Quelles sont alors les fonctions spécifiques de l'agence d'exécution ?

Pour que la mise en œuvre des services sectoriels par des fournisseurs locaux compétents soit efficace, trois fonctions sont d'une importance capitale : le plaidoyer, la facilitation d'accès et la coordination. Ces fonctions s'étendent au-delà et sont en même temps impliqués dans chacun des services sectoriels. Elles sont « immatérielles », mais ne devraient pas être considérées comme secondaires : sans elles, la réintégration n'aura pas lieu.

Les fonctions de plaidoyer et de facilitation d'accès sont associées aux rapports synergétiques entre les facteurs sociaux et les facteurs économiques mentionnés précédemment et l'importance particulière des questions d'acceptation et de confiance dans les situations post-conflit pour des groupes cibles comme les ex-combattants. L'acceptation ne vient pas automatiquement. Elle doit être suscitée et mise en pratique par l'agence d'exécution qui a la responsabilité du processus de réintégration dans son ensemble. L'agence doit plaider en faveur du groupe cible du projet (c'est-à-dire susciter l'acceptation) et être le facilitateur d'accès. Ce sont des fonctions d'intermédiaire/d'interface qui impliquent un travail de sensibilisation des fournisseurs de services dans la communauté sur la problématique du groupe cible, mais aussi une sensibilisation du groupe cible lui-même sur les services présents au niveau de la communauté et sur les contraintes pour être accepté. Les deux sont nécessaires pour générer une acceptation mutuelle. Cela revient à dire que, si les services techniques de réintégration économique sont mis en œuvre par des fournisseurs de services compétents locaux, alors l'agence d'exécution sera en mesure de se concentrer sur les dimensions sociales de la réintégration économique tout au long du processus de réintégration.

Si un appui au niveau social est nécessaire pour l'intégration économique, les effets psychologiques (et donc les effets d'intégration sociale) de l'intégration économique sont énormes. On peut le constater par exemple par la confiance en soi suscitée par le fait de devenir client d'une institution de microfinance, ce qui peut dépasser de loin les apports d'une structure de réintégration,et plus généralement l'autonomie psychologique atteinte par le biais de l'autonomie matérielle. La réintégration psychologique est ainsi renforcée par la réintégration matérielle et économique. Il en est ainsi pour les communautés et les individus. L'intégration économique offre non seulement la base matérielle de l'intégration sociale, mais agit aussi indirectement comme un puissant stabilisateur psychologique.

Dans la plupart des cas, les agences d'exécution elles-mêmes seront des fournisseurs de certains services techniques spécialisés, tels que la formation professionnelle, la formation à l'entreprenariat, ou les services financiers ou non financiers de développement des entreprises. Cependant, les agences d'exécution sont rarement spécialisées dans plus d'un secteur technique. Le problème de coordination, de plaidoyer et de facilitation d'accès aux autres services sectoriels reste donc une question importante.

La coordination avec les partenaires des domaines techniques qui concourent à la réintégration économique sera abordée en détail dans divers modules du Guide, en particulier dans le module : Analyse de l'environnement socioéconomique local. Toutefois, on ne doit pas perdre de vue que les acteurs travaillant pour la réintégration économique des enfants devraient être en coordination avec les autres acteurs de la protection de l'enfance travaillant dans le domaine de la libération et de la réintégration, y compris au niveau communautaire, en particulier au travers du groupe de travail pour la protection de l'enfance au niveau national ou provincial sous le Cluster Protection[18]. Ceci permettra de s'assurer que des lacunes soient correctement

18 Le Cluster Protection est l'un des clusters créés en 2005 par le Comité permanent inter-organisations (CPI) des Nations unies dans le cadre de la reforme humanitaire. Il est constitué d'agences des Nations unies, d'organisations non gouvernementales (ONG) et d'autres organisations internationales travaillant sur les questions de protection pendant une crise humanitaire. Le groupe de travail sur la protection de l'enfance du Cluster Protection est présidé par l'UNICEF et travaille spécifiquement sur les questions de protection de l'enfance.

comblées, que la duplication des efforts soit évitée et que les enfants puissent bénéficier d'activités communautaires étendues (ex. activités des clubs d'enfants/jeunes). Ceci permet également de s'assurer que tous les enfants sortis des forces et groupes armés d'un pays donné puissent avoir accès à des services et opportunités comparables dans le cadre d'une stratégie et d'un programme national, et de ne pas donner des services supplémentaires à seulement une faible proportion d'entre eux par le simple fait qu'ils se trouvent dans une zone couverte par une agence d'exécution donnée.

Lorsque l'on recherche l'acceptation par la communauté, il convient de se rappeler qu'une communauté sortant de conflit est souvent marquée par des fissures profondes. « L'acceptation de la communauté » peut donc être une tâche très complexe. Les approches REL/DEL abordent cette question par le biais de planification, de mise en œuvre et de prise de décisions participative. Au-delà de la facilitation de l'acceptation du groupe cible par les fournisseurs de services individuels, la fonction d'intermédiaire des agences d'exécution peut ainsi impliquer, le cas échéant et de façon décisive, la représentation du projet et du groupe cible dans toutes les structures de prise de décision participative mises en place. En fonction du niveau d'institutionnalisation de ces initiatives intégrées de développement local, la facilitation et le plaidoyer pour les enfants sortis des forces et groupes armés et d'autres enfants très vulnérables affectés par les conflits peuvent cibler non seulement les initiatives de relèvement et de développement au niveau local, mais aussi les programmes et politiques globaux et sectoriels au niveau du district, de la région et du pays (ex. l'insertion du projet dans les plans de développement du district, la participation à la mise à jour du DSRP, etc.).

On peut donc définir le rôle de l'agence d'exécution comme coordination des services sectoriels et gestion des facteurs sociaux de l'intégration économique dans un processus communautaire participatif.

Implications sur l'approche du *Guide pratique*

L'agence d'exécution est dans une situation particulière. Elle doit avoir des bonnes connaissances dans tous les domaines techniques sectoriels pertinents, sans être forcément le prestataire de ces services techniques. Elle doit également comprendre les politiques et programmes de promotion de l'emploi ou être au courant de l'élaboration de politiques et programmes intégrés de développement économique locale, sans être en mesure d'y intervenir directement.

Le Guide répond à ces besoins opposés de l'agence d'exécution de deux façons. D'une part, il fournit des présentations sur le contenu essentiel et ce qui doit être fait dans chacun des secteurs techniques de la promotion de l'emploi,en se basant sur l'expertise des différentes unités techniques concernées du BIT et des programmes et l'expériences de terrain. D'autre part, il fournit des orientations sur ce qu'il faut faire pour avoir accès aux services sectoriels et aux programmes et réseaux de développement intégré pertinents pour la réintégration économique des enfants sortis des forces et groupes armés et d'autres enfants affectés par les conflits.

Module 1

Identification du groupe cible

Le présent module :

- explique les différentes étapes à suivre pour identifier le groupe cible du projet ;
- souligne l'importance de critères d'éligibilité clairs pour les enfants sortis des forces et groupes armés et d'autres enfants affectés par les conflits ;
- décrit les critères définissant les limites d'âge supérieures et inférieures pour les deux groupes de participants au projet ;
- donne des conseils sur le choix d'un système de gestion de l'information.

Ce qu'il faut prendre en considération

Identification des enfants associés aux forces et groupes armés

Les principes et procédures régissant l'identification des bénéficiaires des programmes de désarmement, de démobilisation et de réintégration (DDR) ont été définis et standardisés dans les Normes intégrées de désarmement, de démobilisation et de réintégration (IDDRS).Des principes spécifiques de libération et de réintégration des enfants sortis des forces et groupes armés ont été définis dans les Principes de Paris. Les deux documents sont bien connus et acceptés. Des orientations stratégiques claires sur l'identification des enfants sortis des forces et groupes armés pour les programmes de réintégration économique ont été données dans le Cadre stratégique du BIT pour combler le retard économique.[1] Le *Guide pratique* ne reprend donc pas ce qui a été bien défini ailleurs. Les agences d'exécution sont encouragées à consulter ces documents. Le présent module se contente de résumer sous forme séquentielle les principales considérations qui doivent être prises en compte lors de l'identification des enfants sortis des forces et groupes armés pour les projets de réintégration avec une forte composante économique.

Identification d'autres enfants affectés par le conflit

Les programmes de réintégration des enfants sortis des forces et groupes armés devraient toujours inclure d'autres enfants très vulnérables affectés par les conflits armés. Il peut s'agir d'enfants orphelins de guerre, réfugiés ou déplacés internes, de mères et d'enfants affectés par le VIH/sida, d'enfants dont les études ont été interrompues par le conflit ou d'enfants handicapés du fait de la guerre. Ces dispositions sont conformes aux normes internationales (voir IDDRS, chapitre 5.30 sur les enfants et le DDR ainsi que les Principes de Paris, en particulier 3.3).Comme expliqué dans le chapitre sur le cadre conceptuel, ce Guide aborde l'inclusion de ces enfants sous l'objectif de prévention du recrutement. L'inclusion est non seulement une stratégie clé de prévention du recrutement, mais aussi une stratégie pour faciliter l'acceptation par les communautés des enfants sortis des forces et groupes armés, éviter la stigmatisation et promouvoir l'équité. Comme précisé ci-dessous, il s'agit aussi d'un moyen de résoudre quelques problèmes liés à l'inclusion des enfants difficile à atteindre autrement.

L'identification des bénéficiaires du projet nécessite du temps, de l'attention et de la transparence.

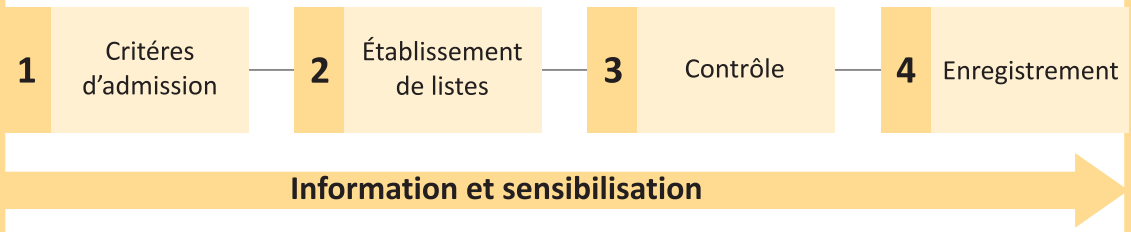
1 Voir BIT-IPEC, *op. cit.*

L'identification et la sélection des bénéficiaires est un processus qui demande du temps. Vous pouvez être sous pression pour produire des résultats rapides, mais vous éviterez des problèmes graves si vous suivez, avec une attention particulière et une grande transparence, les étapes requises évitant ainsi de compromettre tout le projet de réintégration.

L'Encadré 1.1 présente les étapes séquentielles qui constituent le processus d'identification. Ce module donne des conseils sur chacune de ces étapes.

Encadré 1.1

Processus d'identification



Source :BIT-IPEC : Cadre stratégique pour combler le retard économique, op. cit., p. 45.

1. Limites d'âge supérieures pour les enfants sortis des forces et groupes armés

Personnes libérées quand elles étaient enfants, mais devenues depuis de jeunes adultes

La définition du groupe d'âge de ces enfants pour les projets de réintégration est sujette à discussion. Selon les conventions internationales pertinentes (en vertu des clauses de l'article 1 de la Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant (1989) et l'article 2 de la convention (n° 182) de l'OIT sur les pires formes de travail des enfants, 1999[2], l'enfant est défini comme toute personne de moins de 18 ans. Aucun problème théorique ne se pose quant à l'identification d'un enfant sorti des forces et groupes armés et par la suite, sa réintégration : il s'agira de toute personne de moins de 18 ans au moment de sa sortie formelle ou informelle des forces et groupes armés. Toute personne de plus de 17 ans au moment de sa sortie est éligible pour les programmes de DDR des adultes. Toutefois, la composante réinsertion/réintégration soulève un problème. Les enfants sortis des forces et groupes armés peuvent avoir quitté les forces et groupes armés quand ils avaient moins de 18 ans, mais sont peut-être devenus adultes au moment de la mise en place du programme de réinsertion/réintégration. Face à ce cas de figure, le consensus général est de les inclure dans les programmes de réinsertion/réintégration destinés aux enfants, dans la mesure où ils souffrent probablement de certaines privations ou traumatismes liés au temps passé dans les forces et groupes armés pendant leur enfance, bien qu'ils soient devenus des adultes entre-temps. Les débats ont eu lieu pour fixer une limite d'âge supérieure. Cette question est étroitement liée au temps écoulé entre la fin du conflit et le début du processus de réintégration.

Les organisations de protection de l'enfance (comme l'UNICEF) préfèrent ne pas aller au-delà de l'âge de 17 ans pour les programmes de réintégration des enfants afin de s'assurer que la priorité est accordée aux enfants vulnérables actuels, mais en faisant preuve d'une certaine flexibilité pour les jeunes adultes, âgés de 18 ans et plus très vulnérables. Ils considèrent que les jeunes de plus de 18 ans sortis des forces et groupes armés ne devraient pas accéder de façon automatique aux programmes de réintégration économique, mais

2 Les textes de la convention n° 182 et de la recommandation n° 190 qui l'accompagne se trouvent sur le CD.

devraient être évalués suivant le contexte et au cas par cas afin de déterminer s'ils nécessitent un soutien et sont d'une vulnérabilité spécifique.

D'autres proposent d'intégrer ces jeunes dans les programmes DDR pour adultes. Toutefois, cette option pourrait créer une confusion sur les prestations de réintégration offertes aux enfants et celles offertes aux ex-combattants adultes qui tendent à être assez différents et incluent des avantages en liquide. Cela peut créer des effets pervers dans un contexte de démobilisation de masse des combattants.

Le *Cadre stratégique* plaide en faveur de l'inclusion de ces jeunes dans les programmes de réintégration des enfants et de l'extension à 24 ans de l'âge limite, qui constitue la limite d'âge de la catégorie jeune telle que définie par les Nations Unies. Mais il y a d'autres arguments contre cette limite d'âge. Identifier des jeunes, par leur participation dans des projets de réintégration, comme ayant été associés aux forces et groupes armés lorsqu'ils étaient enfants peut être particulièrement contre-productive dans un pays où le conflit est fini depuis longtemps. Ces jeunes peuvent être pris au piège d'identités passées qu'ils ont déjà laissé derrière eux ou qu'ils souhaitent laisser derrière eux. L'association des enfants ex-combattants du Rwanda, par exemple, a délibérément choisi d'abandonner la référence enfants ex-combattants.

Dans les pays avec d'importants programmes et politiques de promotion de l'emploi des jeunes en général, il est certainement préférable d'abandonner complètement l'approche ciblée et de les intégrer dans les programmes en cours, aussi longtemps qu'on est sûr qu'ils reçoivent les services nécessaires pour leur intégration économique.

Dans tous les cas, ce groupe spécifique de jeune, qu'il soit dans les programmes de réintégration destinés aux enfants et les programmes de DDR des adultes, ne doit pas se retrouver sans appui à la réintégration, si les programmes généraux d'emploi des jeunes ne sont pas disponibles dans la zone du projet.

Le *Guide pratique* recommande l'inclusion des garçons jusqu'à 21 ans et des filles jusqu'à 22 ans

Le Projet interrégional du BIT sur la prévention et la réintégration des enfants impliqués dans les conflits armés a adopté une position intermédiaire : 21 ans pour les garçons et 22 ans pour les filles (à condition qu'ils/elles aient quitté les forces et groupes armés avant l'âge de 18 ans).La limite d'âge plus élevée pour les filles a été fixée compte tenu des obstacles rencontrés pour les atteindre. Le débat sur une limite d'âge supérieure est encore ouvert ; il est toujours possible de décider en fonction des conditions locales de chaque projet. Toutefois, la limite d'âge de 21/22 ans fixée par le projet BIT s'est révèle être un compromis raisonnable. Tout en reconnaissant que diverses options peuvent être adoptées, le présent Guide suit ces lignes. Dans tous les cas, pour des limites d'âge au-dessus de 18 ans, une limite d'âge supérieure devrait être retenue pour les filles.

2. Limites d'âge supérieures pour les autres enfants affectés par les conflits

La limite d'âge supérieure des autres enfants doit toujours être de 18 ans

Comme expliqué dans le chapitre sur le cadre conceptuel, le Guide aborde la prise en charge des autres enfants affectés par les conflits sous l'objectif de prévention face au recrutement. Pour ces enfants, la limite d'âge devrait donc toujours être 18 ans, c'est-à-dire qu'ils ne devraient pas encore avoir atteint leur 18^{e}anniversaire, le recrutement de jeunes de plus de 18 ans n'étant pas illégal.

3. Limites d'âge inférieures pour les enfants sortis des forces et groupes armés et les autres enfants affectés par les conflits

La législation nationale fixe l'âge minimum pour l'emploi et définit la limite d'âge inférieure

La limite d'âge inférieure pour tout projet de réintégration économique est définie par la législation du pays sur l'âge minimum d'admission à l'emploi. La convention (n° 138) de l'OIT sur l'âge minimum, 1973,[3] stipule que :

> *L'âge minimum [d'admission à l'emploi] ne devra pas être inférieur à l'âge auquel cesse la scolarité obligatoire, ni en tout cas à 15 ans…Nonobstant les dispositions du paragraphe 3 du présent article, tout Membre dont l'économie et les institutions scolaires ne sont pas suffisamment développées pourra, après consultation des organisations d'employeurs et de travailleurs intéressées, s'il en existe, spécifier, en une première étape, un âge minimum de 15 ans. L'article 7 stipule que la législation nationale pourra autoriser l'emploi à des travaux légers des personnes de treize à quinze ans ou l'exécution, par ces personnes, de tels travaux, à condition que ceux-ci : a) ne soient pas susceptibles de porter préjudice à leur santé ou à leur développement ; b) ne soient pas de nature à porter préjudice à leur assiduité scolaire, à leur participation à des programmes d'orientation ou de formation professionnelles approuvés par l'autorité compétente ou à leur aptitude à bénéficier de l'instruction reçue.*

Si le pays du projet a ratifié la convention n° 138 de l'OIT, la législation nationale doit refléter ses dispositions.

Il convient de relever que cette convention permet la participation à l'orientation professionnelle ou aux programmes de formation dans les écoles ou les établissements pour les enfants dont l'âge est inférieur à l'âge minimum requis pour l'emploi et que la permission d'exécuter des travaux légers peut être accordée aux enfants âgés de 13 à 15 ans. Les apprentissages ne sont autorisés qu'à partir de 14 ans. Par conséquent, les programmes de réintégration économique peuvent inclure des enfants appartenant à ce groupe d'âge pour l'orientation et les activités de formation professionnelle et les préparer à l'inclusion aux programmes d'emploi lorsqu'ils atteindront l'âge minimum d'admission à l'emploi.

Absence de preuves officielles de l'âge

La principale difficulté pratique relative aux limites d'âge est le fait que les âges exacts des enfants dans les pays affectés par les conflits ne sont souvent pas connus, en raison du fait qu'il n'y a pas d'enregistrement systématique des naissances, ni de carte d'identité. Il en est ainsi pour les enfants sortis des forces et groupes armés et ceux affectés par les conflits. Par ailleurs, les ex-combattants peuvent mentir sur leur âge ; des enfants qui se font plus âgés ou des adultes qui se font plus jeunes en fonction des différences de services/avantages. L'agence d'exécution doit être consciente de cette dynamique. La détermination de l'âge doit être entreprise par un agent de protection de l'enfance formé, si possible au cours du processus de vérification de la libération formelle. Des méthodes indirectes de détermination de l'âge de l'enfant peuvent fournir quelques indications.

3 Le texte de la convention n° 138 et la recommandation n° 146 qui l'accompagne se trouve sur le CD.

Encadré 1.2

Détermination de l'âge

Dans les pays en proie à un conflit, peu d'enfants disposent de documents d'identification officiels justifiant leur âge. L'administration locale, les écoles et les hôpitaux peuvent parfois conserver des dossiers indiquant l'âge d'un enfant. Les parents déterminent l'âge en fonction des évènements locaux qui se sont produits au moment de la naissance. Les enfants expliquent généralement leur âge en fonction de l'année où ils étaient à l'école, au moment de leur séquestration ou enrôlement. En cas de doute, l'hypothèse devrait toujours être que cette personne a moins de 18 ans.

Source : BIT-IPEC : Cadre stratégique pour combler le retard économique, p. 49

En cas de doute, on doit supposer que la personne a moins de 15 ans. Dans la plupart des cas, la participation à la formation professionnelle ou à l'apprentissage pendant la période de doute sera acceptable, avant que l'intégration dans l'emploi réel soit envisagée.

L'Encadré 1.3 illustre la répartition des groupes d'âge pour la réintégration et la prévention (limites d'âge supérieures pour la réintégration, telles que proposées par le présent Guide).

Encadré 1.3

Groupes d'âge pour la prévention et la réintégration économique

<table>
<tr><th colspan="2">Enfants < 18</th><th colspan="2">Adultes > 18</th></tr>
<tr><td colspan="4">JEUNES</td></tr>
<tr><td>< 15</td><td>15-17</td><td>18-24</td><td>24</td></tr>
<tr><td colspan="2">Prévention</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="3">Réintégration économique
15-21/22</td><td></td></tr>
</table>

Source :Adapté de BIT-IPEC, op. cit., p.12

4. Spécificité des besoins d'intégration des jeunes

Le groupe cible se compose d'enfants en âge de travailler et de jeunes jusqu'à l'âge de 21/22 ans

Le groupe d'âge qui bénéficiera d'un appui économique se compose d'enfants ayant atteint l'âge minimum d'admission à l'emploi, généralement âgé de 15 à 17 ans, désigné dans ce Guide comme enfants en âge (minimum) de travailler. En outre, ce groupe se composera de jeunes dont l'âge peut aller jusqu'à 21 ans s'agissant de garçons et 22 ans s'agissant de filles, selon la proposition du Guide, à condition qu'ils/elles aient quitté les forces et groupes armés avant l'âge de 18 ans. Pour cette raison, le Guide parle généralement d'enfants et de jeunes quand il s'agit du groupe cible du projet.

Les personnes de moins de 18 ans appartiennent juridiquement à la catégorie des enfants, en dépit du fait que la plupart d'entre elles peuvent déjà avoir des responsabilités familiales. Elles appartiennent également à la catégorie des jeunes, qui n'est pas une catégorie juridique, et ont des besoins socioéconomiques semblables aux jeunes de plus de 18 ans, qui sont juridiquement des adultes.

La distinction entre enfants et jeunes est essentielle pour le type de services économiques

Toutefois, la distinction entre les deux groupes d'âge (15 à 17 et 18 à 21/22 ans) est d'une grande importance pour le type de services d'intégration économique que votre projet peut fournir. La convention n° 182 de l'OIT détermine les pires formes de travail des enfants, inacceptables pour les enfants de moins de 18 ans (s'appliquant ainsi aux programmes de réintégration pour les jeunes de votre groupe cible ayant moins de 18 ans), à savoir le travail forcé, la traite des enfants, l'utilisation des enfants à des fins d'exploitation sexuelle ou aux fins d'activités illicites, ainsi que les travaux qui sont susceptibles de nuire à la santé, à la sécurité ou à la moralité de l'enfant (travaux dangereux).La convention précise que les travaux dangereux, c'est-à-dire « les travaux qui, par leur nature ou les conditions dans lesquelles ils s'exercent, sont susceptibles de nuire à la santé, à la sécurité ou à la moralité de l'enfant…doivent être déterminés par la législation nationale ou l'autorité compétente ». Par conséquent, les projets de réintégration destinés aux jeunes sortis des forces et groupes armés doivent prendre en considération la différence entre les moins et les plus de 18 ans. Si une liste de ces types de travaux dangereux a été dressée et établie par l'autorité compétente du pays dans lequel votre projet est exécuté, cette liste devra avoir une force exécutoire sur votre projet.

D'autre part, les jeunes – c'est-à-dire les deux groupes d'âge de jeunes – ont en commun des expériences, des traumatismes et des besoins spécifiques qui diffèrent de ceux des adultes. Ils sont la raison d'être des projets spécifiques de réintégration des enfants et des jeunes sortis des forces et groupes armés. Le Guide met l'accent sur ces spécificités, mais sur un plan purement technique, bon nombre de services d'appui économique peuvent être semblables à ceux fournis pour les ex-combattants adultes.

Les enfants en-dessous de l'âge minimum d'admission au travail

Comme mentionné dans l'introduction du Guide, les enfants dont l'âge est inférieur à l'âge minimum d'admission au travail et qui ne sont pas intégrés dans les programmes de formation professionnelle devraient bénéficier de services complètement différents, principalement la scolarisation. Si votre projet cible spécifiquement la réintégration économique, vous devez envisager leur transfert dans d'autres projets spécialisés dans la réintégration des enfants plus jeunes.

5. Sélection des autres enfants affectés par le conflit

Nécessite des critères d'éligibilité claires pour les autres enfants affectés par le conflit

En principe, tous les enfants sortis des forces et groupes armés ont droit aux services de réintégration et aucune sélection ne doit se faire concernant ce groupe d'enfants. Cependant, une sélection parmi les autres enfants affectés par les conflits sera presque toujours nécessaire, étant donné que le nombre d'enfants éligibles sur la base des critères de sélection établis dépasse en général le nombre de places disponibles dans le projet. La sélection de ces enfants est un processus extrêmement sensible. Les exigences fondamentales sont : des critères de sélection objectifs et faciles à comprendre, la transparence, une communication claire et l'implication de la communauté.

Encadré 1.4

Facteurs de vulnérabilité

Dans les cas de recrutement forcé ou d'enlèvement, il semble que tous les enfants soient susceptibles d'être touchés. Par contre, il nous paraît intéressant de comprendre pourquoi, dans un contexte donné, certains enfants font la démarche de demander leur intégration dans un groupe armé. Nous avons regroupé ci-dessous des situations susceptibles de favoriser l'enrôlement de mineurs.

- **Besoins matériels non satisfaits :**
  parce que les enfants sont à la recherche de n'importe quelle solution pour améliorer leur quotidien et qu'ils croient être nourris et logés, voire payés, dans les groupes armés.
- **Déscolarisation précoce** (échec scolaire ou coût élevé) et le désœuvrement qui s'en suit **:**
  - parce que l'enfant, livré à lui-même, va fréquenter des plus âgés susceptibles de l'influencer ;
  - parce que certaines politiques de recrutement, comme au Burundi, s'adressent uniquement aux enfants non scolarisés.
- **Faible niveau d'éducation :**
  parce que les groupes armés sont vus comme le seul lieu où l'on peut « faire carrière »sans avoir de diplôme.
- **Ttravail précoce :**
  parce que l'enfant pense qu'il gagnera de l'argent plus facilement en s'enrôlant.
- **Relations familiales inexistantes ou conflictuelles :**
  - parce que l'enfant cherche tous les moyens possibles pour fuir un milieu dans lequel il n'est pas à l'aise.
  - parce que l'enfant ne va pas trouver d'opposition lorsqu'il exprime son désir de s'enrôler.
- **Fréquentation de membres de groupes armés :**
  parce que les jeunes membres des groupes armés font miroiter une situation de pouvoir.
- **Proximité des combats :**
  parce que l'enfant, témoin direct d'atrocités,va souhaiter participer au conflit pour défendre ou venger son entourage.
- **Première appartenance à un groupe armé :**
  parce que, devant les difficultés de réinsertion, l'enfant est tenté de retourner dans un monde qu'il connaît et où il sera accepté.

Source : BIT-IPEC : Enfance blessée. L'utilisation des enfants dans les conflits armés en Afrique Centrale, (Genève, 2003), pp.39-40.

L'inclusion d'autres enfants affectés par le conflit aux fins de prévention

Selon le Guide, la sélection de ces enfants doit viser la prévention du recrutement d'enfants. Elle nécessite donc des renseignements précis sur les raisons qui poussent les enfants de la zone du projet à se joindre aux forces et groupes armés, ou pourquoi (à quelle utilisation/fin), comment, où, en quelles circonstances les forces et groupes armés recrutent ou enlèvent des enfants. La collecte de ces informations doit être spécifique à la zone de votre projet et bien évidemment, les données doivent ventilées par sexe et par âge. Quelques recherches ont été menées sur cette question, comme le montre l'Encadré 1.4 ci-dessus. L'inclusion des enfants affectés par le conflit sera d'autant plus utile pour la prévention qu'elle se fonde sur des indicateurs précis de vulnérabilité au recrutement dans la zone du projet. Il serait trop vague et inefficace de cibler simplement la vulnérabilité économique.

Ce qu'il faut faire, et comment le faire

Étape 1 : Établir l'éligibilité

Définir les critères d'éligibilité des enfants sortis des forces et groupes armés :

- **Déterminez la tranche d'âge de votre groupe cible** ; le Guide suggère les enfants et jeunes de 15 à 21 ans (pour les garçons) et 22 ans (pour les filles). Les enfants de 13 à 15 ans peuvent être inclus dans des activités d'orientation et de formation professionnelle. Choisissez une limite d'âge supérieure plus élevée pour les filles. Remarquez que les tranches d'âge supérieures sont une option proposée par le Guide et qu'elles sont sujettes à discussion, comme précisé plus haut.

- En déterminant la tranche d'âge, tenez **compte de la possibilité d'inclure les jeunes de 18 ans et plus dans les programmes de DDR des adultes ou dans les programmes généraux de promotion de l'emploi des jeunes**. Si une telle possibilité existe, veillez à ce qu'elle soit coordonnée avec ces programmes afin qu'il n'y ait pas de duplication et de confusion sur les avantages offerts. Assurez-vous également que ces programmes soient disponibles et prêts à accepter les jeunes de 18 ans et plus sortis des forces et groupes armés.

- **Association précédente avec les forces et groupes armés**
  Le terme « association avec des forces et groupes armés » doit être défini conformément aux Principes de Paris.

Définir les critères d'éligibilité pour les autres enfants affectés par le conflit

- **Fixez à 18 ans la limite d'âge supérieure pour ces enfants**
  Remarque : la limite d'âge de 18 ans signifie que les enfants n'ont pas encore atteint leur 18^{e} anniversaire.

- **Définissez et hiérarchisez les critères de vulnérabilité au recrutement**

  - Le Guide propose de considérer les critères énumérés ci-dessus dans l'Encadré 1.4 ;

  - Collectez des informations sur des indicateurs précis de vulnérabilité au recrutement pertinents dans la zone de votre projet.

Étape 2 : Dresser des listes

Établir les listes des participants potentiels

Pour les enfants sortis des forces et groupes armés, la situation sera différente en fonction ou non de la présence ou de la programmation d'un programme de DDR formel dans la zone de votre projet. Dans le premier cas de figure, des listes préétablies d'enfants ont été ou vont être établies par le programme national de DDR. Les organismes de protection de l'enfance travaillent peut-être déjà avec ces enfants dans des centres de transit ou dans des projets de réinsertion sociale.

- **Collectez les listes** du programme national de DDR et des organisations partenaires.

- **Ne limitez pas les participants potentiels** de votre projet aux enfants formellement libérés ; approchez-vous de ceux qui ont quitté les forces et groupes armés de leur propre initiative.

➤ **Mélangez les enfants de factions militaires opposées**, par exemple les enfants des groupes rebelles avec ceux de l'armée nationale, comme contribution du projet à la réconciliation nationale. L'expérience commune qu'ont ces enfants d'appartenance à des forces ou des groupes armés se révèle souvent plus importante que l'appartenance passée à une faction particulière.

Pour tous les enfants, indépendamment de l'existence ou non d'un programme de DDR formel :

➤ **Informez les autorités publiques** et les leaders de la communauté de votre projet.

➤ **Organisez une campagne d'information publique** dans la zone de votre projet en expliquant les objectifs et les procédures du projet et en invitant les participants potentiels à s'enregistrer.

➤ **Invitez les organisations communautaires** à participer à l'établissement des listes. Les organisations clés à inviter sont :

- associations de femmes ;
- associations de jeunes ;
- associations de personnes handicapées ;
- associations d'ex-combattants ;
- associations d'enfants sortis des forces et groupes armés.En effet, de telles associations ont été créées dans certains pays post-conflit ; les listes de membres de ces associations constituent parfois la meilleure base de données disponible dans le pays, surtout quand le conflit s'est achevé il y a plusieurs années. Impliquez ces associations dans toutes les étapes de votre projet.

➤ **Vérifiez l'inclusion** des groupes avec des besoins spécifiques :

- Assurer l'enregistrement des filles sur les listes des participants potentiels. Il est connu que le nombre de filles au sein des forces et groupes armés est généralement sous-estimé. La participation des associations féminines ou des associations d'enfants sortis des forces et groupes armés devrait contribuer à accroître le nombre d'enregistrements de filles. Néanmoins, les filles peuvent avoir de bonnes raisons de ne pas vouloir révéler en public leur association passée aux forces et groupes armés. Étant donné que l'établissement des listes est probablement l'aspect le plus public du processus d'identification, vous ne devez pas être strictes à ce stade dans la distinction entre les filles sorties des forces et groupes armés et les autres filles affectées par le conflit, en incluant par exemple « l'association aux forces et groupes armés » parmi les critères déterminant le fait d'être « affecté » par le conflit. L'identification des filles sorties des forces et groupes armés peut se faire plus tard dans le cadre plus privé de la vérification ou de détermination des profils. Associer les deux catégories dans le groupe cible du projet s'est révélé être une méthode particulièrement efficace pour atteindre les filles.

- Encouragez l'enregistrement des jeunes avec handicap, en particulier ceux blessés durant le conflit et des autres minorités (ethniques, religieuses, culturelles). Les enfants devenus handicapés à cause de la guerre peuvent se trouver dans les hôpitaux ou ailleurs, hors de leur communauté. Des efforts particuliers seront nécessaires pour les identifier et les inclure dans le programme. Des garçons et des filles avec handicap se trouvent dans chaque communauté, mais leur nombre est plus élevé en situation post-conflit. Se retrouver handicapé suite à la participation à un conflit armé quand on est encore enfant peut être particulièrement traumatisant. Les handicaps peuvent être directement liés aux déficiences résultant du conflit armé, mais l'augmentation du nombre de tous les autres types de handicap sera généralement une conséquence indirecte du conflit à travers la dégradation des systèmes sanitaire et de santé, l'insécurité, etc. Remarquez que promouvoir l'enregistrement des jeunes avec handicap nécessite de rendre les installations et les lieux de rassemblement accessibles.

- Être affecté par le VIH ou le sida (que ce soit l'enfant lui-même ou un membre de la famille) est un critère de vulnérabilité important. Toutefois, les agences doivent veiller à ce que l'enregistrement de ces enfants n'aboutisse pas à une stigmatisation.
- Bien que le besoin d'un soutien économique ne soit pas un critère d'éligibilité, vous devez vous assurer que les listes des bénéficiaires potentiels des autres groupes cibles affectés par le conflit prennent en compte cet aspect afin de permettre la sélection des personnes ayant le plus besoin d'aide à l'étape suivante ; définissez des critères quantifiables pour la hiérarchisation des besoins d'aide économique, par exemple : avoir une famille à charge (famille propre ou d'origine), manquez d'activités génératrices de revenu, bas niveau d'éducation et de formation, absence d'opportunités dans la communauté, pression économique exercée par d'autres groupes vulnérables dans la communauté (migrants retournés au pays, déplacées internes, réfugiés, etc.), handicap.

➤ Soyez conscient que l'inclusion de ces groupes dépend de votre **capacité** à vous en occuper et que vous devrez donc vous y préparer.

Étape 3 : Vérifier les listes

C'est le processus qui consiste à vérifier que seules les personnes éligibles ont été enregistrées et reçoivent les services de réintégration. Beaucoup d'efforts ont été faits pour élaborer des normes pour cette étape délicate du processus de réintégration qui est la vérification. La définition des procédures telles que définies dans les Principes de Paris est largement acceptée. La problématique et les normes ne sont pas propres aux projets de réintégration économique, sauf que les enjeux sont encore plus élevés que dans les programmes de réintégration sociale.

➤ **Communiquez** aussi clairement que possible sur ce que le projet fera et ce qu'il ne fera pas. Tout manque de transparence, de communication, d'implication des communautés, des autorités locales, des déclarations vagues sur les services économiques que votre projet va fournir ou, pire encore, des promesses irréalisables auront des effets dévastateurs. Communiquer devrait également signifier informer clairement le groupe cible sur ses obligations.

➤ En ce qui concerne les procédures de vérification, **suivez les normes établies**. L'Encadré 1.5 reproduit les articles les plus pertinents des Principes de Paris.

➤ **Coordonnez la vérification** avec les acteurs de la protection de l'enfance engagés dans la réunification des enfants sortis des forces et groupes armés afin d'éviter de les interroger à plusieurs reprises sur des sujets sensibles. En principe, ce travail est coordonné à l'avance par le biais du programme national de DDR ou du Groupe de travail local sur la protection de l'enfance de sorte qu'il y ait un transfert clair des enfants (avec leurs dossiers) d'un partenaire à l'autre,sur la base d'un mapping et d'une évaluation des besoins initiales. Les enfants sortis des forces et groupes armés ne devraient pas être réinterrogés sur leurs expériences, mais seulement sur leurs intérêts spécifiques en ce qui concerne la réintégration économique. Les informations contenues dans leurs dossiers constitués pendant le processus de libération doivent simplement être copiées dans leur dossier de bénéficiaire établi à des fins de gestion du projet. Toutefois, les autres enfants très vulnérables affectés par le conflit devront être interviewés.

Encadré 1.5

Entretien avec les enfants

Il peut être nécessaire d'interroger les enfants pour un certain nombre de raisons : déterminer s'ils satisfont aux critères d'éligibilité des programmes de libération, préciser leur situation actuelle et leurs projets d'avenir, faciliter la recherche de leur famille pour pour des raisons d'ordre purement thérapeutique ou médico-légal. Les entretiens ne doivent jamais servir à recueillir des renseignements pouvant avoir une application militaire.

Des dispositions doivent être prises pour garantir la sécurité des informations recueillies et il importe de mettre en place un mécanisme de contrôle des documents. La sécurité de la personne interrogée doit être considérée comme primordiale au niveau des mécanismes de gestion de l'information. Les informations recueillies lors de ces entretiens doivent demeurer la propriété de l'organisation qui les a ainsi obtenues.

D'un bout à l'autre des processus de libération et de réinsertion, tous les enfants doivent être informés de la raison pour laquelle des informations leur sont demandées, de l'identité des personnes qui y auront accès et des dispositions qui auront été prises pour en garantir le caractère confidentiel. Il est important d'informer les enfants sur ce qu'il va leur arriver à chaque étape du processus.

Les organisations dont le personnel a besoin d'interroger les enfants doivent mettre en place les mesures ci-dessous :

- Le personnel chargé des entretiens doit bien connaître leur objet et doit s'employer à recueillir uniquement les informations en rapport avec cet objet ;
- Les entretiens doivent être menés par des personnes qualifiées ;
- Lorsque cela est possible, les enfants doivent être interrogés par des adultes du même sexe qu'eux ;
- Il convient d'éviter les entretiens multiples ;
- Les entretiens avec les enfants ne doivent aborder les questions délicates que lorsque c'est indispensable et dans leur intérêt supérieur ;
- En cas de besoin, il importe de fournir un soutien supplémentaire aux enfants pendant et après l'entretien ;
- Dans tous les cas, un soutien psychologique doit pouvoir être apporté aux enfants avant, pendant et après les entretiens ;
- L'organisation recueillant les informations doit faire mener les entretiens en privé de façon que ce qui se dit ne puisse être entendu par hasard par d'autres personnes et faire respecter en toutes circonstances le caractère confidentiel des informations recueillies.

Source : Principes de Paris, op. cit., § 7.25 à 7.28, p.24.

Sélection des autres enfants affectés par le conflit

➤ **Basez la sélection** d'autres enfants affectés par le conflit sur des critères d'éligibilités claires (voir plus haut), une communication transparente et l'implication des communautés et/ou des autorités locales.

➤ **Hiérarchisez et quantifiez les critères d'éligibilité**. Comme mentionné plus haut, le Guide envisage l'inclusion de ces enfants comme moyen de prévention au recrutement. La pauvreté étant l'un des facteurs clés de vulnérabilité au recrutement, la vulnérabilité économique sera certainement un critère de recrutement important dans la sélection des autres enfants affectés par le conflit.

➤ **Vérifiez le soutien de la famille** pour la participation de l'enfant dans le projet de réintégration.

Pour les enfants, le soutien, le consentement et la compréhension de leurs familles et/ou compagnons sont pour beaucoup dans le succès ou l'échec de la participation au projet de réintégration. L'expérience montre que le manque de soutien de la part des familles/compagnons, l'incompréhension des règles du projet, de la gestion des micro-entreprises, des services financiers ou de l'adhésion à une coopérative peuvent miner l'efficacité de la participation des jeunes au projet, surtout lorsqu'il s'agit de services économiques. Dans les projets de réintégration économique, le soutien, ou tout au moins le consentement des membres de la famille/compagnons, peut être considéré comme un critère de sélection.

Étape 4 : Enregistrement et détermination des profils

L'enregistrement et la détermination du profil du groupe cible fournissent les données de base pour le processus de planification et de suivi de votre projet.

➤ L'enregistrement et la détermination du profil se font à l'aide d'un **questionnaire d'enregistrement**. Les données du questionnaire d'enregistrement seront insérées dans votre système de gestion de l'information (SGI) et devront donc être cohérentes avec la structure de celui-ci. Les informations collectées à l'aide du questionnaire fourniront des renseignements de base pour la planification et le suivi des services offerts à un participant tout au long de son parcours au sein du projet. Des informations supplémentaires seront collectées plus tard pendant la phase d'orientation (voir Module 3). Autrement dit, il sera nécessaire de savoir quel système vous utiliserez pendant la durée de vie de votre projet avant d'entamer le travail d'enregistrement et de détermination des profils.

➤ Certains participants sont peut-être déjà passés par le processus d'enregistrement et de détermination de profil pendant le processus de libération, dans les centres de transit ou encore dans les programmes de réinsertion sociale d'autres organisations partenaires. Dans la mesure du possible, **l'enregistrement ne doit pas être repris** ; les données des enregistrements précédentes doivent simplement être transférées.

➤ **Les données collectées** porteront sur l'origine, l'éducation, la formation, l'expérience professionnelle, les compétences acquises dans les forces et groupes armés, la santé, le handicap ou le profil psychosocial (dépendance à la drogue ou à l'alcool, traumatisme, etc.). Il incombe à l'agence d'exécution de s'assurer que des services de réhabilitation psychosociale soient fournis, en cas de besoin, par des agences compétentes et soient coordonnées avec des services de réintégration économique. Toutes les données doivent, bien évidemment, être ventilées par sexe.

➤ **Les données enregistrées doivent être strictement confidentielles** (et les participants doivent être assurés de la confidentialité des données) et servir exclusivement à des fins de planification et de suivi.

À un moment ou à un autre, les données de votre projet devront être compilées avec les données d'autres projets ou avec les données de votre projet dans d'autres régions ou pays. Dans les pays ayant des programmes nationaux de DDR, la commission nationale de DDR voudra collecter et synthétiser les données aux niveaux régional et national. Le système de gestion de l'information doit par conséquent être compatible et permettre une exportation/importation facile des données.

Vous voudriez peut-être collecter des informations sur des éléments supplémentaires pour les besoins spécifiques de votre projet et quine seront peut-être pas pertinentes pour le SGI de la commission nationale de DDR, comme par exemple l'inclusion d'autres enfants affectés par le conflit armé, ou les enfants avec handicap. Même si la commission de DDR ne collecte peut-être pas de données sur le handicap, il est vivement recommandé de le faire pour diverses raisons (recherche,

évaluation, planification, etc.), pour assurer que les enfants avec handicap ne sont pas oubliés dans votre projet et aussi pour le suivi de l'appui des bailleurs de fonds.

L'importance clé qu'il y a à concevoir, à planifier et à mettre en œuvre la réintégration comme un processus qui s'étend au-delà des programmes de DDR peut également aboutir à des différences dans le type de données que vous souhaitez collecter et suivre et celles collectées et suivies par les programmes nationaux de DDR. Toutefois, il devrait y avoir un tronc commun aux SGI de tous les partenaires travaillant sur les enfants sortis des forces et groupes armés de manière interdépendante. Notez qu'il existe un SGI standardisé inter-agences utilisé par les agences de protection de l'enfance pour la prise en charge des enfants en situations d'urgence, y compris dans les programmes de libération et d'intégration pour enfants, qui est actuellement utilisé dans plus de 15 pays. L'utilisation du SGI doit bien sûr être coordonnée par le groupe de travail sur la protection de l'enfance. Le PNUD a développé un logiciel générique de gestion des données du DDR (DREAM) qui pourrait être utile pour votre projet. Compte tenu du fait que le présent Guide a pour but d'aider les agences œuvrant dans le domaine de la protection de l'enfance à renforcer leurs capacités à gérer les composantes économiques de leurs projets, il est préférable de baser le SGI du projet sur le SGI standardisé inter-agences utilisé par les agences de protection de l'enfance et d'y ajouter des éléments souhaitées sur les aspects de la réintégration économique.

Ces éléments économiques peuvent être sélectionnés dans le profil initial du bénéficiaire. Voir Outil 1.

- **La compatibilité d'un SGI nécessite une coordination étroite de tous les partenaires impliqués.** Avant de choisir le système que vous allez utiliser, renseignez-vous d'abord pour savoir s'il y a déjà une base de données commune et des mécanismes de coordination en place dans le pays. Si l'exigence de coordination de la collecte de donnée est généralement acceptée, il convient de reconnaître qu'elle est rarement remplie, en partie en raison des différents objectifs poursuivis par les agences impliquées dans les programmes de libération et de réintégration des enfants et celles impliquées dans les programmes de DDR des adultes, comme mentionné ci-dessus. Les programmes DDR de réinsertion et les programmes de réintégration à long terme ont des durées différentes, et bien plus encore, le type d'activités de réinsertion doit obligatoirement changer dans la perspective de la réintégration. L'adoption récente de la Politique des Nations Unies sur la création d'emplois, de revenus et la réintégration dans les situations post-conflit[4] contribuera certainement à l'harmonisation de l'intervention des programmes et, par conséquent, de la pratique de collecte des données et du suivi.

- Des bases de données communes nécessitent des **règles strictes** sur (i) la mise à jour de l'information et (ii) la garantie de la confidentialité des données. Vérifier si les deux sont assurées.

- **Le choix du SGI doit être réaliste.** Si vous opérez dans une zone qui connaît fréquemment des coupures d'électricité ou si vos partenaires n'ont pas d'ordinateurs ou des compétences informatiques limitées, ou encore si votre connexion internet vous permet seulement d'envoyer des fichiers de taille réduite, vous ne devez pas opter pour un logiciel complexe, comme Access par exemple. Autrement, vous serez souvent obligé d'effectuer des opérations manuelles laborieuses qui prennent un temps précieux.

- Pour parler généralement, **un SGI doit être utile**. Son degré de complexité doit être en relation avec les avantages qu'il procure, mais aussi avec les coûts en termes de temps, d'énergie, d'argent, de formation du personnel, etc. nécessaires pour son fonctionnement et son entretien. Il n'y a pas de doute sur la nécessité d'un SGI fiable, mais l'expérience montre que si le choix du système n'est pas bien analysé, il peut facilement devenir incontrôlable.

Voir Outil 1 : Profil initial du bénéficiaire, fournit un exemple de données à collecter pour détermine les profils initiaux des bénéficiaires qui s'est avéré utile dans le cadre du projet BIT-IPEC en Afrique Centrale. sVous pouvez vérifier si certaines parties se trouvent déjà dans la base de données commune (s'il en existe) et extraire les données supplémentaires.

4 Voir le chapitre sur le cadre conceptuel.

Outils (voir texte complet sur CD)

1. Profil initial du bénéficiaire

Outil 1. Profil initial du bénéficiaire[1]

Titre du projet : ..... Photo

Date de collecte des informations : .....

1. Informations sur le bénéficiaire

1.1	Nom (nom de famille, prénom, surnom utilisé dans les forces et groupes armés [le cas échéant])	
1.2	Numéro d'identification dans le projet	
1.3	Sexe (M/F)	
1.4	Âge	
1.5	Date et lieu de naissance	
1.6	Numéro de la carte nationale d'identité [le cas échéant]	
1.7	Adresse actuelle	
1.8	Vit avec un(e) partenaire ? (oui/non)	
1.9	Nombre d'enfants ? [le cas échéant]	
1.10	Vit actuellement (*une seule réponse*) :	a – avec sa famille d'origine b – avec une famille d'accueil c – seul(e) d – avec son/sa partenaire et ses enfants e – dans une structure provisoire f – avec d'autres jeunes g – autre
1.11	Enfant sorti des forceset groupes armés ? (oui/non) ; Si non, reportez-vous directement à « *3 : Informations sur la famille d'origine ou famille d'accueil* »	

1 Adapté à partir d'un projet de l'OIT-IPEC

2. Recrutement, vie dans les forces et groupes armés et démobilisation

2.1	Âge au moment du recrutement	
2.2	Raison pour laquelle il s'est retrouvé dans les forces et groupes armés *(une seule réponse)*	a – recrutement forcé b – raisons économiques c – patriotisme, appartenance à un groupe ethnique d – haine, vengeance e – protection de soi et de sa famille f – goût de l'aventure, influence des autres g – autre
2.3	Force ou groupe armé auquel l'enfant était associé ?	
2.4	Principale activité quand il/elle était dans les forces ou groupes armés *(une seule réponse)*	a – combattant (élément portant une arme) b – aide logistique (cuisinier, porteur, responsable des approvisionnements …) c – espion, informateur, messager d – autre, veuillez préciser
2.5	Durée de l'association avec les forces ou groupes armés	
2.6	Âge au moment où il/elle a quitté les forces et groupes armés	
2.7	Date et lieu de séparation avec les forces ou groupes armés	
2.8	L'enfant est-il passé par un processus de démobilisation formelle ? (oui/non) Si non, comment a-t-il/elle quitté les forces ou groupe armés ?	
2.9	N° du certificat de démobilisation [le cas échéant] ?	
2.10	Passage par un Centre de transit ou d'orientation ou équivalent ? (oui/non)	
2.11	Localisation du Centre (ville/province) ?	
2.12	Durée du séjour dans le Centre ?	
2.13	Lieu de réinsertion ?	
2.14	L'enfant a-t-il/elle été réinséré(e) dans sa communauté d'origine ? (oui/non)	
2.15	Le/la concubin(e) était-il/elle aussi associé(e) aux forces et groupes armés ?	

3. Détails sur la famille d'origine/accueil (*une seule réponse si l'enfant vit avec sa famille d'origine/accueil*)

3.1	La rémunération de l'enfant est-elle le principal revenu de sa famille d'origine/accueil ? (oui/non)	
3.2	Les parents/tuteurs légaux travaillent-ils (oui/non) ?	
3.3	Nombre d'autres enfants de moins de 18 ans dans la famille ? [le cas échéant]	
3.4	Adresse	

4. Services de réinsertion reçus avant d'entrer dans le projet

4.1	Regroupement familial (oui/non)	
4.2	Services de réinsertion psychosociale (oui/non)	
4.3	Désintoxication de l'alcool ou de la drogue (oui/non)	
4.4	Services médicaux et/ou de réhabilitation (oui/non)	
4.5	Services d'éducation de base (oui/non)	
4.6	Formation professionnelle. Si oui, pour quelle profession ?	
4.7	Services d'appui à l'emploi (oui/non)	
4.8	Quelle agence a offerts ces services ?	

5. Situation relative à l'éducation

5.1	Dernière classe fréquentée ?	
5.2	En quelle année a-t-il/elle quitté l'école ?	

6. Situation relative à la formation professionnelle

6.1	Est-il/elle actuellement en formation professionnelle ? Si oui, depuis quand ?	
6.2	A-t-il/elle été en formation professionnelle ? Si oui, pendant combien de temps ?	
6.3	Pour quelle profession est-il/elle ou a-t-il/elle été formé (e) ?	
6.4	Type de formation reçue ? (*une seule réponse*)	a – formelle b – apprentissage formel ou informel c – formation informelle en cours d'emploi

7. Situation relative à l'emploi

7.1	Travaille-t-il/elle actuellement ? (oui/non)	
7.2	A-t-il/elle déjà travaillé ? (oui/non)	
7.3	Quelle est ou était sa profession ?	

8. Santé

8.1	L'enfant a-t-il un handicap ? (oui/non)	
8.2	Si oui, quel type d'handicap (*une seule réponse*) ?	a – physique b – sensoriel - sourd c – sensoriel - aveugle d – mental

Module 2

Analyse de l'environnement socioéconomique local et coordination des programmes

Le présent module:

- explique la nécessité de commencer par analyser l'environnement socioéconomique de la zone d'intégration ;
- présente les concepts de programmes intégrés de développement/relèvement local ;
- explique ce qu'il faut faire dans les zones de réintégration avec ou sans ces programmes intégrés locaux ;
- indique où chercher les opportunités d'(auto-)emploi en situation post-conflit ;
- indique comment explorer les opportunités locales pour la réintégration économique à moyen et long terme ;
- souligne l'importance du travail décent pour la réintégration économique ;
- met l'accent sur l'importance de la coordination de tous les partenaires dans l'environnement local.

Ce qu'il faut prendre en considération

Commencer par l'analyse de l'environnement socioéconomique local et coordonner avec tous les acteurs concernés

La réintégration a lieu au sein de communautés locales. Le type de réintégration économique qui sera possible, et dans quelle mesure elle le sera, dépendra de la capacité d'absorption, des opportunités d'emploi, des ressources naturelles, humaines et institutionnelles locales. Toutes les activités de réintégration économique sont orientées vers la réalité économique et sociale locale et sont en retour déterminées par elle. Pour cette raison, les projets de réintégration économique doivent commencer par une analyse de l'environnement socioéconomique local en même temps qu'ils procèdent à l'identification et à la détermination des profils de leur groupe cible.

Le chapitre sur le cadre conceptuel explique que l'intégration du projet dans l'environnement socioéconomique nécessite forcément une coordination de tous les acteurs impliqués.

Le présent module donne des conseils sur la manière d'analyser l'environnement local et d'identifier les opportunités locales de réintégration économique du groupe cible. Il fournit également des orientations sur la manière de faire partie d'un programme de relèvement/développement cohérent et inclusif d'une communauté locale.

1. Analyse de l'environnement socioéconomique local

1.1 Contraintes relatives à la collecte d'informations en situations post-conflit

Nécessité d'une analyse préalable solide, mais manque de temps pour la faire

La réintégration économique débute par un sérieux dilemme : elle nécessite une solide connaissance des opportunités d'emploi et de génération de revenus disponibles, mais en situation post-conflit, cette connaissance fait généralement défaut. Des analyses socioéconomiques approfondies nécessitent du temps, or en situation de relèvement post-conflit, il faut répondre rapidement et le temps manque pour des analyses solides. La réintégration économique ne peut pas attendre jusqu'à ce que des informations fiables sur l'environnement socioéconomique soient disponibles. En outre, le temps manque souvent parce que les enfants sortis des forces et groupes armés ne peuvent pas attendre (et s'ils doivent attendre, comme c'est parfois le cas dans les centres de transit, les conséquences peuvent être destructrices). De nombreuses autres contraintes pèsent également sur les analyses économiques locales :

- Dans les situations post-conflit, les profils socioéconomiques changent rapidement. Il y a généralement des déplacements considérables de différents groupes de population, notamment les déplacés internes, les réfugiés, les migrants retournés dans le pays ou les ex-combattants. En plus, des capitaux, biens physiques ou infrastructures ont peut-être été détruits et le régime foncier a peut-être connu des changements. Il peut y avoir un afflux de capitaux et de personnel de l'assistance internationale suite au lancement de projets pour répondre rapidement aux besoins urgents et immédiats du relèvement. Tous ces éléments provoquent des changements rapides, continus et souvent non enregistrés dans le contexte socioéconomique de la région.

- Des problèmes sécuritaires font souvent obstacle à la collecte de données sur le terrain.

- Les ressources physiques nécessaires à l'enregistrement et à l'analyse des données démographiques et économiques ont peut-être été détruites. Le personnel spécialisé a peut-être été tué ou a émigré ; les registres statistiques d'avant le conflit ont peut-être disparu. Tout le dispositif d'enregistrement, d'analyse et de publication des données socioéconomiques, tel qu'il existe dans un contexte normal de développement, ne fonctionne souvent plus.

Pour faire face à ce problème, les agences travaillant dans les situations post-conflit et autres contextes particulièrement difficiles ont développés des méthodes constituant un compromis raisonnable entre le besoin de données fiables et les contraintes sévères pesant sur la collecte des données. La section « Ce qu'il faut faire, et comment le faire » ci-dessous propose différentes méthodes pouvant être utilisées individuellement ou ensemble.

1.2 Types d'informations requises

Identifier les opportunités d'emploi pour le groupe cible du projet

L'analyse de l'environnement socioéconomique nécessite trois séries d'informations concernant :

- le profil socioéconomique de la zone (diagnostic territorial) ;
- les institutions locales et leurs capacités (mapping institutionnel) et ;
- les opportunités d'(auto-)emploi disponibles.

Le but ultime des données collectées sur le profil socioéconomique de la zone consiste à identifier les opportunités d'emploi et de génération de revenus pour le groupe cible du projet, le but ultime des données collectées sur les institutions locales et leurs capacités est d'identifier et analyser les capacités des institutions pouvant être des partenaires dans le processus de réintégration. Les analyses ne sont pas un objectif en elles-mêmes ; ce sont des outils permettant d'identifier les opportunités et les partenaires locaux de mise en œuvre.

Quelle que soit la méthodologie utilisée, l'identification des opportunités est beaucoup plus complexe qu'elle ne le semble à première vue. Des opportunités ressortent certainement des informations socioéconomiques obtenues par l'analyse, mais elles ne peuvent pas facilement être extraites de ces informations. Par exemple, les produits et emplois innovants dépendent certainement de la réalité socioéconomique, mais ils sont souvent cachés et doivent être détectés ou même inventés. La perception des opportunités évolue. Par ailleurs, les situations post-conflit changent rapidement. Ce qui constitue une opportunité aujourd'hui peut ne pas en être une demain et ce qui est irréaliste aujourd'hui peut devenir réaliste le lendemain. Par conséquent, l'analyse des opportunités est un processus répétitif. Le processus de réintégration lui-même peut détecter des opportunités jusqu'ici insoupçonnées.

Si aucune autre organisation ne l'a déjà fait, votre projet pourra également être amené à rechercher les facteurs sous-jacents au conflit, ce qui pourrait constituer une quatrième série de données. Afin d'éviter de reproduire et de renforcer involontairement les structures qui étaient à l'origine du conflit, des mesures importantes doivent être prises, notamment l'identification inclusive de votre groupe cible (participants de différentes factions militaires, différents groupes ethniques ou religieux) et l'examen de la neutralité des services que votre projet va utiliser.

1.3 Collecte d'informations dans le contexte de programmes intégrés locaux

Bénéficier des services, informations, outils et méthodes déjà préparés dans le cadre du programme intégré local

Votre projet n'est pas le seul. De nombreuses agences s'occupent de groupes cibles spécifiques comme le vôtre et il peut y avoir des initiatives qui appuient le relèvement ou le développement local d'une façon intégrée. La tâche des agences d'exécution de projets pour des groupes cibles tel que le vôtre sera considérablement influencée par la présence d'un tel programme intégré de relèvement/développement local dans la zone de votre projet. Son existence modifiera la tâche de collecte d'informations sur les opportunités d'emploi et de génération de revenus et changera entièrement l'approche des différentes composantes du processus de réintégration des groupes cibles locaux.

À toutes les étapes de ce processus, la question « que faut-il faire, et comment le faire ? » trouvera une réponse différente selon que le problème se situe à l'intérieur ou à l'extérieur du contexte d'un programme intégré de relèvement/développement local. Fondamentalement, l'existence des programmes intégrés de relèvement/développement local permet aux agences d'exécution d'un projet pour un groupe cible donné de faire partie des réseaux établis. A ce titre, ils peuvent participer et bénéficier des services, des liens entre services, des données déjà

collectées, des outils et des méthodologies déjà élaborés. Dans ce cas, la plupart des tâches de votre projet deviendront des tâches collectives du réseau local.

Le chapitre sur le cadre conceptuel a brièvement présenté l'approche de relèvement/développement économique local intégré (REL/DEL) du BIT. Les programmes REL/DEL sont des processus de développement participatifs et inclusifs, et la réintégration des enfants sortis des forces et groupes armés dans l'environnement socioéconomique local est expressément visée. Les objectifs de votre projet deviennent les objectifs du programme dans son ensemble, même dans le cas de programmes de relèvement/développement locaux moins élaborés. Le programme fournit un cadre de coordination et facilite les tâches similaires à celles des autres membres du réseau qui les ont peut-être déjà effectuées ou qui sont en train de les effectuer. Mais le plus important est que ces programmes, en plaçant votre projet dans un contexte global de relèvement/développement local, lui offrent une cohérence locale qu'il serait difficile d'obtenir autrement.

1.4 Collecte des informations dans les localités dépourvues de programmes intégrés locaux

Les méthodes d'analyse rapide

Si un tel programme intégré n'existe pas dans la zone du projet, les agences d'exécution devront procéder par elles-mêmes, avec leurs propres ressources, et se concentrer sur leurs besoins propres.

Sans l'appui d'un programme intégré de relèvement/développement local, il n'est généralement pas conseillé de procéder à un exercice de diagnostic territorial et de cartographie institutionnelle (DT/MI), même à une échelle réduite, pour les raisons expliquées ci-dessus, en particulier parce que le processus de réintégration doit débuter immédiatement. L'expérience montre que la collecte d'informations sur la localité peut facilement devenir incontrôlable et finir par dépasser vos besoins réels en informations, votre capacité à gérer l'information, vos moyens financiers et votre temps.

Par contre, des méthodes simples ont été utilisées avec succès pour obtenir des informations sur les opportunités d'emploi et de génération de revenus ainsi que sur les capacités opérationnelles des institutions locales, en s'appuyant essentiellement sur les connaissances de la population locale et sur les organisations nationales et internationales publiques et privées opérant dans la localité. S'il est vrai que ces méthodes ne prétendent pas fournir des résultats solides du point de vue statistique, elles produisent souvent des informations suffisamment fiables pour le démarrage des activités de réintégration. Ces méthodes d'analyse rapide sont ainsi proposées comme alternative à des exercices élaborés de DT/MI dans la section « Ce qu'il faut faire, et comment le faire » ci-dessous.

Parallèlement à ces méthodes d'analyse rapide qui vont permettre de démarrer les activités de réintégration économique, des recherches plus approfondies doivent être effectuées pour obtenir des données affinées pour les étapes suivantes du processus de réintégration et pour garder la trace des changements rapides qui interviennent généralement dans le contexte économique et social de la zone de projet. Si les analyses rapides sont ce que l'on peut faire le mieux dans les situations post-conflit, une approche en phases[1] devrait être adoptée chaque fois qu'il sera possible. Ainsi, des informations essentielles, permettant le démarrage des activités, doivent être collectées en premier lieu, puis être affinées par des recherches supplémentaires plus approfondies au fur et à mesure qu'avance le projet. La liste de contrôle des informations requises, présentée dans l'Outil 1, ou au moins une partie de cette liste, peut être utilisée pour organiser ces recherches. Dans tous les cas, la recherche ne doit pas être poussée plus loin que ce que nécessite la réintégration de votre groupe cible.

1 Voir aussi le chapitre sur le cadre conceptuel.

2. Opportunités d'emploi en situations post-conflit et travail décent

Le travail décent est un pré requis dans le relèvement post-conflit

Les contextes post-conflit sont tous sauf favorables au travail décent. Les gens peuvent être disposés à accepter n'importe quel emploi, et les projets de réintégration peuvent se contenter de solutions de survie. Toutefois, si les conditions de travail décent peuvent être difficiles à mettre en place, il est important de comprendre que le travail décent est en fait un pré requis pour un relèvement durable. Le respect des droits fondamentaux au travail, la liberté d'association, la liberté de négociation et le droit à la protection sociale servent de barrière contre l'exclusion, la domination et le manque de justice sociale qui ont peut-être été à l'origine des conflits passés et menacent de provoquer le déclenchement d'un nouveau conflit. Par ailleurs, les projets de réintégration en situation de reconstruction post-conflit ouvrent la voie à l'inclusion de populations autrefois marginalisées et par conséquent à une plus grande justice sociale. Loin d'être un luxe en situation de relèvement post-conflit, le travail décent constitue en fait l'un de ses piliers les plus importants.

Pas de compromis sur le respect des droits fondamentaux au travail

Votre groupe cible est constitué en majorité d'enfants. À eux tous s'applique la convention (n° 182) de l'OIT sur les pires formes de travail des enfants. Son application ne doit faire l'objet d'aucun compromis. Aucune situation de pauvreté post-conflit ne peut justifier la réintégration de ces enfants dans d'autres pires formes de travail des enfants. Les pires formes de travail des enfants, telles que définies aux articles 3 et 4 de la convention n° 182 sont énumérées dans l'Encadré 2.1.

Encadré 2.1

Les pires formes de travail des enfants

(a) toutes les formes d'esclavage ou pratiques analogues, telles que la vente et la traite des enfants, la servitude pour dettes et le servage ainsi que le travail forcé ou obligatoire, y compris le recrutement forcé ou obligatoire des enfants en vue de leur utilisation dans des conflits armés ;

(b) l'utilisation, le recrutement ou l'offre d'un enfant à des fins de prostitution, de production de matériel ou de spectacles pornographiques ;

(c) l'utilisation, le recrutement ou l'offre d'un enfant aux fins d'activités illicites, notamment pour la production et le trafic de stupéfiants, tels que les définissent les conventions internationales pertinentes ;

(d) les travaux qui, par leur nature ou les conditions dans lesquelles ils s'exercent, sont susceptibles de nuire à la santé, à la sécurité ou à la moralité de l'enfant.

L'article 4 de la convention détaille la partie d) de l'article 3 :

1. Les types de travail visés à l'article 3 d) doivent être déterminés par la législation nationale ou l'autorité compétente, après consultation des organisations d'employeurs et de travailleurs intéressées, en prenant en considération les normes internationales pertinentes, et en particulier les paragraphes 3 et 4 de la recommandation sur les pires formes de travail des enfants, 1999.

2. L'autorité compétente, après consultation des organisations d'employeurs et de travailleurs intéressées, doit localiser les types de travail ainsi déterminés.

3. La liste des types de travail déterminés conformément au paragraphe 1 du présent article doit être périodiquement examinée et, au besoin, révisée en consultation avec les organisations d'employeurs et de travailleurs intéressées.

Source : Convention (n° 182) de l'OIT sur les pires de travail des enfants, 1999

Le Module 8.2 sur la sécurité et la santé au travail et autres conditions de travail fournit des conseils plus détaillés sur la manière d'évaluer les travaux dangereux.

Tout comme l'application de la convention n° 182, le respect des autres droits fondamentaux au travail ne doit faire l'objet d'aucun compromis. Les droits fondamentaux au travail ne se rapportent pas à la question des ressources économiques. Toutefois, le redressement post-conflit peut rendre difficile la réalisation des composantes entravées par la pauvreté telles que la rémunération adéquate, la protection sociale ou la durabilité. Tout comme d'autres programmes de réintégration, vous devrez peut-être adopter une stratégie en plusieurs phases. Dans la phase de stabilisation immédiatement après le conflit, vous serez peut-être obligés de tirer parti des opportunités non durables des programmes d'urgence créés afin de procurer un revenu immédiat et qu'une formation en cours d'emploi à ceux qui sont dans le besoin[2]. Mais ne vous contentez pas de la « réinsertion » effectuée pendant la phase de stabilisation. Même si dans la phase de relèvement immédiatement après le conflit, des options concrètes d'emploi durable peuvent ne pas encore être clairement identifiables, les plans pour les parcours de réintégration de chaque participant devraient comporter différentes phases qui mèneront à un emploi décent durable.[3]

Ceci a des implications dans la phase d'analyse : la recherche sur la situation socioéconomique doit être continue. Si les analyses rapides initiales permettent le démarrage des activités de réintégration, des recherches plus approfondies, lancées parallèlement, mais sous moins de pression, pour obtenir des résultats solides, affineront les options de réintégration à moyen et à long terme. Cette recherche contribuera également à garder la trace des changements dans la structure socioéconomique de la zone du projet.

3. Coordination

La coordination est un pré requis qui détermine le succès ou l'échec de votre projet

La coordination avec les partenaires locaux est indispensable pour la réussite de votre projet, que ce soit dans le cadre d'un programme intégré de relèvement/développement local ou dans les zones où ces programmes font (encore) défaut. La coordination a été définie dans le chapitre sur le cadre conceptuel comme l'une des fonctions clés d'une agence en charge de la réintégration économique des enfants sortis des forces et groupes armés et d'autres enfants affectés par les conflits. Dans les situations post-conflit où de nombreux projets s'occupent généralement de la réintégration d'autres groupes affectés par les conflits, les opportunités identifiées doivent être exploitées de manière coordonnée au niveau local afin d'éviter leur disparition rapide due à la saturation. L'identification et l'exploitation des opportunités par un seul des partenaires locaux modifient le profil socioéconomique de la localité. Vous devez être conscient que la mise en œuvre de votre propre projet peut contribuer à modifier le profil de la localité. Les informations sur ces processus doivent être analysées régulièrement et être incluses dans le processus intégré de planification local de tous les partenaires et par conséquent, dans votre propre analyse des options de réintégration.

En situation de relèvement post-conflit, le terme « coordination » ne devrait pas être pris dans un sens technique restreint. En effet, la coordination avec toutes les parties prenantes locales vise un relèvement et un développement participatif et inclusif dans lequel les groupes autrefois marginalises et vulnérables, parmi lesquels les enfants et les jeunes sortis des forces et groupes armés et les autres enfants affectés par le conflit, prennent part aux consultations et à la prise des décisions concernant le développement de leurs communautés. Il faut souligner que réintégration économique veut dire plus que gagner sa vie ; elle a trait au fait d'avoir une voix, d'être entendu, de participer et d'être représenté dans les affaires de la communauté. Le Guide souligne l'importance de cette dimension dans toutes ses composantes techniques.[4]

2 Voir Module 7 sur l'insertion aux programmes d'investissements à haute intensité de main-d'œuvre.

3 Voir aussi les Modules 3 sur l'orientation professionnelle et 4.1 sur la formation professionnelle.

4 Voir en particulier Module 9 « Expression, participation, représentation »

Ce qu'il faut faire, et comment le faire

1. Comment procéder avec ou sans la présence d'un programme intégré de relèvement/développement local

Avant de débuter toute analyse, explorez l'existence d'un programme intégré de développement local dans votre zone de projet et la possibilité d'en faire partie. Sur le plan technique, il n'y aura aucune différence, que vous travailliez dans le cadre d'un tel programme ou non. Toutes les étapes techniques mentionnées ci-dessous seront à effectuer. La différence est que dans le cadre d'un programme intégré, le diagnostic territorial, la cartographie institutionnelel et l'analyse des opportunités et des services ont peut-être déjà été réalisés. Les fournisseurs de services sont peut-être déjà membres du programme, des liens sont établis, des informations disponibles, des méthodologies et des outils élaborés et partagés. Mais même dans ce cas, vous devrez encore analyser les informations en fonction de vos propres besoins et sélectionner les aspects pertinents pour votre propre groupe cible. Gardez cependant à l'esprit que la principale tâche consiste à se joindre au programme, à contribuer à son avancement et à suivre les étapes techniques nécessaires dans le cadre des réseaux et des méthodologies établis. Les activités du paragraphe 1.1 sont ainsi génériques dans leur nature et ne concernent pas seulement la question de l'analyse locale, mais toutes les questions traitées dans les modules suivants.

1.1 Opérer dans le contexte d'un programme intégré de relèvement/développement

Comment reconnaître un programme intégré de développement local, le rejoindre et en faire partie

- **Familiarisez-vous** avec la méthodologie, les objectifs, les structures, les mécanismes, les résultats atteints du programme de relèvement/développement local auquel vous allez participer. Les Lignes directrices sur le relèvement économique local dans les situations post-conflit[5] sont un outil pratique destiné à vous aider à vous familiariser avec l'approche REL.

- Assurez-vous que le projet **devienne membre du programme intégré de relèvement/développement local** (par la suite : le programme) par la représentation de l'agence d'exécution et des bénéficiaires dans l'organe ou les organes élaborant la stratégie de développement économique local et coordonnent, suivent et évaluent sa mise en œuvre, comme le Forum local ou similaire.

- **Inform**ez les membres du programme et la communauté au sens large sur votre projet (objectifs, services à fournir au groupe cible et à d'autres membres de la communauté) et continuez à les renseigner régulièrement sur son avancement. Des informations claires sur votre projet, en particulier l'explication des services fournis, sont d'une importance capitale pour faciliter l'acceptation de votre groupe cible par la communauté et éviter la méfiance et la jalousie.

- **Assurez une programmation coordonnée** des produits et activités similaires avec les autres membres du programme qui travaillent sur des questions identiques telles que la réintégration économique, ainsi que la cohérence de votre projet avec le programme.

- **Sensibilisez** les membres du programme sur les enfants sortis des forces et groupes armés et sur le recrutement d'enfants**.** Comme mentionné plus haut, de tels programmes sont un moyen puissant de prévention du recrutement à travers le renforcement de l'autonomie économique des pauvres et constituent une audience pour les activités de sensibilisation. Encouragez la prise en compte explicite de l'objectif de prévention du recrutement des enfants dans toutes les activités pertinentes du programme et vérifiez qu'il n'y a pas de pratiques nocives favorisées involontairement par d'autres projets.

- **Négocier l'inclusion et la participation** de votre groupe cible dans toutes les activités sectorielles pertinentes du programme.

5 *ILO Local economic recovery guidelines for post-conflict settings* [Lignes directrices du BIT pour le relèvement économique local en situations post-conflit] (2010).

- **Informez votre groupe cible** sur l'existence et le fonctionnement du programme, les avantages de la participation mais aussi les contraintes imposées par la participation**.**
- **Établissez des liens** entre les représentants d'autres groupes vulnérables dans le forum local et les bénéficiaires de votre projet. Vous pouvez par exemple inviter ces représentants à des réunions régulières avec les bénéficiaires du projet afin de discuter et définir les positions à adopter dans le forum sur la réintégration des enfants et des jeunes sortis des forces et groupes armés et les ex-combattants en général. Vous pourriez aussi discuter de la position à prendre par rapport à la jeunesse, aux relations entre hommes et femmes ou au VIH/sida (voir Module 9 : Expression, participation, représentation).
- **Participez activement** au forum local ou à son équivalent (si une telle structure existe) et au processus de prise de décision du programme.

Analyse économique et sociale et coordination lorsque l'on opère dans un programme de relèvement/développement local

- **Explorez le DT, le MI et l'identification des opportunités** déjà réalisés, même partiellement, dans le cadre du programme.
- **Explorez les programmes en cours ou prévus** pour la réintégration économique d'autres groupes (déplacés internes, réfugiés, migrants retournés, autres ex-combattants).
- **Commencez à coordonner votre programmation** avec celle d'autres partenaires du programme travaillant dans le domaine de la réintégration économique, ainsi qu'avec le programme dans son ensemble, afin de ne pas saturer les opportunités d'emploi existantes.
- Explorez les programmes spécifiques de promotion de l'emploi élaborés ou coordonnés dans le cadre du programme et une **éventuelle intégration** de votre projet dans de tels programmes.

1.2 Comment procéder dans des zones dépourvues de programmes intégrés de relèvement/développement local

Vos besoins en informations concernent les opportunités d'emploi et de génération de revenus, y compris les goulots d'étranglement à supprimer, ainsi que la capacité des institutions partenaires potentiels du projet.

Une bonne connaissance de la réalité socioéconomique de la zone de réintégration serait certes un atout, mais vous n'avez pas le temps, comme indiqué plus haut, de collecter ces informations avant de lancer les activités de votre projet. Dès lors, vous pouvez vous appuyer sur les options suivantes (ou une combinaison d'entre elles) pour obtenir les informations nécessaires pour démarrer.

- Participez à une **consultation avec tous les intervenants locaux compétents**, ou, si vous le pouvez, organisez vous-mêmes une telle consultation, pour identifier ensemble les opportunités et les goulots d'étranglement. Les participants doivent à la fois être particulièrement informés de la situation économique et sociale locale et représenter un éventail social aussi large que possible. La consultation pourrait inclure les groupes vulnérables, les organismes gouvernementaux, les agences des Nations unies, les représentants des employeurs et des travailleurs locaux, les artisans et maîtres-artisans, les services publics et privés de l'emploi, les chambres de commerce, les autorités locales, les associations de paysans, les associations du secteur informel, les coopératives, les organisations de femmes, de jeunes et de personnes handicapées, ainsi que les ONG travaillant dans des domaines liés à l'emploi, les services d'appui aux entreprises, les assemblées villageoises, etc. Les personnes participantes ne seront pas statistiquement représentatives, mais ce sont les personnes les mieux informées, en particulier dans les circonstances où les services officiels de l'emploi ne sont pas fonctionnels. Comme la voix des groupes particulièrement vulnérables pourrait ne pas être entendue dans ces consultations, des réunions spécifiques pourraient être nécessaires pour prendre en compte leurs préoccupations. De telles consultations fournissent non seulement des informations privilégiées sur les opportunités d'emploi et de génération de revenus, mais elles peuvent également créer des contacts directs avec des employeurs et des fournisseurs de services. Elles offriront aussi une excellente occasion de sensibilisation sur le problème du recrutement d'enfants et de sa prévention. Cette approche s'est révélée très efficace dans l'identification des opportunités d'emploi locales.

➤ La consultation des parties prenantes locales devrait fournir des informations initiales sur les opportunités d'emploi et de génération de revenus et identifier les institutions capables de fournir (certains) services sectoriels pour votre groupe cible. Si vous n'avez pas la possibilité d'organiser une telle consultation, vous pouvez utiliser **l'enquête auprès des informateurs clés** développée par le BIT. Le questionnaire de l'enquête auprès des informateurs clés peut également être utilisé lors d'une réunion des parties prenantes. Tout comme la consultation des parties prenantes, cette enquête se fonde sur l'hypothèse que « les locaux sont ceux qui connaissent le mieux ».

Voir Outil 2 : Enquêtes auprès des informateurs clés.

Encadré 2.2

Approche par informateurs clés/enquêtes auprès des informateurs clés

L'approche par informateurs clés/enquêtes auprès des informateurs clés du BIT est une méthode d'analyse rapide du marché de l'emploi régional ou local. Il s'agit d'un outil pratique pour la collecte d'informations sur les opportunités d'emploi et l'élaboration de programmes de génération de revenus. L'enquête peut débuter lors du désarmement et constitue la principale source de collecte de données sur l'emploi fondée sur les perceptions des individus dans les communautés locales. Elle se fonde sur deux prémisses :

(i) Les acteurs publics et privés (les hommes d'affaires, les paysans, les enseignants, les chefs de villages, les organisations d'employeurs et de travailleurs) ont une connaissance approfondie et une compréhension de : l'économie locale, des opportunités d'emploi et de marché et constituent souvent une source inexploitée de connaissances utiles et d'expertise pouvant produire des informations pour complémenter les sources conventionnelles d'informations et de données.

(ii) Il existe certains domaines tels que les secteurs ruraux et informels pour lesquels les informations conventionnelles font souvent défaut, étant donné qu'il est par nature difficile et coûteux de collecter ces informations par le biais de méthodes standard normales. Les approches informelles – tirer profit des personnes informées dans les secteurs économiques concernés – sont généralement des moyens nettement moins chères et plus efficaces pour obtenir des informations sur le marché du travail.

Dans les deux cas, les informations collectées par des personnes informées – par le biais des enquêtes – peuvent être mises ensemble. Dans une région affectée par le conflit, ceci peut être la seule source significative d'information sur le marché du travail qui soit disponible.

Les informations obtenues par l'enquête peuvent servir essentiellement à :

- Identifier les besoins locaux pour des activités spécifiques de création d'emplois ;
- Déceler les problèmes et les contraintes tels que l'équipement et le crédit qui entravent le développement du potentiel de l'emploi local ;
- Élaborer, interpréter et mettre à jour les données sur l'emploi et le chômage provenant d'autres sources ;
- Identifier les groupes cibles de manière plus précise sur le marché du travail ;
- Identifier et expliquer les déséquilibres sur les marchés locaux de l'emploi, telles que les manques de certaines compétences et les besoins correspondants en formation ;
- Suivre l'impact des programmes existants sur la structure de l'emploi local ;
- Identifier la portée et les priorités de la planification de la création d'emploi, en particulier les programmes de travaux publics.

Source : BIT-CRISIS : Guidelines for the Socio-Economic Reintegration of Ex-Combatants, op. cit., pp. 48-49.
[Guide pour la réintégration socio-économique des ex-combattants]

L'enquête auprès des informateurs clés peut prendre toutes les formes d'entretien, y compris les groupes de discussion ou les entretiens approfondie structurés ou semi-structurés.

2. Analyse de l'environnement socioéconomique local

L'existence d'un programme intégré de relèvement/développement local facilitera votre exercice d'analyse locale, mais en fait, il ne modifiera pas vos besoins en information. En particulier, il ne modifiera pas votre besoin d'identification d'opportunités d'emploi et de génération de revenus dans la situation de stabilisation immédiatement après le conflit ni le besoin de préparer une réintégration durable à moyen et long terme dans un travail décent.

Par conséquent, les sections suivantes donnent des conseils pour la collecte d'informations sur les opportunités d'(auto-)emploi dans la situation immédiate post-conflit et sur la préparation d'une réintégration économique à moyen et long terme par l'(auto-)emploi décent et durable. Ces conseils sont valables aussi bien pour les situations avec ou sans un programme intégré de relèvement/développement local.

2.1 Explorer les opportunités pour l'(auto)-emploi dans un contexte post-conflit

2.1.1 Secteurs avec un potentiel d'emploi élevé

➤ Ciblez des secteurs économiques spécifiques ayant un potentiel d'emploi élevé dans les contextes post-conflit, en particulier l'agriculture et les activités liées à l'agriculture, la construction et l'« économie de l'assistance internationale », telle que décrits ci-dessous[6].

a) Agriculture, élevage, pêche, industrie forestière et activités connexes

- L'importance de l'économie rurale pour la réintégration des enfants sortis des forces et groupes armés est manifeste, étant donné que la plupart des habitants des pays concernés vivent en zones rurales et que la plupart des enfants concernés viennent de ces zones. À ce titre, ces enfants ont été réintégrés dans leur communauté d'origine, au moins dans les pays ayant des programmes de libération et de réintégration dans le contexte des programmes formels de DDR. Si les économies rurales varient considérablement d'un pays à l'autre et si les propos sur les opportunités ne doivent pas être généralisés, certaines tendances ont été observées dans les situations post-conflit qui sont pertinents pour les opportunités de réintégration dans l'économie rurale :
- L'agriculture, l'élevage, la pêche, l'industrie forestière et les activités connexes, notamment la transformation des produits alimentaires, le stockage et la commercialisation des produits agricoles fournissent des denrées de base dont la demande est forte dans les situations post-conflit.
- L'agriculture, l'élevage, la pêche, l'industrie forestière et les activités connexes sont généralement capables d'attirer des fonds considérables des bailleurs et du gouvernement en raison de leur rôle fondamental et reconnu dans la reconstruction.
- Les programmes d'urgence de création d'emploi, comme les programmes à impact rapide, sont souvent dirigés vers la réhabilitation et la construction des infrastructures qui augmentent les marchés des produits agricoles et/ou la productivité dans l'agriculture, notamment les voies d'accès rurales ou les puits.
- La production agricole génère des revenus pour les activités secondaires, y compris les activités rurales non-agricoles et la production et les services en milieu urbain.
- L'augmentation de la production agricole d'exportation a également un impact positif sur la production de l'agriculture de subsistance locale.
- La croissance du secteur agricole favorise la production de nouveaux produits innovants dans l'agriculture et de nouveaux produits et services dans l'économie rurale non agricole.[7]

6 Voir Goovaerts, Gasser et Inba : *Demand-driven Approaches to Livelihood Support in Post-War Contexts. A joint ILO-WB Study* [Approches d'appui à la recherche de moyens de subsistance dans les contextes après-guerre, axées sur la demande. Une étude conjointe BIT-BM] (Genève, BIT, 2006).

7 Voir Encadré 4.1.2 du Module 4.1 sur la formation professionnelle, qui donne des exemples d'activités rurales non agricoles innovantes.

- Le secteur agricole est largement ouvert à la main-d'œuvre non qualifiée et fournit ainsi des opportunités de réintégration économique rapide de ces enfants, nécessitant peu de formation et de compétences.

Certaines considérations macroéconomiques renforcent encore l'importance qui doit être attachée à la réintégration dans l'économie rurale :

- L'étude comparative du relèvement post-conflit dans différents pays a démontré que la durabilité du relèvement a généralement été directement associée à un type de croissance inclusive, ce qui a été le cas lorsqu'elle se fonde sur le secteur agricole. Ce secteur emploie le gros de la population dans les pays à faibles revenus.[8]
- La réintégration des enfants dans leurs communautés d'origine contribue à endiguer l'exode rural qui est l'un des problèmes cruciaux de la plupart des pays pauvres.
- Comme indiqué précédemment, le but de la réintégration n'est pas seulement l'emploi, mais l'emploi décent. A ce titre, les considérations environnementales devraient, chaque fois qu'il sera possible, entrer dans le choix des options économiques de la réintégration. Lorsque les opportunités de gagner un revenu sont rares, les considérations environnementales sont rarement une priorité, comme on peut le voir dans les économies informelles de la plupart des pays pauvres. Néanmoins, la réintégration à des emplois innovants dans les milieux ruraux est un point de départ pour prendre en compte ces considérations et éviter de reproduire les dommages écologiques causés par bon nombre de pratiques traditionnelles des PME.

Même s'il y a des facteurs non économiques qui peuvent encourager les jeunes à migrer en ville, d'un point de vue économique, les opportunités réelles de l'économie rurale devraient être prises en compte pour retenir les jeunes. De plus, les nouvelles opportunités telles que les nouveaux produits agricoles et non agricoles, la pisciculture, l'énergie solaire, le biogaz, etc. devraient être étudiées avec soin (voir Module 3 : Orientation professionnelle).

b) Le secteur de la construction

Les mêmes avantages s'appliquent aux opportunités du secteur de la construction : besoins énormes en travaux de reconstruction d'infrastructures en situations post-conflit, capacité élevée du secteur à attirer des financements des bailleurs de fonds et du gouvernement et forte capacité d'absorption de la main-d'œuvre non qualifiée et de formation en cours d'emploi.

Il faut souligner que, si l'agriculture et la construction sont des secteurs à potentiel d'emploi élevé en situation post-conflit, ils sont aussi les deux secteurs qui comportent les risques les plus élevés en matière de sécurité et de santé au travail (SST) surtout pour les enfants. Ce facteur renforce l'importance des considérations de SST dans les situations post-conflit (voir aussi Module 8.2 : Sécurité et santé au travail et autres conditions de travail).

c) L'économie de l'assistance internationale

L'attention a été tirée sur un troisième secteur, l'économie de l'assistance internationale.[9] Dans de nombreux contextes post-conflit, l'arrivée massive des organisations d'aide humanitaire et/ou de développement a créé un marché pour des emplois qui peuvent être complètement nouveaux dans la zone, par exemple dans les télécommunications, la maintenance informatique, les services de transport, les services de sécurité, la traduction, les services médicaux, etc. Il est important de clairement comprendre que la plupart de ces emplois ne sont que temporaires et peuvent disparaître avec le départ de ces organisations, mais l'emploi temporaire peut être bénéfique pour préparer à des emplois futures dans des domaines similaires ou pour faire des économies en vue d'une formation ou d'un investissement dans la création d'une micro ou petite entreprise. Par ailleurs, les technologies importées par ces agences peuvent avoir le temps de pénétrer durablement dans l'économie locale avant le départ de celles-ci.

8 Voir PNUD : *Post-Conflict Economic Recovery. Enabling Local Ingenuity – Crisis Prevention and Recovery Report* [Relèvement économique post-conflit. Soutenir l'ingéniosité locale – Rapport sur la prévention des crises et le relèvement] (N.Y., 2008, p.114ff).

9 Goovaerts, Gasser, et Inbal : op.cit., pp. 19-20.

2.1.2 Améliorations potentielles dans la production locale pour la création rapide d'opportunités d'emploi

➤ **Explorez des améliorations organisationnelles pour** la création d'emplois à l'aide d'une cartographie des entreprises existantes ; explorez la possibilité de créer des coopératives (voir Module 5.2), l'intégration dans des chaînes de valeur et la formation de clusters, un mécanisme pour augmenter la cohésion entre des entreprises fragmentées.

➤ **Explorez des améliorations dans le choix de fournisseurs**

Identification des pénuries en matières premières ou en compétences spécialisées et d'autres pénuries qui peuvent être causées suite à la perte de liens entre entreprises (ex. plus de société de transport) et/ou des goulots d'étranglement artificiels (ex. monopole local sur les ressources clés procurant des revenus de rente).

Aide à la coordination des liens logistiques et de transport afin d'assurer le transport sûr et bon marché des produits bruts ou finis. Un goulot d'étranglement au niveau des intrants peut signifier un manque total et/ou un coût élevé des intrants qui rend impossible le développement du secteur.

➤ **Explorez des améliorations potentielles de l'accès au marché**

Aide aux micro- et petits producteurs de biens pour qu'ils accèdent directement aux marchés locaux ou vendent à un intermédiaire commercial pour permettre l'écoulement des produits.

Coordination entre acheteurs et fournisseurs de services. Les très petites entreprises (c'est-à-dire d'une ou de deux personnes) peuvent avoir des difficultés énormes pour accéder aux marchés ou trouver des clients pour leurs services. Toutes les fonctions sont nécessaires dans la production des biens et services et aucune ne doit manquer dans le processus de vente/commercialisation.

2.1.3 Programmes d'investissements à haute intensité de main-d'œuvre

➤ Identifiez les **programmes d'investissements à haute intensité de main-d'œuvre (HIMO)** en cours ou prévus et examinez les possibilités d'inclure certains jeunes de votre groupe cible dans de tels programmes. Dans les situations immédiate post-conflit, les programmes HIMO prennent généralement la forme de programmes d'urgence de création d'emplois, comme les programmes à impact rapide, mais ils s'étendent bien au-delà des programmes d'urgence (voir Module 7 : Intégration dans les programmes d'investissements à haute intensité de main-d'œuvre). Les programmes HIMO, en particulier sous la forme de programmes à impact rapide, peuvent employer un grand nombre de travailleurs non qualifiés, y compris les enfants en âge de travailler et les jeunes sortis des forces et groupes armés et les autres enfants en âge de travailler affectés par les conflits. Ils fournissent une expérience professionnelle initiale et une formation en cours d'emploi qui accroissent l'employabilité pour des emplois futurs et multiplient ainsi les chances de réintégration. Les revenus gagnés peuvent aussi servir d'épargne à investir dans un futur auto-emploi. L'insertion aux programmes HIMO d'urgence peut ainsi constituer le premier pas d'une stratégie de réintégration à long terme, bien au-delà de la survie immédiate. Toutefois, il est vrai aussi que les gens peuvent trouver un emploi temporaire dans les programmes d'urgence sans avoir de perspectives d'un emploi futur durable à moyen et à long terme.

➤ **Identifiez les éventuels dons de financement pour la reconstruction,** accordés aux communautés par le biais de l'aide internationale pour la reconstruction des projets d'infrastructure prioritaires identifiés et gérés par les communautés elles-mêmes.

➤ Partout où des **évaluations des besoins post-conflit** ont été effectuées par le Groupe des Nations unies pour le développement dans le contexte post-conflit immédiat ou même avant la fin effective du conflit, il est vivement recommandé d'examiner les priorités définies dans les évaluations des besoins post-conflit pour le relèvement de la zone à court terme (12 à 24 mois), à moyen terme (24 à 60 mois) et à long terme (5 à 10 ans) et de rechercher quels programmes ont été mis en œuvre ou sont prévus d'après l'évaluation des besoins post-conflit.[10]

10 Pour une description détaillée de la méthodologie d'évaluation rapide des besoins, consultez BIT-CRISIS : *Réponse aux crises : Manuel d'évaluation rapide des besoins* (Genève, 2004). Veuillez noter que ce manuel vise l'assistance à la mise en œuvre des missions étendues d'évaluation des besoins et dépasse l'évaluation d'un seul projet destiné à un groupe cible spécifique. Toutefois, utilisés de manière sélective, les conseils donnés dans ce manuel se révèlent également pertinents pour l'évaluation des besoins d'un seul projet.

2.2 Explorer les opportunités d'(auto-) emploi pour la réintégration à moyen et à long terme

2.2.1 Mener des recherches supplémentaires pour affiner les données initialement collectées

Deux dimensions déterminent fondamentalement le profil de la localité : la dimension rurale-urbaine et la situation de la localité sur le continuum stabilisation-réintégration-développement.

➤ Les analyses rapides initiales peuvent préparer la voie à des analyses plus approfondies. Lancez des **recherches parallèles** pour affiner en permanence les informations initiales et garder la trace des changements.

Voir Outil 1 : Besoins d'informations sur le profile territorial, fournissant une liste de contrôle des besoins d'informations pour le DT/MI. Cette liste de contrôle cible les besoins en information pour un programme intégré de relèvement/développement local qui va au-delà des besoins en information de votre projet. Toutefois, vous pouvez sélectionner les éléments que vous jugez pertinents pour votre projet.

➤ Chaque fois qu'il sera possible, **les données ou les estimations devraient être dynamiques**, c'est-à-dire inclure des informations sur la situation avant et après le conflit et sur les changements planifiés ou attendus. Dans les contextes post-conflit, les situations changent rapidement et les informations collectées par les analyses rapides initiales peuvent très vite devenir obsolètes.

➤ Les analyses devraient toujours être **conçues en ayant à l'esprit les résultats escomptés**, dans votre cas, l'identification des opportunités d'emploi et de génération de revenus pour votre groupe cible et les institutions capables d'être des partenaires dans la mise en œuvre des services de réintégration nécessaires. Rappel :

Ne réinventez pas la roue ! Dans la plupart des cas, une grande partie des informations que vous recherchez peut déjà être disponible, surtout lorsqu'il existe un programmes intégré de relèvement/développement local.

Ne collectez pas d'informations au-delà des besoins de votre projet.

➤ **Veillez à la budgétisation de ressources suffisantes** pour la recherche initiale et les mises à jour suivantes si vous devez mener (ou sous-traiter) des recherches dans le cadre de votre projet.

➤ **La recherche doit couvrir** le diagnostic territorial, la cartographie institutionnelle, y compris une évaluation des capacités des institutions locales, et le contexte socioculturel et politique, comme expliqué ci-dessous.

a) Diagnostic territorial

La structure de la population

En plus des données démographiques classiques (répartition par âge, sexe, rural/urbain, taux de mortalité et de fertilité, etc.), examinez la présence de populations spécifiques tels que les déplacés, les réfugiés, les migrants retournés, les ex-combattants adultes et les mouvements de ces groupes de populations qui peuvent influencer vos options de réintégration. Les distorsions de sexe et d'âge par rapport à la pyramide de population normale peuvent être significatives en situations post-conflit. Examinez la répartition des chefs de ménage en fonction du sexe et de l'âge (cf. impact du VIH/SIDA). Collectez également des données/estimations pour les différents types de handicaps. Les données doivent bien sûr être ventilées par sexe.

La situation macro et microéconomique

Tenez compte de la demande de biens et de services, de la décroissance ou de la croissance de l'économie, de l'évolution des prix, des niveaux de pauvreté, de l'évolution du commerce externe, de l'entrée de capitaux étrangers ainsi que des secteurs potentiels pour des nouveaux produits. Examinez séparément les communautés rurales et urbaines, y compris les questions liées à la propriété foncière pour les zones rurales. Les communautés rurales et urbaines ont des profils différents mais cohérents qui sont mieux cernés lorsqu'ils sont présentés et analysés séparément.

La situation du marché du travail

Examinez les emplois par secteur, les marchés des emplois ruraux et urbains, le chômage et le sous-emploi, en particulier celui des jeunes et des femmes, le travail des enfants, le statut dans l'emploi, la demande et l'offre de différents types de travail, spécialisé et non spécialisé, les nouveaux secteurs potentiels ainsi que les politiques et les informations relatives au marché du travail. Prenez note des segments du marché dans lesquels les femmes peuvent avoir un avantage comparatif.

Programmes d'investissements à haute intensité de main-d'œuvre, notamment les programmes à impact rapide

Collectez des informations sur les projets actuels ou prévus, même s'ils sont encore au stade initial de la planification. Contactez (i) les groupes et organisations communautaires ; (ii) le gouvernement local ; (iii) les ministères chargés : du plan, des finances, des travaux publics, de la santé, de l'éducation ; (iv) les organisations d'employeurs et de travailleurs ; et (v) les organisations internationales concernées.

Ressources naturelles

Notez les équipements et les matériaux, dans les communautés rurales et urbaines.

Infrastructure

Incluez l'infrastructure publique/privée, rurale et urbaine, l'énergie et l'approvisionnement en eau ; dressez la liste des infrastructures qui doivent être réhabilitées d'urgence.

b) Cartographie institutionnelle

Toutes les institutions et les organisations publiques et privées locales offrant des services pertinents pour le projet de réintégration :

- les autorités locales ou du district, les représentants du gouvernement national au niveau local et leurs services dans les secteurs pertinents : planification, éducation, formation professionnelle, travail/emploi – y compris les services chargés de l'information sur le marché de l'emploi et les services publics d'emploi (d'urgence),
- écoles, centres de formation professionnelle, services de vulgarisation agricole, services vétérinaires, hôpitaux/cliniques,
- apprentissages informels (maîtres-artisans),
- apprentissages dans les entreprises du secteur formel,
- prestataires privés de l'enseignement et de la formation professionnelle,
- prestataires de services de développement des entreprises,
- chambres de commerce,
- structures de commercialisation des produits agricoles,
- coopératives, groupes d'entraide,
- services de santé privés,
- banques, institutions de microfinance (IMF), banques villageoises, structures d'épargne et de crédit informelles,
- services de transport locaux,
- services de protection sociale formels et informels (assurance, micro assurance),
- organisations, associations (organisations de travailleurs et d'employeurs, associations de paysans, organisations de jeunes, organisations de personnes handicapées, d'autres ONG(I), assemblées villageoises).

c) Évaluation des capacités des institutions locales

Dresser une simple liste des institutions et des prestataires de services locaux ne constitue qu'une première étape et ne sera pas très utile pour votre programme tant qu'elle ne s'accompagnera pas de :

- une analyse de leurs capacités (ou manque de capacités) pour intervenir dans votre projet ;
- connaissances sur les initiatives en cours et/ou prévues ; et
- informations sur le cadre juridique et réglementaire dans lequel elles opèrent.

Définissez des indicateurs adaptés au contexte local pour évaluer la capacité opérationnelle des institutions et des prestataires de services à intervenir comme partenaires dans la mise en œuvre du projet.

La liste de contrôle fournie dans l'outil 1 contient des points pertinents pour la collecte d'informations sur les institutions et prestataires de services locaux et leurs initiatives en cours et/ou prévues.

d) Le contexte socioculturel et politique

- institutions culturelles, traditions (droit de propriété, propriété foncière, mécanismes de prise de décision, pouvoir traditionnel, mécanismes de dialogue social, mécanisme de résolution des conflits),
- sécurité,
- préoccupations liées aux questions de genre,
- vulnérabilité, exclusion sociale,
- protection sociale (à la fois moderne et traditionnelle, systèmes nationaux et communautaires).

➤ **Les résultats de l'analyse de l'environnement socioéconomique doivent être documentés sous une forme adaptée aux besoins en information du projet**. Elle peut prendre la forme d'une « matrice des opportunités d'emploi et de génération de revenus locales » qui renseigne sur les opportunités identifiées, l'appui (les services) nécessaire et les conditions d'accès.

➤ **Par rapport aux opportunités, on devrait distinguer** entre celles d'emplois immédiats et celles d'emplois à moyen terme, entre les contextes ruraux et urbains, les secteurs économiques et les statuts dans l'emploi. Pour chacune des opportunités identifiées, le nombre estimé, les services d'appui localement disponibles ou non et les conditions d'accès devant être enregistrés. Pour les services d'appui disponibles, le nom du prestataire de service, une description générale de sa capacité à fournir les services nécessaires, l'assistance éventuellement nécessaire pour renforcer sa capacité, y compris l'organisme qui doit fournir cette aide, et les conditions d'accès devraient être indiqués.

2.2.2 Sources d'information

Sources institutionnelles et non institutionnelles de l'information dans le pays

➤ Utilisez une **gamme de sources d'information** locales aussi large que possible, mais sans aller au-delà des besoins d'information pratiques de votre projet. L'Encadré 2.3 énumère les sources d'information généralement disponibles dans le pays.

Encadré 2.3

Principales sources d'information dans le pays

- Structures gouvernementales
- Autorités régionales ou locales
- Banques de développement internationales et régionales
- Coordonnateur des Nations Unies pour l'assistance humanitaire
- Personnel du BIT, HCR, PNUD, UNICEF, BCAH, PAM, OIM toms dans le pays
- Autres organisations internationales
- Équipe de maintien de la paix des NU
- Groupes et organisations communautaires
- Associations d'employeurs
- Syndicats
- EECC (Équipe des NU pour l'évaluation et la coordination en cas de catastrophes)
- Organismes bilatéraux
- Ambassades
- Universités, instituts de recherche
- Populations affectées par la crise, représentants des groupes affectés et des minorités
- Média
- Bibliothèques
- ONG
- Organisations religieuses

Source : BIT-CRISIS, Ibid., chapitre 2.3.

Impliquez les communautés locales

➤ Déjà au stade de la collecte des informations, **les communautés locales doivent être impliquées**. Il ne devrait y avoir aucune collecte d'information « neutre » sans informer les communautés du but pour lequel ces informations sont collectées. Les communautés locales sont les premières à être concernées. Non seulement elles ont le droit d'être informées, mais elles ont aussi le pouvoir d'accepter ou de refuser votre projet si elles sont mal renseignées. L'information des communautés est donc une question stratégique. La collecte des informations donne aussi l'occasion de sensibiliser les communautés sur le problème du recrutement et de la prévention du recrutement d'enfants.

➤ Le processus de collecte des informations offre aussi la possibilité de **nouer des contacts** avec des partenaires potentiels du projet et avec des employeurs.

➤ Cependant, avant d'impliquer les communautés, essayez de vous faire une idée du **nombre de fois qu'elles ont déjà été consultées** aux mêmes fins et ce que cela signifie pour elles. Si elles ont déjà fourni l'information dont vous avez besoin, alors vous ne devez pas prendre beaucoup de leur temps.

2.2.3 Conditions à remplir par les (auto)-emplois pour être acceptables dans le cadre d'un projet de réintégration

- Même dans le relèvement immédiat post conflit, **les droits fondamentaux au travail ne doivent faire l'objet d'aucun compromis**. Vérifiez que les opportunités de réintégration identifiées ne comprennent pas une des pires formes de travail des enfants. Si dans le processus de ratification de la convention n° 182 de l'OIT, les autorités compétentes du pays de votre projet ont validé une liste de travaux dangereux à proscrire pour les enfants de moins de 18 ans, cette liste est exécutoire pour votre projet et les « opportunités » concernées ne doivent pas être prises en compte dans le cadre du projet de réintégration. Le Module 8.2 : Sécurité et santé au travail et autres conditions de travail fournit des conseils plus détaillés sur la notion de « travaux dangereux », sur l'évaluation des risques et sur les institutions/partenaires qui peuvent vous aider à améliorer la santé et la sécurité et les autres conditions de travail.
- Les opportunités identifiées doivent respecter **d'autres principes et droits fondamentaux au travail** : liberté syndicale, liberté de négociation, équité, sécurité et dignité humaine.
- Les opportunités identifiées doivent, dans la mesure du possible, satisfaire aux autres composantes du **travail décent** : rémunération équitable, protection sociale et durabilité.
- Cherchez les emplois **« qui attirent » les jeunes**. Les « emplois attrayants » capables de donner une nouvelle identité civile attractive sont particulièrement importants pour la réintégration des enfants et jeunes sortis des forces et groupes armés. Les emplois attrayants peuvent être liés aux nouvelles technologies, aux « emplois verts » (biogaz, énergie solaire)[11] ou à des produits innovants. (Voir aussi le Module 3 : Orientation professionnelle).
- Cherchez des emplois qui peuvent être particulièrement adaptés pour permettre l'accès **des filles et jeunes femmes** à des rôles professionnels non conventionnels (voir Module 10.1).
- Prenez en compte des emplois accessibles **aux jeunes avec handicap** ou qui peuvent leur être rendu accessibles (voir Module 10.2).

11 Voir par exemple PNUE/BIT/OIE/CSI *Green Jobs : Towards Decent Jobs in a Sustainable, Low-Carbon World* [Des emplois verts : Vers des emplois décents dans un monde durable, à faible émissions de carbone], (Nairobi, 2008)

3. Coordination

Dans le cadre d'un programme intégré de relèvement/développement local :

- **Assurez-vous que vous avez accès à toutes les informations pertinentes** collectées dans le cadre du programme ainsi qu'aux outils et méthodes utilisés pour la collecte et l'analyse des données.
- **Participez aux travaux collectifs** d'analyse socioéconomique de l'environnement local entrepris dans le cadre du programme intégré**.**
- **Partagez/échangez vos informations** avec d'autres membres du programme travaillant sur les mêmes questions, à savoir la réintégration économique. Cela augmentera la cohérence de votre projet avec le programme de relèvement/développement local.
- Par rapport à **l'identification des opportunités**, vous devez vous assurer, au sein du réseau des partenaires concernés :

  de la coordination et de la répartition équitable des parts de marché de chaque initiative ;

  de l'équilibre entre la capacité d'absorption locale de biens et de services et donc de main-d'œuvre qualifiée et de sa répartition par profession, en tenant compte des prévisions de la production totale de toutes les initiatives en termes de main-d'œuvre qualifiée ;

  de la mise en place de chaînes de valeur entre les professions pour lesquelles les différents projets forment leurs participants et accroître ainsi le potentiel de production locale totale et de la répartition équitable des ressources physiques et institutionnelles localement disponibles.

À défaut d'un mécanisme de coordination parmi les agences et projets intervenant au niveau de l'emploi local :

- Vous devez **prendre l'initiative de promouvoir un tel mécanisme de régulation**. La coordination devrait débuter avec les autres intervenants qui ciblent les mêmes groupes vulnérables ou similaires. La première étape de la coordination au niveau local doit être l'organisation de réunions de consultation avec toutes les parties prenantes locales concernées, comme expliqué ci-dessus au paragraphe 1.2.

Outils (voir texte sur CD)

1. Besoins d'informations sur le profil territorial
2. Enquêtes auprès des informateurs clés

Pour le mapping des institutions sectorielles spécifiques, voir les modules respectifs, par exemple Module 5.3, Outil 1 pour le mapping de l'offre et la demande en microfinance.

Outil 1 : Besoins d'informations sur le profil territorial[1]

La présente orientation sectorielle a été élaborée sur la base de : (a) la Politique des Nations Unies pour la création d'emploi et la réintégration en situation post-conflit ; (b) les Lignes directrices relatives au redressement économique de l'OIT pour les situations post-conflit ; (c) la boîte à outils de la FAO-OIT pour l'évaluation des moyens d'existence.

1. Portée du retour rapide à l'emploi et du redressement économique

L'emploi comprend toutes les activités qui génèrent un paiement en espèces et/ou en nature, ou un revenu en espèces et/ou en nature dans un travail indépendant. Cette définition de l'emploi exclut la plupart des moyens d'existence qui appartiennent à la catégorie des transferts de fonds et des biens.

Dans des situations post-conflit la fragilité des économies locales représente un véritable défi pour la création d'emplois. Le niveau de risque élevé décourage l'investissement et ralentit la croissance économique et a des répercussions évidentes sur la capacité des marchés du travail à générer des emplois. Le chômage, la perte des revenus, la pauvreté et les inégalités alimentent à leur tour des tensions et provoquent une escalade de la violence, mettant ainsi à l'épreuve les processus de consolidation de la paix en situations de conflit et post-conflit. Par conséquent, un certain nombre de conditions doivent être réunies pour permettre aux entreprises de fonctionner normalement, de se développer et de stimuler la création d'emplois. Dans une situation post-confit cependant, ces conditions sont rarement réunies et elles doivent être progressivement (re)mises en place. Tel est l'objectif de l'approche du redressement économique local (REL) qui conduit en fin de compte à l'accroissement des possibilités d'emploi pour la main d'œuvre locale.

Dans une situation post-conflit, le REL est une approche locale visant la reprise des activités économiques affectées et la création d'emplois, à travers le rétablissement des marchés perturbés et la levée des obstacles qui freinent leur fonctionnement normal. Il favorise et promeut l'exploitation optimale des atouts et possibilités locaux, notamment en encourageant et en facilitant l'approvisionnement local des biens et services. En créant des emplois temporaires à court terme et en améliorant la performance des économies et des marchés du travail, l'emploi et le redressement économique favorisent la réconciliation au sein des communautés affectées et l'autosuffisance des groupes affectés.

Le redressement économique au niveau local peut commencer lorsque les pourparlers de paix sont à une phase avancée et/ou que des accords de paix ont été signés. Mis en œuvre en parallèle avec l'aide humanitaire, dans le cadre des opérations de relèvement rapide, et s'inspirant des principes de développement, l'emploi et le redressement économique comblent le fossé entre ces deux phases. À ce titre, ils réduisent la dépendance à l'égard de l'aide extérieure, renforcent l'autosuffisance et ouvrent la voie au développement durable.

Dans cette fenêtre temporelle, les efforts entrepris pour promouvoir l'emploi et le redressement économique peuvent profiter des flux entrants de ressources liés aux opérations humanitaires post-conflit axées sur le développement. Ils peuvent aussi tirer parti des efforts et ressources visant à accroître la sécurité, à renforcer l'autorité de l'État et à stabiliser la zone. Comparée aux approches axées sur des groupes cibles particuliers, l'approche par zone permet de prendre en compte la situation économique locale générale et d'exploiter au mieux les ressources locales et les investissements extérieurs.

En général, les efforts visant à promouvoir l'emploi et le redressement économique sont consentis dans des situations où la croissance économique est encore lente et la capacité d'absorption est soit faible, soit en cours de constitution. Dans ce contexte, l'approche sera double. À court terme, les opérations commencent par des activités de subsistance à petite échelle visant à créer rapidement des possibilités d'emploi, à injecter des liquidités dans l'économie et à restaurer les infrastructures et services essentiels. Ces mesures accroissent le pouvoir d'achat local et réduisent progressivement la dépendance à l'égard de l'aide. À moyen terme, le REL vise le lancement de la restauration des fonctions plus régulières des circuits productifs et commerciaux, la mise en place des institutions et l'instauration de la confiance mutuelle. De ce fait, les marchés du travail sont réactivés et les possibilités d'emploi augmentent et se stabilisent.

1 Source : OIT-CRISIS : *Lignes directrices relatives au redressement économique local en situations post-conflit (OIT, à paraître).*

2. Retour rapide à l'emploi et redressement économique sensible au conflit

Tout en assurant le rétablissement des emplois et des économies locales dans un scénario post-conflit, on doit veiller à garantir l'équité et la stabilité sociale et éviter des tensions au sein des communautés ciblées, dont une proportion de plus en plus élargie doit bénéficier des interventions. Les actions doivent être axées sur une analyse exacte et actuelle du conflit, en tenant également compte des causes profondes dudit conflit. Un certain nombre de principes généraux doivent être appliqués pour s'assurer que des évaluations et programmes d'emploi et de redressement économique tiennent compte des séquelles du conflit et ne font aucun mal[2].

Les séries de questions suivantes peuvent aider dans la prise de décisions sensibles étant donné le conflit s'agissant : des partenaires et les acteurs à impliquer dans les programmes de promotion de l'emploi et du redressement économique ; des zones géographiques à cibler en priorité ; des secteurs économiques stratégiques à cibler pour lancer le redressement économique ; des problèmes de redressement économique à moyen terme à résoudre en priorité et les stratégies de redressement économique à moyen terme à choisir.

S'agissant des partenaires et des acteurs à impliquer

- Les « rassembleurs » et les « séparateurs » ont-ils été analysés et pris en compte dans le choix des partenaires de l'emploi et du redressement économique ?[3]
- Y a-t-il des intérêts et des points de vue conflictuels au sein du groupe de partenaires potentiels et avec d'autres acteurs clés ? Ces intérêts et points de vue conflictuels peuvent-ils être préjudiciables à l'emploi et au redressement économique ? Peuvent-ils être une source de tension ?
- L'exclusion d'une institution intéressée peut-elle devenir une source de tension ?
- Quelle est la réputation des organisations intéressées à participer en tant que des partenaires, aux programmes de promotion de l'emploi et du redressement économique ?
- Les partenaires potentiels sont-ils alignés sur les principes généraux et fondamentaux du REL (voir Lignes directrices du REL) ?
- Quels sont les points de vue de chacun des partenaires potentiels en ce qui concerne la participation de partenaires multilatéraux dans la prise de décisions ?
- Y a-t-il un acteur dont les intérêts et objectifs sont en conflit avec ceux de l'emploi et du redressement économique ? Le risque est-il quantifiable ? Peut-on l'éviter et/ou le minimiser ?
- Parmi les partenaires, y a-t-il une institution qui peut être considérée comme un acteur neutre et qui pourrait en fin de compte régler des différends éventuels au sein du groupe ?

S'agissant du choix des zone géographiques prioritaires

- Le processus de sélection est-il suffisamment clair, transparent et tient-il compte des points de vue des principaux acteurs (y compris des intoxicateurs éventuels) ?
- Les critères de sélection sont-ils en harmonie avec la prévention des conflits et la consolidation de la paix ?
- La sélection d'un territoire particulier peut-elle être source de tension et de désaccords de la part de certains acteurs et groupes ?
- Y a-t-il une bonne compréhension de la dynamique des conflits, des rassembleurs et séparateurs dans la zone géographique sélectionnée ?

2 Veiller à ce que les voix des plus vulnérables soient entendues; étendre progressivement l'aide à tous les groupes de la population, évaluer les profils d'avant-guerre et d'après-guerre des groupes affectés par le conflit, évaluer et prendre en compte les intérêts politiques et économiques locaux, soigner les traumatismes psychologiques, veiller à ce que des mécanismes institutionnels soient mis en place dès que possible pour permettre un accès opportun et équitable aux ressources foncières et autres, évaluer les impacts régionaux et sous-régionaux et nouer des partenariats avec des organisations sous-régionales et régionales. Source : Politique des Nations unies pour la création d'emplois et la réintégration en situation post-conflit (ONU, 2008).

3 Les séparateurs sont les facteurs qui divisent les gens en sous-groupes; les rassembleurs sont les facteurs qui relient les gens d'un sous-groupe à l'autre.

S'agissant du choix des secteurs économiques stratégiques du redressement économique

- Le choix d'un secteur économique spécifique peut-il alimenter des tensions ? De quel type et pour quelles raisons ?
- Le secteur proposé est-il sensible en termes d'intérêts directs et de liens avec le conflit et ses causes profondes ?
- Les prix et les salaires vont-ils changer dans le secteur sélectionné ? Comment ces changements seront-ils contrôlés ?
- Y a-t-il des problèmes liés à la distribution ou au contrôle des ressources ?
- Quels sont les principaux acteurs du ou des secteur(s) proposé(s) ? Y a-t-il des séparateurs et des rassembleurs à prendre en compte ?
- Quels sont les points de vue des acteurs du secteur en ce qui concerne l'emploi et le redressement économique ?

S'agissant de la planification de l'emploi et du redressement économique

- Le processus de prise de décision est-il transparent, inclusif, sensible à la dynamique des conflits et axé sur des critères et procédures clairs ?
- Les objectifs de redressement choisis sont-ils en harmonie avec la prévention des conflits ?
- L'un des objectifs proposés est-il susceptible de générer des tensions et des désaccords ?
- Sur quels secteurs les interventions liées à l'emploi et au redressement économique sur le territoire pourraient-ils avoir des effets néfastes ?
- Lequel est le plus sensible aux conflits sur la base d'une analyse de conflit préliminaire ?
- La ou les orientation(s) stratégique(s) choisie(s) est/sont-elle(s) en harmonie avec les programmes nationaux en cours et les stratégies de secours, de transition et de développement ?
- Les orientations stratégiques choisies incluent-elles des mesures d'atténuation spécifiques pour réduire les tensions ?

3. Principaux problèmes du relèvement rapide pour l'emploi et le redressement économique

On rencontre les principaux problèmes et goulots d'étranglement suivants dans des scénarios post-conflit. Des mesures saines visant à y faire face doivent être mises en place dès les toutes premières phases de l'intervention post-conflit afin de stimuler l'emploi et le redressement économique :

- **La destruction physique et le mauvais entretien des infrastructures** constituent certainement les conséquences les plus visibles d'un conflit et l'un des plus grands obstacles à la relance économique.
- **Les entrepreneurs locaux peuvent ne pas avoir les capacités requises** pour participer aux processus d'appel d'offres et rater les opportunités commerciales créées par les investissements liés à la reconstruction.
- **Les systèmes de gestion des informations ne fonctionnent pas normalement :** les informations ne sont pas régulièrement et rigoureusement collectées, conservées et analysées. Par conséquent, les décideurs n'ont pas conscience des possibilités de création d'emplois présentes et futures sur les nouveaux besoins liés à la reprise.
- Si la **corruption et l'abus du pouvoir public** sont généralisés et sont fortement et négativement perçus par la population (taxes illicites par exemple), les activités licites peinent à démarrer et se développent lentement.
- Il est généralement très difficile de prouver la propriété, de distinguer entre les droits fonciers individuels et ceux des ménages, de garantir l'accès aux terres et de (re)distribuer équitablement les terres. Cette situation prive les ménages de moyens d'existence et freine des investissements dans l'agriculture.

- **Le pouvoir d'achat est généralement très bas** en raison de maigres sources de revenu et de modes de subsistance axées sur la survie. En conséquence, seule une gamme limitée de produits et services est demandée (ou connaît une demande croissante) sur le marché.
- L'**inadéquation entre les aptitudes requises** par les employeurs publics et privés **et celles qui sont disponibles localement** est un obstacle majeur à l'exploitation des ressources humaine locales à des fins de redressement et de reconstruction.
- Le **marché du travail change rapidement**, aussi en raison des opérations de reconstruction croissantes. L'ensemble des aptitudes requises par les employeurs au niveau local (les organisations d'aide y compris) sont également différentes de celles de la période d'avant la crise ; les aptitudes professionnelles de la main d'œuvre disponible localement doivent être adaptées à la nouvelle demande.
- **Les cadres réglementaires non favorables aux investissements** constituent un obstacle à la relance des activités et doivent être progressivement supprimés en introduisant des mesures d'incitation appropriées et en créant des capacités institutionnelles adéquates.
- Les réseaux et la dynamique des fluides à travers les chaînes d'approvisionnement et entre les acteurs privés et publics sont très difficiles à gérer et se développent dans des situations de conflit, du fait de la méfiance, des tensions, de l'interruption des activités et des mouvements des populations.
- La capacité des entrepreneurs est souvent appauvrie par la réduction du volume d'activités, la rareté des occasions permettant d'échanger des idées et d'apprendre de l'expérience d'autres hommes d'affaires, la réduction de l'accès à la formation et aux conseils en gestion des entreprises et la mauvaise qualité des prestataires de SDE.
- **Les marchés sont limités et perturbés ;** ils manquent de transparence et ne récompensent pas toujours les plus performants.
- **Les liens avec les fournisseurs locaux des biens et services sélectionnés sont faibles :** les biens et services produits par les entreprises locales ne sont pas de bonne qualité et/ou sont relativement plus chers que les biens (importés) de meilleure qualité.
- **Les ressources financières sont rarement disponibles et accessibles,** aux ménages les plus pauvres qui ne disposent pas de sûretés, dans les conditions de marché normales.

Voici les problèmes sexospécifiques courants résultant des changements induits par les conflits dans une société :

- Les changements sociaux et démographiques avec plusieurs impacts sur le plan des rôles sexospécifiques, des modes de subsistance des ménages et de la sécurité alimentaire. La division du travail peut alors changer ou nécessiter un changement.
- Les schémas de genre liés à l'accès et au contrôle (le pouvoir de décision notamment) des ressources utilisés pour mener les activités économiques, et relatifs à l'accès et au contrôle des avantages sont généralement mal équilibrés et plus favorables aux hommes par rapport aux femmes.
- Le retour des ex-combattants hommes à la vie civile est considéré comme un important processus stabilisateur, mais l'accent mis sur les ex-combattants hommes a souvent un effet de distorsion sur les ménages et la communauté en général.
- La rigidité des rôles sexospécifiques est due à des perceptions culturellement et socialement ancrées. Les conflits armés et d'autres types de crises peuvent réduire cette rigidité, les hommes et les femmes adoptant des stratégies de survie qui leur permettent de s'affranchir des rôles attribués par la société. Des changements positifs intervenus dans les rôles sexospécifiques ont besoin et méritent d'être soutenus.
- On observe généralement que les femmes ont un niveau de scolarité inférieur aux hommes, sur le plan du taux d'alphabétisation, taux de scolarisation, nombre d'années d'étude et niveaux des diplômes obtenus.

- Les femmes peuvent effectivement jouer un rôle important dans la relance des activités économiques, la réduction de la pauvreté et la promotion de la réconciliation post-conflit ; mais elles font face à plus de barrières que les hommes pour créer et développer une entreprise ou pour trouver un emploi.
- Pendant et après les conflits, la violence sexuelle est souvent utilisée comme une stratégie visant à humilier et affaiblir les communautés. Les maladies sexuellement transmissibles, la torture et les grossesses non désirées produisent un traumatisme psychologique chez les femmes et sur la génération à venir.

À la lumière de ce qui précède, les évaluations rapides menées en vue de la planification de l'emploi et du redressement économique seront axées sur l'établissement d'un profil de la situation économique et des besoins émergents en main d'œuvre dans le cadre des efforts de redressement et de reconstruction. Ce qui impliquera la conduite d'une estimation rapide des chiffres clés sur l'emploi dans une zone affectée par un conflit et l'analyse du capital territorial pour identifier ses ressources immédiatement exploitables ainsi que ses possibilités de création d'emploi et de relance du secteur privé. Les problèmes et les facteurs qui entravent le redressement socio-économique seront également identifiés. Les résultats obtenus fourniront des éléments et des faits permettant d'élaborer des stratégies de promotion de l'emploi et de redressement économique pour la zone affectée par le conflit, afin d'assurer une meilleure adéquation entre les besoins en main d'oeuvre existants et les chercheurs d'emploi d'une part, et de créer des possibilités d'emploi d'autre part.

Besoins en informations sur la situation de l'emploi et du marché du travail comprendront les éléments suivants :

Objectif du redressement rapide 1 : intensifier les opérations de secours d'urgence En profitant des possibilités d'emploi et d'affaires générées immédiatement dans les domaines économiques qui sont quelque peu liés aux opérations de secours et de relèvement rapide essentiellement pour faciliter l'adéquation entre l'offre et la demande en main d'œuvre.	
Besoins en informations	Détails
La demande en main d'œuvre (c'est-à-dire les emplois) actuelle et potentielle créée par les opérations de secours et de redressement et, plus généralement, par les communautés humanitaires et de développement résidentes	Quels emplois et combien Aptitudes requises : disponible localement ou pas
Possibilités d'affaires (et d'emplois) potentiellement générées par l'approvisionnement local de services et produits	Les produits et services requis par la communauté de secours/développement peuvent être obtenus localement Contraintes auxquelles les entreprises locales font face : liées aux capacités, juridiques, liées à la qualité, liées à l'éthique (corruption, normes du travail pas décentes)
Qui fait quoi où ?	En mettant uniquement l'accent sur : ■ les activités liées aux moyens d'existence, ■ les stratégies de relèvement rapide, ■ les programmes de développement, ■ la réintégration des migrants de retour, ■ le DDR
Processus de planification et mécanismes de financement interinstitutionnels actuels et futurs	
Problèmes de sécurité et de logistique affectant l'exécution des évaluations et de la planification	

Objectif de relèvement rapide 2 : soutenir les efforts de relèvement spontanés des populations En soutenant les entreprises pouvant être rapidement restaurées par la levée des obstacles à leur fonctionnement. Ces obstacles peuvent être liés à l'entreprise individuelle (phase de production) ou au marché (phase de circulation et de commercialisation.	
Besoins en informations	Détails
Statut de travail indépendant et de petite entreprise	Quelles et combien de micro-entreprises et dans quel secteur Pertes et dommages par secteur Actifs productifs : outils, équipements, espaces de travail, etc. Aptitudes professionnelles et entrepreneuriales
Fonctionnement du marché	Marchés Communication Infrastructures de transport Moyens de transport Réseaux d'affaires (fournisseurs-clients par exemple)
Capacités institutionnelles	Prestataires de formations Emploi, (micro-) finance, Services de développement des entreprises
Objectif du redressement rapide 3 : pour poser les bases du redressement à long terme En instaurant un climat des affaires favorable et motivant pour la création et le développement des entreprises.	
Besoins en informations	Détails
Situation économique générale et ses principaux problèmes	Principaux secteurs et leurs forces, « Population » des entreprises Marchés et problèmes associés Éléments d'économie de guerre, économie informelle, économie illégale Défis et opportunités liés au mode d'occupation, aux droits de propriété et à l'accès aux ressources Climat des affaires, politiques et règlements ayant un impact sur les activités économiques Impact des conflits sur les entreprises formelles et informelles, avec un accent sur les secteurs non agricoles (industrie, construction, commerce, transport, services)
Caractéristiques de la main d'œuvre locale	Population économiquement active, emploi, chômage, chômage déguisé, sous-emploi Analyse des facteurs de vulnérabilité et des groupes vulnérables au sein de la main d'œuvre
Structure de l'emploi actuel (ou montant de référence + estimation)	Par : Secteur économique ; Catégorie d'emploi (emploi salarié, travail indépendant, employeur et travail familial non rémunéré) ; Poste (de direction, professionnel, administratif, travailleur manuel, etc.)

Marché du travail	Taux de salaire, Emploi saisonnier et permanent, Degré de syndicalisation, Modèles saisonniers de migration de la main d'œuvre, etc.
Estimation des pertes d'emplois et de revenus	En raison de : fermeture des entreprises, migration, déplacement
Main d'œuvre qualifiée et non qualifiée	Également sur la base de la classification des travailleurs par métier Programmes scolaires disponibles
Capacités institutionnelles	Prestataires de formations Services d'emploi (Micro-) finance, Services de développement des entreprises

Les autres informations supplémentaires à collecter pourraient concerner :

- L'établissement du profil économique du genre ;
- La répartition des ressources humaines et physiques sur le territoire (population, ses vulnérabilités et ses mouvements à travers le territoire ; les ressources naturelles et les infrastructures). À cet effet, les cartes constituent un puissant outil d'analyse et de synthèse.

Dans certains cas, les informations requises pour compléter l'évaluation mentionnée sont facilement accessibles à travers des sources de données secondaires et d'analyse disponibles auprès des organismes humanitaires travaillant déjà dans la région. En commençant par ces sources, vous obtiendrez rapidement les informations essentielles pour la phase initiale de la prise de décisions. Si des ensembles de données manquent ou sont indisponibles (données statistiques par exemple) et que leur production doit être coûteuse et chronophage, elle doit être renvoyée à une étape ultérieure.

4. Considérations pour donner la priorité au retour rapide à l'emploi et au redressement économique

Il est essentiel que des initiatives de redressement immédiat soient lancées et que des résultats concrets du point de vue de la reprise de l'emploi soient obtenus pour les populations affectées par le conflit. L'obtention de résultats immédiats sur le plan de la reprise de l'emploi et du redressement économique prouvera que ces efforts sont nécessaires et efficaces ; ce qui pourrait instaurer la confiance et susciter l'adhésion aux interventions d'une plus grande portée et à moyen terme. Par conséquent, de petites activités de subsistance doivent être menées au début du processus pour obtenir des résultats immédiats, tangibles et mesurables. Ces résultats peuvent être obtenus dans un délai compris généralement entre six et neuf mois, et nécessitent la mobilisation de ressources financières et humaines limitées.

Les emplois temporaires constituent des dividendes rapides de la paix, puisqu'ils sont une alternative au recours aux armes et aux pratiques criminelles et illégales. En outre, ils ne nécessitent pas des investissements importants et contribuent au rétablissement des services de base et des infrastructures communautaires qui sont essentiels à l'amélioration des conditions de vie.

5. Exemples d'interventions typiques de retour rapide à l'emploi et au redressement économique

On peut avoir deux types d'interventions : (1) promotion de la création d'emplois à travers des projets d'infrastructures à petite échelle et des services de base ; et (2) facilitation de l'accès des demandeurs d'emplois à la demande de la main d'œuvre existante.

Il y a plusieurs mesures classiques qui peuvent être utilisées dans la plupart des situations de REL : projets « argent contre travail », services d'emploi public d'urgence, programmes de formation professionnelle de courte durée et programmes de chèques.

Les vides laissés par les institutions financières peuvent être comblés par des mécanismes de financement communautaire. Les exigences financières varient d'une étape à l'autre du processus. Aux premières étapes, la priorité est accordée à la stabilisation des moyens d'existence et des revenus des ménages ; à cet effet, on peut avoir recours aux petits prêts et aux subventions en espèces. À une étape ultérieure, lorsqu'il y aura des indices d'un meilleur fonctionnement des marchés, la priorité sera accordée à la création et à la consolidation des entreprises ; il faudra alors que les produits et services financiers appropriés soient disponibles.

- Court terme (surtout descendant) :
  - ➔Création d'emplois temporaires ↑ stabilisation, ↑ pouvoir d'achat, ↓ dépendance à l'égard de l'aide
    - Argent ou nourriture travail dans la reconstruction/réhabilitation des infrastructures (routes, plans d'irrigation, réservoirs de retenue)
    - Services d'emploi public d'urgence pour assurer une meilleure adéquation entre l'offre et la demande en main d'œuvre
    - Formation de courte durée
    - Subventions en espèces : pour relancer les activités nécessitant un investissement modeste
  - Approvisionnement local
- Moyen terme (ascendant, participation accrue) :
  - Restauration de la production et des circuits commerciaux perturbés - marchés (y compris le marché du travail)
  - Levée des obstacles au bon fonctionnement des marchés
  - Renforcement des capacités des institutions

Outil 2. Enquêtes auprès des informateurs clés (EIC)[4]

Étude du marché de l'emploi : Étapes de l'enquête auprès des informateurs clés (EIC)

Les directives suivantes donnent quelques suggestions pratiques pour mener une enquête auprès des informateurs clés. La planification et l'application de ces directives comprennent trois principales étapes qui, dans la pratique, sont souvent liées à plusieurs niveaux.

Les utilisateurs de l'approche par enquête auprès des informateurs clés devraient savoir que cette approche n'est pas forcément représentative de la situation globale car elle ne s'appuie pas sur un échantillon établi selon des critères scientifiques. Ce n'est qu'une synthèse des opinions des informateurs locaux (supposés être bien informés). Les propos de ces informateurs peuvent dépasser ou ignorer certains aspects ou ménages. En particulier, il n'est pas possible de parvenir à des estimations du nombre de personnes ou de ménages ayant des caractéristiques particulières en utilisant cette approche. Il est possible d'obtenir des informations d'arrière-plan très utiles.

A. PREPARATION D'UNE ENQUETE AUPRES D'INFORMATEURS CLÉS

1. Concertation avec les utilisateurs potentiels de l'enquête auprès des informateurs clés

2. Types d'information à collecter

3. Préparation et validation des questionnaires

4. Sélection des informateurs clés

B. MISE EN ŒUVRE DE L'ENQUÊTE AUPRES D'INFORMATEURS CLÉS

1. Préparation des instructions pratiques pour le travail de terrain

2. Exécution d'une étude pilote

3. Effectuer des interviews complètes

C. ANALYSE ET VULGARISATION DES RESUKLTATS D'ENQUETE

1. Traitement et analyse des données

2. Préparation des rapports et évaluations des enquêtes

Il est important de se rappeler que ces lignes directrices sont de simples suggestions, et que dans chaque pays ou communauté où les EIC sont menées, des modifications pourraient être nécessaires en fonction des circonstances locales post-conflit.

A. PRÉPARATION D'UNE ENQUÊTE AUPRES D'INFORMATEURS CLÉS

1. Concertation avec les utilisateurs de données des informateurs clés

La première étape est la désignation des organisations partenaires, à savoir les ministères concernés et l'agence chargée de la réintégration. Dans les pays touchés par la guerre, des organes spéciaux sont généralement mis en place pour élaborer et appliquer des programmes de démobilisation et de réintégration et pour faciliter la reconstruction et le développement économiques. Toutefois, une plus grande coopération est nécessaire entre les organismes de réintégration aux niveaux national et local et les ministères qui prennent la responsabilité de la création d'emplois et de surveillance des marchés du

4 Source : OIT-CRISE : *Lignes directrices pour la réinsertion socio-économique des ex-combattants*, Genève, 2009, p.95-106.

travail. Par conséquent, cette enquête doit avoir l'institution DDR ainsi que le ministère du Travail comme parties prenantes. Si le pays dispose de services opérationnels d'information sur le marché du travail (IMT), ils devraient être les propriétaires du programme EIC. Dans la plupart des cas, il faudrait mettre en place un comité de pilotage des EIC comprennent l'agence national de statistique.

Avant de commencer un processus de collecte d'informations utilisant le EIC, il est important d'établir un programme pour les enquêtes et déterminer les tâches des différentes parties prenantes à une première réunion. Un exemple de points clés à aborder :

- éléments d'informations à couvrir ;
- les utilisateurs potentiels et les sponsors (DDR et au-delà) ;
- comment obtenir les opinions des utilisateurs ;
- les intrants et structures nécessaires de la part des autres agences/services ;
- les personnes ressources nécessaires ;
- coût des EIC.

Un petit test ou enquête pilote devrait être organisé afin de préparer le terrain pour un EIC complet. Il devrait comporter une présentation complète des types d'informations à collecter pour la DDR et indiquer le choix des priorités telles que :

- l'évaluation des plans gouvernementaux existants relatifs à la réintégration des populations déplacées par la guerre dans des zones spécifiques ;
- fournir des informations sur les perspectives de développement économique et d'emploi ;
- aider à élaborer des politiques et des programmes facilitant la promotion de l'emploi ;
- utiliser plus efficacement les structures et les ressources (par exemple les centres de formation et les services de l'emploi) afin d'obtenir une meilleure utilisation du potentiel humain ;
- aider à planifier l'utilisation des ressources (par exemple des fonds nationaux et étrangers, du potentiel humain, des réseaux d'information et d'expertise d'affaires, etc.) pour développer de nouveaux projets d'emploi et de formation ;
- identifier les secteurs porteurs pour les ex-combattants.

Voici quelques exemples de types d'informations que les EIC devraient tenter de fournir dans les pays touchés par la guerre :

Programmes de promotion de l'emploi :

- fournir une base de données pour les programmes locaux (par exemple sur les marchés locaux du travail et les programmes de travaux publics absorbant une main-d'œuvre importante) ;
- créer des emplois plus productifs en milieu rural (dans les secteurs formel et informel, agricole et non agricole).

Les ressources humaines :

- aider le groupe cible à rechercher et sélectionner des formations appropriées et à adopter de nouveaux emplois.

Indicateurs du marché du travail :

- vérifier dans quelle mesure le manque de compétences de base, limite la capacité du marché du travail à absorber le groupe cible ;
- développer des projets locaux s'occupant de l'alphabétisation, de l'éducation et de la création de compétences de base.

Programmes de formation professionnelle :

- identifier les pénuries de travailleurs qualifiés et les tâches spécialisées pour lesquelles une formation plus approfondie est nécessaire ;
- améliorer la survie en milieu rural et des compétences entreprenariales.

2. Types d'informations à collecter

Une fois que les objectifs de l'enquête ont été fixés par le comité de pilotage des informateurs clés, les données requises devraient être traduites en informations précises à obtenir auprès des informateurs clés sélectionnés. Toutes les sources existantes de données pertinentes pour les EIC devraient être examinées afin de déterminer si l'un d'eux peut répondre aux besoins des utilisateurs.

Selon les besoins qui ont été identifiés dans l'enquête pilote initiale, il existe deux principaux types d'EIC :

- les enquêtes à objectifs multiples, généralement effectuées lorsque le recensement de la population est organisé à intervalle long ou dans les cas où la base de donnée existante ne couvre pas certaines activités, telles que les programmes communautaires et les projets de travaux absorbant une main-d'œuvre importante. Les questions peuvent porter sur des sujets tels que les principales sources de revenu et les activités de l'artisanat local. Dans ce type d'enquête, la structure socio-économique des zones couvertes peut être aussi importante que les aspects de l'emploi.
- enquêtes à des fins précises, d'une pertinence particulière pour ce qui est de l'offre d'informations supplémentaires et régulière nécessaire sur des problèmes spécifiques. Les exemples typiques concernent :

  le contrôle de l'impact local des programmes ;

  évaluer les effets des investissements et des projets de développement sur l'emploi local ;

  identifier des écarts de compétences pour certaines professions.

Avec les enquêtes à objectif précis, il est plus facile d'adapter les besoins des utilisateurs du programme de DDR. Il est nécessaire, cependant, de choisir soigneusement les EIC.

Les enquêtes à usage multiples sont particulièrement pertinentes dans les pays où le gouvernement et les gestionnaires de programme de DDR souhaitent avoir une approche intégrée de la planification de la réintégration. « Un choix stratégique important auquel sont confrontés les planificateurs de programmes de réintégration est de savoir s'il faudrait mettre l'accent sur des programmes adaptés pour les ex-combattants et leurs familles, ou appuyer des programmes dans lesquels participent les ex-combattants, mais qui ne sont pas limités à ce groupe cible ». Les projets de travaux publics à haute intensité de main d'oeuvre par exemple, sont généralement destinés à profiter à de nombreux groupes défavorisés ou aux personnes touchées par la guerre en général.

Les enquêtes à objectif mixtes comportent, par définition, les éléments d'enquêtes à usage multiples et les enquêtes à des fins précises.

Indicateur type

Bien que les besoins d'emploi diffèrent d'un pays à l'autre et entre les forces armées dans un même pays et, que certaines des informations sollicitées varient en conséquence, il existe des indicateurs qui sont généralement inclus dans les enquêtes à IC. Les indicateurs clés types seraient par exemple :

- le lieu ;
- les infrastructures ;
- les services sociaux, etc.

La population :

- l'éducation ;
- l'âge requis pour le travail.

Les activités économiques :

- les projets de développement ;
- l'artisanat.

La population active, la situation et les tendances d'emploi :

- structure de main d'œuvre ;
- l'emploi saisonnier ;
- les professions non agricoles avec des excédents de main d' œuvre ;
- les programmes et projets visant la création d'emplois ;
- les méthodes de recherche d'emploi ;
- les actions ou mesures incitatives pour améliorer la situation des populations touchées par la guerre ;
- perspectives d'auto-emploi pour les personnes handicapées ;
- les tendances migratoires ;
- la saisonnalité ;
- motivation personnelle.

Programmes de formation professionnelle :

- savoir-faire traditionnels nécessitant une mise à niveau ;
- compétences ou tâches spécifiques de la demande pour lesquelles la formation doit être améliorée ;
- nouveaux programmes de formation nécessaires pour maximiser le potentiel des ressources humaines locales.

3. Préparation et validation des questionnaires

Après avoir déterminé le type d'informations à collecter, le comité de pilotage des EIC doit trouver un format approprié pour les questions afin d'éviter qu'elles soient culturellement ou politiquement contre-productives. Toutes les questions doivent se rapporter à l'emploi et aux activités génératrices de revenus et être étroitement liées à l'environnement économique de la communauté locale ou du secteur économique concerné. Les questions les plus fréquemment incluses dans un questionnaire EIC sont les suivantes :

Caractéristiques personnelles des informateurs clés

Caractéristiques des ménages du groupe cible interrogé :

- nombre de membres ;
- membres travailleurs et non travailleurs ;
- éducation ;
- revenu ;
- actifs (terres, bétail, autres actifs).

Population active :

- emploi et chômage ;
- le sous-emploi ;
- travailleurs non résidents ou non nationaux ;
- l'émigration, temporaire ou permanente ;
- variations saisonnières de l'emploi.

Pénurie de main-d'œuvre :

- compétences en pénurie ;
- prévisions de la demande de compétences ;
- méthodes de recrutement de travailleurs qualifiés.

Formation professionnelle :

- besoins en formations par professions ou compétences de base (par exemple, dans l'économie formelle, les coopératives, etc.) ;
- améliorations nécessaires dans les programmes ou les méthodes de formations.

Situation et perspectives d'emploi :

- PME et industries artisanales ;
- Facteurs restreignant les perspectives d'emploi dans les secteurs (agricole, des pêches, construction, etc.)
- Prévision des tendances à court terme du marché de l'emploi ;
- Besoins de projets de création d'emplois spéciaux ;

Infrastructures et équipements sociaux :

- Logement ;
- les services de santé ;
- transport.

Identifier les besoins et les solutions :

La raison de l'utilisation des participants locaux à l'EIC est d'identifier les besoins des groupes cibles grâce à la participation active de leurs propres membres. Ce faisant, les autorités de développement locales ont de meilleures chances d'obtenir des informations réalistes sur les besoins économiques tels que perçus à la base. Les planificateurs ou les programmes d'assistance peuvent donc trouver des solutions plus appropriées qui seront plus acceptables pour les individus et les groupes cibles au niveau communautaire.

Il est utile d'examiner les moyens à utiliser pour associer l'identification des besoins à la découverte de solutions et le développement des activités correctives (méthodes de promotion d'emploi et d'assistance qui sont efficaces). En outre, une approche doit être développée pour chaque enquête qui implique les groupes cibles dans les processus d'identification des besoins de leur communauté, de formulation et de mise en œuvre des solutions.

Check-list des principaux objectifs dans l'identification des besoins de la population :

- comprendre les problèmes de l'emploi aussi complètement que possible ;
- définir les caractéristiques des groupes cibles ;

- identifier l'ampleur du problème ;
- savoir comment localiser les groupes cibles ;
- créer des solutions et ;
- promouvoir l'action.

4. Sélection des informateurs clés

Les informateurs clés qui mènent l'enquête sont généralement des membres de la communauté occupant des postes d'autorité et jouissant d'un respect particulier dans leur communauté. Parfois, ils appartiennent également au groupe d'enquête cible. Ces personnes peuvent appartenir ou non à un ménage qui compte parmi ses membres des ex-combattants (hommes, femmes, enfants, personnes handicapées), des migrants ou d'autres personnes vulnérables. Ce sont surtout des hommes et des femmes impliqués dans un secteur économique spécifique, par exemple dans des entreprises informelles, des dirigeants d'une coopérative de village, des propriétaires et gestionnaires de petites entreprises, ou ils peuvent être des (maîtres-artisans) employant des apprentis et des stagiaires.

Dans le cadre de programmes de démobilisation et de réintégration (PDR), il pourrait être nécessaire de concevoir des questionnaires correspondant à la situation dans laquelle les ex-combattants ou d'autres groupes cibles sont actuellement : (1) un questionnaire adressé à certains informateurs clés parmi les soldats qui sont en cours de démobilisation pour ensuite les faire interroger leurs collègues ; (2) un questionnaire adressé à certains informateurs clés parmi les combattants démobilisés dès leur départ à leurs lieux d'installation (traditionnelles ou nouvelles maisons) pour qu'ils interrogent les ex-combattants s'étant installés suite à la démobilisation ; (3) un questionnaire adressé aux informateurs clés sélectionnés parmi les dirigeants locaux de la communauté et ONG, les petits entrepreneurs, ou autres personnes bien informées.

Le processus de sélection des informateurs clés devrait être mené grâce à la collaboration entre tous les acteurs concernés aux niveaux national et local et en particulier en consultation avec les agents chargés des collectivités (provinces, districts, villages, etc.) Ces derniers seront en mesure de suggérer les informateurs appropriés pour les EIC, de participer (le cas échéant) à titre consultatif aux délibérations du comité de gestion local ou à un mécanisme permettant de poursuivre des enquêtes similaires à un stade ultérieur. Le nombre d'informateurs clés impliqués en général devra être plus élevé que le nombre réellement nécessaire, en gardant à l'esprit que certains d'entre eux seront incapables ou ne seront pas d' humeur à donner les informations requises. En outre, au moins deux à trois informateurs sont nécessaires par district ou par village sélectionnés afin de couvrir les différents secteurs économiques.

Il peut être nécessaire d'établir une liste provisoire des informateurs participant à l'EIC avec l'aide des services gouvernementaux, des chefs de village, des ONG, des gestionnaires de projets communautaires et d'autres groupes de personnes bien informés. Cette liste doit être soumise et approuvée par le comité central de pilotage EIC à un stade précoce.

Les facteurs suivants doivent être retenus :

- la durée de résidence dans la région ; ce facteur est très pratique pour une enquête permanente, c'est à dire quand la répétition d'une énumération sur une période de temps considérable est en cause ;
- âge : l'âge de la personne est une caractéristique importante de tous les types de sondage, ce qui implique l'exclusion des personnes en dessous d'un certain âge minimum et peut-être des personnes âgées au-delà d'une limite d'âge maximal ;
- le degré de responsabilité locale ;
- groupe socio-économique ;
- expérience de travail et connaissances spécialisées dans la sélection et l'évaluation des programmes de réintégration.

B. LA MISE EN ŒUVRE D'UNE ENQUÊTE AUPRÈS DES INFORMATEURS CLÉS

1. Préparation des instructions pratiques pour le travail de terrain

L'étape suivante consiste à rédiger des instructions pour le travail de terrain. Cette étape commence une fois que le questionnaire, l'enquête sur le terrain et la liste finale des informateurs clés ont été approuvés.

Les questions clés concernant les instructions aux enquêteurs pourraient inclure :

- commodité opérationnelle et praticabilité ;
- questions et réponses aussi précises que possible ;
- comment obtenir des réponses à des questions particulièrement difficiles impliquant, par exemple, des facteurs personnels et politiques ;
- étroite surveillance, contrôle et observation ;
- rapide feedback ;
- résoudre des questions et problèmes spécifiques clairement formulés.

Les directives opérationnelles pour les informateurs clés devraient donner des orientations claires ; préciser le caractère confidentiel de l'enquête et, des indications pour une façon positive de conclure l'enquête. Ces instructions devraient être examinées par l'agence de parrainage, de préférence avec un petit groupe d'enquêteurs qui seront chargés de mener l'enquête pilote.

2. Exécution d'une étude pilote

L'enquête pilote est l'étape la plus importante du processus global d'enquête avant la mise en œuvre des opérations à grande échelle. Elle est destinée à vérifier si les décisions prises dans les sections 2 à 5 sont susceptibles de présenter des problèmes devant être résolus avant que les ressources ne soient engagées pour l'enquête proprement dite. Elle devrait donc porter sur un large échantillon représentatif, le type de personnel, organisation sur le terrain, la supervision et les procédures de contrôle de qualité.

L'évaluation est un élément essentiel de la réussite de l'enquête pilote. Les principales caractéristiques à mesurer et évaluer sont les suivantes : à quel point certains types de questions sont correctement ou mal résolus ; quels sont les lacunes et comment elles doivent comblées et, l'utilité et l'effet des conseils donnés aux enquêteurs. Les résultats d'un tel exercice d'évaluation devraient être utilisés pour améliorer la qualité du questionnaire de l'enquête principale, par exemple en identifiant les moyens d'action qui peuvent être nécessaires et en examinant l'efficacité du contenu, la structure et le calendrier du programme de l'enquête principale.

3. Effectuer les enquêtes complètes

La formation des informateurs clés pour les entretiens qu'ils ont à mener est essentielle pour la qualité des données obtenues. L'étendue de la formation requise dépend de la formation et de l'expérience des enquêteurs.

Les sujets clés pour la formation des enquêteurs sont, par exemple :

- informations générales d'arrière-plan sur l'enquête, y compris les aspects organisationnels et de conception ;
- explication détaillée des concepts et questionnaire de l'EIC ;
- instructions sur la gestion des cas difficiles ;
- techniques et procédures d'interrogation ;
- procédures de vérification des informations recueillies ;
- instructions sur la façon d'identifier et de résoudre des problèmes spécifiques.

C. ANALYSE ET VULGARISATION DES RÉSULTATS D'ENQUÊTE

1. Traitement et analyse des données

À la suite des entrevues, les principales opérations de l'enquête pratique comprennent : la préparation et le traitement des données ainsi que le codage et le dédouanement des matières premières de qualité. Il convient de noter que celle-ci revêt une importance particulière en ce qui concerne les programmes de réintégration des ex-combattants et la réintégration des combattants handicapés et autres victimes de guerre. Mais comme déjà mentionné, il faut utiliser ces résultats avec précaution, car ils ne peuvent pas être représentatifs et que l'approche IC ne fournit pas de chiffres fiables (car il peut avoir double interrogation d'une même personne ou omission).

Traitement des données

Le traitement des données a souvent été appelé le « goulot d'étranglement » d'une enquête. C'est parce que de nombreuses enquêtes ont souffert des coûts excessifs, des retards importants, voire des échecs complets au niveau du traitement des données.

Il est utile de distinguer deux phases dans cette opération : la préparation et le traitement proprement dit des données. Ces deux étapes sont intégrées dans une certaine mesure dans le processus. La préparation des données se rapporte à l'édition manuelle des données sur le terrain (territoire couvert par l'étude) par l'agence de parrainage ; l'attribution des codes numériques aux informations obtenues, la description des données recueillies et la vérification de l'intégralité des échantillons dénombrés. Le traitement proprement dit des données se réfère à la saisie des données dans un ordinateur ou un fichier, l'édition et la correction des données et, l'exécution d'autres opérations telles que la tabulation et l'analyse. Cette phase pourrait nécessiter un équipement informatique et l'utilisation du programme d'analyse des systèmes.

Pour le processus de prise de décision politique, la meilleure façon de collecter les données est de préparer un modèle schématique des tableaux les plus significatifs, puis d'utiliser des feuilles de travail sur lesquelles l'on pourra extraire les matières à résumer à partir des questionnaires pour préparer les tableaux définitifs.

Codage

Le codage renvoie au processus par lequel des valeurs numériques sont attribuées aux entrés du questionnaire. Le processus implique le développement d'un cadre de codage et l'attribution d'un code particulier à chaque réponse (ou catégorie). La complexité de la tâche dépend de la nature du cadre de codage, l'éventail des réponses à coder et de la relation entre les deux. Dans les EIC, en particulier dans les pays d'Afrique touchés par la guerre, le codage devrait être aussi simple que possible et réalisé avec l'aide d'un statisticien bien expérimenté. Une numérotation simple des questionnaires est nécessaire, éventuellement avec quelques subdivisions pour chaque enquête, conformément à la classification nationale ou aux normes internationales.[5] Dans les EIC habituels, les points les plus importants à codifier sont la description de l'emploi et le statut de l'emploi.

Pour les éléments basés sur des questions impliquant des réponses qualitatives, le système de codage peut être plus difficile. L'exemple des questions diverses sur des raisons qui poussent à travailler en deçà du temps plein, ou de ne pas chercher un emploi, etc. Il est possible de simplifier le codage pour les questions qualitatives en notant les réponses d'une façon particulière. Ces notes peuvent se référer à :

- résumer des opinions, des perceptions, des attitudes et des jugements sur les principaux problèmes d'emploi et de formation et les solutions possibles ;
- résumer des réponses avec commentaires et suggestions à propos des programmes spécifiques de création d'emplois ;
- résumer des points de vue sur des questions relativement importantes ne faisant pas parties du questionnaire.

5 BIT : *Classification internationale type des professions (CITP) et Nations-Unies : Classification internationale type, par industrie de toutes les activités économiques (CITI).*

2. Préparation des rapports et évaluations des enquêtes

Les derniers sujets pratiques dans la réalisation d'un EIC concernent la stratégie de reportage et l'évaluation. Le but de ce rapport est d'analyser et de présenter les résultats de manière à combler les besoins des consommateurs, tels que :

- les décideurs dans les ministères concernés ;
- les personnes engagées dans des programmes de réinsertion des ex-combattants ;
- les ex-combattants handicapés et autres victimes de guerre qui vont rentrer rechercher du travail ;
- les directeurs d'ONG et des programmes à base communautaire ;
- les organismes et services qui collaborent avec les programmes spécialisés dans la réintégration et la création d'emplois ;
- le marché de l'emploi et les spécialistes de la politique de formation et d'emploi ;
- les organisations/associations d'employeurs et de travailleurs.

Le rapport devrait encourager la publication anticipée des principales constatations et pourrait avoir besoin de contenir les différentes sections qui font ressortir les éléments suivants :

- les principales conclusions, notamment sur l'emploi et les questions de formation ;
- le but de l'enquête et un rapport sur l'effort initial visant à identifier les besoins des utilisateurs, comment l'enquête a été conçue pour répondre à ces besoins et l'organisation et la mise en œuvre de l'enquête ;
- les principales conclusions tirées de l'analyse des données recueillies. Elles devraient contenir les points les plus importants qui se dégagent d'un consensus d'opinions parmi les principaux informateurs eux-mêmes et qui sont directement pertinents par rapport aux politiques de marché ;
- les problèmes rencontrés par le comité central de pilotage de l'EIC dans l'obtention de la coopération des utilisateurs, des entretiens individuels avec les informateurs clés et la résolution des difficultés dans le traitement des données ;
- commentaires de mise en garde sur la fiabilité et le manque de représentativité des résultats.

La diffusion des résultats devrait viser à améliorer l'utilisation de l'IMT. Il est important que les résultats EIC soient mis à la disposition des consommateurs utilisateurs des données. À cette fin, l'agence de parrainage devrait essayer de constituer des banques de données informatiques axées sur l'utilisateur ainsi que des documents imprimés pour diffusion auprès des ONG, du personnel de réintégration et de formation et autres associations d'employeurs/d'employés.

Pour résumer, la qualité des données de l'enquête dépend des trois caractéristiques suivantes :

- 1. Leur pertinence par rapport aux besoins des utilisateurs : La pertinence est l'aspect le plus fondamental de la qualité des données. Le contenu et la méthodologie de l'enquête devraient être conçus pour mesurer ce qui est requis par les utilisateurs.
- 2. Leur opportunité. Cette caractéristique concerne la pertinence actuelle et la ponctualité, c'est-à-dire, le temps nécessaire pour effectuer diverses étapes des opérations suivi d'une livraison en temps opportun des résultats selon un calendrier préétabli afin que les données ne soient pas dépassées quand elles arrivent au consommateur.
- 3. Leur précision. La qualité d'une enquête est généralement jugée par rapport à sa proximité à la population cible et ceci n'est pas garanti lorsqu'on fait usage de l'approche EIC par opposition à l'enquête par échantillon scientifiquement conçues (qui n'est souvent pas possible de réaliser pendant ou immédiatement après un conflit).

Étude du marché de l'emploi : Interview de la personne ressource locale

Questionnaire générique

PARTIE I Données d'identification

1. Nom de l'informateur clé : .....
2. Rang / profession : .....
3. Sexe : Masculin Féminin
4. Âge : .....
5. Nom du district / village : .....
6. Vivant depuis quand dans ce quartier / village ? .....

PARTIE II Population du district/village

		Masculin	Féminin	Total
7.	Population du village ou district :			
8.	Nombre d'ex-combattants et de personnes handicapées :			
9.	Personnes dans la tranche d'âge de 15-59 ans :			
10.	Nombre d'ex-combattants ou de personnes handicapées dans ce groupe :			
11.	Nombre de ménages dans le village :			
12.	Nombre de ménages /ex-combattants :			
13.	Population active du village ou district :			
14.	Ex-combattants en activité dans le village :			

15. Le village est-il susceptible d'attirer encore plus de combattants démobilisés et de permettre leur réinstallation ? .....Oui Non

PARTIE III Potentiel d'éducation et de formation du district/village

16. Les établissements d'éducation existants :

École primaire

Enseignement de niveau intermédiaire

Enseignement secondaire

Formation professionnelle

École de formation professionnelle

Université

Autres (veuillez préciser) : .....

17. Composition de la population selon les critères scolaires :

	Masculin	Féminin	Total
Diplômés et plus			
Inscrits mais non diplômés			
Lettrés			
Illettrés			

18. Composition de la population active selon le critère scolaire :

	Masculin	Féminin	Total
Diplômés et plus			
Inscrits mais non diplômés			
Lettrés			
Illettrés			

19. Besoins de formation pour les ex-combattants et handicapés (professions pour lesquelles les travailleurs qualifiés ne sont pas disponibles) : .....

20. Compétences nécessitant une remise à niveau : .....

21. Centres de formation existants dans le village ou district : .....

22. Formations en cours pour les ex-combattants ou les handicapés : .....

23. Nouveaux domaines pour lesquels la formation est requise pour les ex-combattants : .....

24. Autres commentaires sur les structures de formation : .....

PARTIE IV Perspectives économiques et d'emploi

A. Emploi et chômage

25. Répartition de la population selon les activités suivantes

	Masculin	Féminin	Total
Personnel du secteur public :			
Ventes/commerce/secteur bancaire :			
Travailleurs des petites entreprises :			
Agriculteurs :			
Ouvriers du secteur agricole :			
Artisans (veuillez préciser) :			
Autres professions (veuillez préciser) :			

26. Y a-t-il des ex-combattants ou des handicapés vivant dans le village qui sont employés à plein temps ? ..... Oui Non

27. Si oui, approximativement combien ? .....

28. Combien d'ex-combattants ou de personnes handicapées dans le village sont en chômage ?.....

    Pas instruits .....

    Instruits .....

    Diplômé .....

    Formés professionnellement.....

29. Comment peuvent-ils trouver du travail ? .....

    Services de l'emploi .....

    Annonces .....

    Proches parents/contacts personnels .....

B. Emplois et migrations

30. Environ combien d'ex-combattants ont quitté le village à la recherche d'emplois ailleurs ? .....

31. Vers où ? .....

C. Opportunités d'emploi

32. Existe-t-il des entreprises dans le district ou village qui offrent du travail à la population ?..... Oui Non

33. Si oui, environ combien de ressortissants du village sont recrutés par ces entreprises ? .....

34. Y a-t-il des offres d'emploi pour les ex-combattants/handicapés dans ces entreprises ? ..... Oui Non

35. Existe-t-il des industries similaires hors du village mais à moins de 15-20 km où les soldats démobilisés peuvent trouver du travail ?..... Oui Non

36. Les postes disponibles (dans ou hors du district ou village) sont-ils saisonniers ou permanents ? .....

	Agriculture	Industrie	Autres
Saisonniers mensuels			
Saisonniers, certains permanents (toute l'année)			
Surtout permanents			
Agriculteurs			

37. Comment avez-vous entendu parler du programme de réintégration pour soldats démobilisés ?

38. Dans le cadre du programme de réintégration, quelles sont les principales activités économiques qui pourraient être d'intérêt pour les ex-combattants et des personnes handicapées ? (Veuillez préciser).

39. Pensez-vous qu'il est possible de développer les activités suivantes afin de créer des emplois pour les ex-combattants ?

Micro entreprises	Oui	Non
Coopératives	Oui	Non
Programmes de travaux publics	Oui	Non
Initiatives d'emploi locales	Oui	Non
Développement rural et activités non agricoles	Oui	Non
Activités du secteur informel	Oui	Non
Artisanat	Oui	Non
Activités de construction	Oui	Non

Autres (veuillez préciser) .....

40. Quelle forme d'assistance serait nécessaire pour développer ces activités ?

Matières premières/équipement .....

Formation axée sur les compétences.....

Marketing.....

Crédit.....

Appui technique .....

Autres (veuillez préciser) .....

41. Nouveaux métiers attendus (veuillez préciser) : .....

42. Autres points de vue et opinions sur les opportunités d'emploi dans votre district/village :

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Signature de l'enquêteur et/ou de l'informateur clé.....

Date .....

Module 3

Orientation professionnelle

Le présent module :

- explique comment harmoniser les attentes, les capacités et les contraintes des participants avec la réalité économique locale ;
- souligne l'importance d'accorder le temps et l'attention nécessaires au processus de l'orientation professionnelle ;
- décrit comment évaluer les capacités et les contraintes des participants ;
- explique qu'il est important d'utiliser les opportunités de changement qu'offre la situation post-conflit, en particulier en rapport avec les choix des filles par rapport aux emplois non traditionnels ;
- offre des conseils sur la manière d'aider les bénéficiaires à adapter leurs attentes aux réalités économiques locales ;
- explique comment obtenir un projet professionnel pour chaque bénéficiaire.

Ce qu'il faut prendre en considération

Les étapes des modules précédents de ce Guide auront fourni deux ensembles de données : les profils du groupe cible et les informations sur les opportunités d'emploi et de génération de revenus. L'étape suivante, l'orientation professionnelle, est un processus consistant à adapter les idées initiales de projet professionnel aux capacités, aux opportunités et services d'appui localement disponibles. Elle doit être abordée simultanément sous ces deux angles.

1. Harmoniser les idées de projet, les contraintes individuelles et la réalité économique locale

L'orientation est l'étape où les décisions importantes sur l'avenir des jeunes sont prises

L'harmonisation des idées initiales de projet avec les opportunités d'emploi ne doit pas être perçue comme l'alignement d'idées irréalistes sur une dure « réalité ». Il existe des exemples où la réalité, telle que perçue par les conseillers, était fausse tandis que les idées initiales de projet « irréalistes » des bénéficiaires étaient justes. L'orientation est un exercice intellectuel et un processus psychologique qui a ses propres exigences ; il ne s'agit pas d'un exercice mécanique. Elle nécessite du temps et le soutien psychologique nécessaires pour accepter des choix qui détermineront une grande partie de la vie des jeunes et qui peuvent être éloignés de leur 'idée initiale. Les conseillers professionnels d'orientation doivent écouter attentivement les idées initiales de projet professionnel et les prendre au sérieux. Rien ne peut être réalisé sans une acception du jeune dans son for intérieur. La phase d'orientation professionnelle détermine dans une large mesure le succès ou l'échec et doit par conséquent être gérée avec une attention particulière.

Les idées initiales de projet peuvent se fonder sur une connaissance insuffisante des emplois, sur des préjugés négatifs ou positifs et sur l'ignorance de pans entiers de l'économie locale. L'orientation professionnelle est le processus qui élargit la vision des jeunes sur les options jusqu'ici inconnues et qui approfondit leur compréhension de la réalité des emplois. Ce module présente les différentes manières de le faire.

Si les idées initiales de projet peuvent évoluer pendant ce processus, l'éventail des opportunités peut aussi changer. Il a été relevé pendant la phase d'évaluation

socioéconomique que les opportunités elles-mêmes sont une réalité mouvante, résultant d'une combinaison de ressources physiques et humaines locales, de marchés et d'idées. Le contexte du relèvement post-conflit en mutation rapide crée des opportunités pour des activités innovantes. Équilibrer les idées initiales de projet avec les opportunités d'emploi devient ainsi un processus qui nécessite et permet des adaptations des deux côtés.

Les jeunes ont besoin d'opportunités d'emploi attrayantes et innovantes

L'orientation professionnelle des enfants et jeunes associés aux forces et groupes armés et d'autres jeunes affectés par les conflits armés doit particulièrement prêter attention aux nouvelles opportunités innovantes pouvant les attirer, car l'attractivité des emplois est un critère décisif pour obtenir l' adhésion des jeunes. Les analyses de l'environnement socioéconomique local (voir Module 2) ont probablement identifié des opportunités d'emploi innovantes. Pour réintégrer les jeunes, il ne suffit pas d'être réaliste ; l'attractivité des emplois est un facteur qui peut faire une réelle différence par rapport aux ex-combattants adultes qui ont peut-être appris et accepté à être réalistes. Les emplois innovants dans les zones rurales comme urbaines sont généralement attrayants pour les jeunes, en particulier pour les enfants et jeunes sortis des forces et groupes armés ; ils peuvent leur donner une nouvelle identité, la satisfaction de redevenir « quelqu'un ». Les emplois innovants peuvent être des emplois liés aux nouvelles technologies de l'information et de la communication, des emplois liés à la présence des agences de l'assistance internationale ou les emplois verts (énergie solaire, biogaz) en zones rurales. La mondialisation étend rapidement les nouvelles technologies dans les pays en développement, et les contextes post-conflit, loin de rester à la traîne, sont souvent à l'avant-garde de ce mouvement en raison de la présence des organisations d'assistance internationale. Dans certains cas, même la production pour l'exportation peut être une option réaliste. L'importance de ces facteurs ne doit pas être sous-estimée pour ce qui est du succès ou de l'échec du processus de réintégration. Toutefois, de telles options ne doivent pas être traitées à la légère et leur viabilité économique doit être bien testée.

2. Contextes post-conflit : opportunités pour le changement

La situation post-conflit ouvre une fenêtre pour le changement

Plus important encore, les situations post-conflit ouvrent une occasion de changement social que les projets de réintégration de ces enfants ne devraient pas manquer. Les situations post-conflit sont un nouveau point de départ pour les gens comme pour les communautés. Le nouveau point de départ doit éviter les vieilles exclusions, inégalités ou injustices qui ont peut-être été à l'origine du conflit. La reproduction de l'injustice sociale d'avant le conflit est l'une des principales raisons des taux élevés de rechute dans le conflit[1]. Une étude comparative des processus de relèvement post-conflit dans différents pays a révélé que la durabilité du redressement était directement associée à l'inclusivité de la croissance.[2] Les programmes de relèvement économique local (REL) s'articulent autour de l'inclusivité et de la prise de décision participative comme stratégies de base. Les politiques et programmes de relèvement post-conflit plus inclusifs créeront des opportunités pour les enfants sortis des forces et groupes armés et les autres enfants touchés par les conflits et pour les groupes vulnérables spécifiques à l'intérieur de ce groupe, comme par exemple les jeunes avec handicap. En Europe, la réadaptation professionnelle des personnes handicapées a réalisé ses progrès les plus significatifs aux lendemains de la première et de la deuxième guerre mondiale. Votre projet devrait explorer avec attention et défendre de meilleures opportunités d'emploi et services de réadaptation de ces enfants handicapés.

1 « […]les pays qui sortent d'un conflit violent ont 44 % de chances de replonger dans le conflit dans les cinq premières années de paix ». Goovaerts, Gasser et Inbal, *op. cit.*, p.1.

2 Voir PNUD, *op. cit.*, p.114ff.

Opportunités de changement dans les rôles traditionnels hommes/ femmes

Pendant les conflits, les femmes et les filles acquièrent souvent une certaine égalité avec les hommes et jouissent d'une autonomie et de privilèges qu'elles n'ont pas eu dans leur vie d'avant le conflit. Il en est ainsi non seulement pour les femmes et les filles qui participent directement au conflit, mais aussi pour celles qui restent dans la vie civile. Cette situation est surtout due au fait que l'absence d'un grand nombre d'hommes leur donne l'occasion d'assumer des rôles qui sont traditionnellement réservés aux hommes. Toutefois, on remarque aussi qu'après la fin d'un conflit, pendant la période de « normalisation » de la vie, l'autonomie, l'égalité et la liberté acquises tendent à être peu à peu abolies et les femmes et les filles sont à nouveau reléguées à leur rôle traditionnel.

La situation post-conflit ouvre ainsi une fenêtre sur le changement qui doit être utilisée avant qu'elle ne se referme. Les filles sortis des forces et groupes armés sont particulièrement concernées. Elles ont vécu pendant un certain temps dans un environnement dominé par les hommes et ont peut-être assumé des responsabilités qu'elles n'avaient pas auparavant dans leur vie civile. Le contraire peut aussi être le cas et leur degré d'égalité avec les hommes était peut-être pire qu'avant. La violence sexuelle a peut-être changé leur perception des rôles tradionnels assignés aux hommes et aux femmes. En tout cas, elles ont vécu en marge des rôles traditionnellement assignés aux hommes et aux femmes et peuvent ne pas vouloir y retourner. Il en va de même pour les filles affectées par les conflits : l'absence de parents, des responsabilités familiales étendues et la violence envers les femmes ont peut-être changé leurs idées sur ce qu'elles veulent faire de leur vie.

Encourager les filles à choisir des emplois non traditionnels

L'orientation professionnelle doit encourager les filles à choisir des emplois non traditionnels. Il y a de nombreuses manières de le faire. Les idées de projet qui s'accrochent aux rôles traditionnels assignés aux hommes et femmes doivent être examinés de façon critique pour voir si elles se fondent sur le libre choix des filles, sur la pression familiale pour les retenir à la maison, sur le manque de connaissance des alternatives, le manque d'information sur les moyens du projet à réduire les contraintes, etc. Les filles doivent participer aux visites des lieux de travail et des structures de formation pour les professions traditionnellement occupées par les hommes. On doit leur dire ce que d'autres filles réussissent à faire ailleurs - il y a des filles sortis des forces et groupes armés qui travaillent comme mécaniciennes - ou leur donner l'occasion de se rencontrer entre elles, les informer des services que le projet peut créer afin de réduire leurs contraintes particulières, notamment les garderies d'enfants, ou l'accès aux bourses de formation. Les conseillers doivent discuter avec les membres de familles ou les maris/concubins afin de surmonter ces barrières.

Si les situations post-conflit présentent des occasions de changement dans les rôles traditionnels hommes/femmes, on doit soigneusement déterminer jusqu'où doit aller ce changement. Aller trop loin peut exposer les filles et femmes à de nouveaux risques : les maris de retour peuvent ne pas apprécier l'autonomie et l'indépendance économique acquises par leurs femmes et peuvent réagir à la perte de leur supériorité par la violence domestique et en s'en prenant à l'activité économique de leurs femmes. En outre, les filles et les jeunes femmes formées aux emplois non traditionnellement féminins peuvent ne pas être acceptées pour ce genre d'emploi dans la vie post-conflit.

3. Orientation vers des emplois qui ont un sens pour les jeunes

Le travail doit donner aux jeunes un statut dans la communauté

Comme l'indique l'examen des questions d'inclusivité ou des changements éventuels dans les rôles traditionnels des hommes et des femmes, l'orientation professionnelle implique bien plus que la possibilité d'avoir un revenu : il s'agit de leur trouver une place dans la communauté, de leur donner un statut, un pouvoir et une voix. Une simple survie économique, même avec un emploi décent, sera insuffisante pour une réintégration sociale véritable. La dimension sociale de la réintégration économique, c'est à dire avoir un emploi décent et une position reconnue dans la communauté, doit guider le processus d'orientation professionnelle. L'attractivité et la capacité d'un emploi d'accorder un statut, un pouvoir, une voix et une possibilité de participer à la prise de décisions locales sont des critères clé à prendre en compte dans l'identification des opportunités d'emploi.[3] La question est particulièrement importante pour les jeunes.[4] Dans les sociétés traditionnelles, les jeunes sont souvent marginalisés dans les prises de décision. Donner la possibilité aux groupes de jeunes marginalisés, comme le groupe cible de votre projet, de participer à la prise des décisions locales accroît leurs chances d'intégration et d'acceptation mutuelle.

4. Procédures de mise en œuvre

Le résultat de l'orientation professionnelle est un projet professionnel

Ainsi, l'orientation professionnelle s'efforce d'adapter les idées initiales de projet non seulement aux opportunités d'emploi et aux services d'appui disponibles, mais aussi aux capacités et aux contraintes de l'enfant. L'évaluation des capacités et l'examen des contraintes doit être la première phase du processus d'orientation professionnelle.

Pour chaque participant, le résultat final du processus d'orientation professionnelle doit être un projet d'emploi adapté à ses capacités, à ses contraintes personnelles (et éventuellement à ses biens), aux opportunités locales d'emploi et de génération de revenus et aux services d'appui localement disponibles. Les projets d'emploi doivent également inclure des idées provisoires sur le statut futur dans l'emploi : auto-emploi, emploi salarié, adhésion à une coopérative ou apprentissage.

Exigence de viabilité économique du projet professionnel final

La viabilité économique des options d'emploi finales ne doit faire l'objet d'aucun compromis, bien que le processus d'orientation lui-même puisse nécessiter de la flexibilité afin d'adapter les projets individuels aux opportunités réelles et les opportunités réelles aux projets individuels.

Il convient de noter, comme expliqué au Module 2 : Analyse de l'environnement socioéconomique local, que la sélection des opportunités d'emploi locales doit être coordonnées avec tous les autres projets de promotion de l'emploi local, afin d'éviter la saturation des marchés locaux du travail et des biens et permettre une utilisation optimale des services d'appui locaux. La coordination doit être un processus permanent, mais la cohérence locale doit tout particulièrement être vérifiée avant l'adoption finale des projets d'emploi des participants au projet.

3 Voir aussi Module 9 : Expression, participation, représentation.

4 Voir IDDRS, *op. cit.,* Module 5.20 « Les jeunes et le DDR », 2006.

Les capacités et les contraintes identifiées pendant la phase d'orientation doivent être documentées. Les résultats de l'évaluation doivent être documentés mais non enregistrés dans le profil initial du bénéficiaire pour des raisons de confidentialité. Deux nouveaux outils de suivi devraient être élaborés à la fin de la phase d'orientation : un « plan de réintégration du groupe cible » mentionnant le projet professionnel choisi et les services d'appui offerts à chaque participant du groupe cible, et une « fiche individuelle de suivi » décrivant provisoirement le parcours du participant à travers les différents services prévus pour lui dans le cours du projet jusqu'à son installation définitive. La **fiche individuelle de suivi** est ajoutée au profil du bénéficiaire initial qui a été créé à la fin du Module 1 : Identification du groupe cible. A ce stade, les informations enregistrées sur la **fiche individuelle de suivi** sont encore provisoires, les contrats n'étant pas encore signés avec des prestataires de services d'appui.

Ce qu'il faut faire, et comment le faire

Toutes les activités de ce module sont strictement séquentielles et doivent être réalisées étape par étape.

Étape 1 : Préparation du processus d'orientation

- Étant donné que l'évaluation et l'orientation de chaque participant prend du temps et qu'il ne doit y avoir un vide entre l'identification des participants au projet et le démarrage des activités, l'évaluation et l'orientation devraient être assurées simultanément par plusieurs conseillers professionnels. Certaines parties de l'évaluation et de l'orientation doivent se faire individuellement, d'autres en petits groupes. **Vous devriez donc recruter plusieurs conseillers.** L'orientation est un processus itératif qui nécessite généralement une série d'entretiens et de séances de conseil.

- **La qualité professionnelle et personnelle de ces conseillers est d'une grande importance.** Leur profil nécessite des compétences psychologiques et pédagogiques et en même temps des connaissances sur les questions d'emploi et du marché du travail, ce qui constitue une série de compétences qu'il peut être difficile à trouver. Examinez la possibilité d'utiliser les services publics de l'emploi (ou si présents, les services publics de l'emploi d'urgence[5]), ou de recruter à court terme les conseillers des services publics de l'emploi. Compte tenu de la nature de l'activité et du groupe cible, l'implication de conseillers ayant une formation en psychologie serait un avantage. Les qualités personnelles des conseillers sont importantes : par exemple, les préjugés par rapport au genre peuvent saboter les efforts du projet à orienter les filles vers des emplois traditionnellement non féminins. Si des conseillers avec le profil requis ne sont pas disponibles localement, examinez la possibilité d'en recruter de l'extérieur (ex. dans la capitale régionale). L'importance capitale de la phase d'orientation justifie un tel investissement.

- Bon nombre de bénéficiaires, la majorité probablement, choisiront (ou devront choisir) des options d'auto-emploi. Des modules suivants traitent de la formation à l'entreprenariat (Module 4.3) et du suivi des petites entreprises pendant la phase de démarrage et de consolidation (Module 5.1). Comme l'identification de l'idée de projet, qui fait partie du processus d'orientation professionnelle, est la première étape d'un processus global qui va de l'identification de l'idée à la consolidation de la micro- ou petite entreprise, **la personne/agence chargée des étapes suivantes doit également être impliquée dans l'orientation de ceux qui veulent devenir (micro-) entrepreneurs**. Autrement dit, vous devez débuter l'identification et la sélection de la personne/agence chargée de la formation en entreprenariat et du suivi de l'entreprise (si vous choisissez cette option – voir Module 5.1 qui présente différentes méthodes de suivi), avant même de débuter le processus d'orientation et inclure cette personne dans le panel des conseillers d'orientation professionnelle (pour le chronogramme des activités, voir Annexe II). Ces orientations devraient inclure l'évaluation des aspects de la personnalité et la faisabilité économique de l'idée de projet[6].

- À cette phase, une forte pression pèse généralement sur vous pour lancer immédiatement votre activité. Une telle pression est certes justifiée, cependant elle ne doit pas vous encourager à bâcler la phase d'orientation. Le temps apparemment perdu sur l'orientation sera payant plus tard. L'expérience montre que, chaque fois que l'orientation professionnelle a été réalisée sans conseillers compétents et sans y consacrer le temps nécessaire, très peu de jeunes ont réellement changé leurs idées initiales, laissant irrésolu le problème de l'inadéquation entre de telles idées de projet, leurs capacités et les opportunités d'emploi, et causant ainsi abandon et échec. Afin de réduire le temps jusqu'au démarrage réel des activités, vous devez

5 Voir Module 2 : Analyse de l'environnement socioéconomique local, cartographie institutionnelle.

6 La composante *TRIE, Trouvez une idée d'entreprise* du programme BIT *Gérez mieux votre entreprise (GERME),* décrit dans le Module 4.3 du *Guide*, offre des modules et outils pertinents pour guider le processus d'orientation.

débuter la phase d'orientation aussi tôt que possible. L'évaluation des participants, par exemple, devrait se faire au même moment que l'analyse socioéconomique de l'environnement local. Les données clés doivent donc être disponibles au moment où on en a besoin pour l'Étape 3 et suivantes.[7]

- **Fournissez des informations nécessaires aux conseillers** sur a) l'identification et la sélection de votre groupe cible et b) les résultats de l'analyse socioéconomique de la zone du projet. Les conseillers doivent se familiariser avec les informations des deux aspects du processus d'orientation : les jeunes et la réalité socioéconomique locale.
- Offrez une **formation sur les besoins et les difficultés spécifiques** des enfants sortis des forces et groupes armés.
- Préparez **des ressources budgétaires adéquates**, notamment pour les contrats des conseillers, l'organisation des foires de métiers, des visites aux entrepreneurs, artisans et institutions de formation.

Étape 2 : Évaluation professionnelle des capacités et des contraintes individuelles

- Assurez les bénéficiaires de la **confidentialité** de toutes les informations collectées pendant l'évaluation professionnelle.
- **Évaluez les capacités individuelles de chaque participant.** L'évaluation doit se fonder sur les entretiens individuels et les données enregistrées dans le profil initial du bénéficiaire créé pendant le processus d'identification. Dans les cas les plus complexes, par exemple les bénéficiaires avec handicap, et lorsque l'environnement local est adapté, des essais en milieu professionnel peuvent être envisagés. L'évaluation professionnelle doit inclure l'exploration des éléments suivants :

  niveau d'instruction

  formation professionnelle antérieure

  expérience professionnelle antérieure

  aptitudes à l'emploi acquises avant l'enrôlement et durant le séjour dans les forces et groupes armés

  aptitudes sociales

  personnalité

  aptitudes physiques, handicaps/déficiences

Notez qu'en ce qui concerne la personnalité, les services antérieurs de réinsertion psychosociale, fournis par votre agence ou par d'autres agences spécialisées, doivent toujours être documentés, joints au profil initial du bénéficiaire et mis à la disposition des évaluateurs/conseillers. Bien qu'il faille toujours traiter ces informations avec prudence en raison d'une partialité subjective, des cas signalés de traumatisme psychologique persistant ou d'accoutumance à la drogue et à l'alcool doivent être pris en considération lorsque l'on examine les options professionnelles. Par exemple, des caractéristiques personnelles comme la réticence de prendre des risques, la passivité, la tendance à se décourager facilement, mais aussi l'excès de confiance peuvent ne pas convenir à l'auto-emploi dans l'économie informelle.

Pour ce qui est du dernier point, l'évaluation professionnelle doit aussi inclure l'exploration des capacités physiques, des handicaps/déficiences. Des adaptations innovantes des techniques d'évaluation ordinaires, des emploi ou l'exécution de tâches à l'essai, des séances pratiques et d'autres méthodes de mise en situation peuvent être utilisés pour évaluer les capacités, ensemble avec les entretiens et méthodes d'évaluation utilisées pour les participants non handicapés du projet. Les évaluations

7 Voir le chronogramme des activités proposé en Annexe II.

peuvent être réalisées par un spécialiste en orientation professionnelle du service de placement. Dans certains cas, les rapports médicaux peuvent faire partie du dossier d'évaluation. Toutefois, de telles informations ne doivent être fournies qu'avec le consentement libre de la personne handicapée elle-même.

- **Explorez les contraintes individuelles** qui peuvent influencer le choix de la formation et des options d'emploi, notamment les tâches de ménage, les obligations de s'occuper des enfants ou d'autres membres de la famille (personnes âgées, personnes handicapées).

- **Documentez les résultats de l'évaluation.** Tout comme dans le cas des informations enregistrées dans le profil initial du bénéficiaire (voire Module 1 : Identification du groupe cible), vous êtes chargés de veiller à la confidentialité des informations collectées à travers le processus d'évaluation. Pour cette raison, les résultats de l'évaluation ne doivent pas figurer sur cette fiche.

Étape 3 : Présentation des options locales d'emploi

- **Organisez des visites ou des foires** d'une gamme aussi large que possible de métiers locaux pour votre groupe cible**.** La présentation des métiers locaux doit être organisée pour tous les participants du groupe cible. Vous pouvez organiser des foires de métiers ou des visites aux entreprises, aux artisans ou aux agriculteurs. Les foires de métiers peuvent être organisées ensemble avec d'autres projets de promotion de l'emploi, en collaboration avec l'administration locale ou dans le cadre d'un programme intégré de relèvement/développement local, s'il y en a. Les visites des gens au lieu de leur travail permettent aux bénéficiaires de comprendre concrètement le contenu des processus de production et des conditions de travail, de poser des questions sur les revenus, les marchés, les conditions d'entrée dans le métier, etc. Vous pouvez également inviter les acteurs économiques au projet pour qu'ils parlent de leur travail aux participants.

- **Impliquez les organisations des employeurs et des travailleurs ainsi que les organisations d'artisans.** Si chaque employeur ou artisan connaît le mieux son activité, les organisations d'employeurs et de travailleurs et les organisations d'artisans peuvent avoir une connaissance plus étendue de la situation générale des filières au niveau local. L'implication de ces organisations au stade initial est également indispensable car elle permet de les sensibiliser sur les besoins de réintégration économique des enfants sortis des forces et groupes armés et sur la prévention du recrutement. Cette politique peut permettre de s'apercevoir d'opportunités jamais envisagées auparavant pour ce groupe cible.

- **Visitez des programmes de relèvement post-conflit,** comme les programmes à impact rapide et d'autres programmes d'investissements à haute intensité de main-d'œuvre (HIMO), s'il y en a dans votre zone de projet, et proposez aux dirigeants de ces programmes de présenter les opportunités d'emploi. Lorsque vous présentez aux jeunes des opportunités offertes par de tels programmes, expliquez les avantages qu'ils peuvent en tirer, notamment de gagner rapidement de l'argent, ou d'acquérir de l'expérience professionnelle. Il faut préciser que le projet vise une réintégration à long terme et que la participation à un programme de relèvement post-conflit ne sera généralement qu'une étape transitoire.

- **Présentez les emplois innovants et attractifs pour les jeunes.** Les emplois innovants peuvent être des emplois liés aux nouvelles technologies de l'information et de la communication, des emplois liés à la présence des agences d'assistance internationale ou les emplois verts (énergie solaire, biogaz) en zones rurales. Dans certains cas, même la production pour l'exportation peut être une option réaliste. Toutefois, de telles options ne doivent pas être traitées à la légère et leur viabilité économique doit être bien étudiée. Présentez aux jeunes des emplois qui peuvent leur donner un statut, du pouvoir, une voix et possibilité de participation à la prise de décisions locales.

- La présentation des opportunités d'emploi doit également permettre de comprendre les choix à faire par rapport au **statut dans l'emploi :** que signifie travailler à son propre compte, occuper un emploi salarié, être membre d'une coopérative ou être en apprentissage?

- Le choix d'un emploi implique généralement le choix de la formation professionnelle correspondante. La présentation des opportunités d'emploi doit donc s'accompagner d'une présentation des **options de formation professionnelle**.

- **Ecartez les travaux dangereux.** Certains secteurs économiques ou types d'emploi sont dangereux par leur nature, mais le qualificatif « dangereux » se rapporte aussi aux conditions dans lesquelles un travail est effectué même s'il n'est pas dangereux par nature. Si après l'identification des dangers, les risques ont été éliminés ou réduits à un niveau acceptable, un emploi auparavant considéré comme dangereux peut devenir une option acceptable (voir Module 8.2 : Sécurité et santé au travail et autres conditions de travail, et Module 2 : Analyse de l'environnement socioéconomique local). À ce stade, les emplois qui sont dangereux par nature doivent être clairement écartés.

- **L'emploi dans l'agriculture et les activités rurales non agricoles nécessitent une attention particulière.** La plupart des enfants sortis des forces et groupes armés viennent des zones rurales et y sont retournés. Le Module 2 : Analyse de l'environnement socioéconomique local, a mis en avant les opportunités particulières d'emploi et de génération de revenus de l'économie rurale en situation post-conflit, ses opportunités d'innovation et la valeur macroéconomique d'un relèvement fondé sur le développement rural. Toutefois, on a souvent trouvé que les enfants sortis des forces et groupes armés ne veulent pas rester dans les communautés rurales. Dans certains pays ou régions, les chances de gagner un revenu acceptable dans l'économie rurale peuvent en fait être limitées, mais les raisons de ne pas vouloir y rester peuvent aussi être non-économiques : monotonie de la vie villageoise, contrôle social répressif, difficulté de réintégrer la famille et la communauté après avoir été dans les forces et groupes armés, attrait des types d'emploi qui ne sont pas viables en milieu rural ou le simple attrait de la vie citadine. Les questions de propriété foncière peuvent aussi constituer un problème, surtout pour les filles.

- **Lorsque vous conseillez les participants au projet sur les opportunités d'emploi et de subsistance en milieu rural**, vous devrez :

  Expliquer les facteurs qui favorisent la croissance économique et donc les opportunités d'emploi en milieu rural dans les contextes post-conflit (voir les arguments avancés au Module 2).

  Présenter les produits et services innovants, comme la pisciculture, l'énergie solaire, le biogaz, etc., même si ces emplois n'existent pas encore dans la localité. Ces options ont peut-être été complètement absentes de la perception que les jeunes ont de la vie rurale et pourraient rendre les emplois et la vie villageoise attrayants à leurs yeux. Expliquez l'avantage particulier que le projet représente pour eux en facilitant l'accès à ces emplois par la fourniture d'une formation technique et entrepreneuriale, de services financiers ou d'appui pendant l'installation.

  Présenter le large éventail d'activités non agricoles devenant possibles grâce à l'accroissement de la production agricole, notamment la transformation des produits agricoles, leur transport vers les marchés urbains, la réparation des véhicules et outils, la fourniture de services de communication, etc. Présenter les opportunités identifiées. La phase d'orientation elle-même peut vous inciter à étudier plus en profondeur la faisabilité de telles activités nouvelles qui n'existent peut-être pas encore.

  Présenter les changements rapides qui se produisent dans la vie rurale à travers l'ouverture des marchés urbains, des nouvelles structures de transport et de communication, les nouvelles technologies, etc.

Expliquer comment les technologies nouvelles ou mieux adaptées peuvent libérer le temps des femmes et leur permettre ainsi de poursuivre des activités économiques.

Considérer que l'importance des facteurs non économiques dans le choix ou le refus des opportunités rurales vous confère un rôle clé en votre qualité d'intermédiaire entre la communauté et le jeune. Le succès ou l'échec de votre médiation peut déterminer si un enfant sorti des forces ou groupes armés sera accepté dans la communauté rurale et veut s'installer dans l'économie locale ou non.

Étape 4 : Exploration des attentes/projets des bénéficiaires

- Après la présentation des options d'emploi dans l'Étape 3, le projet doit commencer à explorer les attentes et les idées de projet des bénéficiaires. **Ce travail doit se faire en groupe et peut être complété par des sessions individuelles, si nécessaires.** Il n'y a aucune exigence de confidentialité pour cette partie du processus. Les sessions en groupe peuvent permettre d'examiner les propositions sous des angles différents ; les jeunes peuvent être plus ouverts aux arguments de leurs pairs qu'à ceux des conseillers et s'adapter ainsi plus facilement ; les groupes de jeunes peuvent présenter des options ou des arguments qui n'ont pas été décelés par les conseillers, et les jeunes peuvent découvrir des affinités qui peuvent aboutir à des projets coopératifs. Les entretiens individuels doivent avoir lieu s'ils sont demandés par un jeune ou si le conseiller les juge nécessaires. Les entretiens individuels doivent aider à clarifier les choix entre différentes options et d'identifier les contraintes et les solutions éventuelles à ces contraintes. Les entretiens peuvent également être organisés à l'intention des groupes qui envisagent de créer une association ou une coopérative.

  L'Outil 1 peut être utilisé pour explorer les capacités, les expériences et les attentes individuelles. Il n'est pas conçu pour l'exploitation statistiques ou le suivi, mais simplement comme un outil permettant de fournir au conseiller les informations nécessaires pour organiser ses sessions individuelles ou en groupes avec la/les personne(s) concernée(s). Inutile de reprendre les données qui sont déjà dans le profil individuel. Les entretiens formels devraient être limités dans la mesure du possible. Les conseillers peuvent utiliser l'outil 1, non comme un questionnaire formel, mais comme un guide à travers une discussion semi-structurée. Cette recommandation s'applique aussi bien à la partie sur l'évaluation qu'à celle sur l'exploration des attentes. Si les évaluations doivent se faire individuellement, la présentation des opportunités et l'éventuelle exploration des attentes pourrait se faire en sessions de groupe.

Voir Outil 1 : Fiche d'exploration des projets professionnels

- **Les conseillers devraient écouter attentivement les attentes des participants.** Les conseillers doivent prendre au sérieux les attentes des participants et ne pas imposer d'emblée leurs connaissances sur la réalité économique. Il est douloureux d'abandonner une idée de projet et d'accepter une réalité, et il faut du temps et plusieurs séances de discussion, comme mentionnée plus haut, pour y arriver. En tout cas, on n'arrive à rien sans une acceptation profonde et le libre choix du jeune, au risque qu'il/elle abandonne le processus de réintégration ou même retourne aux forces et groupes armés. Les sessions en groupe sont une première étape d'un processus itératif.

- Les conseillers doivent tester **les connaissances réelles** des jeunes sur leur projet professionnel ; l'Outil 1 fournit des conseils en la matière.

- Lorsque, au cours d'un interview, **les filles** s'accrochent manifestement aux emplois traditionnellement réservées aux femmes, ou à d'autres options peu qualifiées ou à faibles revenus, les conseillers doivent chercher à savoir si ces choix correspondent à leurs aspirations réelles, aux contraintes objectives ou aux contraintes

« auto-imposées », les encourager à discuter des alternatives pour élargir l'éventail des options, parler d'emplois non traditionnels exercés par d'autres filles ou, si possible, leurs présenter ces filles. Ils doivent proposer des solutions aux contraintes objectives ou imaginées, parler à la famille ou au mari/concubin pour obtenir leur acceptation d'un projet professionnel non traditionnel et expliquer les services que le projet va fournir aux participants en général et aux filles en particulier.

- Renforcez l'estime de soi des **bénéficiaires avec handicap**. Expliquez ce que les jeunes avec handicap font ailleurs (le conseiller ou vous-même devez être informé des options d'emploi pour personnes handicapées, et l'un des conseillers devrait avoir une formation/expérience en orientation professionnelle des personnes handicapées, si cela est possible), encouragez des choix alternatifs, expliquez les possibilités d'aménagement du lieu de travail, la fourniture d'appareils et accessoires fonctionnels, d'une formation adaptée et d'autres appuis que le projet peut donner : les jeunes avec handicap s'apercevront alors d'un éventail d'options plus large lorsqu'ils visiteront des foires de métiers et les employeurs.

- **Considérez que l'importance des facteurs non économiques** dans les choix professionnels des jeunes avec des besoins spécifiques, comme les filles, ceux vivant avec un handicap ou atteint du VIH, confère un rôle clé à l'agence d'exécution en tant qu'intermédiaire entre la communauté et le jeune. (Pour plus d'information, voir Module 10).

Étape 5 : Vérification préliminaire, pour chaque bénéficiaire, de la cohérence entre : capacités - contraintes – idée initiale de projet – opportunités locales – services d'appui locaux

- À la fin de l'exploration des attentes et des projets professionnels des participants, enregistrez le résultat de toutes les étapes précédentes dans une simple **matrice** avec les cinq colonnes suivantes : capacités – contraintes – idée initiale de projet – opportunités locales – services d'appui locaux. Cette matrice est un outil préliminaire qui vous guidera à travers les étapes suivantes.

- Examinez si les capacités d'un jeune, telles qu'elles ont été évaluées à l'Étape 2 (éducation, compétences, formation professionnelle) **correspondent** à son projet, en prenant en compte la formation professionnelle et d'autres services d'appui pouvant être fournis par le projet. Prenez aussi en compte les compétences pertinentes qu'il/elle avait acquises dans les forces ou groupes armés.

- Une des **décisions de base** portera probablement sur le choix entre l'auto-emploi (y compris l'adhésion à une coopérative), l'apprentissage et l'emploi salarié. L'auto-emploi n'est pas une option pour tout le monde, et un tel choix doit être appuyé par les résultats de l'évaluation des caractéristiques personnelles, des contraintes et autres facteurs.[8]

- Vérifiez **la compatibilité du projet d'un jeune avec les contraintes personnelles**, (surtout pour les filles) qui peuvent par exemple exclure un projet qui nécessite une formation de longue durée ; mais examinez également comment les contraintes peuvent être réduites, par exemple par l'accès aux bourses ou les aménagements des conditions de formation, du calendrier, du lieu, etc.

- Discutez des options **alternative**s.

- Relevez toutes les **incohérences** qui nécessitent un changement de l'idée initiale de projet.

8 La méthodologie GERME du BIT comprend un module permettant de faciliter le choix entre les options d'emploi indépendant et d'emploi salarié. Le module met l'accent sur les questions du contexte économique, des emplois, des droits et obligations des travailleurs, du travail saisonnier, des niches d'emploi, etc.

- Rappelez-vous que **opportunités « réalistes »** signifie : opportunités allouées à votre projet après coordination avec tous les projets de promotion de l'emploi locaux. Sans cette coordination au niveau local, les opportunités existantes peuvent disparaître rapidement en raison de la saturation des filières concernées. Évitez de trop focaliser sur une compétence ou un métier spécifique (voir Module 2).

- **Discutez de la nécessité de changer l'idée initiale de projet** avec chaque jeune concerné, sans imposer des alternatives à ce stade. Aidez le jeune à comprendre que le projet professionnel final nécessitera la cohérence des cinq dimensions de la matrice. Discutez des incohérences, des éventuelles alternatives et ajustements.

Étape 6 : Assistance en vue d'harmoniser les idées initiales de projet et la réalité économique au stade du choix final

Equilibrer les idées de projet avec les opportunités d'emploi ne signifie pas forcer des rêves irréalistes à se soumettre à une dure réalité. Votre tâche première consiste à ouvrir, élargir et éventuellement corriger la perception que les participants se font de l'économie locale et de ses opportunités. L'objectif n'est pas seulement de trouver des solutions alternatives réalistes pour ceux qui ont proposé une idée de projet ne correspondant pas aux opportunités locales ou à leurs capacités et/ou contraintes. L'objectif est aussi de donner une compréhension plus profonde de la réalité des métiers choisis pour les autres et élargir les perspectives de ceux qui ne savent pas encore quoi faire.

À la fin du processus d'orientation, chaque participant de votre projet doit avoir adopté un projet professionnel correspondant à ses capacités, ses contraintes, à une opportunité d'emploi ou de génération de revenus réaliste et aux services d'appui localement disponibles. À ce stade final, la viabilité économique des projets choisis ne doit faire l'objet d'aucun compromis. Toutefois, si la viabilité économique n'est pas en jeu, les options qui ne faisaient pas partie des propositions initiales du projet doivent être acceptées. Ce serait peut-être le cas des jeunes dans les zones rurales qui, après tous les efforts d'orientation vers des emplois de l'économie rurale, veulent toujours partir. Rappelez-vous que sans le consentement de la personne aux choix professionnels, aucune réintégration n'est possible. Acceptez d'explorer des options réalistes dans l'économie urbaine de son choix. Il y a des bons exemples d'enfants qui ont résisté aux choix dans les emplois agricoles que les conseillers professionnels essayaient de leur imposer et qui ont finalement intégré avec beaucoup de succès des emplois urbains modernes auxquels ils aspiraient.

Pour arriver à ce résultat final, les activités suivantes peuvent se révéler nécessaires :

- Après avoir enregistré les changements intervenus pendant le processus d'orientation, vérifiez à nouveau la matrice décrite dans l'Étape 4 et **identifiez toutes les incohérences** qui demeurent.

- **Affinez, si nécessaire,** l'identification des opportunités et des fournisseurs de services pour vérifier la faisabilité des choix qu'il était impossible d'équilibrer avec les opportunités identifiées auparavant.

- Assurez-vous que les projets de réinsertion limités au stade de l'emploi provisoire avancent ultérieurement vers des **services de réintégration et des projets professionnels durables**.

- **Négociez des changements** de choix, si les projets ne sont pas faisables.

- Lorsque les options d'emploi de vos participants sont déterminées, **coordonnez-les à nouveau** avec d'autres projets de promotion de l'emploi locaux pour vérifier la compatibilité du nombre total de nouveaux arrivés sur le marché du travail local avec la capacité d'absorption estimée de celui-ci, ainsi qu'avec la capacité des services d'appui locaux. Les réaménagements définitifs des projets peuvent s'opérer à ce moment.

Étape 7 : Préparez la fiche individuelle de suivi et le plan de réintégration du groupe cible

➤ Un modèle de fiche de suivi individuel est fourni dans l'Outil 2. Cette fiche vous permet de suivre le cheminement de chaque bénéficiaire à travers le processus de réintégration en enregistrant ses progrès tout au long de la durée du projet.

Voir Outil 2 : Fiche individuelle de suivi

➤ Vous pouvez élaborer un autre outil qui fournit une vue d'ensemble des projets professionnels individuels, des services d'appui et des prestataires de services pour tous les participants : **le plan de réintégration du groupe cible**.

Voir Outil 3 : Modèle de plan de réintégration du groupe cible

Ces deux documents sont encore provisoires, tant qu'il n'y a pas de contrats signés avec des prestataires de services sélectionnés. Ils seront mis à jour à mesure que le projet avance.

Étape 8 : Rapport de synthèse

➤ **Rédigez un rapport de synthèse sur le processus d'évaluation et d'orientation professionnelle,** signé par les conseillers ayant participé à cet exercice. Toutes les phases du processus de réintégration doivent être documentées pour préparer les rapports et continuer à apprendre des bonnes pratiques. En ce qui concerne la phase d'évaluation et d'orientation, un document écrit peut aussi être précieux en cas de contestation des résultats.

Outils (voir texte sur CD- ROM)

1. Fiche d'exploration des projets professionnels
2. Fiche individuelle de suivi
3. Modèle de plan de réintégration du groupe cible

Outil 1. Fiche d'exploration des projets économiques[1]

Données d'identification

Nom :.....

Partie I. Éducation, travail et expérience

1. Avez-vous reçu une formation informelle, notamment à la maison, par le biais de la famille, des amis ou d'un apprentissage ?.....

2.A (a) .....Années que vous avez passé dans l'armée/groupe armé :.....
(b) .....Rang atteint :.....
(c) Type de travail accompli dans l'armée (ex. soldat, chauffeur, cuisinier, planton/messager, agent médical/paramédical, épouse etc.).....

2.B Quelle formation avez-vous reçu quand vous étiez dans les forces armées ?.....

3. Que chercherez-vous pour gagner votre vie après la démobilisation ?.....
Emploi salarié
Entrer dans l'entreprise familiale
Créer une entreprise (auto-emploi, mciro-/petite entreprise, coopérative)
Les études d'abord
Études associées au travail
Autre (veuillez préciser) : .....

4. Que savez-vous sur le programme de réintégration ?.....
.....

5. Auriez-vous besoin de l'aide de ce programme ? Oui Non

6. De quelle activité du programme aimeriez-vous bénéficier ?.....
.....

7. Pouvez-vous indiquer un deuxième choix ?.....

8. Pouvez-vous expliquez les raisons de votre choix d'activité ?.....
.....

1 Adapté à partir de : OIT-CRISIS : [*Lignes directrices pour la réintégration économique et social des ex-combattants*, Genève, 2009, pp 90-94]

Partie II. Emploi - Emploi salarié

Quel emploi ou travail aimeriez-vous trouver ?.....
.....

De quelle aide pensez-vous avoir besoin pour trouver ces emplois et vous faire recruter ?.....
.....

Travail indépendant/micro-entreprise/petite entreprises

9. Quel travail rechercherez-vous pour gagner votre vie après la démobilisation ? .....
   Travail indépendant
   Entreprise familiale
   Coopératives
   Autre (veuillez préciser) : .....

10. Quel objectif aimeriez-vous atteindre en vous lançant dans ce type d'activité commerciale ?.....
    .....

11. Vous êtes-vous lancé dans ce type d'activité commerciale avant d'entrer dans l'armée ?.....

12. Pouvez-vous décrire vos idées sur cette activité ?.....
    .....
    (a) Quels produits, biens ou services proposez-vous de produire/offrir ?.....
    .....
    (b) Où les fabriquerez/préparerez-vous ?.....
    (c) Où les vendrez-vous ? .....
    (d) Qui d'autre fabrique les mêmes produits ou produits semblables ?.....
    (e) Pourquoi pensez-vous que votre produit se vendra ?.....
    .....
    (f) De quelles matières premières aurez-vous besoin ?.....
    .....
    (g) Où et comment les trouverez-vous ? .....
    (h) Combien de temps consacrerez-vous à la fabrication/préparation du produit ? .....
    (i) Combien de temps consacrerez-vous à sa vente ?.....
    (j) Quelles ressources vous seront nécessaires ?.....
    .....
    (k) De quel type d'aide aurez-vous besoin pour vous lancer dans cette activité ?.....

    Études supplémentaires : Oui Non
    Gestion/formation : Oui Non
    Formation axée sur les compétences : Oui Non
    Assistance technique : Oui Non
    Boîte à outils 1 : Oui Non
    Crédit : Oui Non
    Commercialisation : Oui Non
    Autre (veuillez préciser) : .....
    (l) Si vous prenez un prêt, pensez-vous pouvoir le rembourser par la vente du produit ? Oui Non
    (m) Quel est le montant du prêt dont vous aurez besoin ? .....
    (n) Combien de temps pensez-vous prendre pour le rembourser ? .....
    (o) Combien de temps pensez-vous que l'activité prendra pour devenir autofinancé ? .....
    (p) Quelle sont les risques associés à cette activité ? .....

13 (a) Combien de temps par jour êtes vous disponible pour travailler ?.....
   (b) Avez-vous besoin d'une garderie d'enfants quand vous travaillez ?.....

14. Toute autre observation relative à votre activité commerciale ?.....
    .....

Remarque : Il ne s'agit pas d'une fiche d'évaluation ou de faisabilité. L'intention visée consiste à évaluer la personne sur l'aptitude, la motivation/détermination, la capacité de comprendre/interpréter l'activité sélectionnée et les besoins et risques afférents.

Partie III. Fiche sanitaire et médicale

15. Souffrez-vous d'une maladie ? .....
    (a) Oui Non
    (b) Si oui, veuillez préciser : .....

27. Prenez-vous actuellement des médicaments ? .....
    (a) Oui Non
    (b) Si oui, veuillez préciser : .....

16. Avez-vous un handicap ? De quel appui ou aide avez-vous besoin dans l'accomplissement de vos activités quotidiennes ? .....
    (a) Oui Non
    (b) Si oui, veuillez préciser : .....

17. Avez-vous besoin d'aide médicale par rapport à votre état de santé ? .....
    (a) Oui Non
    (b) Si oui, veuillez préciser : .....

18. Prenez-vous des médicaments ? .....
    (a) Oui Non
    (b) Quelle sorte ? .....
    (c) Depuis quand les prenez-vous ? un mois un an plus d'un an .....

19. Toute autre observation relative à votre santé : .....

Outil 2. Fiche individuelle de suivi[2]

Titre du projet : .....

Nom de l'enfant : .....

Localité : .....

Numéro d'identification de l'enfant : .....

CAAFAG ? (Oui/Non) : .....

Date d'entrée dans le projet : .....

Date sortie du projet : .....

S'il est hors du projet, donnez les raisons : .....

			Jan.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
1. Situation relative à l'instruction/formation professionnelle axée sur les compétences														
1.1	Actuellement en orientation professionnelle	Année 1												
		Année 2												
1.2	Actuellement dans l'éducation de base informelle	Année 1												
		Année 2												
	Taux de participation (%)	Année 1												
		Année 2												
	A-t-il/elle achevé les cours ? (oui/non)	Année 1												
		Année 2												
1.3	Domaine de formation professionnelle	Année 1												
		Année 2												
	Type/durée de formation : courte, moyenne, longue	Année 1												
		Année 2												
	Actuellement en formation professionnelle	Année 1												
		Année 2												
	Taux de participation (%)	Année 1												
		Année 2												
	A-t-il/elle achevé la formation ? (oui/non)	Année 1												
		Année 2												

2 Adapté à partir d'un projet de l'OIT-IPEC.

			Jan.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
1.4	Stage (après la formation) dans le secteur formel/non formel	Année 1												
		Année 2												
	Actuellement en stage	Année 1												
		Année 2												
	Taux de participation (%)	Année 1												
		Année 2												
	A-t-il/elle achevé le stage ? (oui/non)	Année 1												
		Année 2												
1.5	Domaine d'apprentissage non formel avec un maître artisan	Année 1												
		Année 2												
	Actuellement en apprentissage non formelle	Année 1												
		Année 2												
	Taux de participation (%)	Année 1												
		Année 2												
	A-t-il/elle achevé l'apprentissage ? (oui/non)	Année 1												
		Année 2												
1.6	Actuellement en formation en gestion	Année 1												
		Année 2												
	A-t-il/elle achevé la formation en gestion ? (oui/non)	Année 1												
		Année 2												
2. Situation relative à l'emploi														
2.1	Actuellement employé par un employeur	Année 1												
		Année 2												
	Taux de participation (%)	Année 1												
		Année 2												
	Secteur/domaine	Année 1												
		Année 2												
	Contribution du Programme au salaire versé par l'employeur à l'enfant	Année 1												
		Année 2												
	Contrôle (suivi) assuré par l'agence de mise en oeuvre	Année 1												
		Année 2												
2.2	Crée/gère actuellement une micro entreprise individuelle	Année 1												
		Année 2												
	Secteur/domaine	Année 1												
		Année 2												
	Contrôle (suivi) assuré par l'agence de mise en oeuvre	Année 1												
		Année 2												

			Jan.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
2.3	Actuellement membre d'une coopérative/association	Année 1												
		Année 2												
	Taux de participation (%)	Année 1												
		Année 2												
	Secteur/domaine	Année 1												
		Année 2												
	Contrôle (suivi) assuré par l'agence de mise en oeuvre	Année 1												
		Année 2												
3. Services supplémentaires offerts par d'autres partenaires														
3.1	Nourriture	Année 1												
		Année 2												
3.2	Matériel d'études	Année 1												
		Année 2												
3.3	Soutien sous forme de microcrédit	Année 1												
		Année 2												
3.4	Soutien psychosocial	Année 1												
		Année 2												
3.5	Aide liée au VIH/SIDA	Année 1												
		Année 2												
3.6	Services de réhabilitation médicale et/ou professionnelle	Année 1												
		Année 2												
3.7	Autres services de santé	Année 1												
		Année 2												
3.8	Assistance juridique	Année 1												
		Année 2												
3.9	Soutien sous forme de vêtements	Année 1												
		Année 2												

Outil 3. Plan de réintégration du groupe cible

Nom du bénéficiaire	Projet d'emploi	Services d'appui et prestataires de services										
		Soutien psycho-social	Éducation de base	Formation axée sur les compétences	Services de réhabilitation professionnelle	Formation en gestion des PME	Appui à la coopérative	Micro-assurance de la microfinance	SDE	Appui à l'emploi salarié	SST	Programme de travaux à haute intensité de main-d'oeuvre
Bénéficiaire 1	Coopérative de pêche	oui	oui	oui	non	oui	oui	oui	oui	non	oui	non
	Lac xy	ONG xy	ONG xy	CFP xy								
Bénéficiaire 2												
Bénéficiaire 3												
Bénéficiaire 4												

Module 4

Formation pour le renforcement de l'autonomie économique

Module 4.1

Formation professionnelle

4.1 Formation professionnelle

Le présent module :

- souligne l'importance d'associer la formation professionnelle aux services d'appui post-formation et à l'emploi ;
- explique comment évaluer les besoins de formation et l'offre de formation locale ;
- présente les options de formation ;
- donne des conseils étape par étape sur ce qu'il faut faire pour mettre en place la composante formation professionnelle du projet ;
- relève la pertinence de l'apprentissage informel et des approches communautaires rurales pour les projets de réintégration ;
- offre des conseils sur l'intégration des bénéficiaires ayant des besoins spécifiques dans la formation professionnelle ;
- indique comment coordonner la formation professionnelle avec l'éducation de base, la formation en compétences de vie et la formation en entreprenariat.

Ce qu'il faut prendre en considération

1. Associer la formation professionnelle à l'emploi et aux services d'appui post-formation

Le but ultime de la réintégration économique est l'emploi

Toutes les composantes du processus de réintégration économique, notamment la formation professionnelle, sont orientées vers l'objectif d'emploi.[1]

Cela paraît évident, mais ce ne l'est pas. La formation a souvent été mal utilisée dans les projets de réintégration des enfants sortis des forces et groupes armés. Des activités de formation professionnelle ont parfois été lancées dans les centres d'orientation et de transit, avant même de savoir où les enfants seront installés. Par conséquent, elles ont dû être reprises dans les communautés d'accueil, causant frustration et méfiance. Il n'est pas non plus rare de trouver des programmes de formation mis en place uniquement pour garder ces enfants occupés. Les centres d'orientation et de transit peuvent effectuer des évaluations professionnelles ou dispenser une éducation informelle (alphabétisation et calculs) et une formation en compétences de vie, ce qui peut se révéler utile pour éviter les retards dans le processus suivant de réintégration économique, mais ils ne devraient pas faire des formations professionnelles.

1 Le terme « emploi », utilisé ici dans son acception générique, englobe toutes les formes d'emploi, de l'activité génératrice de revenus à l'auto-emploi dans le secteur informel, la coopérative et l'emplois salarié dans le secteur formel (voir Annexe I : Concepts).

Le point de départ est le projet professionnel individuel adopté à la fin de la phase d'orientation

Afin que la composante formation professionnelle de votre projet reste liée à l'emploi, le présent module débute par les projets professionnels individuels adoptés par chaque jeune à la fin de la phase d'orientation professionnelle. Ces projets individuels étaient fondés sur l'analyse initiale des opportunités locales d'emploi et de génération de revenus. Les projets professionnels individuels peuvent déjà être bien articulés et intégrer des propositions précises sur la formation et les autres services d'appui. Mais ils ne le sont généralement pas, car la phase d'orientation n'est pas destinée à déterminer les étapes détaillées pour atteindre l'objectif professionnel. La tâche consiste maintenant à passer des projets professionnels à l'articulation détaillée des étapes nécessaires pour atteindre l'objectif et à leur mise en œuvre.

2. Coordonner la formation au niveau local

Nécessité de coordination pour éviter la saturation du marché et optimiser les capacités de formation locales

Le Module 2 : Analyse de l'environnement socioéconomique local souligne l'importance de la coordination au niveau local. Ce principe a orienté la répartition des opportunités d'emploi identifiées entre les projets locaux de promotion de l'emploi et la recherche de produits et emplois innovants. Il s'applique également à la répartition des opportunités de formation professionnelle. Si le nombre de personnes formées par métier et par projet ne correspond pas au nombre de possibilités d'affectation, les marchés locaux des opportunités d'emploi et de génération de revenu seront déséquilibrés. La coordination des options de formation permet également de maintenir une utilisation optimale des capacités de formation locales.

Une telle coordination locale ne doit pas être considérée comme un exercice mécanique. Elle nécessite un degré de flexibilité très élevé, étant donné que de nombreuses variables comportent des incertitudes et dépendent des changements. La coordination doit en fait être un processus permanent.

Partout où des programmes intégrés de développement local sont en cours ou prévus, la priorité doit être de s'y intégrer. Le Module 2 : Analyse de l'environnement socioéconomique local et coordination des programmes, fournit des conseils sur la manière de procéder pour faire partie d'un tel programme, et comment gérer le projet dans ce cadre.

En l'absence d'un programme intégré de développement local, votre projet doit prendre l'initiative de créer un mécanisme de coordination locale, couvrant l'ensemble des projets professionnels individuels, de l'utilisation des compétences locales, des structures de formation et des services d'appui post-formation.

3. Évaluer les besoins de formation et l'offre de formation

Sélection des fournisseurs de formation et élaboration du parcours de formation de chaque participant

La planification de la phase de formation professionnelle nécessite deux différents types d'analyse : l'analyse des besoins de formation et l'analyse de l'offre de formation locale. Ces deux types d'analyse ont déjà été réalisés au niveau général dans les Modules 2 et 3. L'exercice de cartographie institutionnelle a fourni des informations sur les structures de formation localement disponibles. La phase d'orientation professionnelle a identifié les projets professionnels et de façon globale les besoins en formation y afférents. La présente phase nécessite de contacter les fournisseurs de formation, négocier les conditions, définir les critères, sélectionner ces fournisseurs de formation et planifier concrètement les parcours de formation pour chaque participant au projet.

Les différentes étapes de ce processus sont présentées en détail dans la section « Ce qu'il faut faire, comment le faire » de ce module.

Les résultats de l'exercice de planification de la formation doivent être inscrits sur **les fiches individuelles de suivi**.

À la fin de l'exercice d'analyse des besoins de formation et de planification de la formation, **les fiches individuelles de suivi** élaborées à la fin de la phase d'orientation doivent renfermer des informations détaillées, bien qu'encore provisoires, sur l'option de formation professionnelle choisie, notamment des éléments tels que la durée, le lieu et le prestataire de formation, éventuellement complétés par l'éducation informelle de base et la formation en compétences de vie (voir Module 4.2). Elles doivent aussi contenir des informations sur les services d'appui post-formation indispensables. Il pourrait s'agir de services financiers et non financiers de développement des entreprises, d'aide à l'auto-emploi et à l'emploi salarié (voir les modules suivants), ensemble avec la planification de la formation professionnelle. L'absence de ces services et de leur coordination peut empêcher la formation professionnelle d'atteindre son but ultime, à savoir l'emploi, et peut même miner tout le processus de réintégration, devenant ainsi source de frustrations et éventuellement cause de ré-recrutement.

4. Sélectionner les options de formation

Différentes modalités de formation doivent être prises en considération

L'exercice de cartographie institutionnelle a identifié les prestataires de formation et différents types de formation. Ils peuvent tous être adaptées à divers contextes (économie rurale/urbaine, formelle/informelle), mais ont des forces et des faiblesses structurelles. Vous trouverez probablement dans votre zone de projet un ou plusieurs types de formation suivants :

- centres de formation professionnelle (CFP) formels du secteur public ;
- CFP formels gérés par les ONG ;
- apprentissages formels (stages) dans les entreprises modernes ;
- formation non formelle fournie par les ONG ;
- apprentissages traditionnels ou informels ;
- programmes de formation à base communautaire en milieu rural ;
- formations de proximité[2], formations mobiles pour les zones rurales données par des CFP, des agences publiques spécialisées ou des ONG.

La section suivante présente ces options en fonction de leur pertinence pour le projet de réintégration. La sélection des options de formation nécessite l'examen des avantages et des inconvénients de chacune des options vis-à-vis des besoins de formation et du contexte du projet. En outre, définir des critères pour garantir des normes minimales de formation et vérifier qu'elle est de qualité et officiellement reconnue constituent des étapes importantes de ce processus.

La dimension urbaine/rurale est déterminante pour le choix de la modalité de formation

La différence entre les cadres urbains et ruraux est l'une des dimensions clés à considérer lorsque l'on choisit les options de formation. Le problème de la formation professionnelle en zones rurales isolées est la dispersion sur de vastes étendues des enfants sortis des forces et groupes armés. Compte tenu des difficultés spécifiques liées à l'organisation de la formation professionnelle pour ces enfants et jeunes qui se trouvent dans les zones rurales reculées, vous pourrez avoir du mal à choisir entre l'efficience et l'équité. Les considérations d'efficience peuvent plutôt amener à sélectionner ceux qui vivent en zones urbaines, alors que les considérations d'équité exigent d'inclure ceux des zones rurales reculées. Les approches de formation comme la formation à base communautaire ou la formation mobile ou de proximité peuvent permettre de faire des choix plus équitables.

2 Ce terme correspond au terme « outreach training » utilisé couramment dans les programmes en pays anglophones

Bien évidemment, la question préalable à poser est celle de savoir si les enfants et jeunes sortis des forces et groupes armés veulent rester en zone rurale et être intégrés à l'économie rurale. À cet égard, les attentes semblent mitigées. Bon nombre de ces jeunes ne veulent pas s'installer en milieu rural, et souvent, même les parents ne veulent pas que leurs enfants deviennent agriculteurs comme eux-mêmes. Les raisons de l'exode rural ne sont pas seulement économiques, mais aussi sociales : échapper au contrôle social des sociétés villageoises, à la monotonie de la vie villageoise, ou le rejet des enfants et jeunes sortis des forces et groupes armés. L'exercice d'orientation professionnelle a abordé ces questions. La conclusion était que, si à la fin d'un processus d'orientation méthodique, un jeune insiste à vouloir quitter sa zone rurale, il faudrait probablement accepter son choix et planifier la meilleure intégration possible dans la zone urbaine choisie (voir Module 3 : Orientation professionnelle).

Cependant, il y a de bonnes raisons de sensibiliser les jeunes sur les possibilités de réintégration fournies par l'économie rurale. D'après des recherches, en situations post-conflit, l'agriculture et les activités liées à l'agriculture (transformation et commercialisation des produits agricoles) sont susceptibles de générer des revenus élevés. En outre, la crise alimentaire actuelle semble enfin, après plusieurs années de négligence, attirer l'attention des bailleurs de fonds et des organisations internationales sur le secteur agricole de subsistance des pays en développement. On peut raisonnablement s'attendre à ce que l'emploi et les activités génératrices de revenus dans l'agriculture et les activités associées continuent d'avoir un potentiel élevé après la phase post-conflit. Les projets de réintégration pour les enfants et jeunes sortis des forces et groupes armés doivent tirer parti des potentiels de l'agriculture à court (post-conflit) et à plus long terme. La réintégration en milieu rural pourrait aussi contribuer à réduire (au moins à ne pas renforcer) l'exode rural, ce qui constitue l'un des principaux problèmes dans la plupart des pays à faibles revenus. D'autres arguments ont été présentés en faveur de la réintégration en milieu rural dans le Module 3, lors de la description du processus d'orientation professionnelle.

La dimension urbaine/rurale est donc d'une importance capitale pour le choix de la modalité de formation de votre projet. La présentation suivante est organisée suivant ces lignes. L'apprentissage informel occupe une place privilégiée dans le spectre des choix. Il est adapté aux cadres urbains et ruraux et associe différents aspects de la formation - pratique et théorique, technique et entrepreneuriale - de façon originale. Il sera traité en détail.

4.1 Centres de formation professionnelle (CFP) du secteur formel

Les CFP peuvent être de bons partenaires à certaines conditions

Traditionnellement, la force des CFP du secteur public formel réside dans la qualité de la formation dispensée. Toutefois, pour diverses raisons, les centres de formation tendent à se détacher de leur environnement socioéconomique et doivent être reconnectés grâce à des efforts de réforme constants. Ceci est particulièrement vrai pour les CFP de nombreux pays en développement. Avec une institutionnalisation grandissante, les structures de formation tendent à reproduire ce qu'elles sont habituées à offrir et se trouvent coupées de la réalité de la demande. Parmi les raisons, on peut citer l'inertie institutionnelle, le manque de contacts avec le monde du travail, les contraintes financières, le vieillissement des équipements, les programmes inadaptés et standardisés ainsi que la formation stéréotypée des filles. Généralement, ils sont à la traîne de l'évolution sociale et sont négligés sur l'agenda politique. Ce n'est pas toujours le cas, mais il est important d'être conscient de ces facteurs lorsque l'on choisit les fournisseurs de formation avec lesquels on va collaborer.

Dans les contextes post-conflit, les CFP peuvent être gravement dégradés, leurs équipements détruits, leurs formateurs tués ou obligés de migrer ou peuvent avoir perdu leur motivation.

En outre, l'utilité des CFP pour la formation du groupe cible du projet peut être limitée par les conditions d'entrée en termes de niveau d'éducation, de durée de la formation (généralement plusieurs années), le coût de la formation et la location du centre de formation, généralement dans les centres urbains. Toutefois, l'expérience montre que bon nombre de conditions ordinaires posées par les CFP sont en fait négociables. La section « Ce qu'il faut faire, et comment le faire » donne des conseils pour de telles négociations. Lorsque des conditions adaptées ont pu être négociées, les CFP du secteur public se sont révélés d'excellents partenaires de formation dans plusieurs projets de réintégration des enfants sortis des forces et groupes armés et d'autres enfants affectés par les conflits.

Les CFP gérés par des ONG sont généralement plus flexibles par rapport à tous les facteurs énumérés ci-dessus, mais la qualité de leur formation varie beaucoup. Compte tenu des liens directs avec les bailleurs de fonds, les CFP gérés par des ONG internationales et nationales peuvent survivre mieux que les CFP publics en situations de crise. Bien que le renforcement des capacités des services publics doive être un des objectifs de tout projet de réintégration économique, les programmes de formation gérés par les ONG, formels ou non formels, sont souvent les fournisseurs de formation les plus facilement disponibles en zones post-conflit.

4.2 Approches de formation à base communautaire en milieu rural

La formation à base communautaire pour surmonter la contrainte des zones rurales

Il est évident que les CFP, sauf dans les très rares cas, ne peuvent pas fonctionner en milieu rural (des exceptions ont été trouvées lorsque certaines entreprises formelles, comme les industries du textile et de l'électronique, ont été localisées en milieu rural en raison des salaires plus bas). En général, par conséquent, les CFP ne jouent qu'un rôle minime dans la formation en milieu rural.

Certaines ONG gèrent de petits centres de formation en milieu rural pour les activités génératrices de revenus à la fois agricoles et non agricoles. Plusieurs d'entre eux sont gérés par l'église, comme Don Bosco. Lorsqu'il en existe, ils sont une option de formation précieuse pour les projets de réintégration. Toutefois, ils sont rares et ne peuvent pas être considérés comme une option générale pour la formation professionnelle en milieu rural.

Deux principales approches ont été élaborées pour surmonter la contrainte des zones rurales : la formation mobile ou de proximité, qui partent du principe que, si les personnes ne peuvent pas venir à la formation, la formation doit aller là où les personnes vivent, et les approches de formation à base communautaire.

La formation à base communautaire comme appui à l'autonomie économique et sociale.

Les approches de formation à base communautaire se fondent sur l'idée que les contraintes que connaît la formation professionnelle pour les pauvres en milieu rural (et aussi dans de nombreuses zones urbaines) ne relèvent en fait pas du domaine de la formation professionnelle proprement dite. Par conséquent, la formation à base communautaire brise les frontières traditionnelles du secteur en intégrant la formation professionnelle dans un cadre intégré de renforcement de l'autonomie économique et sociale comprenant : l'identification des opportunités d'emploi et de génération de revenus, la formation, les services d'appui post-formation, le suivi durant la phase de démarrage et consolidation de l'emploi. Les similitudes avec les approches de relèvement/développement économique local (REL/DEL) sont manifestes (voir Module 2 et le chapitre du cadre conceptuel). La formation à base communautaire met toujours l'accent sur le développement des compétences, mais en tant que partie intégrante du renforcement de l'autonomie économique, inséparablement appuyée par d'autres composantes telles que la formation en entreprenariat, l'accès aux services financiers et non financiers de développement des entreprises (SDE), le suivi et l'accompagnement pendant la phase de démarrage et de consolidation des activités économiques.

La formation à base communautaire comporte des avantages particuliers pour la réintégration des enfants et jeunes sortis des forces et groupes armés. Ces programmes, fondés sur la participation communautaire, sont un moyen puissant de préparer l'acceptation de ces jeunes par la communauté et de sensibiliser la communauté à la prévention du recrutement, en incluant par exemple des activités de sensibilisation dans les activités ordinaires de formation et d'appui. La formation à base communautaire répond particulièrement bien aux contraintes spécifiques auxquelles les filles et les femmes font face, notamment les restrictions sur la mobilité, les soins des enfants, les tâches ménagères, etc.

TREE, un programme de formation pour le renforcement de l'autonomie économique des populations rurales

Le BIT met en œuvre des programmes de formation à base communautaire depuis de nombreuses années dans plusieurs pays. L'un des programmes de formation à base communautaire les plus élaborés est le programme de formation pour le renforcement de l'autonomie économique des populations rurales (TREE)[3] mis en place pour la première fois dans la région autonome de Mindanao Musulmane aux Philippines en 2002 et au Pakistan. Mindanao est une région dévastée depuis longtemps par un conflit civil où la réintégration des soldats et des ex-rebelles démobilisés, parmi lesquels des groupes marginalisés, tels que des femmes, des jeunes et des personnes handicapés, a été un objectif explicite du programme TREE. Le fait que le programme TREE a été développé à Mindanao le rend particulièrement pertinent pour le relèvement post-conflit en milieu rural et les projets de réintégration pour les enfants et jeunes sortis des forces et groupes armés. Mindanao a beaucoup de traits communs avec les autres régions post-conflit des pays pauvres : faible niveau de préparation scolaire des groupes cibles ruraux pauvres ; faible taux d'investissement en campagne ; accessibilité et disponibilité limitées des programmes de microcrédit ; arrivée massive de l'aide internationale et nationale après les accords de paix sans impact notable sur les conditions de vie des pauvres en milieu rural, causant ainsi une insécurité permanente et des mouvements armés, etc. Le programme TREE est parvenu à la conclusion qu'il fallait une nouvelle approche du développement rural et de l'appui à l'autonomie économique pour résoudre le problème de la pauvreté à Mindanao et s'attaquer aux causes profondes des luttes armées.

Le programme TREE, tout comme les programmes REL/DEL, est un programme intégré débutant par des accords institutionnels et de planification au niveau national, régional et local. Il implique de nombreux partenaires issus de différents domaines sectoriels (ex. formation à l'entreprenariat, microfinance, agriculture et affaires sociales), formés dans l'approche TREE qui appliquent la méthodologie et prêtent leurs services au programme intégré, avec des matériels de formation bien définies et des outils. Comme pour la stratégie de REL/DEL, votre tâche ne consiste pas à élaborer un TREE ou un programme communautaire similaire, mais à intégrer les activités de votre projet dans de tels programmes. Par conséquent, la présentation du TREE dans le contexte de ce Guide n'a pas pour but de donner des conseils sur la manière de mettre en œuvre un tel programme, qui est largement au-dessus des moyens, du mandat et des contraintes de temps de votre projet. Le but est de donner une compréhension globale de ce que sont les approches communautaires rurales, leur manière de fonctionner, ce qu'elles peuvent réaliser, et de vous encourager à vous intégrer dans ces programmes.

Voir Outil 1 : Introduction à la méthodologie TREE

3 BIT : *Rural skills training. A generic manual on training for rural economic empowerment (TREE)* [Formation rurale : Un manuel générique de formation communautaire pour un travail décent] (Genève, 2009).

4.3 Approches de formation mobile et de proximité dans les localités rurales isolées

La formation de proximité, interaction entre la communauté rurale et les prestataires de formation sur une tâche donnée

Les formations mobiles, conçues au départ comme un moyen permettant d'introduire dans les zones rurales la formation standard élaborée par les CFP, se sont révélées difficiles à gérer en termes d'investissement et de fonctionnement. Toutefois, les méthodologies élaborées pour fournir des formations courtes spécifiques, adaptées aux besoins d'une zone rurale afin d'améliorer une technologie de production donnée ou la qualité d'un produit spécifique et de stimuler la diversification/innovation des produits, se sont révélées très efficaces. Une telle formation de proximité n'est pas basée sur des cours de formation standard, mais sur l'interaction entre la communauté rurale et les fournisseurs de formation de proximité sur une tâche donnée. Elle peut compléter et améliorer l'offre de formation disponible au niveau local, notamment l'apprentissage informel ou la formation non formelle gérée par des ONG.

L'Encadré 4.1.1 illustre la manière dont la formation à base communautaire fonctionne et les interventions de proximité fournies par le service de vulgarisation agricole situé dans la capitale régionale.

Encadré 4.1.1

Exemple de formation de proximité

En Chine, dans la province de Yunnan, le bureau de l'agriculture des comtés cibles a élaboré des activités génératrices de revenu basées sur la discussion avec les villageois, l'évaluation de leurs terres, l'analyse des marchés disponibles, des cours du marché et l'accessibilité des marchés aux villageois. Cette évaluation comportait une analyse du sol afin de déterminer le potentiel pour la culture d'une variété de productions, les compétences et les connaissances des villageois en agriculture et en élevage et des options éventuelles d'améliorer la base de compétences et de passer à de nouveaux types de culture ou d'élevage. Les communautés cibles étaient principalement constituées de pauvres vivant dans des villages de montagnes reculés et difficilement accessibles. La formation professionnelle devrait donc être orientée vers l'auto-emploi et les activités agricoles.

Comment donc identifier les cultures et/ou les types d'élevage les plus adaptés ? Les discussions avec les communautés cibles et l'étude de marché, suivie d'une formation à base communautaire sur les cultures adaptées au développement local ont permis d'y arriver.

Le bureau de l'agriculture a mené une évaluation rapide du marché local afin de déterminer les types de plantes actuellement vendues ainsi que leur valeur afin d'évaluer les options disponibles. Sur la base de ces informations, le responsable de la vulgarisation agricole est retourné au village avec une proposition sur mesure à discuter avec les villageois pour obtenir les meilleures alternatives pour accroître les opportunités de génération de revenus dans la communauté. Dès que les villageois se sont entendus sur ces solutions, les supports de formation ont été élaborés ou les supports existants ont été adaptés.

Par le passé, la formation professionnelle destinée aux villageois avait été organisée dans des centres éloignés de la communauté et n'étant pas parfois adéquats. Les villageois qui assistaient à ces classes étaient souvent incapables, une fois de retour chez eux, d'utiliser leurs compétences nouvellement acquises ou bien étaient frustrés par le manque de moyens disponibles pour les mettre en pratique. Par ailleurs, il y avait peu d'aide sous forme de suivi. Dans le projet TICW, le bureau de l'agriculture a élaboré et adapté les supports existants aux besoins des communautés agricoles et tenu ensuite une formation au sein du village en limitant la théorie autant que faire se peut et en privilégiant la pratique.

Source : BIT-IPEC/TICW, Start with what you have and where you are. Skills training for self-employment [Démarrez avec ce que vous avez et à partir de là où vous êtes. Formation professionnelle pour l'auto-emploi], SELL-9, p. 2

Prendre au sérieux le risque de saturation des marchés locaux

L'amélioration de la technologie de production, de la qualité du produit et l'innovation des produits permet d'éviter la saturation des marchés locaux en diversifiant les produits locaux et en ouvrant l'accès de la production locale aux marchés régionaux, nationaux et voir même d'exportation. La formation de proximité a l'avantage d'élargir la gamme des opportunités d'emploi et de génération de revenus en faveur du groupe cible des zones rurales. Elle ouvre la voie à d'autres activités attrayantes comme l'innovation dans l'agriculture et des métiers non agricoles pour retenir les jeunes en milieu rural.

En milieu rural, les structures de formation de proximité offrent des possibilités de réintégration qui sont indépendantes de la question de la propriété foncière.

Comme précisé au Module 3 : Orientation professionnelle, l'accès aux terres est une question capitale pour la réinsertion/réintégration de ces enfants et jeunes dans l'agriculture, en particulier pour les filles. Changer les traditions rurales profondément ancrées telles que celles qui régissent la relation entre hommes et femmes et la propriété foncière n'est pas du ressort de votre projet. Mais, si la formation à base communautaire peut réduire les conflits fonciers et faciliter l'accès des filles à la propriété foncière, les structures de formation de proximité facilitent l'accès des jeunes à l'auto-emploi dans des activités de génération de revenus non agricoles et offrent ainsi des possibilités de réintégration en milieu rural sans être entravées par la question de la propriété foncière.

4.4 L'apprentissage formel et informel

L'apprentissage est la transmission de compétences d'un travailleur expérimenté à un jeune apprenti dans une entreprise formelle ou informelle

Le terme apprentissage désigne deux réalités différentes : formation formelle en entreprise et formation traditionnelle informelle. L'apprentissage est la transmission de compétences d'un travailleur expérimenté à un jeune apprenti dans l'entreprise sur la base d'un contrat d'apprentissage attribuant certains droits et obligations aux maîtres-artisans et aux apprentis. Si l'apprentissage formel est réglementé par des lois et règlements, notamment la législation en matière de formation professionnelle, l'apprentissage informel quant à lui est réglementé par les normes sociales, la coutume et la tradition. L'apprentissage formel se déroule souvent dans de grandes entreprises du secteur formel, tandis que l'apprentissage informel se retrouve dans les micro- et petites entreprises de l'économie informelle. Ces deux modalités ont en commun plusieurs avantages significatifs pour les programmes de réintégration économique des enfants et jeunes sortis des forces et groupes armés et d'autres enfants affectés par les conflits. Premièrement, elles permettent une transition facile de la formation à l'emploi, généralement dans la même entreprise. Pour l'apprentissage informel, le parcours le plus courant des apprentis ayant achevé la formation est de se mettre à leur propre compte ou de se constituer en coopératives. Dans l'apprentissage formel, l'emploi salarié est plus courant. Pour les groupes cibles des projets de réintégration, les opportunités d'emploi salarié étant rares, les apprentissages se sont révélés être le seule moyen réaliste d'y accéder.

En plus, les apprentissages formel et informel ont en commun le fait que la formation et la production réelle sont étroitement liées. Ce qui est enseigné dépend généralement de ce qui est produit, et les apprentis reçoivent leur formation presque exclusivement en travaillant sur les tâches et les contrats commerciaux. Ils apprennent en observant les techniques des travailleurs adultes plus expérimentés, en leur posant des questions, en les imitant et en participant aux opérations de travail dans la mesure de leurs compétences. La formation professionnelle et entrepreneuriale, le service à la clientèle et les attitudes au travail sont intégrées dans l'apprentissage et les apprentis développent en situation réelle des compétences en matière de gestion et d'organisation, notamment comment fixer le prix d'un produit ou service ou négocier avec les clients et les fournisseurs.

Dans les contextes post-conflit, les opportunités d'apprentissage formel sont rares mais précieux

Les apprentissages formels peuvent être difficiles à trouver en situation post-conflit en raison du manque d'entreprises formelles. Cependant, chaque fois que c'est possible, de tels apprentissages doivent être encouragés, non seulement en raison de la valeur réelle d'apprentissage, mais aussi en raison de leur valeur symbolique. La simple présence d'un apprenti sorti des forces et groupes armés dans une entreprise formelle locale bien connue peut être aussi efficace que n'importe quelle campagne de sensibilisation. Tout comme dans d'autres domaines, la capacité de sensibilisation et de facilitation de l'agence d'exécution est d'une importance capitale pour l'accès de ces jeunes aux apprentissages formels.

L'expérience montre qu'il peut être utile de compléter les apprentissages formels par une formation supplémentaire afin de fournir un cadre théorique à l'aspect pratique de l'apprentissage. Cette formation supplémentaire peut être offerte par des centres de formation ou des ONG spécialisées. Elle s'est aussi révélée utile pour ajouter une phase d'initiation au programme d'apprentissage qui permet aux apprentis de se familiariser avec la technologie utilisée par l'entreprise ou avec les relations avec la clientèle ou d'acquérir des normes de comportement nécessaires à l'environnement de travail de entreprise formatrice, par exemple dans le secteur hôtelier ou de la restauration. L'avantage d'une formation supplémentaire ne se limite bien sûr pas aux apprentissages formels.

L'apprentissage informel, méthode dominante d'acquisition de compétences dans la plupart des pays en développement

L'apprentissage informel est la caractéristique dominante et universelle des systèmes socioéconomiques de la plupart des pays en développement. Selon des rapports d'Afrique et d'Asie, l'apprentissage informel représente environ 80 à 90% de toutes les formations professionnelles en cours en milieux urbains et semi-urbains. Tous les types de formation professionnelle ne représentent qu'une infime fraction par rapport à l'apprentissage informel. En tant que moyen dominant d'acquisition de compétences dans la plupart des pays en développement, l'apprentissage informel revêt forcément un intérêt capital pour la formation de votre groupe cible. Les caractéristiques typiques de l'apprentissage traditionnel informel sont : formation aux métiers traditionnels aussi bien qu'aux professions techniques plus modernes telles que la réparation de véhicules, de radios ou d'ordinateurs. On les trouve partout où le propriétaire d'une petite entreprise est disposé, la plupart du temps moyennant le payement de frais d'apprentissage, à enseigner des compétences ou un métier pour lesquels il y a une demande. L'accès est souvent ouvert à tous, ce qui est un avantage pour votre groupe cible, bien que les facteurs sexe ou appartenance ethnique ou clanique puissent limiter l'égalité d'accès. La période de formation varie en durée, en fonction de la difficulté technique du métier et de la rapidité avec laquelle les apprentis maîtrisent l'ensemble des compétences. Dans certains cas, un contrat écrit, définissant l'obligation du maître de former l'apprenti en échange d'une indemnité et d'un travail, est établi au nom de la famille de l'apprenti. L'apprentissage s'achève souvent lorsque le maître estime que l'apprenti est assez compétent. Dans certains pays, une cérémonie de sortie marque la fin de l'apprentissage.

L'apprentissage informel a des avantages significatifs pour votre groupe cible

Les avantages significatifs de l'apprentissage informel pour la formation de votre groupe cible sont les suivants :

- Aucune condition d'admission n'est requise en ce qui concerne le niveau d'instruction.
- Les coûts de formation sont réduits (frais d'apprentissage). Dans certains pays, les apprentis ne paient pas la formation qu'ils reçoivent et les maîtres-artisans leur offrent même un logement, les repas et de l'argent de poche. Remarquez que l'absence de frais d'apprentissage et l'offre de logement et de repas atténuent l'un des principaux obstacles à la réintégration des enfants sortis des forces et groupes armés par l'apprentissage informel.

- L'apprentissage informel est adapté aux contextes post-conflit où les structures de formation formelle et les entreprises ont peut-être été détruites, comme il s'agit principalement d'une pratique de petites entreprises.
- L'apprentissage informel a une durabilité institutionnelle élevée en raison de son enracinement dans les coutumes, les normes sociales et les traditions culturelles de la communauté.
- Le projet de réintégration peut contribuer à l'amélioration de certains aspects de l'apprentissage.
- Dans bon nombre de pays, les artisans sont bien organisés. Les associations d'artisans sont impliquées dans la formation professionnelle (certaines associations ont élaboré leurs propres programmes d'apprentissage et sont impliquées dans la standardisation du contenu de la formation et la reconnaissance des certificats). Elles constituent un bon levier pour promouvoir les questions de sécurité et de santé au travail (SST), les services financiers, les coopératives, la sensibilisation sur le VIH/sida, le dialogue social, la représentation et le renforcement de l'autonomie (voir les modules suivants).
- En raison de l'intimité relative qu'il entretient avec l'apprenti, le maître-artisan peut devenir un modèle pour le jeune apprenti[4]. Cette influence est importante pour faciliter le passage d'un rôle militaire à un rôle civil positif, et la famille du maître-artisan peut même devenir une nouvelle famille pour ces enfants (par exemple lorsque le logement et les repas sont offerts).

Faiblesses de l'apprentissage informel

Si ces avantages font de l'apprentissage informel une option attrayante pour la formation professionnelle de votre groupe cible, vous devez prendre conscience des faiblesses suivantes inhérentes à ce modèle et intégrer des sauvegardes dans la conception de la formation :

- Dans certaines régions, le chômage, l'augmentation du sous-emploi et l'expansion de l'économie informelle ont perverti l'apprentissage informel. S'il est vrai que l'apprentissage informel contribue à résoudre les problèmes d'emploi en offrant aux jeunes des compétences nécessaires à un auto-emploi productif ou à un emploi salarié, il est tout aussi vrai qu'être apprenti est dans bien des cas devenu synonyme de chômage ou de sous-emploi, car le contenu et la durée des apprentissages sont devenus vagues. Le passage du statut d'apprenti à celui d'employé a parfois complètement disparu. L'apprentissage informel peut devenir une forme d'exploitation pure et simple d'une main-d'œuvre bon marché ou gratuite. Bon nombre d'enfants travailleurs de l'économie informelle urbaine sont en fait classés parmi les apprentis.
- Si les conditions d'entrée peuvent être minimales en termes de niveau d'instruction, il peut y avoir des restrictions sociales importantes. L'entrée en apprentissage informel dépend traditionnellement des relations de famille et de clan entre le maître-artisan et la famille de l'apprenti. L'apprentissage informel n'est pas accessible à tout le monde. Les plus pauvres et ceux qui n'ont pas de liens de parenté peuvent y avoir un accès limité. Les coutumes peuvent restreindre l'accès des filles et des minorités à certains métiers souvent plus rentables.
- Ce qui est manifestement une force de l'apprentissage, à savoir apprendre en travaillant sur des tâches et des contrats commerciaux réels, peut aussi devenir une faiblesse : le volume d'affaires limité d'un maître implique forcément une capacité de formation limitée.

4 Sur l'importance de ce facteur, voir IDDRS, *op. cit.,* Module 5.20 « Les jeunes et le DDR »

- Les capacités limitées de l'apprentissage d'élever le niveau technologique de la production de l'économie informelle ; les maîtres transmettent généralement leurs compétences et leurs connaissances aux apprentis, mais ils créent rarement de nouvelles connaissances. Les apprentis apprennent suffisamment pour la survie économique, mais pas assez pour améliorer d'une façon significative la productivité. L'apprentissage informel manque de contenu théorique.
- L'apprentissage informel est en grande partie non réglementé par la législation sur le salaire minimum, le code du travail, la SST et d'autres exigences liées aux conditions de travail.
- Les inégalités entre hommes et femmes/garçons et filles sont importantes dans l'apprentissage informel.
- Dans certains pays, l'apprentissage informel n'a pas une bonne image car beaucoup le considèrent comme un dernier recours. La perception semble varier avec la position sociale : les recherches du BIT révèlent que parmi les décideurs instruits, la réputation de l'apprentissage informel est faible. Cependant, les maîtres-artisans et les apprentis ont, en grande partie, opté pour l'apprentissage par des motivations positives.
- L'apprentissage informel nécessite l'amélioration de l'éducation de base, notamment l'alphabétisation et le calcul, aussi bien pour le maître-artisan que pour l'apprenti, afin d'améliorer l'acquisition de compétences.
- L'apprentissage informel nécessite le perfectionnement des compétences des maîtres, le développement de leurs aptitudes à enseigner, à calculer, à mesurer, à lire les dessins, la connaissance de nouveaux équipements non disponibles dans leurs ateliers, ainsi que des compétences entrepreneuriales.
- L'apprentissage informel manque d'évaluation et de certification des compétences acquises.
- L'apprentissage informel doit être complété par des dispositions d'appui post-formation, y compris la commercialisation ou l'accès au crédit.

La section suivante, « Ce qu'il faut faire, et comment le faire », offre des conseils sur la manière d'aborder certaines de ces questions dans le cadre de la conception de la composante formation du projet. Lorsque vous prévoyez l'apprentissage informel comme une option de formation pour votre groupe cible, vous devez analyser avec soin l'effet que cela aura sur le système d'apprentissage local. Vous ne voudriez certainement pas briser le système traditionnel et faire perdre aux maîtres-artisans et aux apprentis les avantages qui les motivent à y participer.

5. Formation pour la réinsertion et la réintégration : Une approche par phases

Formation en plusieurs phases pour suivre l'évolution progressive de l'emploi

Comme précisé au Module 2, l'analyse des opportunités locales d'(auto-)emploi et de génération de revenus est un exercice complexe. L'analyse des opportunités est un processus itératif et les résultats doivent être constamment mis à jour. Rappelez-vous que les opportunités évaluées dans la phase d'analyse et, par conséquent, les projets professionnels individuels choisis à la fin du processus d'orientation ne sont pas aussi solides qu'ils n'y paraissent.

Toutefois, ce qui semble être un risque peut aussi être une chance car l'analyse permet de rendre le plan de formation flexible, ce qui est nécessaire pour tirer parti des opportunités post-conflit sans fermer la voie à d'autres

emplois futurs plus décents, plus durables et plus productifs. L'accès aux opportunités post-conflit d'urgence produit des résultats rapides et peut régler le problème de la subsistance pendant la formation, ce qui souvent est également synonyme de moyens de subsistance pour la famille du jeune. Des opportunités liées aux programmes d'urgence peuvent se trouver dans les programmes d'investissements à haute intensité de main-d'œuvre ou dans les emplois liées à la présence des agences d'assistance internationale. Elles auront généralement été identifiées pendant l'exercice d'analyse. Ces opportunités post-conflit doivent être saisies, mais elles sont souvent provisoires. Autrement dit, en ce qui concerne la formation professionnelle, il faudrait opter pour des formations courtes qui permettent d'accéder aux opportunités d'emploi de la situation immédiatement après le conflit. Ces formations courtes ne doivent pas être la fin du processus. Une telle formation doit seulement être le fondement d'autres meilleures formations qui pourraient cette fois cibler des emplois décents, productifs et plus durables dans une seconde phase. La formation par phase répond à la contrainte de gagner immédiatement un revenu et n'a pas pour but d'enfermer les bénéficiaires dans des activités provisoires à faibles revenus. En d'autres termes, elle ouvre le passage de la réinsertion à la réintégration. L'expérience montre qu'une telle stratégie est particulièrement importante pour les filles.

Il est difficile d'élaborer des stratégies de formation par phases, étant donné que cet exercice implique la gestion de plusieurs incertitudes. Le point le plus important consiste à concevoir la première phase de la formation comme fondement sur lequel d'autres peuvent être développées afin qu'elle ne soit pas perdue et permette une amélioration progressive de l'emploi. À cet égard, les approches de formation préparant à plusieurs métiers se sont révélées porteuses. Il est également important de planifier de façon stratégique : l'approche par phases doit être intégrée dès le départ dans le plan de formation individuel et les différentes phases doivent pouvoir fusionner et se soutenir mutuellement. La planification des phases suivantes ne doit pas être renvoyée à un stade ultérieur.

L'approche de la formation par phases soulève également la question de sa durée. Manifestement, l'intégration des bénéficiaires du projet dans des programmes de création d'emplois d'urgence nécessitera seulement des formations courtes, variant entre quelques semaines et environ trois mois. La formation pour la réintégration à moyen ou à long terme peut nécessiter une formation professionnelle s'étendant jusqu'à neuf mois ou un an. L'apprentissage informel dure souvent plus d'un an. Il est difficile de fixer des normes générales pour la durée de la formation. Toutefois, le projet devrait offrir divers types de formation, comprenant des formations à court, à moyen et à long terme ainsi que des options de d'apprentissage informel.[5]

La section « Ce qu'il faut faire, et comment le faire » de ce module donne des conseils sur la manière d'utiliser les modalités de formation énumérées ci-dessus. Elle indique comment tenir compte des principales questions transversales comme l'intégration des questions de genre et du handicap, la nécessité d'assurer la subsistance et la santé pendant la formation, ainsi que le suivi et l'évaluation de la formation.

Enfin, il convient de noter qu'en suivant une formation professionnelle, la plupart des participants suivront également une éducation informelle de base, une formation en compétences de vie et une formation à l'entreprenariat. Étant donné que toutes les composantes de la formation peuvent se dérouler à différents endroits, avoir des durées différentes et viser différents groupes de jeunes, la phase de formation exige une grande capacité de coordination de la part de l'agence d'exécution.

5 Le projet BIT-IPEC en Afrique centrale (voir note en bas de page du chapitre sur le cadre conceptuel du Guide), a utilisée des formations de courte durée jusqu'à trois mois, de durée moyenne de trois à six mois et de longue durée de six à neuf mois, ce qui s'est révélé être adapté aux besoins locaux.

Ce qu'il faut faire, et comment le faire

1. Adopter une approche de la formation par phases, menant de la réinsertion à la réintégration

Tout au long du Guide, l'accent est mis sur la nécessité de prévoir un passage de la réinsertion post-conflit à la réintégration à long terme. Il est particulièrement difficile de prévoir un tel passage car il ne s'agit pas simplement de prévoir une seconde phase après la réinsertion, mais de prévoir la réintégration dans le cadre de la phase de réinsertion elle-même. La réintégration à long terme définit les composantes et les modalités de la réinsertion elle-même. Bien qu'il soit difficile de mettre en pratique une approche par phases, elle doit être le principe directeur de tous les aspects sectoriels tout au long du projet de réinsertion/réintégration. Les modalités suivantes doivent s'appliquer à la formation professionnelle.

- Dès le départ, **incluez dans les plans de formation à court terme des options pour une seconde phase** de formation professionnelle menant vers une forme d'emploi productif et plus durable à moyen et long terme. Le premier cycle de formation, conçu pour accéder aux opportunités d'emploi et de génération de revenus dans la phase de post-conflit, doit être le fondement pour le second cycle de formation et ne doit donc pas être perdu lors la phase de réintégration. Le passage des programmes HIMO d'urgence immédiatement après la crise aux programmes HIMO de développement constitue un exemple de cette approche. Le rôle important de la formation technique et en entreprenariat est l'un des aspects clés qui différencient deux types de programmes (cf. Module 9 : Intégration aux programmes d'investissements à haute intensité de main-d'œuvre).
- Même si les participants sont contraints à des formations courtes pour des emplois non qualifiés dans le contexte post-conflit, **explorez par la suite des formations pour des emplois innovants**, notamment dans les technologies de l'information et de la communication, les emplois verts, etc., qui attirent les jeunes, en particulier les enfants et jeunes sortis des forces et groupes armés (voir ci-dessus et Module 3).
- Prévoyez si possible des **formations polyvalentes** car elles constituent des stratégies efficaces pour s'adapter à certaines situations post-conflit, mais pensez aussi à la formation professionnelle par phases afin de maintenir l'adaptabilité en vue des emplois décents et plus productifs.
- Il incombe à l'agence d'exécution de faciliter **l'accès du groupe cible à des meilleures opportunités de formation** qui deviennent localement disponibles avec la transition de la stabilisation au développement (quantité et qualité, construction et/ou réhabilitation des infrastructures, renforcement des structures et des capacités, formation des formateurs, renouvellement des équipements, grilles de qualifications et programmes de formation).
- Avec l'amélioration des opportunités de formation et des conditions économiques (éventuellement par le biais des activités d'insertion), la formation peut devenir un **service économique payant**. Envisagez de passer petit à petit aux services de formation professionnelle (et autres) comme inputs économiques.

2. Mettre en place la composante formation professionnelle : étape par étape

Étape 1 : Assurer la coordination locale

Il est impératif de créer un mécanisme de coordination de tous les prestataires publics et privés de formation professionnelle afin de réguler le nombre de jeunes formés par métier par rapport à la capacité d'absorption locale. Former trop de gens dans un nombre limité de métiers et sur une zone limitée aboutit à une âpre compétition, à la baisse des revenus, à la pression à l'émigration, à une mortalité élevée de micro-entreprises et enfin à l'échec de la réintégration.

Le Module 2 : Analyse de l'environnement socioéconomique local et coordination des programmes a attiré votre attention sur le rôle capital des programmes intégrés de développement local dans le relèvement post-conflit. Il a également indiqué la nécessité d'opérer dans le cadre d'un tel programme dans votre zone de projet et a donné des conseils sur la manière de les intégrer et de coordonner votre action avec celles des autres partenaires du programme. Les précisions données au début de la section « Ce qu'il faut faire, et comment le faire » du Module 2 sont pertinentes pour tous les modules, et en particulier pour le présent module.

- Avant de débuter l'élaboration de la stratégie de la formation professionnelle, **vérifiez l'existence d'un programme intégré de développement local** dans la zone de votre projet et la possibilité d'en faire partie (par exemple un programme REL/DEL ou un programme de formation à base communautaire ou encore d'autres programmes similaires même s'ils sont moins élaborés). S'il y en a, coordonnez toutes les activités suivantes de ce module dans ce cadre.

- Si un tel programme intégré n'existe pas dans la zone de votre projet, vous devez **activement encourager la création d'un mécanisme de coordination** adapté à la situation de la zone de votre projet. Dans les situations post-conflit d'urgence, la coordination et la réglementation ne sont pas souvent les premières préoccupations des ONG et des organisations internationales lorsqu'elles arrivent et souhaitent « bien faire ». Elles ne considèrent pas que la non-coordination puisse avoir des conséquences négatives. Il peut être hors de portée de votre projet de créer un mécanisme de coordination formel entre vos partenaires de formation et les autres prestataires locaux. Mais la coordination informelle peut déjà exister et doit être renforcée. Lorsque vous recherchez une approche coordonnée des options de formation dans la localité :

  Ne limitez pas les options aux activités traditionnelles, mais prenez en compte la diversité des compétences, dans les limites de la capacité d'absorption de votre localité. Remarquez que le concept de capacité d'absorption locale n'est pas facile à cerner, étant donné qu'il dépend des changements de nombreuses variables, notamment de la formation elle-même.

  Envisagez la formation pour des produits innovants ; l'innovation permet également de rendre les compétences et les emplois attrayants pour les jeunes, ce qui peut être particulièrement important pour le groupe cible de votre projet.

Étape 2 : Évaluer les besoins, l'offre et l'accès à la formation

- Définissez pour chaque jeune ses besoins en formation **par rapport à son projet professionnel** à partir de son profil scolaire et de ses compétences.

- Définissez les **besoins de chaque bénéficiaire en termes d'éducation informelle de base et de formation en compétences de vie** nécessaires pour prendre part à la formation professionnelle (pour les détails, voir Module 4.2).

- Évaluez les besoins en formation des bénéficiaires avec **handicap**. Le principe de base est d'intégrer des bénéficiaires avec handicap dans les structures de formation ordinaires chaque fois qu'il est possible. L'expérience montre que souvent, moyennant de légers aménagements, l'inclusion dans les programmes de formation ordinaires est possible.

- Évaluez les services de formation professionnelle par rapport aux besoins en formation identifiés. Prévoyez une gamme aussi large que possible de services de formation et de modalités de formation. Impliquez les organisations d'employeurs et de travailleurs ainsi que les associations de l'économie informelle dans l'**évaluation des prestataires de formation locaux**.

  Dans la plupart des pays, la politique de formation professionnelle est une question tripartite. Les partenaires sociaux ont des connaissances détaillées sur les capacités de formation réelles. Impliquez les organisations d'employeurs et de travailleurs ainsi que les associations dans toutes les activités si cela s'avère approprié. Leur participation permettra de nouer des liens avec le secteur privé, par exemple par des stages dans les

entreprises formelles. En situation post-conflit, il peut être difficile d'établir ces liens. Pourtant, ceux-ci se sont révélés très efficaces dans certains projets.

- Définissez des critères pour garantir le respect de **normes minimales** de formation et que la formation soit de qualité et officiellement reconnue.

Voir Outil 2 : Analyse SWOT[6] des prestataires de formation

- Lorsque vous **évaluez l'adéquation de l'offre en formation disponible** par rapport à vos besoins en formation, posez les questions suivantes :

  le contenu de la formation correspond-il à la demande réelle du projet (métiers, lien avec le marché du travail local) ?

  la méthodologie de formation est-elle adaptée au groupe cible ?

  quelles sont les conditions d'entrée en termes de niveau d'instruction ? Correspondent-elles au niveau d'instruction du groupe cible du projet ?

  l'emplacement de la structure de formation est-il accessible au groupe cible ?

  quels sont les coûts de formation ?

  quelle est la durée de formation (semaines, mois, années) ? Cette durée correspond-elle au plan de réintégration général du projet ?

  le calendrier de formation correspond-il aux contraintes du groupe cible ?

  l'équipement du prestataire de formation est-il adapté ?

  quelles sont les qualifications, l'expérience et la motivation des formateurs ?

  la formation tient-elle compte des besoins spécifiques des filles ?

  la formation est-elle accessible aux enfants et jeunes avec handicap ?

  la structure de formation offre-t-elle des certificats de fin de formation officiellement reconnus ?

Bon nombre des questions ci-dessus peuvent en fait être négociées avec le prestataire de formation.

- Examinez l'option des **cours de formation spécialement adaptés** aux besoins de votre groupe cible, par exemple la formation à moyen ou à long terme concentrée sur une courte période ou l'élaboration de modules de formation spéciaux pour votre groupe cible à ajouter à la formation ordinaire.

- Si un prestataire de formation qui correspond généralement à vos besoins ne dispense pas une formation souhaité dans un métier spécifique, examinez l'éventualité d'aider (sur le plan financier et/ou technique) à l'introduction de **nouveaux cours de formation** pour ce métier.

- **Examinez l'option de quotas** pour les enfants et jeunes sortis des forces et groupes armés (soyez conscient des éventuels effets négatifs d'une telle option).

- Examinez la possibilité d'organiser une **formation à temps partiel** dans les structures de formation ordinaires en dehors des heures « normales ». La négociation de telles options s'applique aux institutions de formation formelle comme les CFP et aux prestataires de formation informelle tels que les ONG spécialisées. Pour la formation en apprentissage informel, voir la section ci-dessous.

- L'acceptation des enfants sortis des forces et groupes armés et la négociation des conditions spéciales ne peuvent pas être considérées comme acquises d'avance et nécessitent une action affirmative. Vous devez **sensibiliser les prestataires de formation** (et leur hiérarchie, par exemple les autorités locales en charge de l'enseignement technique et de la formation professionnelle) sur les besoins de réintégration des jeunes et sur la question du recrutement d'enfants.

6 SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats [Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces]

Étape 3 : Sélectionner les prestataires de formation

- **Commencez toujours par vos besoins en formation.** Ne commencez jamais par l'offre des prestataires de formation, qui peut vous éloigner de ce dont vous avez besoin.
- **Adaptez** les conditions des services de formation disponibles (conditions d'entrée, durée, coût, lieu, modalités de formation, etc.) à la situation des futurs apprenants. Pour ce faire, vous pouvez élaborer une matrice qui pourrait équilibrer les besoins en formation de chaque bénéficiaire avec les services/prestataires de formation avec lesquels les négociations de collaboration ont été concluantes, en tenant compte des contraintes de durée et de coût.
- En plus de la qualité et de la reconnaissance de la formation, au moins **les critères suivants spécifiques au projet** doivent être pris en compte pour la sélection :

  la sélection doit prévoir une gamme variée de prestataires et de modalités de formation ;

  la discussion avec les prestataires de formation sélectionnés sur les propositions susmentionnées doit être arrivée à des résultats positifs ;

  les prestataires de formation sélectionnés doivent avoir présenté des programmes de formation détaillés ;

  ils doivent présenter (ou être disposés à présenter) une offre adaptée pour la participation des filles et des participants avec handicap ;

  ils doivent accepter que vous assuriez le suivi du processus et des progrès de la formation ;

  ils doivent être capables de décerner des certificats de formation officiellement reconnus à la fin de la formation.
- **Sélectionnez les prestataires de formation** qui collaboreront avec votre projet.
- Assurez la prise en compte effective des besoins spécifiques des **filles** dans le programme de formation professionnelle sélectionné.
- Assurez l'inclusion dans les conditions d'égalité et l'examen des besoins spécifiques des participants avec **handicap** et sensibilisez les prestataires de formation sur les questions du handicap.
- Assurez la disponibilité de **ressources adaptées du projet** pour tous les programmes de formation professionnelle.
- **Signez** des contrats de formation professionnelle.

Étape 4 : Affiner la phase de formation du plan de réintégration initial

- Sur la base des contrats conclus, **complétez et affinez** la partie de la **fiche individuelle de suivi** de chaque stagiaire qui traite de la formation professionnelle et des services d'appui post-formation. Les fiches individuelles de suivi établies à la fin de la phase d'orientation étaient fondées sur une connaissance générale des formations et d'autres services d'appui disponibles. Elles restaient forcément provisoires. Au stade actuel, un plan de réintégration précis indiquant le type de service choisi, le prestataire de service identifié, la durée de chaque service et la séquence des services prévus en commençant avec la formation professionnelle, est en cours d'élaboration pour chaque participant. Les plans de formation doivent être assez détaillés pour permettre un suivi efficace du processus et des progrès.
- **Incluez une planification détaillée pour les services d'appui complémentaires post-formation** dans les fiches individuelles de suivi, notamment la formation en entreprenariat, l'accès aux services de développement des entreprises (SDE)

financiers et non financiers et l'appui pendant la mise en place et la consolidation de l'emploi ou de l'activité génératrice de revenus.

- Il se peut que les plans de formation doivent être **modifiés** ou que d'autres services doivent être rendus accessibles entre-temps, si les services d'appui post-formation ne sont pas disponibles.

Étape 5 : Assurer la mise en œuvre de la formation professionnelle

- **Définissez un programme de formation détaillé avec chaque prestataire** en précisant les résultats escomptés à des moments précis du processus de formation. Le cas échéant, tenez compte des programmes de formation préalablement mis en œuvre par le prestataire. Si aucune autre solution n'est disponible, envisagez le renforcement des capacités du prestataire de formation ou contribuez à l'élaboration ou à l'achat du matériel de formation.

- Établissez des **contrats écrits** avec tous les prestataires de services impliqués pour chaque stagiaire, en définissant clairement les conditions négociées, notamment la durée, les résultats escomptés et le coût.

- Prévoyez autant que possible l'**inclusion de plusieurs phases progressives de formation professionnelle** dans le programme de réintégration, particulièrement pour les plans de formation de courte durée et pour les filles, afin de tirer parti des opportunités d'urgence pendant l'insertion, mais également pour favoriser une transition ultérieure vers l'emploi décent et l'intégration durable (voir plus haut).

- Veillez à ce que des programmes sur les **droits fondamentaux au travail,** en particulier le travail des enfants, soient intégrés dans tous les programmes de formation professionnelle, notamment les apprentissages informels (voir Module 2 : Analyse socioéconomique de l'environnement local et Module 8.2 : Sécurité et santé au travail et autres conditions de travail).

- Organisez (soit en l'offrant vous-même, soit en la sous-traitant) la **formation des prestataires de formation**, notamment des maîtres-artisans, sur les questions suivantes :

  travail avec les enfants et jeunes sortis des forces et groupes armés (questions sociales et psychologiques, aptitudes pédagogiques) ;

  droits fondamentaux au travail, c.-à-d. les conventions clés relatives aux droits et principes fondamentaux au travail, notamment les conventions n^{os} 111, 138 et 182 ;

  éléments de base de SST ;

  le handicap en milieu de travail ;

  VIH/sida, Recueil de directives pratiques du BIT sur le VIH/SIDA et le monde du travail.

- Participez si possible à la **sélection des formateurs** et accordez la préférence à ceux qui ont le profil spécifique pour travailler avec votre groupe cible. Ce ne sont pas tous les formateurs qui peuvent travailler ou sont disposés à travailler avec les enfants et jeunes sortis des forces et groupes armés. L'expérience a mis en évidence l'importance de l'identification des enfants et des jeunes à des modèles dans le processus de réintégration psychosociale. Les formateurs, en contact quotidien avec le participant pendant de longues périodes, sont bien placés pour être/devenir des modèles positifs, s'ils sont capables de comprendre les jeunes. Cette possibilité est particulièrement vraie pour les maîtres-artisans.

- La formation est une excellente occasion de **sensibilisation à la prévention du recrutement**. Les activités de ce module doivent toujours être considérées sous l'angle de la réintégration et de la prévention.

- **Coordonnez** la formation professionnelle avec celle de l'éducation informelle de base, de la formation en compétences de vie (voir Module 4.2), et celle en entreprenariat (voir Module 4.3). Négociez avec les différents prestataires le calendrier, le contenu, le lieu, etc. L'harmonisation des différentes contraintes des différents groupes pendant la même période de projet sera extrêmement exigeante pour la capacité de coordination de l'agence d'exécution.

Formation professionnelle sensible aux questions de genre

La formation sensible aux questions de genre doit (i) répondre aux besoins/contraintes spécifiques des filles, (ii) prendre en compte leur niveau d'instruction qui est probablement plus bas que celui des garçons, (iii) tirer parti de la fenêtre de changement offerte par les situations post-conflit et (iv) donner une voix aux filles en matière de choix et d'offre de formation.

Les besoins/contraintes spécifiques des filles sont en particulier (ou peuvent l'être en fonction des normes culturelles) : le besoin de s'occuper de leurs enfants, des frères et sœurs, des membres âgés ou malades de leur famille et l'accomplissement des tâches ménagères. Elles ont aussi un accès réduit à certains types de formations/emplois.

- Assurez-vous que des **garderies** soient prévues sur le lieu de formation, ce qui peut inclure la possibilité pour les jeunes mères d'amener leurs enfants au lieu de formation, de créer une crèche, d'organiser les horaires de formation de manière à leur permettre d'allaiter leurs bébés, etc.

- Organisez les **horaires de formation** de manière à permettre aux filles de conjuger les tâches ménagères et la formation.

- Organisez la formation à **proximité** de là où elles vivent.

- Prévoyez des **installations sanitaires et de sécurité** pour les filles sur les lieux de formation.

- Adaptez l'**éducation informelle de base complémentaire** aux différences dans le profil et les besoins d'éducation entre garçons et filles (voir Module 4.2).

- Encouragez les filles à rechercher des compétences autres que les compétences féminines traditionnelles (voir Module 3 : Orientation professionnelle) ; **révisez les cours de formation** en conséquence.

- **Encouragez les filles à s'exprimer** sur les choix, les modalités d'application et le contenu de la formation.

- **Contactez les organisations de femmes** afin d'obtenir des conseils et un appui sur toutes les questions précédentes. Pour plus de détail, référez-vous à l'orientation générale sur l'égalité entre hommes et femmes et la sensibilité aux questions de genre des activités du projet contenue au Module 10.1.

Formation professionnelle sensible au handicap

- Définissez et négociez avec les prestataires de formation la disponibilité sur les lieux de formation de rampes d'accès pour fauteuils roulants ainsi que les adaptations simples des outils et des postes de formation. L'accessibilité de la formation inclut l'accessibilité physique, l'accessibilité communicationnelle et l'accessibilité aux outils de formation comme les textes de formation en braille, l'interprétation en langue des signes, l'utilisation de gros caractères, l'acquisition d'aides à l'audition, etc. Dans les pays pauvres affectés par les conflits, certains de ces outils de facilitation d'accès peuvent ne pas être disponibles. Si un jeune est devenu sourd ou aveugle suite au conflit, il peut ne pas avoir appris la langue des signes ou le braille. L'analphabétisme ou le faible niveau d'instruction des jeunes peuvent constituer un problème d'accessibilité.

- Coordonnez, pour les jeunes avec handicap qui en ont besoin, la **formation professionnelle intégrée avec une éducation et formation dans des institutions spécialisées,** comme par exemple les écoles pour enfants sourds ou aveugles.

- **Identifiez les structures de réinsertion spécifiques,** comme les centres de réadaptation professionnelle, pour les besoins des bénéficiaires handicapés qui ne peuvent pas être satisfaits avec des méthodologies intégratives, et négociez l'accès des participants handicapés à ces structures.

- Coordonnez-vous avec les autorités locales (par exemple les représentations locales du ministère de la santé ou du ministère des affaires sociales) ou avec des ONG spécialisées (comme Handicap International) pour la **fourniture d'aides et d'appareils techniques**, notamment de fauteuils roulants, de béquilles, d cannes blanches, de machines à écrire en braille, etc.

- **Offrez une formation des formateurs** sur les questions liées au handicap.

- **Incluez les organisations locales de personnes handicapées** dans la planification et la mise en œuvre des éléments du projet liés au handicap. Les orientations générales pour l'inclusion des jeunes avec handicap dans votre programme sont données au Module 10.2 : Enfants et jeunes avec handicap. Veuillez-vous y référer pour plus de détails.

Voir Outil 3 : Méthodes de formation pour personnes avec différents types d'handicap.

Subsistance pendant la formation

- **Trouvez une solution au problème de subsistance économique** pendant la formation pour les bénéficiaires du projet. La subsistance économique peut ne pas être seulement la préoccupation des participants eux-mêmes, mais également de leur famille. Selon des recherches menées en Afrique centrale, la proportion d'enfants et de jeunes sortis des forces et groupes armés - filles et garçons - ayant des responsabilités familiales est élevée**.**

  La question est en fait complexe. Il est certain que bon nombre de ces jeunes n'auront pas de moyens de subsistance pendant la formation et l'accessibilité à la formation devient un problème réel. Ce problème doit être réglé par le projet sinon le risque d'abandon sera élevé. Les filles, en particulier, sont souvent soumises à une pression économique due à la nécessité de gagner rapidement leur vie parce qu'elles ont des enfants ou des responsabilités familiales, et elles se tournent généralement vers les formations de qualité inférieure et de courte durée, une discrimination qui pourrait être évitée si les moyens de subsistance avaient été disponibles. Mais cette question doit également être examinée de façon critique sous l'angle de l'équité avec les autres participants. Un traitement privilégié des bénéficiaires du projet pourrait certainement créer un sentiment d'injustice et de rejet. Il est donc nécessaire d'examiner avec un œil critique les demandes de nourriture et d'autres appuis pendant la formation.

Les moyens suivants devraient être examinés pour garantir la subsistance économique pendant la formation, si cela s'avère nécessaire.

- Essayez d'obtenir un contrat **« Nourriture contre formation »** avec le Programme alimentaire mondial (PAM) ou des ONG pertinentes. Les négociations avec les bureaux nationaux du PAM doivent débuter tôt dans la mesure où les requêtes doivent être inclus dans l'exercice annuel de planification. Dans certains pays, le PAM a un quota pour les ex-combattants qui peut être accessible à votre projet.

- Organisez les horaires/journées de formation de manière à **permettre aux participants de poursuivre des activités parallèles de génération de revenus**.

- Dans le cas de l'apprentissage, négociez la **participation de l'apprenti au résultat des ventes**.

➤ Dans l'apprentissage informel, **négociez la fourniture de nourriture, de logement ou d'argent de poche par le maître-artisan**, si cela est compatible avec la pratique locale.

La subsistance économique pendant la formation soulève une autre question : l'appui, ou tout au moins le consentement, de la famille et/ou du conjoint/concubin à la participation du jeune au programme de formation. Les familles/conjoints peuvent préférer que le jeune travaille, apporte un revenu ou participe à l'entreprise familiale ou, comme c'est souvent le cas pour les filles, reste à la maison pour accomplir les tâches ménagères ou pour prendre soins des frères et sœurs, des membres de famille âgés ou infirmes. La participation à la formation peut être considérée comme un privilège - c'en est un en fait - et comme une récompense pour avoir participé à des violences. Si les familles doivent assurer la subsistance du jeune pendant la formation, il peut être difficile d'obtenir leur consentement et leur appui, en particulier, comme expliqué ci-dessus, pour les filles. Il n'y a aucune solution générale à ce problème. Vous devez examiner toutes les options mais aussi, là où le problème existe, communiquer avec la famille et indiquer les éventuels bienfaits à long terme qu'elle peut tirer de la participation du jeune au programme de formation. Comme précisé au Module 1 (Identification du groupe cible), l'appui de la famille ou tout au moins son consentement peuvent être envisagés dès le départ comme un des critères de sélection pour la participation au projet des enfants affectés par le conflit.

Étape 6 : Assurer le suivi de la formation professionnelle

➤ **Assurez le suivi et l'évaluation du processus de formation professionnelle et des performances.** Les conditions de présentation des rapports et les indicateurs mesurables des progrès de la formation (quelles compétences doivent être acquises à quel moment du processus de formation) doivent être clairement définis dans le contrat de service, comme également les conditions de résiliation du contrat. Le prestataire de formation peut être peu disposé à vous permettre d'assurer le suivi de son programme au-delà des rapports écrits. Toutefois, il est capital pour vous, en qualité d'agence d'exécution du projet chargée de l'ensemble du processus de réintégration, de continuer à contrôler tout le processus de suivi et d'évaluation (S&E) afin de pouvoir prendre les mesures d'ajustement et d'apprendre de l'expérience pour d'autres programmes de formation professionnelle. Les modalités doivent être clairement définies dans le contrat de prestation de service. L'expérience montre qu'un suivi fondé sur des rapports écrits n'est pas suffisant. Le suivi assuré par l'agence d'exécution doit inclure des visites régulières du terrain. Ces visites doivent également servir à contrôler le respect des normes élémentaires de SST sur le lieu de formation. Réfléchissez comment impliquer les participants dans le processus de suivi et d'évaluation.

3. Formation à base communautaire, mobile ou de proximité et apprentissage informel : deux modalités de formation professionnelle avec une pertinence particulière pour les projets de réintégration

3.1 Formation professionnelle en zones rurales reculées : formation à base communautaire, mobile ou de proximité

Le problème de la formation professionnelle en zones rurales isolées est la dispersion géographique des enfants sortis des forces et groupes armés sur de vastes étendues. Les programmes à base communautaire, y compris la formation mobile ou de proximité ont accumulé beaucoup d'expériences sur ce qui peut être fait pour améliorer l'offre de

compétences dans les zones rurales reculées, aussi bien dans l'agriculture que et dans les activités non agricoles.

- Vous devriez joindre **un programme de formation à base communautaire** s'il en existe dans la zone de projet. Les modalités sont similaires à celles expliquées pour intégrer votre projet dans d'autres programmes de développement local, comme les programmes REL/DEL (cf. Module 2 : Analyse socioéconomique de l'environnement local).

- Plus que dans les zones urbaines qui disposent d'un large éventail de structures de formation diverses, l'**identification des opportunités d'emploi rurales doit s'accompagner de l'identification des structures de formation existantes** ou celles que le projet peut raisonnablement rendre disponibles. À présent, des plans de formation concrets doivent être élaborés avec les prestataires sélectionnés, les contrats signés et les programmes mis en œuvre. Ces étapes ne sont pas différentes de celles décrites ci-dessus.

Agriculture, pêche, industrie forestière, élevage

- **Sélectionnez et collaborez avec les agents locaux qui ont des aptitudes, des connaissances et des capacités de formation en agriculture, à savoir :**

  les petits centres locaux de formation agricole ;

  les associations de paysans ;

  les services de vulgarisation agricole ;

  les ONG locales ;

  éventuellement les projets de coopération technique agricole.

- **Identifiez,** avec l'aide de ces partenaires, les **options de formation** pour les activités agricoles innovantes mais réalistes, comme la pisciculture ou la production de biogaz.

- Si les compétences locales existent, **contractez** de tels partenaires pour la formation.

- **Si non, identifiez des agents compétents ailleurs** (par exemple dans la capitale régionale) et négociez les contrats pour des formations de courte durée dans la communauté locale. Ces agents compétents peuvent être des ONG internationales ou nationales spécialisées dans les nouvelles techniques agricoles et le transfert de technologie, les coopératives ayant une expérience dans ces domaines, les services de vulgarisation agricole ou les centres de formation agricole.

- Notez que la réintégration économique dans l'agriculture de subsistance est liée à la **question de propriété foncière et de mode d'occupation des terres**. Dans certains cas, la terre peut être offerte par la famille du bénéficiaire. L'allocation d'installation du bénéficiaire peut être utilisée (en partie) pour la location d'un terrain sur une période donnée. Dans ce cas, l'activité agricole doit être capable de fournir un excédent suffisant pour permettre le renouvellement du contrat après la fin du projet. Notez que les coutumes locales peuvent exclure les filles et les femmes de la propriété foncière. Dans tous ces cas, l'agence d'exécution joue un rôle capital en qualité de facilitateur et d'intermédiaire entre la communauté et le jeune/la fille.

- Les bénéficiaires peuvent avoir choisi de créer des **coopératives agricoles, de pêche, d'industrie forestière et d'élevage**. Sélectionnez les prestataires de formation appropriés ayant la compétence technique et une bonne compréhension des principes et procédures d'une coopérative. Une option peut consister à assurer la formation ou le suivi par le soin de coopératives existantes. Consultez les services de vulgarisation agricole et les autorités locales en charge des coopératives (voir Module 5 : Les coopératives)

- Les zones rurales peuvent aussi fournir des emplois dans les entreprises agricoles travaillant pour l'exportation. La formation est généralement dispensée en cours d'emploi. Toutefois, ces entreprises sont connues pour comporter des risques élevés

pour la santé et la sécurité. **Les risques doivent être soigneusement évalués** (cf. Module 8.2 : SST et autres conditions de travail).

Activités rurales non agricoles

➤ Les agents, cités ci-dessous, sont capables d'offrir une formation dans les activités non agricoles ont probablement été identifiés pendant la phase d'analyse socioéconomique. **Sélectionnez et collaborez avec les partenaires de formation sélectionnés :**

- les petits centres de formation locaux gérés par les ONG ;
- les maîtres-artisans ;
- les associations d'artisans ;
- les projets de coopération technique qui offrent un appui technique aux métiers ruraux non agricoles ;
- les prestataires de formations mobiles ou de proximité, introduits dans la communauté rurale par les agences basées dans les centres urbains, afin d'améliorer les techniques locales de production et la qualité des produits.

➤ Identifiez, avec l'aide de ces partenaires, les **options de formation pour les activités et les produits innovants identifiés**, ex. l'énergie solaire ou le biogaz. L'**Encadré 4.1.2** ci-dessous fournit des exemples d'activités nouvelles non agricoles en milieu rural.

➤ Si nécessaire et financièrement faisable, organisez des formations mobiles ou de proximité données par des **agences externes à la zone rurale**. Sélectionnez les agences avec une expérience dans ce type de formation et établissez des contrats. Une telle formation doit :

- cibler un besoin spécifique pour l'activité ou un produit (innovant) choisi par les bénéficiaires qui peut ainsi compléter la formation localement disponible, par exemple l'apprentissage informel ou la formation non formelle déjà offerte par une ONG locale ;
- être de courte durée, éventuellement basée sur des modules qui peuvent être dispensées à différentes périodes sur une durée déterminée, compatibles avec les contraintes des bénéficiaires (autres formations, activité économique) ;
- être ouverte à d'autres jeunes de la communauté.

L'approche à base communautaire pourrait vous encourager à contribuer à l'amélioration des services de formation professionnelle dans la communauté, par exemple en participant à la réhabilitation des centres de formation, à l'acquisition d'équipements, à la formation des enseignants, etc. Toutefois, vous devez garder à l'esprit : 1) qu'investir dans l'amélioration des capacités de formation à base communautaire est coûteux et peut absorber une (trop grande) partie de votre budget et 2) que l'expérience montre que le lien entre votre investissement dans les services de formation à base communautaires (ou autres) et votre objectif principal, c'est-à-dire la réintégration des enfants et jeunes sortis des forces et groupes armés, n'est pas facilement perçu par les communautés et que vous pouvez ne pas obtenir la contrepartie de la communauté, à savoir l'acceptation des jeunes.

Encadré 4.1.2

Activités non agricoles innovantes en milieu rural

Activités liées à l'agriculture :

- fruits et légumes non traditionnels (culture de champignons) ;
- élevage de petits animaux (volaille, grenouilles, escargots) ;
- apiculture ;
- horticulture (champignons, fleurs) ;
- arboriculture ;
- élevage de crevettes ;
- étangs de pisciculture.

Activités basées sur les ressources :

- transformation élargie des produits agricoles et des fruits ;
- transformation des produits de la mer ;
- engrais naturels (compost) ;
- fourrage pour bétail, aliments de volaille ;
- décorations de pierres (semi-précieuses), de coquilles, etc.

Activités associées à l'augmentation des revenus :

- boulangerie, et surtout pâtisserie ;
- restauration ;
- crème glacée et produits laitiers (yaourt) ;
- aliments de sevrage ;
- salons de beauté (coiffure et cosmétique) ;
- jouets ;
- diverses formes de divertissement (vidéos) ;
- produits spécialisés (vêtements pour bébés, hautparleurs, etc.).

Activités associées à l'amélioration de l'habitat :

- béton, et parfois briques, tuiles, etc. ;
- décoration des maisons (fleurs séchées, décorations de Noël) ;
- câblage électrique ;
- réparation des appareils ménagers.

Remarque : Manifestement, les caractéristiques innovantes des activités non agricoles dépendent avant tout des schémas de consommation. Si les boulangeries sont peut-être nouvelles dans un contexte donné, elles peuvent être plus conventionnelles ailleurs.

Source : BIT-TICW : Non-formal education and rural skills training : tools to combat the WFCL including trafficking [Education non-formelle et formation professionnelle en milieu rural : outils pour combattre les pires formes de travail des enfants, y compris la traite], p. 42.

3.2 Formation par apprentissage informel

L'apprentissage informel représente un modèle en miniature de ce qui était appelé dans le titre du module « la formation pour le renforcement de l'autonomie économique ». Cette section associe donc tous les aspects pertinents, bien que certains aient déjà été décrits dans les sections précédentes. Les utilisateurs qui recherchent des conseils sur ce qu'il faudrait faire dans l'apprentissage informel trouveront rassemblés ici les principaux aspects.

➤ **Analysez le système d'apprentissage informel local** pour comprendre les coutumes, les règles et les traditions sous-jacentes au système.

➤ **Sélectionnez les maîtres-artisans suivant des critères de base :**

volume d'activité ; ne sélectionnez pas les artisans ayant une activité économique limitée, étant donné que ce choix implique des possibilités de formation limitées ;

adhésion à une association d'artisans ;

historique des formations réussies pour d'autres apprentis ;

respect des normes de SST et autres conditions de travail ;

disposition à accepter que le projet assure le suivi du processus et des progrès de formation ;

attribution d'un certificat d'apprentissage officiellement reconnu à la fin de la formation (par la chambre de commerce, l'association d'artisans, ou autres). Vous pouvez négocier l'attribution d'un tel certificat à tous les autres apprentis.

➤ **Négociez les termes de l'apprentissage :**

insistez sur la nécessité d'un contrat écrit (si acceptable dans le contexte local) ;

déterminez le montant et les modalités des frais d'apprentissage ;

déterminez la durée de l'apprentissage ;

fixez clairement la date de fin du contrat d'apprentissage pour éviter une durée inutile ou une transition floue vers le statut d'employé, non ou mal payé ;

définissez ensemble un programme global d'acquisition de compétences sur la base de ce que les maîtres-artisans offrent généralement ;

fixez, le cas échéant, la rémunération de l'apprenti (fixe, pourcentage des ventes), suivant la pratique courante ;

définissez les conditions de travail ;

déterminez les services devant être offerts par le maître-artisan, hormis la formation (logement, repas, argent de poche), suivant la pratique courante ;

insistez sur le respect des normes minimales du travail, notamment les normes de SST ;

insistez sur l'introduction des questions de SST dans le contenu de l'apprentissage (information/formation à fournir par le projet ou d'autres agences locales ayant des compétences dans ce domaine) ;

accordez une attention particulière à obtenir des apprentissages pour les filles dans des métiers non traditionnels, suivant le plan de formation choisie ;

accordez une attention particulière à l'obtention d'apprentissages pour les jeunes avec handicap, négociez de simples aménagements du lieu de travail (outils, accessibilité) pour les apprentis handicapés, négociez des dispositions spécifiques pour une combinaison de l'apprentissage avec des composantes de formation qui doivent éventuellement être données dans des centres de réadaptation professionnelle ;

insistez sur un certificat de fin de formation. En situation post-conflit, la reconnaissance des certificats par les autorités officielles est difficile à obtenir, même pour les CFP. Pour les certificats de fin d'apprentissage, on doit rechercher au moins une reconnaissance par les associations d'artisans pertinentes ou la chambre de commerce. Les maîtres-artisans peuvent y voir un avantage en l'offrant également à d'autres apprentis. La promotion d'une telle pratique généralisée peut être l'une des contributions de votre projet à l'amélioration de la pratique de l'apprentissage informel ;

insistez sur le fait que l'apprenti puisse avoir accès aux associations professionnelles des artisans ou des apprentis.

➤ **Offrez des avantages pour motiver les maîtres-artisans** (vérifiez chaque élément par rapport aux moyens disponibles et à sa compatibilité avec la pratique locale) :

versement de frais d'apprentissage ;

offre de contrats au maître-artisan dans les projets de reconstruction (si vous en avez la possibilité) ;

participation du maître-artisan à l'éducation non formelle (ensemble avec les apprentis) ;

participation à la formation à l'entreprenariat (marketing, etc.) ;

assistance du projet dans l'élaboration des plans de formation des apprentis, si demandé par le maître-artisan ;

fourniture d'outils et/ou de matériel de formation ;

contacts avec les entreprises du secteur formel (si vous en avez la possibilité) ;

informations sur les services financiers existants, notamment la micro-assurance, basées sur l'expérience du projet et éventuellement facilitation de l'accès du maître-artisan à ces services ;

informations sur la SST et le VIH/sida ;

aide à la formation des apprentis handicapés par des agences spécialisées (par ex. centres de réadaptation professionnelle ou experts, enseignants des écoles spécialisées pour enfants sourds ou aveugles).

➤ **Offrez une formation aux maîtres-artisans sur :**

les aspects spécifiques de la formation des enfants et jeunes sortis des forces et groupes armés (profils psychosociaux, attentes de modèles positifs auxquels les jeunes peuvent s'identifier) ;

l'amélioration des compétences de formateur du maître-artisan ;

les technologies innovatrices ;

les droits fondamentaux au travail ;

les problèmes liés à la SST et au VIH/sida ;

le travail des enfants, l'association des enfants aux forces et groupes armés, la prévention du recrutement d'enfants.

➤ Vérifiez que **les moyens de subsistance** de l'apprenti et éventuellement de sa famille soient assurés pendant l'apprentissage. Si ce n'est pas le cas :

essayez d'obtenir un contrat « Nourriture contre formation » avec le Programme alimentaire mondial (PAM) ou des ONG ;

négociez la participation financière de l'apprenti au produit des ventes, si cela est conforme à la pratique locale ;

négociez la nourriture, le logement et l'argent de poche, suivant la pratique locale.

- **Donnez la trousse à outils au début** de l'apprentissage et non, comme c'est souvent le cas, à la fin. Les outils vont se dégrader pendant la formation, mais ils augmenteront considérablement l'acceptation du jeune par le maître-artisan, étant donné que le manque d'outils est souvent une des principales raisons du refus de prendre des apprentis ou de l'inefficacité des apprentissages.

- **Recherchez des possibilités d'associer** l'apprentissage en milieu de travail à la formation institutionnelle (système dual).

- Veillez, si cela est approprié, à ce que les **associations d'artisans** soient impliquées dans la formation, en tant leviers pour les questions de SST, la création de services financiers informels et de coopératives, la sensibilisation au VIH/sida. Les associations de maîtres-artisans peuvent offrir un cadre de dialogue social, de représentation et d'appui à l'autonomie.

- **Assurez le suivi et l'évaluation de la formation :**

  vérifiez l'intégration de l'apprenti dans l'entreprise et évaluez les progrès de ses compétences (éventuellement par un professionnel). Il convient de le faire avec sensibilité, étant donné que les maîtres-artisans n'apprécient généralement pas d'être contrôlés de l'extérieur ;

  vérifiez l'attribution d'un certificat officiel de fin de formation reconnu par les associations professionnelles, éventuellement par la chambre de commerce ;

  si à la fin de l'apprentissage, l'apprenti reste avec le maître-artisan, assurez-vous de la transition du statut d'apprenti à celui d'employé par l'établissement d'un nouveau contrat d'emploi.

- **La régularité de la participation des apprentis** dans les différents programmes de formation professionnelle doit être suivie au moyen de l'enregistrement dans la **fiche individuelle de suivi** qui avait été élaborée à la fin de phase d'orientation professionnelle (voir Module 3).

Outils (voir texte sur CD)

1. Initiation à la méthodologie TREE
2. Analyse SWOT des prestataires de formation
3. Méthodes de formation pour personnes avec différents types de handicap

Module 4.1

Outil 1. Initiation à la méthodologie FCTD[1]

Le programme de formation communautaire pour un travail décent (FCTD) de l'OIT élaboré par le Département des compétences et de l'employabilité de l'OIT a été conçu sur la base des principes de formation communautaire. Il promeut la génération de revenus et le développement local, en mettant en exergue les compétences et les connaissances nécessaires à la création de nouvelles opportunités économiques et d'emploi pour les personnes pauvres, sous-employées, au chômage et les travailleurs du secteur informel et les personnes handicapées, afin de les amener à exercer des activités économiques durables.

La méthodologie FCTD comporte un ensemble de processus distincts ayant cependant un lien très étroit et visant à orienter le déploiement des initiatives de développement, l'identification et la mise en œuvre des opportunités de génération de revenus. Ces étapes qui commencent par des accords et une planification institutionnels entre les organismes partenaires au niveau national et local, ont pour but d'identifier de manière systématique les possibilités d'emploi générateurs de revenus à l'échelle communautaire/local, de concevoir et mettre en œuvre des programmes de formation appropriés et d'apporter le soutien post-formation nécessaire, en l'occurrence l'accès aux marchés.

Ce Guide a été conçu pour ceux étant chargées de la mise en œuvre du programme FCTD. Il comprend huit volumes regroupés en deux parties. La première partie comprend les Volumes I à VI. Le Volume I résume les différentes étapes du programme FCTD. Le Volume II décrit de façon détaillée l'organisation et la planification sur le plan institutionnelle. Le Volume III présente l'identification systématique d'éventuels possibilités économiques et évalue les exigences de la formation avant toute conception de programme de formation. Le Volume IV traite de la conception de la formation, son organisation et son application. Le Volume V explore le soutien post-formation nécessaire à une formation débouchant sur un emploi et enfin, le VI quant à lui aborde les questions liées au suivi, à l'évaluation et à la documentation. La seconde partie regroupe les Volumes VII et VIII. Le Volume VII présente les stratégies à appliquer pour un programme FCTD sensible aux questions de genre et le Volume VIII concerne la participation des handicapés à ce programme.

1. Description du programme FCTD

Le programme de formation communautaire pour un travail décent de l'OIT (FCTD) est une méthodologie visant à promouvoir le renforcement économique des populations rurales pauvres. Le renforcement des capacités économiques peut être défini comme étant le processus permettant d'avoir le contrôle sur sa vie. Le programme FCTD met l'accent sur le rôle essentiel des compétences et des connaissances nécessaires à la création de nouvelles possibilités économiques et d'emploi pour les pauvres, les sous-employés, les sans-emploi et les handicapés. Il existe au sein de la population divers groupes cibles, dont les femmes et les hommes vivant avec le VIH/SIDA, les handicapés et ceux issus des minorités ethniques et autres groupes. Le programme FCTD est basé sur l'expertise et l'expérience de l'OIT.

Le programme FCTD vise le renforcement économique des populations rurales pauvres en :

- les aidant à renforcer leurs capacités pour une utilisation efficace de leurs connaissances et de leurs compétences dans leur lieu de vie et sur le plan professionnel ;
- leur apportant d'autres compétences et un autre soutien nécessaire à la croissance de leurs revenus et de leur productivité et en améliorant leurs conditions de vie ;
- offrant aux communautés les chances de participer et de bénéficier d'une action collective et de se développer d'elles-mêmes.

Le programme FCTD est une approche au développement garantissant aux femmes et hommes pauvres l'accès à une ressource perpétuelle, c'est-à-dire, des compétences et des connaissances leur permettant d'accroître leurs revenus et de participer de façon plus active dans les décisions qui touchent leurs communauvolumetés. Les approches de développement local ainsi que les questions de genre sont fortement intégrées au programme FCTD et contribuent de ce fait au renforcement des capacités économique des femmes et des hommes.

1 Fourni par l'OIT : *Rural skills training : A generic manual on training for rural economic empowerment (FCTD)*, Genève, 2009, pp.19-25

Une approche multidimensionnelle

Théoriquement, le programme FCTD s'articule autour de trois niveaux : macro, méso et micro.

- Au niveau micro, il est basé sur l'identification des opportunités d'emplois générateurs de revenu. L'adaptation de l'acquisition des compétences à la demande économique est certes importante, mais insuffisante. Il est reconnu que les femmes ont un plus grand besoin d'assistance. Par exemple, elles peuvent avoir besoin d'être mieux alphabétisées ou de renforcer leur confiance afin d'avoir accès à l'emploi salarié ou indépendant.

- La conception et la mise en œuvre des programmes de formation appropriés interviennent au niveau méso à travers des centres de formation ou d'autres prestataires de formation. Pour ce faire, le plein engagement des partenaires est essentiel, tout comme le renforcement des capacités des partenaires sur les questions de développement. L'apport d'un soutien post-formation, notamment le micro-crédit, l'assistance technique et l'information sur le marché, est également essentiel pour la durabilité des activités génératrices de revenus.

- Au niveau macro, un environnement favorable plus étendu est nécessaire pour les initiatives de développement communautaire. À titre illustratif, au Pakistan, le projet FCTD est fortement centré sur la mise en application de la méthodologie de développement des compétences au niveau de la politique nationale et provinciale. L'approche adoptée par le projet a été présentée comme un autre modèle de formation professionnelle permettant de générer des emplois.

L'avantage qu'il y a à appréhender le programme FCTD sous une dimension macro, méso et micro et à reconnaître les liens et l'interdépendance des différents niveaux, est qu'il est plus facile de détecter à quel niveau les goulots d'étranglement peuvent se produire. L'évocation des problèmes entre également dans le cadre du processus de changement même si ces problèmes ne peuvent pas être résolus à court terme. Les questions liées à l'égalité entre hommes et femmes doivent être prises en compte à tous ces trois niveaux.

2. La raison d'être du programme FCTD

Le programme FCTD diffère des programmes de formation professionnelle conventionnels.

Trois éléments principaux distinguent l'approche FCTD des programmes de formation professionnelle conventionnels :

- l'identification d'éventuelles possibilités génératrices de revenu et les exigences de formation y afférentes **avant** l'élaboration des programmes de formation correspondants ;

- la participation de la **communauté locale et des partenaires sociaux** à l'identification des opportunités et des difficultés de développement et l'assistance à la poursuite de la mise en œuvre des programmes ;

- la facilitation de **l'appui post-formation**, notamment l'orientation en matière d'utilisation des technologies de production, la facilitation de l'accès au crédit et à d'autres services financiers, l'assistance à la formation des groupes et associations de soutien ruraux, etc., afin de s'assurer que les femmes et les hommes puissent lancer et poursuivre des activités génératrices de revenus et accroître la productivité dans des zones les échanges pour lesquelles la formation a été dispensée.

La méthodologie comporte un ensemble de processus qui orientent l'identification et la mise en œuvre des opportunités génératrices de revenus et leur exploitation dans les initiatives de développement local (**voir Encadré 1**). Ces étapes commençant par une organisation et une planification sur le plan institutionnelle ont pour but d'identifier de manière systématique les opportunités d'emploi générateur de revenu au niveau local, de concevoir et mettre en œuvre des programmes de formation appropriés, d'apporter un soutien post-formation faciliter d'intégration du le genre dans le but de lancer et de consolider l'emploi salarié, indépendant et que les micro-entreprises. Ces étapes sont interdépendantes, mais elles ne doivent cependant pas être appliqués de manière trop linéaire. Il faut par exemple renouveler l'identification des possibilités économiques à mesure que le paysage économique change.

3. Gouvernance, processus, activités et outils

Étape 1 : Organisation et planification institutionnelles

Ce processus consiste à évaluer l'étendue du programme, notamment le choix des groupes cibles et des zones géographiques, en créant un système de gouvernance local et national approprié, capable de mettre efficacement en oeuvre les programmes et les stratégies. Il consiste également à mobiliser et à renforcer les capacités des partenaires locaux.

Principales activités :

- orientez des parties prenantes et des partenaires potentiels sur la méthodologie FCTD ;
- créez d'une unité de mise en œuvre/gestion du programme FCTD, en définissant les rôles et les responsabilités de son personnel ;
- entreprendre des processus de consultation et de planification (plans de travail, journaux d'activités, plans financiers, atelier sur la planification, élaboration et adaptation des outils) ;
- sélectionnez des domaines du programme et des groupes cibles ;
- identifiez et sélectionnez des partenaires ;
- analysez la situation, notamment les stratégies et plans de développement économique locaux, l'analyse sexospécifique et l'évaluation initiale des besoins, dont ceux des handicapés, des personnes vivant avec le VIH/SIDA et des groupes ethniques, etc. ;
- créez des liens institutionnels et des réseaux avec des partenaires sociaux et des acteurs des secteurs public et privé ;
- créez des cadres et accords institutionnels aux niveaux national et local, dont les comités consultatifs ;
- définissez la structure de gouvernance, notamment les rôles et responsabilités de l'agence hôte, l'implication d'autres organisations, la diffusion des informations et la prise de décisions ;
- dispositions pour le renforcement des capacités des partenaires de mise en oeuvre.

Ébauche des outils relatifs à ce processus :

- contenu principal d'un programme FCTD ;
- termes de référence suggérés pour le personnel d'une équipe de gestion d'un programme FCTD ;
- critères suggérés pour le choix des communautés ;
- thèmes de discussion suggérés pour les échanges avec les entreprises partenaires ;
- critères de choix des entreprises partenaires.

Étape 2 : Identification des possibilités économiques et évaluation des besoins en matière de formation

Impliquant étroitement les partenaires locaux, ce processus comprend la préparation des profils communautaires, des données de référence, l'identification des possibilités d'emploi générateurs de revenu, des besoins et des contraintes liés au développement, l'introduction des idées innovatrices pour de nouvelles opportunités d'affaires et d'emploi, la réalisation des études de faisabilité sur les éventuelles activités économiques et l'évaluation des besoins en formation correspondants.

Principales activités :

- collectez et analysez les informations sur le plan du développement national et local et analysez la demande du marché de l'emploi dans divers secteurs de l'économie ;
- mobilisez la communauté et évaluez les possibilités d'emploi et autres possibilités de génération des revenus ;

- réalisez des études de faisabilité pour les activités économiques identifiées ;
- identifiez une formation spécifique (aptitudes techniques, entrepreneuriales, gestion des petites entreprises, etc.) et les besoins en appui post-formation ;
- élaborez des propositions de formation pertinentes.

Échantillons d'outils liés à ce processus :

- enquête sur le profil communautaire ;
- enquête sur la demande des consommateurs ;
- enquête sur les opportunités commerciales ;
- termes de référence suggérés pour l'enquête sur la demande des consommateurs, l'enquête sur les opportunités commerciales et l'étude de faisabilité ;
- formulaire et exemples d'études de faisabilité ;
- fiche d'évaluation des besoins en formation ;
- fiche d'évaluation des besoins en formation des handicapés ;
- fiche de proposition de formation.

Étape 3 : Élaboration, organisation et application de la formation

Ce processus consiste à concevoir des programmes de formation adaptés aux besoins des hommes et femmes appartenant à un groupe cible, à choisir et à former les formateurs, notamment le sur les questions de genre, à sensibiliser sur le handicap et la diversité, à préparer les plans de formation, à choisir les stagiaires, à concevoir et à fournir le matériel, les outils et l'équipement nécessaire à la formation, à déterminer le lieu de formation, l'application de la formation, l'évaluation des stagiaires et le suivi de la formation. Ces programmes de formation pourraient également englober le développement de l'entreprenariat et une initiation aux techniques professionnelles essentielles.

Principales activités :

- identifiez les prestataires de formations, formateur/instructeurs, lieu de formation ;
- préparez le plan des cours de formation ;
- faites la formation des formateurs, notamment la sensibilisation sur l'égalité hommes-femmes, le handicap et la diversité ;
- élaborez les cours/programmes de formation et du matériel de formation, en veillant à la sensibilité au genre et à la coordination des divers membres handicapés du groupe cible ;
- promouvez les formations ;
- sélectionnez les stagiaires sur la base des critères définis ;
- décidez du lieu de formation et au besoin, des dispositions particulières pour les stagiaires de sexe féminin ;
- finalisez le plan de formation, le budget et l'achat des équipements ;
- mettez en place la formation, l'assurance-qualité, l'évaluation de la formation et la certification ;
- suivez et évaluez la mise en œuvre de la formation.

Échantillons d'outils liés à ce processus :

- guide de formation pour les cours ;
- fiche de formation lié au cours ;

- termes de référence des instructeurs de formation et techniques d'instruction base ;
- guide du formateur portant sur l'élaboration du programme de formation professionnelle ;
- échantillon de fiche destiné au programme de formation professionnelle
- fiche d'inscription du bénéficiaire de la formation professionnelle ;
- rapport sur l'état d'avancement de la formation ;
- rapport de fin de formation ;
- mémoire de fin de formation.

Étape 4 : Appui post-formation à la création des micro-entreprises et à l'emploi salarié

Ce processus consiste à concevoir et à mettre sur pied des mécanismes d'appui appropriés afin d'assister le groupe cible dans ses efforts en matière d'emploi et d'auto-emploi. On y parvient en établissant des liens avec les employeurs pour faciliter l'emploi, avec les infrastructures de services de la localité, les établissements de micro-finance, les centres de technologie, les prestataires des services de développement des entreprises, des services de conseils et d'appui.

Principales activités :

- aidez au placement direct ;
- facilitez de l'accès aux services financiers ;
- offrez d'autres services consultatifs en matière de gestion, de marketing, de ressources technologiques, etc. ;
- créez des liens avec les programmes de développement économiques locaux, le secteur formel et intégration dans ceux-ci ;
- facilitez la création et de l'enregistrement des structures communautaires durables (groupes d'entraide, association d'épargne et de crédit, centres commerciaux, clubs de femmes et de jeunes, associations, association des handicapés, etc.) ;
- procédez à des visites de suivi et autres services techniques et consultatifs, comme exigez.

Échantillons des outils liés à ce processus :

- exemple de plan d'appui post-formation ;
- sources éventuelles de crédit pour micro-entreprises ;
- évaluation des capacités d'un établissement de micro-finance ;
- fonds de garantie ;
- suivi post-formation et fiche de visite pour les micro-entreprises (lancement, production, marketing, finance) ;
- modalités des opérations de groupes ;
- TdR pour les groupes d'épargne et de crédit.

Étape 5 : Suivi, évaluation et documentation

Le suivi, l'évaluation et la documentation sont des composantes majeures du programme FCTD. Le suivi est essentiel pour contrôler les progrès du projet, identifier les problèmes, améliorer la mise en œuvre et donner un retour d'information aux décideurs et parties prenantes au fur et à mesure des opérations. L'évaluation est nécessaire pour évaluer l'impact de la formation et l'appui post-formation. Concernant la documentation du programme FCTD, elle est importante pour les connaissances partagées et pour assurer la mémoire institutionnelle du processus soumis à un essai pilote.

Plus important encore, les leçons apprises à partir du modèle de démonstration ont une application à la fois en termes de répétition ou de vulgarisation de l'expérience et en termes d'implications institutionnelles et politiques. Cette dernière peut englober par exemple, la révision et la redéfinition des objectifs des systèmes de formation professionnelle par rapport à la formation informelle et la création d'emplois. Elle englobe également la promotion d'une formation axée sur le marché, sur intégration du genre et sur les investissements plus considérables dans de nouvelles compétences pouvant offrir des opportunités d'emploi ; l'institutionnalisation du programme FCTD au sein des institutions partenaires et autres aux niveaux local, régional ou national et l'élaboration des mécanismes et réseaux efficaces avec des partenaires clés pour la création d'emplois et la génération des revenus.

Principales activités :

- plan de suivi de la performance du programme ;
- plan d'évaluation de la performance du programme ;
- suivi de l'intégration du genre et des handicapés ;
- suivi de l'application de la formation ;
- suivi des diplômés après la formation ;
- suivi et évaluation des projets de création de micro-entreprises ;
- suivi des groupes et associations ;
- documentation du programme.

Échantillons des outils liés à ce processus :

- tableau des données sur la performance ;
- plan de suivi de la performance du programme (fiche et échantillon) ;
- suivi des programmes de formation ;
- comment mener des études de fiches de repérage ;
- fiche de rapport de l'étude de fiche de repérage ;
- instrument d'évaluation des projets d'emploi indépendant et de création de petites entreprises ;
- comment évaluer des groupes d'entreprises communautaires.

Éléments intégrés

Développement économique local : Étant donné que les activités sont pour la plupart en rapport avec la communauté, la participation au développement communautaire, le renforcement des capacités des individus et des groupes dans le but d'apporter un changement dans leurs propres communautés par le renforcement des capacités, l'action directe, l'institutionnalisation et l'appui aux réformes politiques locales sont des processus importants pour un développement économique et social local durable.

Genre : Les questions de genre ne nécessitent pas une attention particulière si les femmes et les hommes doivent devenir des micro-entrepreneurs actifs ou des salariés et appliquer les connaissances techniques et commerciales apprises. Pour y arriver, il faut un environnement favorable, sensible au genre, à partir des institutions partenaires et de la communauté jusqu'aux programmes, au matériel de formation, à la formation des formateurs, au lieu et aux structures de formation, à l'application de la formation et à l'appui post-formation. Cela implique l'identification, l'adaptation et l'application des pratiques saines qui se sont révélées efficaces ou dans bien des cas, l'élaboration de pratiques novatrices qui seraient saines et applicables aux politiques locales et nationales. En même temps, cet environnement favorable doit refléter les diverses caractéristiques auxquelles les femmes et les hommes font face, afin de prendre en compte la double voire triple discrimination due à une combinaison de caractéristiques. L'intégration des questions de genre du début jusqu'à la mise en œuvre complète du programme FCTD est essentielle. Certes, le genre est une question transversale et est de ce fait traité durant chaque processus du programme FCTD, un volume spécifique du Manuel, Volume VII, est centré sur le concept du genre,

présente le processus de conception des stratégies et des activités pour une meilleure intégration des questions de genre dans le programme FCTD ; il met en exergue ses applications pratiques et fournit de nombreux exemples. Les questions de genre sont variées et doivent de la même manière traiter des groupes défavorisés particuliers. Il existe des échantillons d'outils liés à ce volume, au rang desquels figurent : exemples de questions de genre ; outils pour l'analyse de genre ; exemple de programme de renforcement des capacités sur le genre ; et comment comparer les informations non sexistes et les informations sensibles au genre.

Handicapés et autres groupes sociaux marginalisés : Les femmes et hommes handicapés appartiennent à toutes les communautés et constituent l'unique groupe minoritaire auquel tout le monde peut appartenir. La plupart des communautés auront également des personnes vivant avec le VIH et le SIDA. Les indigènes ou certains groupes ethniques ou religieux peuvent également être exclus des programmes, de manière générale. La mise en œuvre du programme FCTD en tant que programme communautaire, doit englober tous les membres de la communauté et répondre aux besoins particuliers de ces groupes. Puisque les problèmes des handicapés peuvent nécessiter des aménagements spécifiques liées non seulement à leur handicap, mais également aux années d'exclusion sociale, et étant donné qu'en tant que groupe, ils sont extrêmement pauvres, un volume spécifique de ce Guide a été consacré à l'handicap. Le Volume VIII présente le contexte et les obstacles auxquels que rencontrent les handicapés, leurs droits et problèmes ainsi que les défis à relever dans la formation axée sur les compétences, notamment l'intégration des questions liées au handicap au programme FCTD. Se référer à l'Annexe I de ce volume pour les outils et ressources traitant des questions d'handicap.

Encadré 1

Processus de la méthodologie FCTD

La mobilisation et le renforcement des capacités des partenaires et des groupes cibles est une force motrice

Organisation institutionnelle et planification	Possibilités économiques et évaluation des besoins en formation	Conception, organisation et présentation des formations	Aide post-formation à la création des micro-entreprises et à l'emploi salarié
■ Évaluation initiale de l'environnement politique et des besoins ■ Orientation des parties prenantes & des partenaires ■ Création des systèmes de gestion et de gouvernance TREE adaptés ■ Renforcement des capacités	■ Collecte et analyse de l'information et évaluations de la demande du marché du travail ■ Profil socioéconomique de la mobilisation communautaire ■ Identification des possibilités économiques et évaluation des besoins en formation ■ Préparation des études de faisabilité et propositions de formation	■ Conception du contenu et élaboration des programmes ■ Sélection des apprentis et formation des formateurs ■ Présentation de la formation ■ Formation continue en atelier	■ Facilitation de l'accès à l'emploi salarié ou indépendant ■ Aide au lancement des petites entreprises ■ Facilitation de l'accès au crédit, aux consultations, à la commercialisation, à la technologie, etc. ■ Aide à la formation des groupes ■ Suivi des diplômés en formationTREE

Intégration des questions de genre et de handicap et mobilisation et partecipation des groupes cibles au développement local

Méchanisme de côntrole des performances

Adaptation

Lorsqu'un programme FCTD est mis en œuvre dans un pays ou une région donnée, il serait peut être nécessaire d'adapter ses processus et ses outils à l'environnement social, économique et culturel dominant.

Toutefois, les principes sur lesquels repose le programme FCTD, par ex., l'analyse des besoins, la participation de la communauté, l'égalité hommes-femmes, la mobilisation des partenaires sociaux, l'appui au suivi, etc., restent valables quel que soit le pays ou la région.

L'approche adoptée dans le cadre du système FCTD considère tous les processus comme partie intégrante d'un système dans lequel ils oeuvrent pour l'atteinte d'un objectif commun : Le renforcement économique et la création des moyens de subsistance pour les femmes et les hommes défavorisés.

Concernant la formation, dans le programme FCTD, elle est considérée comme étant bien plus que simplement axé sur le développement de la main d'œuvre, étant donné que la formation peut avoir une incidence sur tous les aspects de la vie. Les programmes de formation peuvent englober un large éventail de compétences :

- des compétences professionnelles liées aux opportunités génératrices de revenus identifiées et aux opportunités d'emploi salarié (notamment les compétences nécessaires pour les travaux de construction, d'entretien et de réparation, pour l'industrie rurale et l'artisanat, la production agricole et les compétences non agricoles pour la transformation, l'entreposage, la distribution et la commercialisation des produits agricoles, etc.) ;
- des compétences commerciales ;
- la sensibilisation sur le genre, le handicap et la diversité ;
- l'alphabétisme fonctionnel pour permettre aux analphabètes ou aux semi-analphabètes de mieux bénéficier des opportunités de formation ;
- d'autres compétences professionnelles essentielles ;
- des compétences contribuant à l'amélioration de la vie chez soi et en famille (par exemple, le budget du ménage, l'hygiène, etc.) ;
- des compétences liées à la fourniture des services et infrastructures communautaires de base, contribuant ainsi au développement communautaire général ;
- des compétences pour gérer les coopératives, les projets ruraux ;
- des compétences liées à l'hygiène et sécurité au travail ;
- d'autres compétences non professionnelles qui permettent de résoudre des problèmes sociaux au sein de la communauté, à travers une formation au commandement, le développement organisationnel et la participation du groupe.

La méthodologie FCTD est particulièrement appropriée pour les aptitudes à enseigner destinées à l'auto-emploi et aux activités génératrices de revenus qui produisent des résultats rapides pour les bénéficiaires. Elle implique des cours de formation à cycles courts étroitement liés à l'environnement réel du travail. Cette formation peut adopter une approche minimaliste, axée sur le transfert des compétences pratiques directement pertinentes pour les opportunités d'emploi gratifiants prédéfinies et des revenus élevés. Cependant, la plupart des compétences précitées doivent également être prises en compte, si ce n'est pendant la formation initiale, du moins durant le recyclage.

L'idée selon laquelle l'organisation et le déroulement de la formation doivent être souples et adaptées aux exigences de la clientèle signifie que les programmes FCTD sont particulièrement appropriés pour les femmes, les handicapés et les situations post-conflit. Dans certaines sociétés, les femmes, les handicapés et les personnes vivant avec le VIH/SIDA peuvent ne pas être autorisés à suivre des formations dans des centres. Toutefois, leur participation peut être facilitée par les sites itinérants et les emplois de temps flexibles d'un programme de formation ayant une méthodologie et un contenu appropriée, ne comportant pas de stéréotypes fondés sur le sexe.

Module 4.1

Outil 2. Analyse F.F.P.M des organismes de formation[2]

	Forces	Faiblesses	Possibilités	Menaces
Stratégie de formation existante				
Institutions et organisations actuellement impliquées dans les activités de formation				
Qualification du personnel de formation				
Synergies entre les institutions et les domaines de formation (finance, SDE, environnement, etc.)				
Utilisation des ressources et d'une expertise externes pour les activités de formation				
Adaptation des activités de formation aux besoins de l'entreprise privée et de l'administration publique				
Considération actuelle des groupes cibles spéciaux pour la formation				
Autres				

2 Source: OIT: *Local Economic Development in Post-Crises Situations. Operational Guide.Genève. 2004, Outil 4.8.2, p.198 (« Guide pratique sur le développement économique local en situation post-conflit »)*

Module 4.1

Outil 3. Méthodes de formation pour personnes avec différents types d'handicaps[3]

Ces informations sont tirées de : OIT, Training for Success : A Guide for Peer Trainers [« Former à la réussite : Un guide pour les formateurs pairs »] 2008. Ce Guide a été élaboré dans le cadre du projet Alleviating Poverty through Peer Training [« Réduction de la pauvreté grâce à la formation dispensée par les pairs »], APPT mis en œuvre au Cambodge, qui utilisait des formateurs pairs en zones rurales pour dispenser des formations personnalisées (et parfois en groupe) à des personnes handicapées. Les formateurs étaient des entrepreneurs handicapés et non handicapés qui dispensaient la formation dans les volets commerciaux et techniques de leur travail dans des situations d'apprentissage informel à court terme.

Comment enseigner ? : différentes méthodes pédagogiques pour les formateurs

Il est important d'étudier les différentes méthodes de formation ainsi que le moment et la manière de les utiliser pour enseigner des compétences, des connaissances et des attitudes. Vous pouvez alors choisir la méthode de formation qui convient le mieux aux apprentis ou à la leçon que vous voulez enseigner. Le présent Guide décrit les méthodes suivantes :

1. explication ou cours magistral ;

2. présentation ou démonstration ;

3. apprentissage par la pratique : guidance, découverte et pratique ;

4. jeux de rôle ;

5. utilisation de questionnaires et de devoirs ;

6. visites d'exposition.

Vous avez vous-même appris quelque chose à travers certaines de ces méthodes. Peut-être vous êtes-vous servi d'une d'entre elles. Ou peut-être les avez-vous utilisées sans vous en rendre compte, pour aider vos enfants ou vos amis.

1. Explication ou cours magistral

Expliquer, c'est dire à quelqu'un comment faire quelque chose ou donner des informations. On peut expliquer oralement, en utilisant le langage des signes ou par écrit. Lorsqu'elle est effectuée dans un grand groupe, l'explication prend souvent le nom de cours magistral.

Meilleures utilisations

- L'explication ou le cours magistral est un bon moyen d'expliquer à la fois verbalement et par écrit si votre apprenti sait lire. S'il sait écrire, il peut prendre des notes.
- L'explication est idéale pour de brèves périodes de formation et utile pour des apprentis qui n'ont pas de connaissances préalables sur le sujet.
- Le cours magistral est plus habituellement utilisé dans de grands groupes ou dans des cadres formels.
- Utilisée seule, la méthode par explication n'est pas très efficace pour l'enseignement de compétences pratiques. Elle peut cependant se révéler très efficace lorsqu'elle est associée à d'autres méthodes.

Prise en compte des handicaps

Apprentis ayant une déficience auditive (complètement ou partiellement sourds) :

- utilisez l'écriture, si vos apprentis savent lire ;
- utilisez le langage des signes, si l'apprenti et vous connaissez le langage des signes ;

3 Source: OIT, *Formation axée sur les compétences requises en zones rurales: Un manuel générique sur la formation pour l'autonomisation économique des populations rurales (TREE)*, Genève, 2009, pp.

- les images et les dessins, tels que ceux utilisés dans ce Guide, aident à mieux comprendre.

Apprentis ayant une déficience visuelle (complètement ou partiellement aveugles) :

- des explications écrites nécessitent le recours au braille pour les personnes qui savent l'utiliser ;
- les grands caractères sont utiles pour les malvoyants, mais pas pour les aveugles.

Apprentis ayant des difficultés d'apprentissage :

- utilisez des mots simples, des images ou des représentations visuelles, surtout pour les apprentis aux capacités intellectuelles limitées.

Conseils pratiques

- utilisez un langage simple ;
- donnez des exemples servant à étayer ce que vous voulez dire ;
- présentez les informations et les idées d'une manière logique ;
- si vous pouvez le faire, expliquez de différentes manières, notamment verbalement, par écrit sur un tableau ou par la démonstration ;
- encouragez l'apprenti à écrire ou à dessiner pour représenter ce qu'on lui explique, s'il est capable de le faire ;
- dialoguez avec l'apprenti en l'encourageant ou en lui posant des questions ou en l'entraînant dans une discussion ;

2. Présentation ou démonstration

La présentation ou démonstration consiste à faire physiquement l'activité que vous voulez que l'apprenti apprenne. Parfois, les apprentis ne font qu'observer les formateurs. La présentation ou démonstration est une bonne méthode pédagogique pour presque tous les groupes de personnes, sauf les malvoyants et les aveugles. La démonstration est particulièrement importante pour les sourds.

Meilleures utilisations

- Associez l'explication à la démonstration est une approche efficace. Les apprentis apprennent mieux lorsqu'ils voient.
- Utilisez le toucher ou la guidance physique (voir la méthode « apprentissage par la pratique » ci-dessous). Par exemple, si vous apprenez à une personne aveugle à faire une tâche manuelle, vous pouvez l'amener à toucher vos mains pendant que vous effectuez ladite tâche.

Prise en compte des infirmités

Apprentis ayant une défiance visuelle (complètement ou partiellement aveugles) :

- décrivez ce que vous faites pendant que vous enseignez à des apprentis ayant une déficience visuelle ;
- utilisez le toucher ou la guidance physique (voir la méthode « apprentissage par la pratique » ci-dessous). Par exemple, si vous apprenez à une personne aveugle à faire une tâche manuelle, vous pouvez l'amener à toucher vos mains pendant que vous effectuez ladite tâche.

Conseils pratiques

- Prévoyez des démonstrations et réfléchissez à ce que vous voulez que votre apprenti apprenne.
- Assurez-vous que vous avez tous le matériels et les outils à portée de main.
- Démontrez lentement et, si possible, expliquez en même temps. Vous pouvez aussi poser des questions à l'apprenti pour vous assurer qu'il comprend.

- Associez la démonstration à d'autres méthodes comme l'apprentissage par la pratique.
- Demandez à l'apprenti de répéter les tâches que vous lui montrez.
- Louez ce qu'il a bien fait et corrigez ce qu'il n'a pas bien fait en montrant la bonne façon de faire.
- Répétez la démonstration ou montrez les étapes plusieurs fois, au besoin

3. Apprentissage par la pratique : Guidance, découverte et pratique

Donner à l'apprenti l'occasion de faire une tâche pratique ou d'apprendre par la pratique est une importante méthode de formation. C'est aussi un moyen d'évaluer ou de tester s'il apprend. L'apprentissage par la pratique est une méthode importante pour toute personne qui apprend. Il est fréquemment utilisé pour former les personnes aux acquis scolaires ou à la facilité d'apprentissage limités.

(a) Guidance

Il existe deux types de guidance : la guidance verbale et la guidance physique. En guidance verbale, le formateur dit à l'apprenti ce qu'il faut faire. Le formateur guide la personne à chaque étape du processus. En guidance physique, le formateur peut physiquement prendre les mains (ou toute autre partie du corps) de la personne et la guider à travers toutes les étapes. Vous devez toujours demander à l'avance à l'apprenti si vous pouvez utiliser la guidance physique.

(b) Découverte

Le formateur crée une situation où l'apprenti doit arriver à comprendre ou découvrir ce qu'il faut faire. Par exemple, pour faire un collier, le formateur pourrait fournir un modèle (collier achevé) et demander à l'apprenti de « découvrir » ou d'arriver à comprendre son processus de fabrication. Cette approche peut engendrer de la frustration ou la peur de l'échec en fonction du degré de difficulté de la tâche.

Dès lors que l'apprenti comprend comment on effectue une tâche, le formateur peut lui demander d'effectuer la tâche maintes et maintes fois pour développer des aptitudes et améliorer sa vitesse. Les cours pratiques représentent une partie importante du processus d'apprentissage, comme l'illustrent les exemples de Hem Him et de Seng Sopheak.

Exemple : présentation ou démonstration

Seng Sopheak montre à des apprentis sourds comment produire le lait de soja.

Seng Sopheak est une mère de famille de 37 ans dont la jambe gauche a été amputée en 1986 après un accident causé par une mine antipersonnel. Elle gère une entreprise prospère de fabrication de lait de soja, qu'elle a créée initialement avec l'aide de l'OIT. Elle a déjà formé six autres personnes handicapées à reproduire sa réussite. Seng Sopheak démontre normalement et explique en même temps lorsqu'elle forme d'autres personnes. Il lui fallait être plus créative lorsqu'elle formait une personne sourde. « Dans un premier temps, j'ai trouvé la communication très difficile parce qu'elle ne pouvait pas m'entendre », reconnaît-elle. Elle a commencé à utiliser des symboles, des textes écrits et ses doigts pour indiquer les nombres et expliquer le processus de fabrication du lait de soja sans avoir recours à la parole. La formation a pris un peu plus de temps que d'habitude. Seng Sopheak a eu recours à de nombreux cours pratiques pour s'assurer que son apprenti avait bien compris. « Je suis fière de moi, parce que j'ai eu les aptitudes nécessaires pour former une personne sourde ainsi que d'autres personnes présentant des déficiences pour pouvoir les aider comme l'OIT m'avait aidée jadis. »

Meilleures utilisations

- L'apprentissage par la pratique est une méthode importante qui permet aux apprentis de développer des aptitudes pratiques.
- L'apprentissage par la pratique peut être utilisé seul ou en association avec d'autres méthodes de formation.
- Des cours pratiques peuvent aider à renforcer le rendement et à améliorer la qualité. Si les tâches sont soigneusement planifiées, l'apprentissage par la pratique peut aider à bâtir la confiance de l'apprenti.
- L'apprentissage par la pratique est aussi un moyen qui permet de voir si l'apprenti a bien appris et d'évaluer les progrès accomplis.

Exemple :

Guidance physique

Hem Him, âgé de 40 ans, a appris à Hang Hatch, qui est complètement aveugle, à faire des longes en corde pour animaux. Him n'avait jamais formé quelqu'un et se demandait s'il était même possible de former quelqu'un qui ne pouvait rien voir. Il a été positivement surpris par la capacité de Hatch à apprendre et par ses propres qualités d'enseignant. Him a les quatre principales recommandations suivantes à donner aux formateurs pairs impliqués dans la formation de personnes ayant une déficience visuelle :

1) Utilisez la guidance physique autant que possible. Elle fonctionne parfaitement pour les personnes qui ne peuvent pas voir. J'ai tenu et guidé la main de Hatch pour lui montrer comment tisser la corde.

2) Expliquez et décrivez les différents processus en même temps que vous tenez les mains de votre apprenti et le guidez à travers chaque étape.

3) Soyez patient et attendez-vous à ce que le début soit difficile. Il m'a fallu quelque temps pour me rendre compte que je devais faire beaucoup de cours pratiques avec Hatch, surtout lorsqu'il était question de lui apprendre à identifier et à traiter les différentes matières premières qui peuvent être perçues pareillement au toucher pour quelqu'un qui ne voit pas.

4) Faites-vous aider par des membres de la famille ou des voisins voyants de l'apprenti. Par exemple, j'ai aussi formé le fils aîné de Hatch qui peut parfois aider son père. .

Prise en compte des infirmités

Apprentis ayant une déficience auditive et/ou langagière :

- L'apprentissage par la pratique est particulièrement adapté aux personnes ayant une déficience auditive ou langagière. La méthode ici consiste à voir et à faire plutôt qu'à écouter ou à parler.

Apprentis ayant une déficience visuelle (complètement ou partiellement aveugles) :

- La guidance physique est une bonne méthode de formation des aveugles. Permettez-leur de toucher le produit ou le résultat attendu avant de commencer. Vous pouvez guider et expliquer pendant qu'ils essayent d'apprendre en pratiquant.

Apprentis ayant des difficultés d'apprentissage :

- L'apprentissage par la pratique est particulièrement important pour les apprentis ayant un niveau d'instruction limité ou des difficultés d'apprentissage.
- Associez la démonstration et la guidance pour ces apprentis. Premièrement, décomposez la tâche en plusieurs petites étapes. Montrez l'étape et ensuite formez à répéter l'étape, soit verbalement soit par le toucher. Répétez chaque étape aussi souvent que nécessaire, jusqu'à ce qu'il soit capable de l'accomplir correctement. Passez ensuite à l'étape suivante, jusqu'à la fin du processus. De nombreuses

répétitions peuvent s'avérer nécessaires. Il est important d'encourager sans cesse. Il vous faudra aussi agencer progressivement chaque étape pour permettre à l'apprenti de connaître l'ordre des étapes.

Conseils pratiques

- Soyez créatif. L'apprentissage par la pratique peut s'utiliser de nombreuses manières. Utilisez-le comme un moyen d'améliorer l'apprentissage, d'évaluer les progrès et développer le rendement et la qualité.
- Faites des commentaires pendant les cours pratiques et posez des questions. Des commentaires positifs stimuleront la motivation et la confiance. En corrigeant les erreurs, vous évitez à l'apprenti d'apprendre des méthodes incorrectes.

4. Jeu de rôles

Le jeu de rôles se présente comme un jeu. Il s'agit de monter une scène, attribuer des rôles et jouer une scène pour que puisse apprendre quelque chose. Les jeux de rôles peuvent être utilisés dans de nombreuses situations. Par exemple, si vous voulez apprendre à un apprenti à discuter avec un client, vous pourriez concevoir un jeu de rôles. L'apprenti joue le rôle du client (ou attribuez ce rôle à une autre personne, dans ce cas l'apprenti jouera le rôle du commerçant). Il apprend ainsi par la pratique à interagir avec les clients. Un autre exemple consiste à amener à négocier le prix des matières premières avec un fournisseur. Les formateurs doivent concevoir soigneusement l'activité. Ils doivent aussi expliquer clairement les rôles aux apprentis ou à ceux qui jouent les rôles. Les personnes qui jouent un rôle doivent être encouragées à le prendre au sérieux afin que la scène paraisse réelle.

Il est important de discuter à propos du jeu de rôles par la suite. Demandez aux apprentis ce qu'ils ont appris de la scène. Demandez aussi aux apprentis comment ils feraient la prochaine fois. Vous pouvez répéter le jeu de rôles plusieurs fois ou le modifier afin qu'ils puissent développer leurs compétences liées à l'objectif du jeu de rôles.

Meilleures utilisations

- Les jeux de rôles sont un bon moyen de développer de nouvelles compétences, surtout celles qui impliquent une interaction avec les autres. Si les gens ont peur d'interagir avec les autres ou s'ils sont timides, c'est un bon moyen d'apprendre à être à l'aise et confiant.
- Le jeu de rôles est aussi idéal pour enseigner une série de compétences complexes, telle que la vente. La vente peut exiger de rencontrer quelqu'un, identifier ses besoins et faire la promotion de produits et services disponibles. Enfin, le fournisseur peut conclure la vente ou persuader le client d'acheter les produits ou services. Cela implique de déterminer un prix, une date de livraison et de régler d'autres questions.
- Les jeux de rôles sont très efficaces et amusants dans des situations de groupe.
- Les jeux de rôles peuvent être utilisés pour évaluer la compréhension de l'apprenti. Par exemple, dans la situation de vente décrite ci-dessus, le formateur peut évaluer ses aptitudes à la communication et à la vente. Le formateur peut aussi évaluer sa connaissance du produit ou service et de ce qu'il doit coûter.
- Les jeux de rôles peuvent être utilisés pour instaurer la confiance, briser les stéréotypes et changer les attitudes.

Prise en compte des infirmités

Apprentis ayant une déficience auditive et/ou langagière :

- Vous devez tenir compte de la capacité du stagiaire à communiquer avec les autres, parce que les jeux de rôles impliquent la parole et d'autres formes de communication.

Apprentis aux aptitudes sociales limitées :

- Rendez le jeu de rôles intéressant et amusant pour encourager la participation. Les jeux de rôle peuvent être particulièrement utiles pour développer des aptitudes sociales et interactives parmi les personnes handicapées socialement isolées.

Conseils pratiques

- La mise en place d'un jeu de rôles implique les étapes suivantes :
- Définition de la leçon que vous voulez enseigner à travers le jeu de rôles. Création d'un jeu de rôles simple.
- Définition des rôles ou des personnages du jeu. Détermination du nombre de personnes requis et du rôle de chacune d'elles. Les apprentis peuvent jouer eux-mêmes. En fait, cette méthode est plus efficace, car elle permet leur permet de vivre ce qu'ils apprennent. Demandez à d'autres personnes de jouer les autres rôles du jeu.
- Assurez-vous que chaque personne impliquée dans le jeu de rôles connaît son rôle et les principales paroles à dire. Vous pouvez cacher la leçon spécifique du jeu de rôles à l'apprenti. Par exemple, si vous voulez que apprenne à demander une réduction de prix sur des matières premières, vous ne devez pas lui dire que vous avez demandé à la personne qui joue le rôle de fournisseur de ne pas y consentir à la première tentative. De cette façon, apprendra qu'il est important d'être persévérant pour essayer d'obtenir une réduction de prix.
- À la fin du jeu de rôles, vous devez demander à l'apprenti de quoi il était question, ce qu'il a appris et ce qu'il ferait autrement.
- Après la discussion, vous devez conclure en mettant un accent particulier sur la principale leçon du jeu de rôles.
- Vous pouvez répéter le jeu de rôles pour développer des compétences. Le jeu de rôles peut ressembler à un cours pratique.

5. Recours aux questions et aux devoirs

Les questions et les devoirs sont souvent utilisés conjointement avec d'autres méthodes de formation. Le recours aux questions et aux devoirs peut être un bon d'encourager la participation active et contrôler les connaissances dont le stagiaire dispose déjà, ou de contrôler que votre leçon a bien été assimilée. L'apprenti doit individuellement répondre aux questions ou rendre un devoir donner par le formateur. Les apprentis doivent faire appel à leurs connaissances afin de trouver une solution à un problème ou pour effectuer une tâche liée à la gestion de l'entreprise.

(a) Questions

Les questions constituent une activité de résolution de problèmes facile pour contrôler les connaissances des apprentis. Par exemple, vous pouvez demander à l'apprenti les ciseaux ou le matériel spécifique à utiliser pour couper les cheveux d'un client.

Les questions peuvent aussi être plus complexes, faisant appel à une histoire. Par exemple, le formateur peut poser une question liée à une histoire pour résoudre un problème. L'histoire peut être réelle ou imaginaire. Par exemple, un formateur en élevage de porcs peut décrire une situation où beaucoup de porcs meurent et l'éleveur est sur le point de perdre des clients. Que faut-il faire ? Où peut-il chercher de l'aide ? Le formateur demande à l'apprenti de résoudre ces problèmes. Un autre exemple pourrait concerné un homme d'affaires qui commet une erreur, notamment dans la préparations de gâteaux khmers. Le formateur pourrait décrire une situation où les ingrédients utilisés dans la préparation des gâteaux khmers ne sont pas bons. Le formateur peut demander à l'apprenti pourquoi le gâteau khmer a mauvais goût. C'est un bon moyen de tester s'il connaît la recette, s'il a compris que si la recette n'est pas respectée, l'activité n'est pas prospère. Les gens ne vont pas acheter des gâteaux khmers qui ont mauvais goût.

(b) Devoirs

Le formateur donne aux apprentis une tâche à effectuer eux-mêmes. Un devoir peut avoir de nombreux objectifs. Il peut aussi s'agir d'une tâche réelle ou d'un devoir sans aucune incidence. Le recours aux devoirs est comme l'apprentissage par la pratique, mais il est plus complexe.

Par exemple, un formateur en réparation de bicyclettes pourrait demander à un apprenti de trouver une bicyclette endommagée dans son village et déterminer ce qu'il faut faire pour la réparer. Les devoirs peuvent aussi être utilisés pour aider à acquérir de nouvelles informations qui contribueront au développement de l'activité. Par exemple, à un apprenti qui apprend à coudre des chemises, le formateur pourrait demander d'interviewer tous les habitants du village pour savoir quels couleurs et modèles de chemises ils seraient disposés à acheter. C'est un bon moyen d'apprendre à mieux connaître les besoins du marché.

Meilleures utilisations

- Les interrogations et les devoirs sont mieux utilisés pour aider les apprentis à apprendre en réfléchissant ou en pratiquant eux-mêmes. Cette méthode peut aussi être utilisée pour déterminer s'ils comprennent vraiment ce qu'ils font. Elle encourage la créativité et l'initiative de l'apprenti.
- Le recours aux interrogations et aux devoirs est particulièrement utile si le contrôle des connaissances ou la formation ne peuvent se faire autrement ou s'ils seraient trop coûteux. Par exemple, l'exemple des gâteaux khmers sert à contrôler si l'apprenti a compris le processus de préparation en suivant une recette. Il montre également ce qui se passe si les différents types d'ingrédients ne sont pas utilisés ou mesurés de manière adéquate.
- Ces méthodes peuvent être utilisées pour aider à développer l'activité, à acquérir de nouvelles informations. Le devoir consistant à savoir la couleur ou le modèle de chemises que les gens veulent acheter est liée à l'étude de marché et peut aider à créer ou à améliorer son entreprise.

Prise en compte des infirmités

Apprentis ayant une déficience auditive et/ou langagière :

- Vous devez tenir compte de la capacité de l'apprenti à communiquer avec les autres lorsque vous soumettez vos questions et devoirs. Une personne sourde pourrait avoir de la peine à effectuer des tâches de résolution de problèmes liées à l'étude de marché, à moins de le faire avec l'aide d'un partenaire, par écrit ou par tout autre moyen.

Apprentis ayant des difficultés d'apprentissage :

- Concevez des devoirs et des questions simples et faciles à comprendre.
- Des devoirs ou des questions plus difficiles avec des histoires complexes ne peuvent servir qu'à ceux qui ont des capacités intellectuelles élevées.

Conseils pratiques

- Associez des questions à d'autres techniques de formation.
- Utilisez des devoirs simples pour évaluer le niveau de compréhension des apprentis.
- Utilisez des devoirs et questions plus complexes pour l'acquisition de nouvelles connaissances.
- Acquérez de l'expérience avant d'utiliser des histoires et des devoirs plus complexes.
- Tenez compte du niveau d'expérience de l'apprenti. Des questions et des devoirs difficiles peuvent engendrer la frustration et l'échec. Ceux qui sont soigneusement conçus peuvent éprouver et bâtir la confiance de l'apprenti.

6. Visites d'exposition

Les visites d'exposition sont similaires à la méthode par présentation ou démonstration, mais elles ont un objectif plus général. Une visite d'exposition ou sortie éducative consiste à visiter une activité prospère dans son établissement ou un endroit qui pourrait être utile pour enseigner une compétence spécifique. Par exemple, si vous êtes formateur en élevage de porcs, vous pourriez organiser une visite dans une exploitation porcine prospère. Vous pouvez aussi amener à visiter une banque ou un bureau de crédit pour apprendre comment accéder au crédit. Les visites d'exposition sont souvent organisées pour un petit groupe de personnes, mais peuvent aussi être effectuées pour des apprentis individuels. Certains types de visites d'exposition peuvent être coûteux.

Si les sessions de formation par les pairs ne se tiennent pas dans votre établissement, il est avantageux pour de visiter votre entreprise ou une activité similaire. L'apprenti doit voir comment l'activité est organisée, gérée et effectuée. Même s'il travaille dans votre établissement, il est avantageux pour lui de visiter les activités similaires ou des endroits connexes. Par exemple, si vous fabriquez des cordes pour animaux qui sont vendues sur le marché à travers un intermédiaire, vous pouvez faire visiter le marché à l'apprenti.

Meilleures utilisations

- Les visites d'exposition sont un bon moyen de faire découvrir aux apprentis différentes manières de fonctionner.
- Les visites d'exposition peuvent être un bon moyen d'encourager et de motiver les apprentis.
- Les visites d'exposition produisent de meilleurs résultats lorsqu'elles sont associées à d'autres méthodes de formation, tel que le recours à des questions et devoirs. Par exemple, il pourrait être demandé à un apprenti d'évaluer la rentabilité d'une entreprise qu'il en train de visiter. On pourrait aussi lui demander de déterminer les étapes du processus de fabrication du produit.
- Les visites d'exposition sont plus utiles lorsque les apprentis ont une expérience antérieure de l'activité ou du processus, afin de comprendre ce qu'ils observent et de pouvoir poser des questions. Les apprentis qui ont déjà une entreprise mais qui cherchent à l'améliorer peuvent grandement profiter de visites d'exposition dans des entreprises similaires prospères.

Prise en compte des infirmités

Apprentis ayant une déficience de motricité

- L'endroit visité doit être accessible aux personnes ayant une déficience de motricité. Vous devez tenir compte des questions de barrières, transport, sécurité et commodité de l'endroit.

Apprentis ayant une déficience auditive, visuelle, langagière et/ou des difficultés d'apprentissage

- Vous pouvez fournir une certaine assistance en expliquant ce qui se passe à ceux qui ont des déficiences visuelles ou auditives ou qui ont des difficultés d'apprentissage.

Conseils pratiques

- Assurez-vous que les personnes visitées sont à l'aise avec les handicapés et donnent des messages positifs sur leur capacité à faire le travail.
- Songez à avoir recours à un facilitateur pour fournir des conseils et faciliter l'apprentissage lorsqu'une visite d'exposition est organisée pour un groupe. Le facilitateur peut être le formateur pair lui-même ou une personne ayant les mêmes compétences.
- Soyez déterminé, ayez un objectif clair et des résultats attendus.
- Préparez le ou les visiteurs pour la visite. Dites-leur les objectifs visés et ce qu'ils peuvent s'attendre à voir et à apprendre. Encadrez-les en posant des questions à l'avance.
- Impliquez les apprentis dans la formulation du résumé de la visite à la fin pour insister sur ce qui a été appris.

Module 4.2

Éducation informelle de base et formation en compétences de vie

4.2 Éducation informelle de base et formation en compétences de vie

Le présent module :

- souligne l'importance de compléter les services de réintégration économique par l'éducation informelle de base et la formation en compétences de vie ;
- définit le contenu de l'éducation informelle de base et de la formation en compétences de vie ;
- décrit comment organiser l'éducation informelle de base et la formation en compétences de vie ;
- souligne l'importance d'une bonne coordination de l'éducation informelle de base et de la formation en compétences de vie avec la formation professionnelle et la formation à l'entreprenariat ;
- décrit le contenu de l'éducation informelle de base et de la formation en compétences de vie à l'intention des groupes avec des besoins spécifiques, notamment les filles/jeunes femmes, les enfants et jeunes avec handicap et les enfants et jeunes vivant avec le VIH.

Ce qu'il faut prendre en considération

Ce sont des éléments essentiels pour le succès de la réintégration économique

Les questions abordées dans ce module ne sont pas économiques dans le sens technique du terme, mais elles revêtent une importance capitale pour la réussite de la réintégration économique. Par conséquent, les projets de réintégration économique ne doivent pas les considérer comme mineures ou ne relevant pas de leur compétence. Si l'agence d'exécution n'est pas disposée ou n'est pas capable de s'impliquer dans leur mise en œuvre, il lui incombe toujours de veiller à leur exécution par d'autres partenaires afin d'éviter le risque de compromettre le processus de réintégration économique lui-même. Il en va de même pour la composante conseil et réhabilitation psychosociale, notamment la réhabilitation médicale et l'appui psychosocial des participants handicapés qui sont en dehors de la thématique du présent Guide et nécessitent les compétences d'experts dans ces domaines. L'agence d'exécution a donc la responsabilité de s'assurer que de tels services ont été ou sont actuellement offerts aux enfants qui en ont besoin.

Les déficits des participants par rapport à l'éducation de base et aux compétences de vie présenteront de grandes variations, comme le montreront les résultats de l'exercice d'évaluation et d'orientation professionnelles. Les services présentés dans ce module devront par conséquent être très personnalisés. Les différences peuvent être considérables entre les enfants sortis des forces et groupes armés et les autres enfants affectés par les conflits, tout comme entre filles et garçons. L'éducation de base et la formation en compétences de vie doivent relever ces différences.

Dans certains cas, ces services auront déjà été fournis par d'autres agences (ex. l'UNICEF et ses partenaires) avant l'entrée des enfants au programme de réintégration économique. Dans ce cas, la tâche de l'agence d'exécution consiste à vérifier qu'ils ont été réalisés de manière satisfaisante.

En définitive, l'éducation de base, la formation en compétences de vie et la réintégration économique sont des processus qui tous auront lieu sur une période précise du projet, mais leur nature même transcende cette période et peut être considérée comme un processus permanent.

1. Capacité de lire, d'écrire et de calculer

Offrir les compétences nécessaires pour suivre la formation professionnelle, non pour rattraper le retard scolaire

Les niveaux d'éducation des jeunes varient, mais en général ils sont bas et insuffisants pour suivre une formation professionnelle. Dans bien des cas, même les capacités basiques de lire et d'écrire n'ont pas été acquises avant l'enrôlement dans les forces et groupes armés ou ont été perdues depuis lors. L'éducation de base a peut-être aussi été interrompue dans le cas de nombreux autres enfants affectés par le conflit.

La plupart des enfants et jeunes n'envisagent plus l'option de reprendre l'éducation formelle. Leurs attentes peuvent inclure l'éducation, mais dans la perspective de l'emploi, et non comme une phase distincte.

Par conséquent, les services d'éducation de base dans le cadre des projets de réintégration ne doivent pas être considérés comme une éducation de rattrapage dans le sens où ils permettraient aux enfants et jeunes en âge de travailler d'entrer à nouveau dans le système scolaire. En effet, l'objectif n'est pas de leur permettre de rattraper leur retard scolaire, mais de leur offrir les compétences nécessaires pour suivre la formation professionnelle et entrer dans la vie active.

De façon générale, une formation professionnelle accompagnée d'un bon niveau d'éducation est un atout sur le marché du travail, comparée à une formation professionnelle seule. Les cours de rattrapage par les programmes d'éducation accélérés pour acquérir un niveau d'éducation reconnu par les autorités éducatives peuvent donc être, pour certains enfants et jeunes, un atout et doivent être considérés comme une option personnelle. Cette option particulière dépendra du retard scolaire, de l'âge, des contraintes personnelles et des opportunités d'éducation locales et n'aura pas pour objectif de rentrer à nouveau dans le système éducatif formel.

Parallèle à la formation professionnelle et liée au contenu de cette formation

Pour la majorité des enfants cependant, l'éducation de base offerte par le projet de réintégration doit être du type alphabétisation fonctionnelle (lire, écrire, calculer) qui leur permettra de suivre une formation professionnelle et d'entrer dans la vie active. Une telle éducation de base doit être dispensée parallèlement à la formation professionnelle, être répartie sur la même période et être liée au contenu de cette formation.

Les ONG, les services publics en charge de l'éducation des adultes et les institutions de formation professionnelle ont élaboré diverses méthodes informelles d'éducation de base. Les méthodes doivent être modulaires, dans la mesure où les niveaux d'éducation seront probablement très variés.

Pour les participants ayant une déficience sensorielle, l'éducation de base nécessitera des aménagements semblables à ceux offerts par les institutions spécialisées comme les écoles pour enfants aveugles ou sourds.

2. Formation en compétences de vie

Vise l'acquisition des aptitudes et comportements essentiels à la vie civile

La formation en compétences de vie vise l'acquisition ou la re-acquisition des aptitudes et comportements essentiels à la vie civile qui avaient été érodés, oubliés, gâchés ou détruits par le conflit armé, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur des forces et groupes armés. Ces aptitudes et comportements incluent : apprendre à négocier, savoir prendre des décisions, résolution des problèmes, imagination créative, sens critique, communication, relations interpersonnelles, résolution de conflits, conscience de soi, empathie, gestion des émotions et du stress.

Des schémas de comportement négatifs peuvent ou bien être profondément ancrés dans la personnalité individuelle ou être superficiels. Le changement peut être difficile ou facile, lent ou rapide. Dans la plupart des cas, l'agence d'exécution n'a aucun moyen de connaître à l'avance les résultats réels de la formation en compétences de vie. En dépit de cette incertitude, l'expérience acquise dans les projets de réintégration sociale avec les enfants sortis des forces et groupes armés révèle que beaucoup peut et doit être fait dans ce domaine et elle donne des orientations sur ce qu'il faut faire et comment le faire. Il faut noter cependant que cette formation en compétences de vie ne signifie pas simplement appliquer les techniques : elle implique que toutes les personnes qui participent à ce processus aient elles-mêmes les compétences personnelles et la sensibilité nécessaires.

La formation en compétences de vie dans le cadre d'un projet de réintégration économique des enfants sortis des forces et groupes armés et d'autres enfants affectés par les conflits concerne globalement les quatre domaines suivants :

- comportement social civil au sein de la famille et de la communauté (instruction civique, rôle parental, gestion de l'argent) ;
- comportement professionnel attendu par les employeurs, les clients et les producteurs (droits au travail, gestion de l'argent, discipline) ;
- santé reproductive et prévention du VIH, traitement, soins, soutien et conseil ;
- résolution des conflits par la non-violence.

La formation en compétences de vie doit :

- fournir des informations pertinentes pour réduire le stress, l'anxiété ou permettre un comportement adapté au nouveau contexte civil, par exemple sur la transmission et la prévention du VIH, sur les aptitudes parentales, sur le droit au travail ;
- offrir un environnement dans lequel ces compétences peuvent être exercées sans crainte, ni stress, ni contrainte, dans lequel on peut faire l'expérience des bienfaits d'un tel comportement et dans lequel il est possible de s'exprimer librement sur les problèmes (par exemple le problème de la séropositivité, discussions sur le comportement sexuel) ;
- offrir des occasions de pratiquer les compétences nouvelles, par exemple dans les sessions en groupe, le sport et les activités culturelles et récréatives ;
- fournir des modèles de comportement positifs ;
- être spécifiques par les filles et les garçons.

3. Formation en compétences de vie des bénéficiaires avec des besoins spécifiques : filles et jeunes femmes, bénéficiaires avec handicap ou atteint du VIH

La vie elle-même présente des problèmes particuliers à chacun de ces groupes. Les agences d'exécution/conseillers doivent être sensibles à ces problèmes particuliers et en être bien informés. Leur gestion nécessitera des contenus et modalités de formation spécifiques et, dans bien des cas, l'intervention de partenaires spécialisés. Des orientations sont données ci-dessous et dans les Modules 10.1, 10.2 et 10.3.

4. Formation en compétences de vie tout au long du processus de réintégration économique

Objectif sous-jacent du processus de réintégration dans son ensemble

La formation en compétences de vie peut constituer une activité distincte pendant la phase de formation, particulièrement en ce qui concerne la fourniture d'informations, les activités sportives, culturelles et récréatives ou les sessions de discussion en groupe. Mais plus qu'une activité spécifique, la formation en compétences de vie doit être un objectif sous-jacent, une sorte de sous-produit de l'ensemble du processus de réintégration économique lui-même. Les relations entre formateurs et apprenants, employeurs et employés, apprentis et maîtres-artisans, prestataires de SDE et petits entrepreneurs doivent être considérées comme des domaines de formation en compétences de vie, et tous les intervenants doivent être sensibilisés sur cet aspect de leur intervention. Au-delà de la sensibilisation, certains acteurs clés du processus de réintégration économique doivent même être sélectionnés en vertu du critère de capacité et de disposition à contribuer à la formation en compétences de vie. Par exemple, les maîtres-artisans peuvent devenir, à travers leur relation quotidienne, intime et durable avec les apprentis du projet, des modèles de comportement positifs dans la vie civile. Surtout pour les jeunes, l'identification à des modèles est un puissant moyen de renforcer la formation en compétences de vie (voir Module 4.1 : formation professionnelle).

La participation des bénéficiaires du projet à toutes les décisions concernant l'organisation du processus de réintégration et leur vie future est à la fois une valeur de base de la philosophie du projet, mais également un puissant moyen de renforcer l'acquisition de compétences de vie.

Ce qu'il faut faire, et comment le faire

1. Capacité de lire, d'écrire et de calculer

➤ **Identifiez et évaluez les agences compétentes en alphabétisation fonctionnelle**.

Prenez contact avec :

les autorités locales en charge de l'éducation des adultes ou de l'éducation de base ;

les représentations locales du ministère de l'éducation ;

les ONG spécialisées dans l'éducation des adultes, l'éducation de base, la formation professionnelle ;

les associations spécialisées en matière d'éducation ;

les institutions de formation professionnelle qui ont élaboré des programmes d'alphabétisation fonctionnelle ;

L'UNICEF, l'UNESCO, le club UNESCO national.

➤ **Collectez des informations sur les normes de l'éducation informelle** (programmes accélérés, programmes d'alphabétisation fonctionnelle).

➤ **Sélectionnez l'agence pour le programme de formation accélérée** pour ceux qui sont (éventuellement) concernés.

➤ **Sélectionnez l'agence pour l'alphabétisation fonctionnelle.** Entendez-vous sur le programme et la méthodologie de formation, la date prévue pour la fin de la formation et les indicateurs pour mesurer les progrès. Les capacités attendues en lecture, écriture et calcul doivent être liés au projet professionnel choisi à la fin de la phase d'orientation professionnelle.

➤ **Définissez un plan d'éducation de base** pour chaque bénéficiaire du projet (dans la mesure où il est concerné) sur la base des résultats de l'évaluation et de l'orientation professionnelle.

➤ La participation au cours doit être déterminée par les besoins individuels, ce qui nécessitera une **structuration modulaire du programme d'éducation de base**.

➤ **Combinez l'éducation informelle** avec la formation professionnelle pendant les heures libres. Ne mettez pas l'éducation de base informelle comme phase distincte au début de la phase de formation professionnelle. Toutefois, alphabétisation fonctionnelle pourrait même débuter pendant la phase d'orientation professionnelle, dès que des lacunes scolaires sont identifiées.

➤ **Envisagez l'utilisation des écoles ordinaires** en dehors des heures scolaires pour les cours d'éducation de base informelle.

➤ Ouvrez le service d'éducation de base informelle des enfants et jeunes du projet à **d'autres enfants et jeunes avec des besoins scolaires similaires**, par exemple les enfants et les jeunes réfugiés, les orphelins, les enfants et jeunes handicapés.

➤ **Les formateurs doivent être outillés** sur la manière de traiter les enfants et jeunes sortis des forces et groupes armés.

➤ **Veillez à la coordination** du programme d'éducation de base avec les programmes de formation professionnelle et de formation en entreprenariat (négociation avec les prestataires de formation professionnelle et à l'entreprenariat sur le calendrier, le contenu, le lieu, etc.) (voir Modules 4.1 et 4.3).

➤ Prenez en compte les besoins spécifiques des **filles et des jeunes femmes** : garderies, possibilité d'amener leurs bébés au cours de formation, des toilettes séparées, etc.

➤ Prenez en compte les besoins spécifiques des participants **handicapés** : aménagement raisonnable du lieu de formation, formations parallèles ou soutien d'institutions ou de services spécialisés pour les stagiaires avec une déficience sensorielle, comme les écoles pour enfants aveugles ou sourds.

➤ **Assurez le suivi du processus et des progrès** de l'alphabétisation fonctionnelle et vérifiez que l'ajustement modulaire aux niveaux des jeunes soit toujours pertinente. Enregistrez la participation des bénéficiaires dans la **fiche individuelle de suivi**.

➤ **Évaluez** le(s) prestataire(s) de l'alphabétisation fonctionnelle.

2. Formation en compétences de vie

➤ **Organisez des sessions (en groupe ou en plénière) pour donner des informations sur :**

les droits de l'enfant (Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant) ;

les droits au travail (Déclaration de l'OIT sur les principes et droits fondamentaux au travail, conventions n° 138 et n° 182) ;

les instruments internationaux interdisant le recrutement d'enfants ;

les droits des personnes handicapées (Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées, et Protocole facultatif ; Recueil de directives pratiques du BIT sur la gestion du handicap sur le lieu de travail ; la convention (n° 159) et la recommandation (n° 186) de l'OIT sur la réadaptation professionnelle et l'emploi des personnes handicapées (1983) ; le respect des droits des minorités, égalité de chances.

le VIH et le sida (Recommandation (n° 200) de l'OIT sur le VIH et le sida (2010) ; *Recueil de directives pratiques du BIT sur le VIH/SIDA et le monde du travail*).

➤ Si approprié, **invitez des partenaires compétents**, de préférence les associations d'autres jeunes, à présenter ces questions. Celles-ci doivent être abordées dans des discussions interactives et doivent toujours être liées à l'expérience et à la vie future des bénéficiaires. Les organisations de personnes handicapées (OPH) doivent être partenaires sur des questions concernant le handicap.

➤ **Organisez des sessions en groupes pour donner l'occasion de discuter sur :**

le VIH[7] (vivre avec le VIH, transmission, prévention, dépistage volontaire et confidentiel du VIH et conseils) ;

la sexualité, les relations sexuelles pendant le temps passé dans les forces et groupes armés, les rapports hommes-femmes, les violences faites aux femmes, la contraception, les maladies sexuellement transmissibles, la santé ;

les problèmes parentaux, les liens familiaux, la garde des enfants ;

le handicap (retrouver l'estime de soi, se remettre des traumatismes, gestion des préjugés, etc.) ;

les problèmes des jeunes dans la communauté, problème d'acceptation par la communauté, et

les situations (conflictuelles) qui se sont présentées pendant la formation.

Ces sessions en groupes peuvent être mixtes ou organisées séparément pour les filles et les garçons. Elles doivent être sans pression et sans crainte de parler en toute confiance et toujours avoir pour but d'accroître l'autonomie personnelle, la réflexion critique, l'estime de soi et le respect des autres. Elles doivent être des occasions d'une communication pour le changement des comportements. Elles peuvent recourir aux jeux de rôles. Si vous ne vous sentez pas en mesure d'organiser ces séances de groupe, recrutez des personnes ayant une formation en psychologie, capables de comprendre et de gérer les dynamiques de groupe et d'établir un lien entre les discussions et les questions personnelles en jeu (c'est-à-dire analyser et discuter dans un cadre de groupe des signe de domination, de soumission, de violence, de crainte, etc.).

7 Voir ci-dessous et Module 10.3.

- La formation en compétences de vie doit également inclure le développement **des aptitudes en matière de recherche d'emploi**, en particulier pour ceux qui ont opté pour l'emploi salarié. Les aptitudes en recherche d'emploi peuvent inclure apprendre à remplir un formulaire de demande d'emploi, rédiger un CV, développer l'aptitude de parler au téléphone ou réussir un entretien.

- **Organisez des évènements sportifs, des activités théâtrales, musicales et récréatives.** Partagez ces évènements avec d'autres jeunes de la communauté locale pour favoriser l'intégration communautaire**.**

  Le programme BIT-IPEC a élaboré SCREAM, un outil largement utilisé pour la défense des droits des enfants par l'éducation, les arts et les médias.[8] SCREAM est un outil pour organiser de tels évènements. Sensibilisez les partenaires tout au long du cycle du projet sur la contribution attendue d'eux pour contribuer à renforcer les compétences de vie des jeunes. Ajoutez une clause dans ce sens dans tous les contrats de sous-traitance avec des partenaires. Pour les partenaires clés, incluez parmi les critères de sélection la capacité et la disposition à jouer des rôles de modèles positifs et de renforcer ainsi l'acquisition de compétences de vie.

- **Encouragez la participation, la représentation et l'expression** des bénéficiaires du projet comme méthode d'apprentissage des compétences de vie, en particulier pour les filles. Cette participation se fait encore dans l'environnement protecteur du projet, mais en même temps, il s'agit déjà d'une expérience de vie réelle.

2.1 Formation en compétences de vie en relation avec les relations hommes/femmes

- **La formation en compétences de vie devrait être sexospécifique en termes de contenu et si possible, inclure des sessions réservées aux filles et aux jeunes femmes.** Celles-ci doivent recevoir des conseils et une formation en compétences de vie qui leur est propre, séparée de celle des garçons/jeunes hommes et faite par des femmes avec des compétences spéciales, par exemple par des associations de femmes spécialisées dans l'appui des filles et des jeunes femmes vulnérables. Une telle formation spécifique s'est révélée particulièrement importante. Les filles et jeunes femmes victimes d'abus sexuels et de violence, forcées à se marier ou devenues jeunes mères dans les forces et groupes armés ont ainsi retrouvé leur estime de soi et leur confiance.[9]

- La formation en compétences de vie doit avoir pour but de sensibiliser les bénéficiaires aux **les questions de genre**.

- Organisez des sessions (en groupe ou en plénière) réparties sur la durée de la formation pour **fournir des renseignements** entre autres sur : la sexualité, les relations sexuelles dans les forces et groupes armés, les rapports hommes-femmes, les violences faites aux femmes, la contraception, les maladies sexuellement transmissibles, la santé, les problèmes parentaux, les liens familiaux et la garde des enfants.

- **Organisez des sessions pour identifier les contraintes spécifiques aux filles et jeunes femmes et les obstacles à leur participation.** Encourager par exemple des groupes de filles et de femmes à construire un arbre de problèmes qui établit la relation de cause à effet entre les divers obstacles identifiés, à identifier les attitudes discriminatoires de l'environnement social et à proposer des actions pour lutter contre ces attitudes. Ces sessions en groupes peuvent être mixtes ou organisées séparément pour les filles et les garçons. Invitez les associations de femmes à participer.

- **Encouragez la participation, la représentation et l'expression des filles et jeunes femmes** dans toutes les phases du projet comme méthode d'acquisition de compétences de vie. Encouragez, dans le cadre du projet, l'exercice de leadership, des techniques d'animation et la confiance en soi des filles et jeunes femmes, atouts qui seront nécessaires pour la défense de leurs intérêts.

8 BIT-IPEC : *SCREAM, op. cit.*

9 Voir BIT-IPEC : *Cadre stratégique, op. cit.* p.61.

2.2 Formation en compétences de vie en relation avec le handicap

- Apportez un soutien psychologique aux bénéficiaires handicapés afin de renforcer leurs capacités **à gérer les traumatismes psychologiques du handicap et retrouver l'estime de soi**. Dans certains cas, il peut être indispensable de faire appel au soutien spécialisé de conseillers psychosociaux et dans ces cas, vous devriez rendre un tel soutien disponible. Aider à gérer les traumatismes ne nécessite pas forcément un soutien spécialisé : les groupes d'entraide mutuelle sont un bon moyen de surmonter les traumatismes et les OPH peuvent aider à créer de tels groupes, et l'agence d'exécution devrait encourager l'émergence de tels groupes d'entraide. En outre, un fonctionnement inclusif du projet de réintégration lui-même est en soi le meilleur soutien psychologique que le projet puisse apporter aux jeunes avec handicap, en leur offrant une expérience quotidienne de la capacité d'apprendre en compagnie de jeunes non handicapés et en les aidant à se préparer à une vie économiquement productive. Mettez l'accent sur certaines aptitudes/attitudes essentiels à l'esprit d'entreprise qui peuvent être inhibées par les traumatismes psychologiques, comme par exemple l'évaluation d'un risque, la prise de risque, l'esprit d'innovation et les compétences de communication. Il incombe à l'agence d'exécution d'assurer un environnement favorable.

- Pour des bénéficiaires avec handicap, la formation en compétences de vie peut comprendre **l'apprentissage de l'utilisation d'aides techniques** dans la vie de tous les jours : apprentissage de la mobilité, de la marche avec une canne blanche, de l'utilisation d'un fauteuil roulant, de béquilles, apprendre à lire et à écrire en braille, etc. Ce sont là des aptitudes de vie spécifiques dont les jeunes handicapés ont besoin pour apprendre à participer pleinement au projet et atteindre finalement une indépendance économique. Les instructeurs des centres de réadaptation professionnelle, les ONG spécialisées ou les OPH peuvent être en mesure de donner cette formation.

- La formation en compétences de vie des bénéficiaires handicapés inclut aussi à **apprendre comment et où obtenir le soutien d'experts, les informations** sur les services publics existants, l'accessibilité des administrations publiques, les réglementations sur le handicap (par exemple la législation en matière de quotas, la gratuité des transports en commun, etc.) et les droits des personnes handicapées. Elle devrait également leur apprendre comment négocier les aménagements raisonnables ou les appuis dont ils ont besoin pour participer. Les OPH locales sont bien placées pour offrir l'information et la formation.

- La formation en compétences de vie des bénéficiaires handicapés consiste aussi à apprendre comment faire face aux préjugés. Les participants handicapés doivent être soutenues dans leurs efforts d'autonomie pour combattre les préjugés et **apprendre leurs droits**.

- Enfin, la formation en compétences de vie relative au handicap signifie **sensibiliser** et apprendre aux autres participants non handicapés (et aux partenaires du projet) à surmonter leurs préjugés et à adopter un changement d'attitude et de comportement envers les personnes handicapées.

2.3 Formation en compétences de vie en relation avec le VIH

Les questions de prévention du VIH, de traitement, des soins, du soutien et du conseil sont une composante importante de la formation en compétences de vie. La formation en compétences de vie en relation avec le VIH consiste à :

- contribuer à la réduction des comportements à risque par la diffusion de l'information sur la prévention, le traitement, les soins, le soutien et les conseils, par la communication pour le changement de comportement et le renforcement des capacités de se protéger et de protéger les autres, avec un accent particulier sur la réduction des inégalités entre les sexes ;

- offrir un environnement dans lequel il est possible d'exprimer librement ses problèmes (par exemple le problème de vivre avec le VIH, les comportements sexuels), sans crainte, ni stress, ni contrainte, tout en respectant le besoin de confidentialité ;

- offrir des informations sur les services de dépistage confidentiel et volontaire et de conseil et de faciliter l'accès à ces services ;

- faciliter l'accès au traitement, aux soins, au soutien et aux conseils pour les enfants et jeunes vivant avec le VIH, y compris ceux dont le partenaire ou d'autres membres de famille vivent avec le VIH ;

- lutter contre la discrimination et la stigmatisation basées sur statut VIH réel ou supposé ; et
- réduire la vulnérabilité au VIH en contribuant au changement dans les rapports hommes-femmes, en particulier au renforcement de l'autonomie des filles et des jeunes femmes, et inclure les garçons et les hommes dans la réponse au VIH et au sida.

➤ **Donner des informations générales sur le VIH dans des sessions en plénière ou en groupe, notamment sur :**

la protection de soi-même et des autres contre la transmission du VIH (activité séparée pour les filles et les garçons ;

les comportements à risque des garçons et des filles ;

les services d'orientation pour un dépistage confidentiel et volontaire et pour des conseils ;

la sexualité et la santé reproductive ;

les services de soins, de soutien et de conseil pour les personnes vivant avec le VIH ou dont le partenaire vit avec le VIH, comment prévenir la transmission à d'autres, y compris la prévention de la transmission mère-enfant ;

la confidentialité du statut HIV ;

la non discrimination des bénéficiaires du projet vivant avec le VIH ;

les normes nationales et internationales sur la non-discrimination des personnes vivant avec le VIH sur le lieu de formation et de travail (présenter le *Recueil de directives pratiques du BIT sur le VIH/SIDA et le monde du travail* et la *Recommandation (n° 200) concernant le VIH et le sida (2010)).*

Le *Module spécial sur le VIH, le sida et le travail des enfants,* du programme SCREAM de BIT-IPEC, cité en haut, est un outil utile pour organiser les sessions sur le VIH.

➤ **Trouver des points d'entrée pour une communication en faveur du changement des comportements** lors des discussions en groupes sur des sujets tels que les rapports hommes-femmes, le comportement sexuel des garçons et des filles, le comportement sexuel pendant le temps passé dans les forces et groupes armés et l'élimination des violences faites aux filles/femmes.

➤ La formation en compétences de vie par rapport au VIH doit en **particulier adresser la question des inégalités hommes/femmes** face à la vulnérabilité à l'infection et à la capacité d'accéder à la prévention, au traitement, aux soins, au soutien et aux conseils. Ceci peut se faire, par exemple, en offrant un environnement adapté à une communication pour le changement de comportement sur les sujets tels que les comportements à risques des filles et des garçons et la capacité limitée des filles à négocier des relations sexuelles sans risques. Il convient également d'examiner dans ce contexte l'impact du conflit sur ces inégalités, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur des forces et groupes armés. Le but de la formation en compétences de vie en relation avec le VIH et les questions de genre consiste à réduire la vulnérabilité des filles en contribuant au changement dans les rapports hommes-femmes.

➤ **Donnez une éducation pour apprendre à limiter les comportements à risque :** communication avec les partenaires, reconnaissance du risque de certains comportements, reconnaissance des situations qui mènent aux comportements à risque et comment les éviter, attitudes positives envers l'utilisation du préservatif, etc. Ces sessions éducatives peuvent être organisées en groupes distincts pour les garçons et les filles et en groupes mixtes.

➤ Impliquez les associations locales et les réseaux de jeunes engagés dans les activités de prévention et de traitement du VIH comme partenaires de la formation en compétences de vie liée au VIH. Ils savent comment aborder ces questions avec les jeunes et « sont plus susceptibles de donner des informations qui correspondent à l'âge, au genre et au contexte culturel de leurs pairs. Ils aboutiront mieux à faire changer les comportements. »[10] Impliquez également les organisations de jeunes handicapés. Les idées courantes selon lesquelles les personnes handicapées ne se mettront pas dans les situations où elles peuvent être exposées au risque ou ne seraient pas sexuellement actives ne sont pas fondées.

10 Interagency Task-Team on HIV and Young People (IATT/YP) (Équipe de travail interinstitutions sur le VIH et les jeunes (ETIII)) : *HIV Interventions for Young People in Humanitarian Emergencies. Guidance brief n° 3* [Interventions en matière de VIH pour des jeunes en situations d'urgence humanitaire. Note d'orientation] (New York, sans date), p. 3.

Module 4.3

Formation à l'entreprenariat

4.3 Formation à l'entreprenariat

Le présent module :

- souligne l'importance de la cohérence entre l'élaboration d'une idée initiale de projet, la formation en entreprenariat et le suivi de l'entreprise dans la phase de démarrage et de consolidation ;
- décrit le contenu de la formation en entreprenariat ;
- explique comment organiser la formation en entreprenariat dans les zones couvertes par le projet avec ou sans la présence d'une agence partenaire spécialisée, en particulier l'intervention d'un maître-formateur (formateur des formateurs) ;
- souligne l'importance d'une bonne coordination des différentes composantes de la formation durant la même période de projet.

Ce qu'il faut prendre en considération

1. Organiser la formation à l'entreprenariat

Option 1 : une agence spécialisée pour la formation et le suivi des nouveaux entrepreneurs

L'identification d'une idée de projet, le développement de cette idée en un plan détaillé, la formation à l'entreprenariat du futur entrepreneur et le suivi pendant la phase de démarrage et de consolidation de son activité sont les différentes étapes d'un même processus. Pour garantir leur cohérence, la formation à l'entreprenariat (Module 4.3) et le suivi des petites entreprises pendant la phase de démarrage et de consolidation (Module 5.1) devraient être assurés par la même agence.

De préférence, cette agence devrait déjà avoir fait partie de votre équipe de conseillers en orientation professionnelle durant la phase précédente d'orientation professionnelle et avoir été en charge de la composante « identification de l'idée de projet ».

L'agence en charge de la formation à l'entreprenariat et du suivi des jeunes entrepreneurs du projet doit (a) être familiarisée avec le contexte local et (b) avoir une expérience pratique dans le démarrage et la gestion d'une petite entreprise afin d'apporter un appui personnalisé aux bénéficiaires. Le personnel des administrations, même s'ils sont spécialisés dans un tel appui, ne savent pas forcément ce que signifie réellement démarrer une entreprise.[11] Des conseillers qualifiés sur le plan technique peuvent ne pas être en mesure d'apporter un appui adapté aux jeunes ou peuvent ne pas être capables ou non disposés à travailler avec les enfants et sortis des forces et groupes armés.

Un certain nombre de futurs entrepreneurs choisiront de former des coopératives. Les coopératives sont des entreprises économiques et leurs membres ont par conséquent besoin d'une formation à l'entreprenariat et d'un suivi. Toutefois, les coopératives suivent des principes et procédures spécifiques et la personne/agence en charge de la formation à l'entreprenariat et du suivi doit être familiarisé avec ces principes et procédures (voir Module 5.2 : Les coopératives).

11 Comme le dit un jeune entrepreneur : « Personnellement, j'ai trouvé le meilleur appui dans la communauté de la jeune chambre internationale et l'organisation des jeunes leaders et entrepreneurs. Les gens dans les administrations peuvent vous aider avec la théorie de la création d'une entreprise, mais elles ne sont d'aucune utilité pour vous soutenir tout au long du parcours, et en outre, ils ne savent pas ce que ça veut dire de gérer votre propre affaire ». Cité dans U. Schoof: *Stimulating Youth Entrepreneurship: Barriers and incentives to enterprise start-ups by young people* [Stimuler l'entreprenariat des jeunes : barrières et mesures incitatives à la création d'entreprises par les jeunes] (BIT, Genève, 2006), p. 58.)

L'agence doit également être en mesure d'appliquer une méthodologie de formation et de suivi adaptée à la réalité de jeunes qui ont un faible niveau d'éducation et de formation professionnelle.

Option 2 : l'agence d'exécution elle-même est formée pour former les jeunes et faire leur suivi

Si une telle agence existe dans votre zone de projet, vous pouvez donc lui sous-traiter la formation à l'entreprenariat et le suivi des entrepreneurs débutants pendant la phase de démarrage et de consolidation et, éventuellement, la prendre sous contrat pour participer également à la phase d'orientation professionnelle. Dans la pratique cependant, ce cas se présente rarement. Dans de nombreuses zones de projet, vous ne trouverez pas une agence avec les compétences requises et disponible pendant toute la période[12] de formation et de suivi. Par ailleurs, vous ne pouvez pas vous contenter de visites sporadiques de spécialistes externes sur le terrain : ils ne peuvent pas répondre aux besoins réels de la création d'entreprises, en particulier aux besoins de votre groupe cible. L'expérience montre que le suivi de la création d'entreprise nécessite une présence permanente de personnes familières avec le contexte socioéconomique local pendant une période prolongée. L'absence de suivi continue et sur une période relativement longue par des conseillers ayant des connaissances techniques et locales a été identifiée dans bon nombre de projets comme la principale raison des difficultés des jeunes entrepreneurs à stabiliser leur activité, ou même de leur échec.

Tenant compte de ces contraintes, le Guide propose d'opérer de manière indirecte en formant l'agence d'exécution à former les bénéficiaires du projet en matière de développement de l'entreprenariat et à assurer le suivi des jeunes entrepreneurs débutants chaque fois qu'une agence spécialisée n'est pas disponible. La formation de l'agence d'exécution doit être assurée par une agence spécialisée dans la formation des formateurs dans le domaine du développement de l'entreprenariat, y compris l'encadrement de l'agence d'exécution pendant le premier cycle de formation et de suivi des bénéficiaires du projet (destinataires finaux de la formation). Un tel agent spécialisé dans la formation de formateurs (maître-formateur) peut être identifié en dehors de la zone du projet et pris sous contrat pendant une période limitée nécessaire pour former l'agence d'exécution et pour encadrer le premier cycle de formation.

L'agence d'exécution est la seule agence qui sera présente tout au long du projet. Elle est également censée être bien informée sur les bénéficiaires du projet et, dans la plupart des cas, sur le contexte local aussi. Elle remplit donc les conditions essentielles pour assurer la cohérence entre orientation professionnelle, formation à l'entreprenariat et suivi des entrepreneurs débutants. Le succès de la méthode proposée dépend essentiellement de la qualité de la formation des formateurs.

Le programme GERME du BIT

LE BIT a élaboré un programme de formation en gestion (Gérez mieux votre entreprise - GERME) fondée sur une telle méthodologie. Le programme GERME (ou sa version anglophone SIYB) est actuellement utilisé dans plus de cent pays. Il a été appliqué avec succès à la réintégration économique d'enfants et jeunes sortis des forces et groupes armés en Afrique centrale. GERME est un système formé de composantes interdépendantes qui correspondent aux trois phases mentionnées ci-dessus : identification d'une idée de projet, formation des formateurs en développement des entreprises, y compris l'encadrement des formateurs et le suivi des nouvelles petites entreprises. Ce programme a été élaboré pour des personnes dans les pays en développement désirant créer (ou gèrent déjà) leur entreprise, avec l'objectif de la création d'emplois, la génération de revenus et la réduction de la pauvreté. Il existe également une version destinée aux groupes cibles faiblement alphabétisés. GERME est donc bien adapté aux besoins des projets de réintégration économique de votre groupe cible.

Voir Outil 1 : Gérez mieux votre entreprise – Gestion pratique pour petites entreprises

GERME procède en créant un réseau institutionnalisé de maîtres-formateurs certifiés, localisés dans des organisations spécialisées dans les services de

12 Pour les compétences requises et les agences susceptibles d'avoir ces compétences, voir ci-dessous dans la section « Ce qu'il faut faire, et comment le faire », Étape 1.

développement des entreprises ; les maitres-formateurs forment des formateurs locaux sur la manière de mener une formation GERME. Cette méthodologie a été choisie pour assurer une formation de qualité et pour atteindre le plus grand nombre d'utilisateurs.

Le présent module de formation couvre le contenu de la partie « Gérez mieux votre entreprise » pour personnes démarrant une affaire. Si vous adoptez la méthodologie GERME, la formation des formateurs sera appuyée par tous les outils et méthodologies, y compris les « jeux d'entreprise » pour simuler des situations d'entreprise réelles. La section « Ce qu'il faut faire, et comment le faire » du présent module et le Module 5.1 fournissent des détails sur ce qu'il faut faire si vous décidez d'utiliser ce programme.

La formation des formateurs, par une agence spécialisée, est rentable seulement si elle est dispensée à certain nombre de personnes à former, surtout si l'agence contractée se trouve en dehors de la zone de projet. Si vous décidez d'utiliser la méthodologie de formation des formateurs, il est préférable de collaborer avec d'autres agences intéressées de votre localité pour organiser et financer une telle formation. Les chefs de projets importants avec plusieurs agences d'exécution peuvent par exemple organiser une telle formation pour l'ensemble des agences qui participent à leur projet.

Si vous décidez de ne pas utiliser la méthodologie GERME, vous pouvez éventuellement utiliser des modules sélectionnés du programme de formation « Connaître l'entreprise (CLE) » du BIT. Bien que CLE soit conçu pour l'enseignement de l'entreprenariat dans les formations techniques et professionnelles, dans l'enseignement secondaire et supérieur, certains de ses modules peuvent être adaptés à votre groupe cible.[13]

2. Quand et pour qui doit-on offrir la formation à l'entreprenariat ?

Formations professionnelle et entreprenariat doivent se faire sur la même période

La formation de l'agence d'exécution en entreprenariat et suivi des entrepreneurs débutants devrait en principe avoir lieu au début de la période de formation professionnelle. Ceci permettrait que les bénéficiaires du projet puissent être formés à l'entreprenariat par l'agence d'exécution et que l'encadrement de cette formation puisse être assuré par le maître-formateur pendant la période de formation professionnelle de ceux des bénéficiaires qui ont choisi des formations de courte durée. Chaque fois qu'il est possible, des ébauches de plans d'affaire devraient être prêts à la fin de cette période de formation afin d'éviter des périodes creuses entre la formation et le démarrage de l'activité. Les ébauches de plans d'affaire devraient en fait être l'un des produits clés de la formation à l'entreprenariat. Dans la pratique, cependant, cela n'est pas toujours le cas et les ébauches des plans d'affaire de certaines start-ups peuvent rester très provisoires. La formation à l'entreprenariat doit donc se dérouler parallèlement à la formation professionnelle. Il est déconseillé d'organiser la formation à l'entreprenariat comme un programme isolé après la formation professionnelle. La formation à l'entreprenariat peut facilement être répartie en une série de modules ; la formation professionnelle devrait donc être organisée de manière à ce que la formation à l'entreprenariat puisse avoir lieu parallèlement. L'agence d'exécution décidera de la répartition des modules de formation à l'entreprenariat. Les modules devraient être étalés sur la période de formation professionnelle choisie pour la formation de courte durée (environ trois mois)[14].

13 Pour plus d'informations sur CLE, voir la page Web du BIT sur le développement des petites entreprises : http://www.ilo.org/seed

14 De façon délibérée, le Module 4.1 : Formation professionnelle, ne fixait pas de limites de temps pour les différents types de formation professionnelle, compte tenu de la diversité des conditions locales. Toutefois, il est devenu évident qu'il y a un besoin pour des formations de courte durée d'environ trois mois, des formation de longue durée qui ne devraient pas dépasser neuf mois, et des formation intermédiaires, en fonction du type de formation et du type d'emploi auquel la formation prépare. L'apprentissage informel dure généralement plus longtemps.

La coordination des trois types de formations est capitale

Comme expliqué au Module 4.2, certains participants à la formation, peut-être la plupart d'entre eux, suivront en même temps la formation professionnelle, une éducation informelle de base et une formation en compétences de vie. L'agence d'exécution aura la délicate tâche de coordonner trois différentes formations, assurées par différents prestataires de formation sur une même période, sachant que la durée de la formation professionnelle peut considérablement varier en fonction des options d'emploi choisies.[15] Une bonne coordination est essentielle à la réussite de la phase de formation.

Bien que la formation à l'entreprenariat s'adresse en premier lieu à ceux qui envisagent de démarrer une entreprise individuelle ou une coopérative, d'autres groupes devraient également être encouragés à y participer. Certains apprentis (formels et informels) pourront intégrer plus tard un emploi salarié, tandis que d'autres essaieront de démarrer leur propre activité après l'apprentissage. Tous ces jeunes devraient bénéficier de la formation à l'entreprenariat parce que les capacités de gestion sont des atouts importants pour créer son entreprise ou pour accroître son employabilité.

Maîtres-artisans et autres employeurs peuvent également bénéficier de la formation à l'entreprenariat

Lorsqu'on a abordé l'apprentissage informel (voir Module 4.1 : Formation professionnelle), il a été suggéré d'offrir aux maîtres-artisans de participer à la formation à l'entreprenariat pour les motiver à accepter un bénéficiaire au projet en apprentissage. En effet, encourager les maîtres-artisans à participer à la formation à l'entreprenariat accroît l'acceptation sociale/communautaire des bénéficiaires du projet, mais évite également le risque que les apprentis soient plus instruits que les maîtres-artisans eux-mêmes, ce qui, dans certains projets, a été mal accepté et a créé des tensions. La participation à la formation à l'entreprenariat ne se limite pas, bien évidemment, aux artisans de l'économie informelle, mais devrait aussi être offerte aux employeurs de l'économie formelle. L'inclusion des apprentis, des maîtres-artisans et des employeurs dans la formation à l'entreprenariat implique que les horaires (et lieux) de formation soient adaptées à leurs contraintes.

3. Le contenu de la formation à l'entreprenariat

La formation à l'entreprenariat est plus qu'une simple formation en gestion

Enfin, la formation à l'entreprenariat doit aller plus loin qu'une simple formation en gestion ; elle est censée promouvoir l'émergence d'une culture entrepreneuriale, indépendamment de la méthodologie de formation adoptée. Un bon plan d'affaire et une bonne connaissance des techniques de gestion ne suffisent pas pour faire un bon entrepreneur. Devenir un bon entrepreneur signifie développer des attitudes, des comportements, des motivations et cultiver certains traits de personnalité. Cela signifie également avoir une vision du développement de l'entreprise, connaître l'environnement dans lequel l'entreprise évolue et être capable d'exploiter les opportunités qui se présentent. La formation à l'entreprenariat doit promouvoir une telle culture entrepreneuriale, ce qui ne peut pas se faire par une méthode académique. Elle doit au contraire être interactive et favoriser l'acquisition de connaissances techniques à travers le développement de plans d'affaire réels. Elle inclura des jeux d'entreprise simulant des situations d'entreprise réelles et des visites sur le terrain.

La formation à l'entreprenariat encouragera l'égalité entre hommes et femmes en entreprenariat et abordera les questions revêtant un intérêt particulier pour les femmes entrepreneurs.

La formation à l'entreprenariat encouragera également l'égalité des entrepreneurs handicapés, y compris des femmes entrepreneurs handicapées, et abordera les questions qui revêtent un intérêt particulier pour les femmes entrepreneurs handicapées, y compris l'accessibilité et l'aménagement du lieu de travail.

Le résultat final de la composante formation à l'entreprenariat sera l'ébauche d'un plan d'affaire pour chacun des participants.

15 Pour un timing approximatif des activités du projet, voir le chronogramme dans l'Annexe II.

Ce qu'il faut faire, et comment le faire

Étape 1 : Préparer la formation à l'entreprenariat

Sélectionner une agence/personne locale en charge de la formation à l'entreprenariat

➤ **Où trouver la bonne agence/personne ?** Explorez les prestataires de services de développement des entreprises (SDE) locaux, les (jeunes) chambres du commerce, les ONG spécialisées, les projets de coopération technique présents dans la localité et les organisations d'employeurs et de travailleurs.

➤ Lorsque vous choisissez la personne/agence à laquelle vous voulez confier la composante formation à l'entreprenariat, vous devez **examiner les critères de sélection suivants** :

- Agence :

  expérience avérée (au moins un an) dans la formation et le suivi de petites entreprises ;

  entité juridique permettant d'engager des contrats ;

  capacité d'assurer la formation à l'entreprenariat et le suivi prolongé des jeunes entrepreneurs sur au moins deux ans ;

  stabilité financière et organisationnelle.

- Formateur :

  avoir une expérience pratique et pas seulement des connaissances théoriques sur la création et la gestion de petites entreprises ;

  être familiarisé avec le contexte économique local, y compris les réseaux d'entrepreneurs et les prestataires de SDE ;

  être capable et disposé à travailler avec les jeunes en général, les enfants et jeunes sortis des forces et groupes armés en particulier ;

  être familiarisée avec les principes et procédures des coopératives ;

  être sensible aux préoccupations spécifiques des filles/femmes entrepreneurs ;

  être sensible aux questions d'égalité des droits et aux besoins spécifiques des entrepreneurs handicapés ; être capable et disposé à renforcer, si nécessaire, l'estime de soi des jeunes avec handicap.

➤ Si un prestataire de SDE local a par le passé reçu une formation GERME et est certifié comme formateur GERME, vous pouvez envisager de lui confier les composantes formation en entreprenariat et suivi de votre projet en sous-traitance, à condition qu'il ait toutes les qualifications nécessaires mentionnées ci-dessus. **Un formateur GERME certifié** dispose de tous les outils de GERME pour la formation et le suivi.

➤ Pour la mise en œuvre de la formation en entreprenariat, **suivez l'Etape 2**.

Choisir l'utilisation de la méthode alternative de formation des formateurs

Le présent module propose le programme de formation et la méthodologie GERME du BIT. Vous pouvez bien sûr adopter d'autres approches. Toutefois, GERME garantit la qualité de la formation et de l'encadrement par le biais de son réseau de formateurs certifiés et la

fourniture d'outils et de méthodologies, comme les « jeux d'entreprise » qui ont été testées avec des groupes vulnérables, y compris votre groupe cible. Il y a globalement plus de 300 maîtres-formateurs et plus de 6 000 formateurs GERME certifiés dans plus de 100 pays. Vous pourrez toujours trouver un maître formateur GERME près de votre zone de projet.

- Dans le cas où aucune agence n'est compétente dans votre zone de projet pour la formation à l'entreprenariat et le suivi des entrepreneurs débutants, vous pouvez **contacter le bureau du BIT** de votre région. Le bureau du BIT assurera alors le suivi de l'organisation du cours de formation des formateurs par un maître-formateur GERME pour le(s) membre(s) de votre propre organisation et/ou pour les prestataires de SDE locaux sélectionnés par GERME et vous.[16]

- Notez que votre projet, éventuellement avec d'autres agences locales intéressées, va devoir supporter les frais d'une telle formation et allouer les **ressources nécessaires** dans votre budget. Quelle que soit la méthodologie que vous choisissez, la formation à l'entreprenariat et en suivi des entrepreneurs débutants est un élément clé de l'ensemble du projet de réintégration économique. Elle doit se faire d'une façon professionnelle et nécessite l'affectation de ressources adéquates.

- Organisez la **formation des formateurs** par le maître-formateur GERME.

Étape 2 : Sélectionner les participants de la formation à l'entreprenariat (groupe cible final)

- **La formation à l'entreprenariat devrait s'adresser à trois différents groupes :**

  Jeunes entrepreneurs potentiels (individuels et coopératives). Ils constituent le groupe cible direct de la formation à l'entreprenariat. La formation doit être adaptée à leurs besoins directs, c'est-à-dire organisée autour de l'élaboration de plans d'affaire réels détaillés.

  Les apprentis en apprentissage formel et informel. Même s'ils ne vont pas démarrer leurs entreprises immédiatement après la formation à l'entreprenariat, les apprentis bénéficieront de la formation en passant par toutes les étapes de l'élaboration d'un plan d'affaire pour des futurs projets sous forme de jeu de développement d'une entreprise. La formation à l'entreprenariat constitue aussi un atout précieux pour l'apprentissage lui-même.

  S'ils le souhaitent, les maîtres-artisans et les employeurs d'apprentis en milieu formel peuvent participer et bénéficier de la formation pour l'amélioration de leurs compétences à gérer leurs entreprises.

Étape 3 : Définir le programme et la méthodologie de formation avec le maître-formateur ou l'agence de sous-traitance

Notez que dans le cas où la formation est assurée par un maître-formateur, ces éléments devraient être conformes à la formation dispensée par le maître-formateur.

- **Assurez-vous que la formation à l'entreprenariat aborde les modules ou domaines de compétences suivants :**

  élaborer un plan d'affaire, comprendre l'importance d'un plan d'affaire et connaître les étapes à suivre pour l'élaboration d'un tel plan ;

  élaborer une stratégie de marketing, savoir réaliser une étude de marché et utiliser l'information du marché pour définir sa stratégie marketing ;

16 Pour la liste des contacts, voir le site http://www.ilo.org/seed

estimer le montant des ventes ;

fixer les prix des marchandises et des services ;

planifier la production et les achats ;

décider le montant des investissements, les différents types d'investissement, calculer l'amortissement ;

calculer les profits ;

payer des taxes (TVA) ;

choisir la forme juridique de l'entreprise, y compris la forme juridique d'une coopérative (voir Module 5.2 : Les coopératives) ;

avoir une idée claire sur les licences et les permis nécessaires ;

évaluer l'impact environnemental de l'entreprise prévue ; cet aspect a été très négligé par la formation classique en entreprenariat (et la pratique entrepreneuriale des petites entreprises de l'économie informelle). La prise de conscience croissante sur l'impact environnemental des entreprises devrait être clairement reflétée dans la formation.[17]

prévoir la disponibilité financière, y compris l'utilisation des outils de comptabilité de base ;

évaluer et prévenir les risques en matière de sécurité et de santé au travail, y compris l'amélioration de l'environnement de travail et de la productivité (voir la présentation du programme BIT « Work Improvement in Small Enterprises (WISE) » au Module 8.2)

éducation financière de base (voir Module 5.3 : Accès aux services financiers) ;

principes et procédures de la coopérative (voir Module 5.2 : Les coopératives) ;

distinguer famille et entreprise ; l'expérience dans les projets de réintégration économique des enfants sortis des forces et groupes armés démontre l'importance de cette question qui englobe la compréhension théorique de la nécessité de séparer les deux sphères, les outils comptables pour ce faire, ainsi que la sensibilisation à la nécessité de résister aux pressions de la famille et des amis, qui peuvent être particulièrement fortes dans le cas d'enfants/jeunes, a fortiori des filles ;

planifier les besoins en personnel ; les besoins en personnel peuvent ne pas être une question immédiate pour les jeunes entrepreneurs potentiels. Cependant, les propos de jeunes entrepreneurs du monde entier révèlent que la question du personnel est l'un de leurs problèmes de gestion les plus difficiles. Plus l'économie est formalisée, plus ce problème se complique ;[18]

examen des questions revêtant un intérêt particulier pour les femmes entrepreneurs ;[19] la formation à l'entreprenariat doit aborder des questions telles que les droits des femmes entrepreneurs, l'égalité d'accès à la propriété, aux services d'appui financiers et non financiers et aux opportunités d'entreprendre. Le programme WEDGE (Women's Entrepreneurship Development and Gender Equality) [Développement de l'esprit d'entreprise chez les femmes et égalité entre les femmes et les hommes] du BIT a élaboré un certain nombre d'outils dans le domaine de la formation des femmes à l'entreprenariat, en particulier Gender and Entrepreneurship Together : GET Ahead for Women in Enterprise. Training Package and Resource Kit,[20] un programme de formation destinée aux femmes pauvres engagées dans ou désireuses de démarrer une petite entreprise. Il s'agit d'un guide complet de formation à l'entreprenariat qui diffère des autres en ce qu'il aborde les compétences entrepreneuriales sous une perspective de genre. L'Outil 2 est un extrait de ce programme de formation.

17 Voir par exemple, PNUE/BIT/OIE/CSI, *op. cit.*

18 Voir U. Schoof, *op.cit*. p.60.

19 Voir la documentation et les outils élaborés par le programme du BIT *Women's Entrepreneurship Development and Gender Equality (WEDGE)* [Développement de l'esprit d'entreprise chez les femmes et égalité entre les femmes et les hommes] sur http://www.ilo.org/seed.

20 BIT : *Gender and Entrepreneurship Together: GET Ahead for Women in Enterprise. Training Package and Resource Kit* [Genre et entreprenariat : Perfectionnement des femmes en entreprise. Programme de formation et kit d'outils] (Bangkok, 2004).

Voir Outil 2 : Document d'analyse : Genre et entreprenariat ensemble. Perfectionnement des femmes entrepreneurs

examen des questions d'intérêt particulier pour les entrepreneurs handicapés ; la formation à l'entreprenariat doit aborder des questions telles que les aménagements dans le milieu social, de la formation, du travail et dans l'environnement physique ainsi que le potentiel des coopératives pour les entrepreneurs handicapés.

Méthodologie et outils de formation

- La méthodologie de formation **variera en fonction de l'option choisie à l'Etape 1**. Avec l'option 1 (formation des bénéficiaires du projet sous-traitée à une agence spécialisée locale), toutes les activités de formation seront directement mises en œuvre par cette agence, en coordination avec l'agence d'exécution. Dans le cas où l'agence d'exécution sera préalablement formée par un maître-formateur (l'option 2 qui sera probablement, comme indiqué plus haut, l'option la plus courante), le maître-formateur encadrera l'agence d'exécution dans la première série de formation des participants du projet à l'entreprenariat. L'encadrement par le maître-formateur doit permettre de corriger les erreurs et les malentendus de l'agence d'exécution et, plus important encore, vérifier et renforcer la capacité de l'agence d'exécution à promouvoir une culture entrepreneuriale et des comportements correspondants parmi les bénéficiaires du projet. Cela est particulièrement important pour la qualité des services de suivi que l'agence d'exécution offrira aux entrepreneurs débutants dans la phase suivante. Étant donné que le maître-formateur ne sera présent sur le site du projet que pendant une période de temps limitée, tout le reste de la formation et du suivi (voir Module 5.1) sera assuré par l'agence d'exécution seule.

- La formation à l'entreprenariat (Options 1 et 2) ne devrait pas être structurée comme un cours théorique, mais organisée en modules autour de l'**élaboration des plans d'affaire individuels** ; elle appliquera ainsi les connaissances génériques à la spécificité des besoins en formation nés des plans d'affaire individuels.

  La formation à l'entreprenariat doit être interactive. Des jeux d'entreprise et des exercices doivent être utilisés pour simuler les situations d'entreprise réelles et offrir l'occasion d'appliquer immédiatement les connaissances théoriques acquises à la pratique (simulée).

  La formation à l'entreprenariat doit associer des phases de formation en classe, la collecte de données techniques, économiques et commerciales sur le terrain, des exposés présentés par des acteurs économiques externes, notamment des hommes d'affaires bien installés, et élaboration d'un plan d'affaire. Compte tenu du niveau d'instruction limité et du manque d'habitude du groupe cible de suivre des formations formelles, ce type de formation doit être soigneusement adapté à leur situation. N'épuisez pas la motivation par des méthodes de formation mal adaptées.

  La formation à l'entreprenariat doit être accessible aux différents niveaux d'instruction des participants, y compris aux participants faiblement alphabétisés ; si nécessaire, assurez plusieurs cours à différents niveaux ou des sessions de rattrapage individuelles.[21]

- **Assurez l'égalité entre hommes et femmes et la prise en compte des questions de genre** dans la formation **:**

  Participation des filles et jeunes femmes sur un pied d'égalité.

  Possibilité pour les filles/jeunes femmes d'exprimer leur opinion sur le contenu et les méthodes de la formation, notamment la prise en compte des questions d'intérêt particulier pour les entrepreneurs femmes dans la formation.

21 La méthodologie GERME du BIT comprend un module « GERME niveau I » qui offre une approche intégrée de développement de l'entreprenariat en faveur de gens faiblement alphabétisés ou illettrés. Elle emprunte aux programmes de formation existants, en répondant à chaque étape du développement de l'entreprise : création de l'idée de projet, préparation du plan d'affaires, démarrage et consolidation. Elle aborde ainsi tous les aspects traités par le programme général GERME. Dans le manuel d'utilisateur du niveau I, le texte est remplacé par des images et des illustrations.

- **Assurez la participation des bénéficiaires avec handicap :**

  La participation des jeunes handicapés sur un pied d'égalité nécessite des aménagements raisonnables à l'environnement de formation, notamment l'accessibilité du lieu et de la méthodologie de formation, par exemple des rampes, la traduction en langue de signes, des manuels en gros caractères (ou éventuellement en braille).

  Assurez aux jeunes handicapés la possibilité de participer à la planification de la formation à l'entreprenariat et d'exprimer leur opinion sur le contenu et la méthodologie de la formation.

  Pensez que certains jeunes handicapés peuvent également avoir besoin de réadaptation médicale pendant la période de formation. Les horaires de formation doivent être adaptés à ces besoins particuliers.

  Encouragez, si nécessaire, l'estime de soi chez les jeunes handicapés en formation.

- Offrez un **certificat de fin de formation** à tous les participants, y compris les maîtres-artisans et les employeurs.

Étape 4 : Définir le plan de formation : répartition des modules de formation sur la période de formation professionnelle

- Étant donné que la formation à l'entreprenariat sera associée à la formation professionnelle**,** la **période de formation** ne doit pas excéder la période de formation professionnelle de courte durée[22].

- Si la **collecte de données techniques, économiques et commerciales** sur le terrain fait partie de votre programme, cette activité doit en tout cas impliquer activement l'agence d'exécution. Même si la formation à l'entreprenariat a été confiée à une agence en sous-traitance, l'implication de l'agence d'exécution du projet est nécessaire dans la mesure où elle permet de travailler en réseau avec les acteurs économiques locaux et souligne le rôle d'intermédiaire/facilitateur de l'agence d'exécution. Celle-ci doit accompagner les jeunes en formation sur le terrain et vérifier la fiabilité des données collectées. Dans la dernière phase de la formation à l'entreprenariat, les jeunes doivent être assistés pour achever et bien ajuster les différentes parties de leurs plans d'affaires et doivent parallèlement être initiés à l'application pratique des concepts et outils de gestion indispensables. La phase de collecte des données sur le terrain, si elle fait partie du programme, ne doit pas être longue, afin de ne pas interrompre la formation professionnelle et la formation en entreprenariat.

- **Invitez d'autres acteurs économiques externes à s'impliquer** dans la formation à l'entreprenariat, comme par exemple des prestataires de services financiers, des conseillers juridiques et fiscaux et des entrepreneurs installés dans la localité, pour parler de leur expérience. L'implication des entrepreneurs installés peut également offrir des opportunités de mentorat plus tard (voir Module 5.1 : Suivi). L'intervention des acteurs économiques externes devrait être gérée par l'agence d'exécution.

22 Voir le chronogramme dans l'Annexe II.

Étape 5 : Coordonner la formation à l'entreprenariat avec la formation professionnelle, l'éducation informelle de base et la formation en compétences de vie

- **Définissez des horaires et lieux de formation qui conviennent à tous les participants.** Les participants à la formation à l'entreprenariat se trouveront dans différents types de formation professionnelle, par exemple des formations dans un centre de formation professionnelle (CFP) ou des centres gérés par une ONG ou bien en apprentissage dans différents ateliers de l'économie informelle ou dans des entreprises formelles, ou bien ils travaillent peut-être comme artisans ou employeurs. Ils auront tous des contraintes de temps différentes et leurs lieux de travail ou de formation peuvent être disséminés sur une étendue considérable. En outre, certains jeunes suivent parallèlement des cours d'éducation de base informelle.

L'agence d'exécution a la tâche de coordonner toutes ces contraintes et d'élaborer un plan de formation qui convient à tous.

Étape 6 : Faire le suivi de la participation des jeunes dans la formation à l'entreprenariat

- L'agence d'exécution est chargée d'assurer la régularité des sessions de formation. Si la formation est assurée par une agence de sous-traitance, faites **le suivi de la régularité et des progrès de la formation** à travers des visites pendant les sessions de formation et ne vous fiez pas aux rapports de l'agence/personne en charge de la formation.

- **Enregistrez la régularité de la participation des jeunes à la formation** dans les fiches individuelles de suivi élaborées à la fin de la phase d'orientation professionnelle (voir Module 3).

- **Le résultat final** de la formation à l'entreprenariat sera l'ébauche d'un plan d'affaire pour chacun des futurs entrepreneurs. Les **plans d'affaire** doivent être vérifiés au cours de la formation par rapport à leur :

  viabilité économique ;

  compatibilité avec les marchés ;

  faisabilité technologique ;

  performance coûts/bénéfices ;

  impact sur l'emploi futur ;

  impact sur l'environnement ;

  absence d'obstacles (ou l'incorporation de stratégies pour surmonter ces obstacles) à l'entreprenariat des filles/femmes.

Les plans d'affaire individuels seront la base de l'appui de suivi pendant les phases de démarrage et de consolidation des nouvelles entreprises.

Outils (voir texte sur CD)

Les outils de la formation à l'entreprenariat sont en général des programmes de formation complets qui doivent être utilisés en tant que tels et seulement dans un cadre institutionnalisé qui assure le maintien de la qualité du programme.

Le BIT a élaboré, et appliqué dans divers endroits du monde, les programmes de formation cités ci-dessous et qui peuvent être utilisés par votre projet, en fonction des procédures définies par le BIT et décrites dans ce module. Les programmes sont basés sur l'évidence que l'identification d'une idée de projet, le développement de cette idée en un plan d'affaire détaillé, la formation du futur entrepreneur en entreprenariat et le suivi pendant le démarrage et la consolidation de son activité ne sont que les différents étapes d'un même processus qui doivent être abordées de manière cohérente. Elles couvrent donc le sujet du présent module et du module suivant ainsi que des parties du Module 3 : Orientation professionnelle.

- **Gérez mieux votre entreprise (Germe 1)** couvre les sous-modules suivants :

  TRIE, Trouvez une idée d'entreprise, correspond en partie au Module 3 (Orientation professionnelle) du présent Guide ;

  CREE, Créez votre entreprise correspond en partie au Module 4.3 (Formation à l'entreprenariat) du présent Guide ;

  Germe, Gérez mieux votre entreprise, correspond en partie au Module 5.1 (Suivi des petites entreprises lors de la phase de démarrage et de consolidation) du présent Guide ;

- **SIYB** est la version anglophone de GERME

- **CLE** (*Connaître l'entreprise*) est un programme de formation développée pour l'enseignement de l'entreprenariat dans des formations technique et professionnelle du secondaire et universitaire, ce qui la rend difficile à utiliser dans le contexte des projets de réintégration de votre groupe cible. Toutefois, certains modules peuvent être adaptés pour une utilisation dans le contexte de votre projet.

- **Genre et entreprenariat ensemble : Perfectionnement des femmes en entreprise** (voir note en bas de page ci-dessus) est un programme de formation destinée aux femmes engagées dans ou désireuses de créer une petite entreprise. Il s'agit d'un guide de formation à l'entreprenariat complet qui diffère des autres en ce qu'il aborde les compétences entrepreneuriales sous une perspective de genre.

Les deux outils suivants décrivent « GERME » et « Genre et entreprenariat ensemble » d'une façon plus détaillée :

1. Gérez mieux votre entreprise - Gestion pratique pour petites entreprises

2. Document d'information « Genre et entreprenariat. Perfectionnement des femmes entrepreneurs »

Module 4.3

Outil 1. Gérez mieux votre entreprise

Gérez mieux votre entreprise (GERME) est un programme de formation en gestion conçu par l'OIT pour les petites entreprises. Il permet de développer et renforcer les capacités en gestion. Il fournit également une gamme complète de supports de formation pour divers groupes cibles dans le secteur des petites entreprises. Il offre par ailleurs une grande variété de mécanismes d'appui et de supports permettant aux formateurs de gérer la formation et le suivi et aux institutions de contrôler et d'évaluer leurs propres programmes.

Les nombreuses années d'expérience acquises par l'OIT dans l'application et l'institutionnalisation des programmes GERME nationaux, principalement à travers les projet de l'OIT, ont permis d'obtenir un programme de haute qualité: au total, ce programme a été introduit dans plus de 80 pays à travers le monde.

Peu de programmes de développement de petites entreprises sont assez clairs pour être facilement compris par les personnes qui n'ont pas eu l'opportunité de se former en gestion d'entreprise et pourtant, ils transmettent les compétences de base en gestion dont les hommes d'affaires ont besoin pour créer et gérer efficacement leur affaire.

Le programme GERME tente de combler cette lacune.

Cette brochure contient des informations détaillées sur :

1. la stratégie de l'OIT pour la mise en œuvre et l'institutionnalisation du programme ;

2. le contenu, les méthodologies et les supports de formation ;

3. la couverture mondiale du programme.

Le Programme international de l'OIT pour les petites entreprises

Le programme Gérez Mieux votre Entreprise et les services connexes fait partie du Programme international de l'OIT pour les petites entreprises (ISEP). Le programme de l'OIT s'efforce d'assister les pays membres dans leurs efforts visant à relever le défi mondial de l'emploi en créant des emplois durables et de qualité dans le secteur des petites entreprises privées.

A l'heure où la capacité d'absorption d'emplois dans les secteurs agricoles et les petites entreprises a atteint ses limites dans plusieurs pays, il est clair que c'est dans le secteur des petites entreprises que la plupart des emplois devra être créée. Le programme GERME de l'OIT a pour but de fournir un ensemble complet de programmes de formation et des outils de soutien pouvant être utilisés par des institutions avec un engagement à soutenir le secteur des petites entreprises.

Le programme GERME a été conçu pour fournir une méthode durable et rentable permettant d'atteindre un nombre considérable de petits entrepreneurs et de leur offrir les compétences pratiques en gestion nécessaires pour améliorer la compétitivité, la rentabilité et la croissance de leurs entreprises.

L'OIT procède actuellement à la recherche appliquée pour développer en permanence le programme afin de tenir compte des dernières leçons apprises dans le monde et de mettre ces améliorations à la disposition du réseau mondial des institutions qui sont parties prenantes.

Les groupes cibles

Le programme GERME est un système de modules de formation reliés entre eux et de documents d'appui destinés aux petits entrepreneurs des pays en développement et en transition. Ce programme fournit aux institutions ou aux individus impliqués dans le développement des compétences en lancement et en gestion des petites entreprises avec une gamme complète de supports, visant divers groupes cibles, formation sur l'extension et le suivi des entreprises ainsi que l'évaluation et le suivi du programme.

Matériaux actuellement disponibles

Le Programme gérez mieux votre entreprise fournit actuellement les supports ci-dessous :

- « Programme gérez mieux votre entreprise » pour personnes démarrant une affaire ;
- Gérez mieux votre entreprise: manuels de base pour les petits entrepreneurs ayant un accès préalable limité à la formation professionnelle ;
- « Le jeu d'entreprise », qui offre une expérience pratique et vivante de la gestion d'une entreprise dans une situation de jeu. Il est utilisé dans la formation aussi bien pour les nouvelles que pour les entreprises anciennes ;
- « Connaître l'entreprise » (CLE), un vaste programme de sensibilisation sur l'entreprenariat destiné aux jeunes stagiaires des établissements de formation technique et professionnelle.

Exemples d'adaptations :

- les manuels de base du programme GERME pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique Australe, publiés en anglais, en portugais et en français ;
- les adaptations du programme GERME pour les régions du Pacifique Sud et d'Afrique de l'Est, de l'Ouest et du Sud respectivement ;
- le Manuel et le livret du programme GERME, traduit dans plus de 30 langues ;
- adaptations par Secteur du programme Améliorez votre entreprise (IYB) pour les secteurs d'activité spécifiques tels que la construction (Améliorez votre entreprise de Construction - IYCB).

Outils d'appui pour les formateurs et organisations d'application:

- le système de suivi et d'évaluation qui fournit des outils d'évaluation continue de l'impact du programme ;
- les services de vulgarisation des entreprises qui fournissent des méthodes de formation en suivi et conseil ;
- la trousse de promotion contenant plusieurs outils permettant aux organisations parties prenantes à faire la promotion du programmede manière professionnelle (vidéos, communiqués de presse etc.) ;
- le guide du formateur fournit des directives pour organiser et exécuter diverses activités de formation ;
- la trousse de formation des formateurs destinée aux maîtres formateurs principaux certifié par l'OIT ;
- un guide de production des matériels de formation qui facilite par exemple les adaptations et les traductions.

Comment les programmes sont utilisés

L'expérience acquise par l'OIT en introduisant le programme GERME dans le monde indique que pour atteindre des niveaux élevés de durabilité et de rentabilité, le programme doit être institutionnalisé au niveau national. Une partie importante du programme s'intéresse donc à fournir une aide initiale aux institutions qui participent au programme afin qu'elles soient en mesure d'appuyer pleinement tous les aspects du programme à des niveaux élevés de viabilité technique et financière.

Dans le cadre du processus d'institutionnalisation, les projets de l'OIT présentant le programme se concentrent sur la formation des formateurs et des maîtres formateurs pour créer un pool de formateurs professionnels au niveau des pays. Ce programme est donc particulièrement approprié pour les organisations déjà impliquées dans les programmes de soutien aux petites entreprises, notamment les organisations de développement des petites entreprises et des organisations patronales qui ont les ressources humaines et financières pour mettre en œuvre le programme de manière indépendante.

Détails sur le matériel didactique

Une composante récente du programme est le programme (KAB) « faites connaissance avec votre entreprise ». Le programme KAB vise à faire prendre conscience de l'entreprenariat et du travail indépendant comme option de carrière, en particulier pour les stagiaires en formation professionnelle et technique centres de formation. Il fournit des connaissances sur les attributs et les défis nécessaires pour lancer et exploiter une entreprise prospère.

Le programme « Démarrez votre entreprise » (SYB) développe les compétences nécessaires pour démarrer une petite entreprise. Il une méthode formation participative et fusionne la théorie de base, les informations pertinentes et les activités pratiques. Ce cours est un moyen rentable d'aider les entrepreneurs potentiels à penser systématiquement réfléchir sur les questions les plus importantes liées au démarrage d'une entreprise. Un résultat pratique de cette formation est un plan d'affaire pour l'affaire envisagée, présenté sous une forme bancable pouvant intéresser les institutions de crédit.

« Améliorez votre entreprise » (GERME) est un des éléments séparés mais reliés entre eux qui peuvent compléter le programme de formation « Démarrez votre entreprise ». Les manuels de base du programme GERME couvrent l'essentiel des fondamentaux de la gestion des affaires, par exemple, marketing, la formation des prix, la tarification, la tenue des registres, les opérations d'achat et de vente. le matériel est très flexible et adaptable à la formation spécifique besoins du groupe cible les manuels utilisent une méthodologie didactique spécialement conçue pour les propriétaires de petites entreprises ayant un niveau d'instruction formelle relativement faible. Les sujets sont présentés avec des explications graduelles (pas à pas) avec un grand nombre d'illustrations pour faire ressortir des situations réelles auxquelles les entrepreneurs peuvent s'identifier.

Outils d'appui

Le Jeu d'entreprise est un nouveau membre de la famille des outils didactiques du programme « GERME ». Il est utilisé aussi bien dans les formations « Démarrez votre Entreprise » que dans GERME. Le jeu est un excellent outil dynamique pour la création d'un environnement simulé où les stagiaires peuvent subir les conséquences de leurs décisions commerciales.

Les Services d'extension des affaires sont un système de formation et de conseil sur le suivi après la formation initiale pour entrepreneurs. Ce système consiste en interventions qui varient des cours de recyclage à l'orientation des individus et des groupes.

Le système d'évaluation et de suivi fournit des outils standard clairs pour l'évaluation et le suivi des programmes et des services de formation. En plus de permettre aux institutions de suivre de près leurs propres performances, il est également un outil utile pour évaluer les besoins en formation des entrepreneurs, ainsi que pour évaluer la nécessité d'assurer le suivi des activités.

La trousse de promotion offre divers outils promotionnels, par exemple, des brochures, du matériel vidéo, affiches, des échantillons de communiqués de presse, etc. qui peuvent être utilisés par les institutions partenaires dans leurs relations avec des clients potentiels et les donateurs.

Le guide du formateur GERME offre aux formateurs un outil complet et simple à utiliser pour organiser et diriger la formation GERME. Le guide contient un grand nombre de conseils pratiques pour la promotion, la sélection, l'organisation et la conclusion des formations SYB et IYB. Il renferme aussi des suggestions pour des activités de suivi en fournissant des directives pour évaluer l'évaluation de la nécessité, l'organisation et la réalisation des activités de suivi. Il comporte également des directives sur la manière d'utiliser le système de suivi et d'évaluation évoqué ci-dessus.

La trousse de formation des formateurs GERME est un outil destinés aux formateurs des formateurs GERME qui a été certifié par l'OIT. Cette trousse contient tout le matériel nécessaire pour conduire le programme de formation des formateurs GERME.

Conception du programme

Les programmes nationaux conçoivent leurs propres programmes GERME en adaptant les composantes déjà développées. Cela permettra aux programmes nationaux de disposer de leurs propres programmes GERME conçus pour répondre à leurs besoins spécifiques.

Conseil consultatif national :

L'expérience a montré que l'institutionnalisation nécessite un réseau d'institutions interdépendantes assumant chacune des rôles spécifiques dans la mise en œuvre du programme. Voici ci-dessous la description d'un exemple de cadre institutionnel pour un programme GERME national.

Conseil Consultatif National :

- Comprenant des experts provenant d'institutions gouvernementales, d'Organisations Non Gouvernementales (ONG) et du secteur privé ;
- Leadership en matière de politique et de stratégie pour le programme GERME ;
- Coordination de l'élaboration, de la traduction ou de l'adaptation du matériel, et des adaptations pour les sous-secteurs, etc.

Point focal :

- Coordination et promotion du programme GERME ;

  Formation des formateurs principaux ;

  Formation des formateurs ;

  Les liens avec l'OIT ;

  Promotion de la mise en réseau entre les organisations d'utilisateurs.

Organisations d'utilisateurs :

- Organisations ayant de l'expérience dans la formation des petites entreprises ;
- Formation des entrepreneurs et des services de suivi dans le cadre de leur programme normal de formation ;
- Suivi des performances des formateurs et des entrepreneurs.

Adaptation / traduction et octroi des brevet et droits d'auteurs

L'OIT encourage l'adaptation et/ou la traduction de tout matériel du programme GERME pour répondre aux conditions spécifiques d'un pays. De telles adaptations doivent être basées sur les versions internationales des programmes « démarrez votre entreprise » ou « Améliorez votre entreprise ». Le Guide pour la Production du Matériel du Programme GERME peut constituer un outil précieux pour cette opération d'adaptation. Toutefois, comme les publications du BIT sont couvertes par le droit d'auteur, l'autorisation d'adapter ou traduire le matériel doit être obtenue auprès du:

Bureau des publications, des droits et autorisations de l'OIT, 4 Route des Morillons, CH-1211 Genève 22, Suisse.

L'OIT contrôlera techniquement la traduction ou l'adaptation avant d'en autoriser la publication. pour bénéficier de l'immense expérience acquise par l'OIT grâce à l'utilisation du programme dans le monde entier, une coopération étroite avec l'OIT est recommandée pour la préparation et la mise en œuvre des activités de GERME au niveau local.

Module 4.3

Outil 2. Document d'information : Genre et entreprenariat - Perfectionnement des femmes en entreprise[1]

1. Le cycle de vie de l'entreprise selon une approche de genre

1.1 Introduction

Les femmes créent leurs propres entreprises pour différentes raisons. Lors de la formation de perfectionnement, vous rencontrerez principalement deux groupes de femmes entrepreneures :

- Les entrepreneures qui subviennent à leurs besoins ou qui le sont par tradition. Elles sont tenues de subvenir aux besoins élémentaires de leur famille et les affaires constituent pour elles « un dernier recours » (elles sont parfois appelées « entrepreneures de subsistance »).
- Les entrepreneures de la « nouvelle » génération ou des temps « modernes ». Ces femmes ont choisi de faire une carrière d'entrepreneurd et elles utilisent leurs aptitudes et leurs compétences pour ce qu'elles ont consciemment choisi (elles sont parfois appelées entrepreneurds « orientéds vers la croissance »).

La vie d'une entreprise peut être comparée à la vie d'une personne, d'un fleuve ou d'un arbre. Ce modèle est connu sous la dénomination cycle de vie d'une entreprise (CVE). Lors de la formation ou de toute autre activité sur le développement de l'entreprise, l'approche du CVE peut rendre compte des différentes activités de l'entreprise à chacun des ses stades. Elle peut également préparer les chefs d'entreprises en vue de ce qui est susceptible de se produire aux stades ultérieurs. Ce document présente les stades du cycle de vie de l'entreprise et examine les aspects particuliers entre les sexes (ou interfaces) qui sont susceptibles de survenir à chacune des étapes.

2. Les différents stades du cycle de vie de l'entreprise (CVE)

2.1 Le stade des études et de la préparation

En général, les femmes sont confrontées à beaucoup plus de difficultés que les hommes tout au long du cycle de vie de l'entreprise. L'un des moments les plus difficiles auquel les femmes chefs d'entreprises sont confrontées est celui du stade des études et de la préparation. Ce premier stade est généralement caractérisé par les traits suivants.

- Le **choix des affaires** tend à être plus restreint chez les femmes que chez les hommes. Cette situation est due à de nombreuses raisons :

  les femmes n'ont généralement pas accès à un vaste champ d'études, aux possibilités de formation et d'acquisition de compétences, en particulier dans le domaine des compétences techniques, car dans de nombreuses sociétés, la technologie n'est pas perçue comme un domaine approprié pour les femmes dès leurs premières années à l'école.

  le conflit vient des nombreuses sollicitations aux quelles les femmes font face. Elles vaquent à des occupations génératrices de revenus (« rôles productifs ») et elles doivent accomplir des tâches non rémunérées et s'occuper de leur foyer et de leur famille (« rôles reproductifs »). Cette situation limite leur de choix du type d'affaires et le nombre d'heures qu'elles peuvent y consacrer. De plus, en raison de leurs multiples responsabilités, les femmes sont généralement plus prudentes dans le calcul des risques que les hommes parce qu'elles concilient les risques d'entreprise avec les risques familiaux.

- il existe des stéréotypes dominants sur les activités commerciales « féminines ». l arrive qu'on leur manque de respect , ce qui ne facilitent pas leur réussite dans les domaines d'activités des hommes et le milieu des affaires.

1 Source : OIT, *Gender and Entrepreneurship Together: GET Ahead for Women in Enterprise. Training Package and Resource Kit*, Bangkok, 2004, pp. 307-317. *(Genre et entreprenariat : Perfectionnement des femmes en entreprise. Programme de formation et kit d'outils)*

- Lors des premières étapes du démarrage d'une entreprise, de nombreuses femmes manquent de confiance, de ressources et de contacts pour exploiter rapidement et efficacement les possibilités même si, tout comme les hommes, elles sont au courant de leur existence.

- En outre, on note généralement des restrictions de mobilité supplémentaires chez les femmes en raison des normes culturelles et des questions de sécurité.

- Les femmes sont souvent confrontées à des obstacles lorsqu'elles tentent d'obtenir le **soutien de leur famille** pour le lancement de leurs affaires. Cela peut être du à un certain nombre de raisons :

  on s'attend à ce que les femmes assument exclusivement les rôles reproductifs et qu'elles se comportent « correctement », « comme des femmes », au sein du foyer, de la famille, de la communauté et de la société.

  L'idée de la femme entrepreneure est contraire à l'image de l'homme considéré comme le principal pourvoyeur de ressources au sein de la famille. Toutefois, cette idée n'est pas conforme à la réalité parce que de nombreux foyers sont dirigés par des femmes et beaucoup d'entre elles gagnent mieux leur vie que les hommes, surtout lorsqu'elles sont prospères dans les affaires.

  Les femmes ne sont pas toujours acceptées en affaires. Leur intérêt pour les affaires pourrait être vu et considéré comme un « passe-temps » par les membres de la famille.

  La réussite en affaires d'une femme peut susciter de la jalousie et de l'envie de la part de la famille.

  L'argent que les entrepreneures ramènent dans leur foyer peut faire l'objet d'un mauvais usage. La réussite en affaires des femmes peut parfois conduire à une baisse de la contribution des hommes aux charges du foyer. Dans certains cas, les hommes peuvent même arrêter complètement de travailler, ou vouloir prendre le contrôle de l'entreprise.

  Plusieurs personnes sous-estiment la capacité des femmes et leur compétence à diriger une entreprise prospère.

  Beaucoup d'entrepreneures sont confrontées à la peur générale de l'échec. Quand un homme échoue, c'est à cause de l'environnement comemrcial. Quand une femme échoue, c'est parce qu'elle est une femme!

- Dans de nombreux pays, les femmes éprouvent des difficultés **d'accès et de contrôle des ressources** en raison de toute une série de facteurs :

  Il peut s'agir des restrictions juridiques, coutumières, ou traditionnelles sur l'accès à la propriété par les femmes et le contrôle des actifs physiques tels que des terrains et des locaux.

  Les possibilités d'emploi peuvent être limitées pour les femmes dans le marché du travail formel, réduisant leurs possibilités d'économiser de l'argent pour créer leur entreprise et leur exposition aux contacts commerciaux, aux réseaux et aux compétences.

  Les femmes ont un accès limité au financement et aux services de conseil connexes en raison des nombreuses restrictions juridiques et coutumières et plus particulièrement l'inaccessibilité à la propriété qui entraîne le manque de garanties pour les prêts.

  Il leur est difficile d'accéder aux informations des fournisseurs, des sous-traitants ou des prestataires de services parce qu'elles ne sont généralement pas perçues par eux comme des entrepreneurs et des décideurs.

  Les femmes jouent un autre rôle, à savoir celui de s'occuper des dépenses quotidiennes et des besoins élémentaires de leur famille. Parfois, les ressources de l'entreprise peuvent être utilisées pour la survie de la famille, au point que l'entreprise fait faillite.

- Les femmes sont confrontées à la difficulté d'adhérer aux **réseaux commerciaux** pour les raisons suivantes :

  Elles ont peut-être une petite expérience dans un certain secteur d'activité. Par conséquent, elles peuvent être confrontées à des difficultés d'accès aux réseaux de fournisseurs, de concurrents, de clients et d'autres entreprises connexes.

Les femmes sont souvent exclues des réseaux formels et informels à prédominance masculine (par exemple, les chambres de commerce, les clubs sportifs ou les bars karaoké).

2.2 La phase de lancement ou de démarrage

- Les entrepreneures doivent connaître et décider de beaucoup de choses lors du démarrage de leur entreprise :

  L'emplacement de l'entreprise : est-ce dans un marché, dans une zone industrielle ou à domicile ? Plusieurs femmes ont une affaire tout à proximité de leur domicile ou à domicile, de telle sorte qu'elles peuvent ainsi facilement concilier les occupations du foyer et de la famille avec une activité génératrice de revenus.

  Comment mobiliser des ressources pour l'entreprise ? Les entrepreneures doivent être conscientes de toutes les opérations bancaires officielles ainsi que des services qu'offrent les institutions financières non bancaires, comme les programmes de microfinance ou les coopératives de crédit. Elles doivent être conscientes des exigences de financement.

  Comment faire pour enregistrer officiellement leur entreprise et quels sont les avantages de cet enregistrement ? Les entrepreneures doivent être au courant des lois et règlements en vigueur qui affectent leurs activités, par exemple, les exigences de santé pour la transformation des produits alimentaires. Parallèlement, elles doivent également connaître la procédure d'enregistrement de l'entreprise, sa raison sociale et son droit de propriété. Elles doivent être conscientes de leurs droits pour se protéger et pour protéger leur entreprise contre les pratiques discriminatoires ou illégales.

  Où se procurer les informations nécessaires pour leur(s) affaire(s) ? Elles doivent connaître les fournisseurs potentiels (nom, conditions, procédures de commande). Elles devraient également savoir comment estimer la taille de leur entreprise (clients potentiels). La recherche d'informations exige beaucoup de confiance en soi, de compétences en matière de communication et de la persévérance dans l'établissement des contacts avec les fournisseurs locaux et les clients, les directeurs de banques et les responsables locaux.

- Les cheffes d'entreprises doivent établir des plans pratiques pour être en mesure de laisser les tâches domestiques et familiales lorsque leurs affaires requièrent leur attention. Cela pourrait inclure :

  la planification des dispositions appropriées de garde d'enfants (par exemple, obtenir de l'aide des membres de la famille ou des établissements publics ou privés) ;

  les événements majeurs de la vie personnelle ou familiale peuvent entraver la concentration sur les activités commerciales (par exemple, mari sans emploi, maladies graves telles que le VIH/SIDA, parents âgés, enfants en bas âge). De nombreuses entrepreneures débutantes vont entamer un acte délicat de conciliation qui consiste à gérer les activités à la fois de la famille et de l'entreprise, et à séparer les finances de la famille et de l'entreprise.

2.3 Le stade de la croissance et de l'expansion

La possibilité de développer son entreprise relève d'un choix et constitue une option pour beaucoup d'entrepreneures. Cependant, certaines d'entre elles (beaucoup plus que les hommes), satisfaites du niveau actuel d'exploitation, ne veulent pas se développer davantage. Elles ont acquis ce qu'elles voulaient et le considèrent comme une réussite en soi. Une orientation vers la croissance ne devrait pas être imposée aux cheffes d'entreprises « prospères »,et leur succès ne devrait en aucun cas souffrir la comparaison avec celles qui souhaitent faire croître leur entreprise.

Une fois que l'entreprise commence à fonctionner et qu'elle montre des signes de réussite, elle devrait devenir plus facile à gérer. Cette situation peut s'expliquer par le fait que les attitudes des autres deviennent plus favorables tant sur le plan familial que communautaire. Certains des obstacles auxquels une entrepreneure est confrontée peuvent diminuer une fois qu'elle acquiert une bonne réputation et qu'elle gagne le respect de ses clients et de ses homologues masculins du même secteur d'activité (fournisseurs et concurrents), ainsi que celui de sa famille et de sa communauté. Toutefois, il est également vrai que la croissance de l'entreprise peut susciter de la jalousie et du harcèlement de la part des hommes d'affaires et des autorités. En outre, la visibilité accrue et l'augmentation (présumée) de la richesse de la cheffe d'entreprise qui connaît un grand succès peuvent conduire certains membres

masculins de la famille à vouloir prendre le contrôle de l'entreprise, voire même à la lui enlever. Ces derniers peuvent réagir en prenant le contrôle de l'entreprise, en retirant leur contribution aux revenus du ménage ou en abandonnant complètement leur travail. Cela constituera un fardeau supplémentaire sur les revenus de la cheffe d'entreprise.

Le développement de l'entreprise pourrait amener la femme à comprendre qu'il n'est plus possible de continuer à assumer ses fonctions à la maison. Elle peut avoir à acquérir ou à louer un espace de travail spécial ou une surface de vente dans une zone commerciale. Elle va aussi se retrouver dans une situation où elle a besoin de recruter et de gérer des employés pour la première fois. Elle sera confrontée à de nouveaux défis dans le recrutement et la gestion de ces employés, ainsi que dans le paiement hebdomadaire ou mensuel des salaires.

Plusieurs femmes hésitent quant à développer ou à étendre leurs affaires, parce que cela entre en conflit avec leur rôle reproductif. Il est reconnu que les femmes n'aiment pas courir de risques comme les hommes en raison de la façon dont elles concilient les affaires et la famille. Le fait de ne pas développer l'entreprise est souvent perçu négativement et comme le signe d'une entreprise à croissance faible ou inexistante. Les agences d'aide consultative et financière offrent souvent des évaluations partielles telles que : « cela ne vaut pas la peine de soutenir cette entreprise, c'est juste pour la subsistance ». Mais les femmes choisissent souvent consciemment d'avoir une entreprise d'une taille gérable et confortable où les risques peuvent être minimisés et où les ressources et les biens accumulés de la famille ne sont pas surexposés. Même là où elles sont en mesure de développer leurs affaires, de nombreuses femmes ne le feront qu'à condition d'être capables de concilier leurs affaires avec d'autres centres d'intérêts dans la vie.

Cependant, il existe un corpus de preuves croissant qui démontre que les entreprises « féminines » croissent à un rythme plus rapide en termes de chiffre d'affaires, de bénéfices et d'emploi que les entreprises dirigées par les hommes. La majeure partie de ces preuves provient du Canada, d'Europe et des États-Unis, où le terrain de jeu est plus équitable pour les femmes, même si elles restent susceptibles d'être marginalisées dans leurs relations d'affaires. Cela peut être dû au phénomène du « plafond de verre », c'est-à-dire aux préjugés en faveur des hommes pour ce qui est des fonctions de chefs d'entreprises et de patrons.

Au stade de la croissance et de l'expansion de leur entreprise, les entrepreneures sont susceptibles de connaître un éventail de facteurs positifs et négatifs :

- les gens deviennent plus favorables quand ils voient qu'une entrepreneure s'en sort bien ;
- les autres entrepreneurs peuvent leur montrer plus de respect ;
- les associations de cheffes d'entreprises peuvent jouer un rôle important dans le soutien des femmes dont l'entreprise connaît des problèmes de croissance ;
- les chances d'obtenir un soutien financier s'accroissent ;
- les difficultés à obtenir un soutien financier peuvent toutefois demeurer comme la résultante des préjugés défavorables envers les femmes d'affaires et elles ne pourront pas être complètement surmontés ;
- lorsque les femmes jonglent avec leurs tâches parallèles d'entrepreneures et de mères ou femmes au foyer, leurs partenaires masculins et enfants peuvent se plaindre d'être négligés. Un mode de vie très occupé peut entraîner des problèmes sanitaires et psychologiques ;
- les partenaires masculins peuvent retirer leur soutien, ou même être opposés, s'ils perçoivent la réussite de leur femme comme une remise ne question de leur statut de chef de famille. Les membres de la famille du conjoint peuvent aussi faire preuve de jalousie ;
- certains hommes travaillant dans le même domaine d'activités pourraient devenir jaloux du succès de la cheffe d'entreprise, et insister sur son exclusion de l'activité existante et des cercles sociaux qui sont généralement dominés par les hommes.
- certaines personnes pourraient répandre des rumeurs selon lesquelles la cheffe d'entreprise doit sa réussite à des faveurs sexuelles. De même, cette dernière pourrait être qualifiée de « peu sexy », de « frigide » ou d'« hystérique » parce qu'elle prend les choses (trop) au sérieux.

2.4 Le stade de maturité

À ce stade, la cheffe d'entreprise aura acquis un succès considérable. Elle aura établi son activité et vu cette dernière grandir. Elle aura gagné l'acceptation des fournisseurs, des clients, des concurrents et d'autres entreprises. Elle aura éventuellement rejoint un syndicat professionnel, une association patronale ou une association d'entrepreneures.

Certaines cheffes d'entreprises pourraient, à ce stade œuvrer activement à encourager et à soutenir d'autres femmes dans la création d'une entreprise, grâce à leur participation à des associations d'entrepreneures ou en proposant des services de mentorat. Elles pourraient également agir comme un modèle de rôle positif pour inciter d'autres femmes.

Toutefois, les entrepreneures auront aussi besoin de réévaluer leurs activités commerciales et de faire le point sur les progrès et la croissance de leur entreprise afin de décider de leur avenir : Souhaitent-elles voir leur entreprise rester la même, croître davantage ou se diversifier ? Elles pourraient aussi avoir à réexaminer leurs rôles public et privé et l'état de leur tentative de compromis entre leurs rôles productif et reproductif. Elles pourraient avoir besoin de réfléchir à des stratégies de succession pour leur entreprise en intégrant leurs filles et fils ainsi que d'autres membres de la famille en vue de mettre fin à leur propre implication dans l'entreprise à une date ultérieure.

2.5 Le stade de déclin ou de « renaissance » de l'entreprise

Quand les affaires commencent à baisser, il est essentiel que les cheffes d'entreprises aient conscience de la disponibilité de toute une gamme de choix et d'options. Les formateurs en matière d'activités commerciales et les prestataires de services de développement des entreprises (SDE)[2] devraient les aider à garder confiance en soi. La liquidation d'une entreprise peut arriver à tout le monde!

Les entrepreneures en faillite sont confrontées à d'autres réactions et traitements que les hommes. Lorsque les femmes échouent, les gens ont tendance à penser que cela démontre leur incapacité à faire des affaires d'une manière généralisée, une réaction de type « on vous l'avait bien dit ». Même si une femme d'affaires peut devenir un modèle respecté lorsqu'elle réussit (souvent avec des commentaires tels que « une excellente femme d'affaires et en même temps une femme et mère dévouée »), elle peut également être citée comme un mauvais exemple si elle échoue. Les femmes d'affaires sont rarement considérées comme pures en termes de réalisations : leur sexe compte aux yeux de beaucoup de gens et elles finissent par être traitées de représentantes du sexe féminin. En revanche, quand un homme échoue en affaires, une liste d'excuses légitimes est considérée comme acceptable, faisant de « la mauvaise conjoncture économique » la raison du dépôt de bilan.

3. Bonnes pratiques dans le développement de l'entreprenariat féminin

3.1 Modèles de rôles, orientation et mentorat

Modèles de rôles : Les femmes d'affaires prospères sont non seulement des exemples encourageants pour les autres femmes, mais elles peuvent également influencer d'autres personnes en leur apportant leur soutien. Par exemple, une femme d'affaires qui a de grands enfants avec une éducation décente et a réussi sa carrière peut démontrer tant aux femmes qu'aux hommes que le fait d'avoir une entreprise ne signifie pas négliger ses enfants. Au Sri Lanka, par exemple, l'OIT a promu une vidéo sur les modèles de rôles des cheffes d'entreprises intitulée « S'ils peuvent le faire, je le peux également », utilisée comme outil de promotion et de formation. Les modèles de rôles sont importants car ils peuvent aider les femmes à se libérer des stéréotypes sexistes comme le fait de rester à la maison ou de s'impliquer uniquement dans des activités économiques féminisées, comme la cuisine et la couture.

Orientation et mentorat : L'orientation est généralement fournie par des cheffes d'entreprises prospères aux femmes qui veulent mettre sur pied une entreprise, ou par les femmes gestionnaires âgées aux plus jeunes. L'orientation et le mentorat offrent aux femmes moins expérimentés ou qui manquent d'assurance la possibilité de parler à toutes les femmes expérimentées et personnellement accomplies (souvent retraitées) d'une manière systématique, en traitant des problèmes et ambitions que les femmes d'affaires émergentes auront probablement. Par exemple, ces services sont fournis en Inde par l'Association des cheffes d'entreprises du Karnataka (AWAKE), ou en Jordanie par l'Association des femmes d'affaires et professionnelles (BPWA).

2 Pour plus amples informations sur les services de développement des entreprises, voir http://www.ilo.org/dyn/bds/bdssearch.home.

3.2 Développer la confiance en soi chez les cheffes d'entreprises

Les obstacles internes à l'entreprenariat féminin peuvent parfois être aussi importants que ceux externes imposés par la famille, la communauté locale et la société en général. Les femmes ont parfois douté de leurs capacités en affaires et manquent de confiance en soi pour parler, se lever et mettre sur pied leur propre entreprise, même si tel est leur plus grand désir. Plus souvent, la limitation de l'accès à l'éducation, aux compétences et à l'expérience de travail ont un impact négatif sur leur confiance en soi. Si une femme n'a pas les compétences pratiques requises en affaires, une certaine forme de soutien en matière de compétences et de formation en activités commerciales pourrait stimuler sa confiance en soi.

Afin de stimuler leur confiance en soi, les femmes d'affaires (potentielles) doivent identifier ce qui leur manque et travailler à combler les éventuelles lacunes. Cela peut se faire étape par étape, en identifiant ce qui est nécessaire à chaque stade de développement d'une entreprise et en se préparant en conséquence avant de passer à l'étape suivante.

À plus long terme, les filles grandissent dans un contexte de stéréotypes sexistes qui se reflètent dans les programmes d'enseignement et les manuels scolaires, ainsi que dans leur « choix » de disciplines académiques. L'investissement dans l'éducation des jeunes filles est la clé pour ouvrir un large choix de métiers pour les femmes.

Le fait d'exposer les filles à un large éventail de modèles de rôles de femmes d'affaires peut contribuer à développer une image positive et acceptable de l'entreprenariat chez les jeunes femmes. Cet état de choses pourrait les motiver à poursuivre leurs études dans un plus large éventail de compétences professionnelles. Si le travail indépendant est décrit comme une option de carrière séduisante, réaliste et viable, les jeunes femmes deviendraient plus conscientes de l'entreprenariat en tant qu'option dynamique et enrichissante dans la vie, quelle que soit leur orientation future.

À cette fin, des initiatives spéciales visant à promouvoir l'esprit d'entreprise chez les filles existent dans certains pays. Elles s'adressent aux parents et aux filles et jeunes femmes elles-mêmes. Aux États-Unis par exemple, un projet intitulé « An Income of Her Own » (« Un revenu pour elle-même ») encourage les adolescentes à nourrir des aspirations entrepreunariales. Il est maintenant connu sous le nom de « Independent Means Inc. ». Le projet organise des stages d'été en entreprenariat pour les jeunes filles, agrémentés d'interactions avec des femmes d'affaires prospères et de modèles de rôles (Kantor, 2001).[3]

3.3 Réévaluer la division des tâches et les relations de pouvoir au sein du ménage

Le travail ménager des femmes est considéré comme acquis et sa valeur économique n'est pas reconnue dans l'économie globale. Par conséquent, les multiples tâches des femmes ne sont pas considérées comme une véritable charge supplémentaire pendant qu'elles développent et font croître leur entreprise. Par ailleurs, dans de nombreuses sociétés, l'homme est considéré comme le chef de famille et le principal soutien de cette dernière, même s'il est sans emploi. Si sa femme gagne plus que lui, il pourrait la rejeter étant donné qu'il perçoit cette situation comme une atteinte à son pouvoir.

L'appui aux entrepreneures existantes et potentielles doit prendre en compte les relations entre les genres et les normes traditionnelles et culturelles qui prévalent, identifier les principaux obstacles et ensuite travailler à l'amélioration du travail des femmes et de leurs moyens de subsistance. En matière de microfinancement par exemple, les accords de prêt avec les cheffes d'entreprises peuvent impliquer le conjoint/partenaire pour aider à comprendre l'importante contribution que le prêt peut apporter au ménage et à la famille (Tanzanie).

Certains projets de développement échouent parce qu'ils n'ont pas pris au sérieux les relations entre les genres. Dans un projet en Indonésie, un groupe de femmes a été soutenu pour former sa propre coopérative et son propre espace de travail. Mais vu que les hommes sont devenus jaloux des exigences supplémentaires que la coopérative a imposées au programme des femmes, ils ont brûlé le lieu de travail de ces dernières. Dans un autre projet en Inde, les femmes ont créé une nouvelle entreprise sur la base de la production à domicile, sans tenir compte de leurs charges de travail existantes en matière de reproduction et de travaux ménagers et sans modifier les responsabilités des hommes dans le village. Leur activité n'a pas été prospère parce qu'elles ont fini par être trop occupées pour accepter plus de travail.

3 Kantor, Paula, *Promoting women's entrepreneurship development based on good practice programmes. Some experiences from the North to the South*, document de travail du SEED, n° 9, 2001

Les conjoints pourraient assumer moins de responsabilités pour le bien-être de leur famille et compter sur leurs épouses. Parfois, en raison de leur ressentiment, ils pourraient retirer leurs contributions au revenu du ménage, surtout quand la femme commence à gagner son propre revenu. Dans d'autres cas, les époux seraient enclins à prendre en charge les affaires de la femme quand elles se sont développées, même s'ils manquent d'expérience en matière de gestion. Idéalement, les époux et autres membres de la famille masculins pourraient s'impliquer davantage dans la répartition des tâches et responsabilités domestiques lorsque les femmes sont économiquement actives. Par conséquent, il serait utile d'impliquer les hommes de la famille et les membres de la communauté dans la formation des femmes afin de les rendre plus conscients de ce que les affaires d'une femme prospère contribuent à améliorer la qualité de vie de la famille et de la communauté.

Dans de nombreux cas, les entrepreneures pourraient obtenir de l'aide pour la garde des enfants de la part des autres membres de la famille ou des proches, en particulier les membres féminins comme les mères, les sœurs et les filles plus âgées. Aux Philippines, en raison de la structure de la famille élargie et de la tradition de participation des femmes aux activités économiques, les femmes d'affaires ont accès au soutien d'autres membres de la famille féminins. Si le soutien des membres de la famille est une bonne chose, il pourrait également favoriser l'abandon de l'école chez les enfants pour remplir ces rôles, en particulier dans le cas des filles (DFID, 2000). Dans certains pays, l'aide à domicile peut être employée à un coût abordable, permettant ainsi aux entrepreneures de poursuivre leurs activités commerciales.

Beaucoup de femmes préfèrent l'entreprenariat à l'emploi hors de la maison pour mieux concilier leur travail avec leurs rôles en matière de reproduction (Mayoux, 2001)[4]. Toutefois en même temps, le travail à domicile pourrait causer des problèmes tels que de très longues heures de travail sans repos et de fréquentes interruptions du rythme de travail. Il y a des situations où la séparation spatiale du travail et de la maison pourrait être saine sur le plan physique et mental.

De nombreux mécanismes ont été testés et devraient être appliqués en outre pour aider les femmes à mettre sur pied leurs propres affaires et à les gérer. La fourniture de crèches, d'incubateurs spécialisés pour répondre aux besoins des entrepreneures émergentes, la création de centres d'affaires pour les femmes, les groupes de promotion, les associations et les coopératives féminines peuvent beaucoup contribuer à l'amélioration de la situation à laquelle les femmes d'affaires sont confrontées. Le cas échéant, ces initiatives devraient être menées de manière à susciter le soutien et l'implication du mari et d'autres membres de la famille.

3.4 Au-delà des rôles traditionnels des femmes

L'expérience d'aller au marché peut être complètement nouvelle, et peut même devenir un catalyseur pour la confiance en soi des femmes. Si elles sont confrontées à des difficultés de mobilité pour des raisons de sécurité et culturelles, le fait de sortir de la maison à des fins d'échanges commerciaux ou d'affaires pourrait se révéler un véritable défi. Dans le cas d'un projet de promotion des femmes dans la micro-entreprise en Inde, les époux escortaient et ramenaient leurs épouses de l'arrêt d'autobus lorsqu'elles allaient au marché (DFID, 2000). Cela était nécessaire vu que la culture leur interdit d'être en contact avec le monde extérieur toutes seules. Toutefois, les maris se sont lassés d'escorter leurs femmes comme ils étaient soumis à deux heures de marche dans la nuit et ils ont alors progressivement pris la responsabilité d'aller au marché.

À titre d'exemple de soutien aux femmes d'affaires dans les secteurs non traditionnels, CRASFORM (Italie) travaille sur l'entreprenariat féminin dans les secteurs de l'architecture et du bâtiment. Comme ces secteurs sont traditionnellement dominés par les hommes, CRASFORM mobilise les femmes architectes et ingénieurs qui ont eu des difficultés à trouver un emploi. Il les soutient et les encourage dans la rénovation de bâtiments écologiques (Kantor, 2001) ; Il semble également que de nombreuses possibilités d'affaires existent dans les nouveaux secteurs émergents, à savoir les technologies de l'information et de la communication, vu qu'aucun critère de travail basé sur la relation entre les genres n'a encore été établi dans ces secteurs, et ils offrent une plus grande égalité réelle des chances.

4 Mayoux, Linda, *Jobs, gender and small enterprises. Getting the policy environment right*, document de travail du SEED, n° 15, 2001.

3.5 Programmes efficaces d'appui pratique aux entreprises

Outre la formation en compétences techniques et commerciales, les femmes d'affaires ont besoin de soutien pratique, à savoir l'orientation lors de la préparation de plans d'affaires ou des accords de prêt. Ces mesures d'appui peuvent prendre différentes formes :

- La création d'unités dotées d'un espace de travail, des machines et des structures à moindre coût pour l'électricité et le loyer (par exemple, l'unité d'appui de la transformation des aliments mise en place par AWAKE en Inde, ou un incubateur intersectoriel au Kirghizistan, qui fournit un appui technique et spatial aux entreprises féminines qui embauchent des femmes au chômage).
- Les services de formation et d'orientation aux femmes en phase de démarrage, par exemple, le programme de développement des cheffes d'entreprise au Bangladesh, (Karim, 2001) et les incubateurs destinées principalement aux entrepreneurs aux États-Unis (Kantor, 2001).

En termes de formation, de nombreux organismes ont élaboré des manuels spécifiques à l'entreprenariat féminins (voir la liste des références). L'OIT a développé des manuels et des programmes destinés aux femmes rurales en matière de développement des micro-entreprises en Afrique de l'Est (Rural women in micro-enterprise development, 1997), ou des programmes de formation des formateurs dans plusieurs pays asiatiques (manuels de formation des formateurs utilisés en Indonésie, au Pakistan, en Philippines et au Sri Lanka, et au Pendjab en Inde).

3.6 Changer les attitudes envers les cheffes d'entreprises

Quand une femme met sur pied une entreprise, l'obstacle le plus redoutable est souvent l'attitude des autres personnes envers ses activités, y compris celle des membres de sa propre famille. Parfois même, la perception qu'elle a d'elle même et de ses potentialités peut constituer un obstacle. Il s'agit de la crainte de ne pas être prise au sérieux et du manque fondamental de confiance en soi découlant de leur faible niveau d'éducation, de l'absence d'expérience technique et de compétences en affaires, d'une expérience professionnelle insuffisante, mais également de la difficulté des femmes à s'exprimer dans leur société. Par conséquent, une image positive des entrepreneures, à la fois comme individus et comme force collective dynamique dans l'économie, doit être développée.

Les organisations de femmes peuvent jouer un rôle important dans la promotion de divers aspects de l'autonomisation, notamment en contribuant à leur autonomie économique. En outre, l'éducation et la formation peuvent être offertes sur d'autres aspects, tels que l'alphabétisation, les droits légaux, l'éducation sanitaire et la prévention contre le VIH, etc.

En affaires, il existe de nombreux réseaux informels dominés par les hommes dans des secteurs d'activités spécifiques, et les femmes sont désavantagées parce que très souvent, elles ne sont pas à l'aise pour rejoindre ces réseaux ou en sont officiellement ou officieusement exclues. C'est pour cela que les réseaux de femmes sont devenus une solution saine et énergique (par exemple, Women-net en Afrique et en Europe)[5]. De tels réseaux constituent également un canal pour collecter des faits sur l'ampleur et la portée des activités des cheffes d'entreprises et pour démontrer l'étendue de leur contribution au développement économique. De cette façon, le rôle des femmes en tant que fournisseurs de produits et de services peut être pleinement reconnu. Le centre de recherche sur les activités des femmes des États-Unis[6] a mis au point une documentation très riche sur cette contribution pour de nombreux pays.

5 Voir par exemple les sites Women's Wolrd Banking (www.swwb.org), ou Weiberwirtschaft (www.weiberwirtschaft.de).

6 http://www.nfwbo.org/

Module 5

Appui au démarrage et au maintien d'un emploi indépendant

Module 5.1

Accompagnement des petites entreprises lors des phases de démarrage et de consolidation

5.1 Accompagnement des petites entreprises lors des phases de démarrage et de consolidation

Le présent module :

- souligne l'importance d'un suivi étroit et suffisement long lors de la phase de démarrage et de consolidation d'une entreprise ;
- présente des différentes options de suivi des entrepreneurs débutants ;
- explique la méthodologie du suivi ;
- offre un aperçu des principaux domaines devant être couverts par les services de suivi ;
- identifie les services de suivi pour les entrepreneurs avec des besoins spécifiques : les filles et les jeunes entrepreneurs, les entrepreneurs handicapées et ceux vivant avec le VIH ;
- souligne l'importance de la coordination entre les partenaires intervenants dans les services de suivi.

Ce qu'il faut prendre en considération

1. L'importance de services des suivi adaptés en termes de durée et de méthodologie

Le suivi professionnel et de longue durée des nouvelles entreprises est d'une importance capitale

On a beaucoup sous-estimé dans les projets de réintégration l'importance d'accompagner les nouveaux entrepreneurs lors de la phase de démarrage et de consolidation de leurs entreprises. L'absence ou l'inadéquation du suivi a été l'une des plus importantes faiblesses. Les évaluations de plusieurs projets d'intégration économique ont souligné le fait que le suivi était insuffisant en termes de durée et inadapté en termes de méthodologie, et parfois même inexistant.[1] Les calendriers prévus pour le suivi étaient trop courts, ou bien les phases précédentes avaient pris plus de temps que prévu et avaient par conséquent réduit le temps imparti à la composante de suivi, ou bien le suivi était considéré à tort comme une activité de moindre importance. Souvent, ceux qui développent des projets estiment qu'une fois formés et installés, les jeunes entrepreneurs vont facilement s'en sortir seuls.

En réalité, le suivi lors de la phase de démarrage d'une entreprise, en particulier lorsqu'elle est gérée par des nouveaux entrepreneurs jeunes et inexpérimentés, nécessite la présence continue, sur une longue période, de conseillers connaissant le contexte social et économique local, y compris les réseaux d'affaires, spécialisés dans l'encadrement des nouveaux entrepreneurs, et capables et disposés à travailler avec les jeunes. À titre d'exemple, le mentorat des entrepreneurs locaux bien installés et expérimentés s'est révélé particulièrement utile. Le besoin vital de ce genre d'accompagnement prolongé ne peut être satisfait par des conseils sporadiques de spécialistes externes à la zone de projet.

1 Par exemple, dans le projet BIT-IPEC mentionnée dans la première note de bas de page du chapitre sur le cadre conceptuel, la durée insuffisante du suivi des jeunes dans leurs emplois avait été identifiée comme l'une des principales limitations du projet.

Toutefois, il faut reconnaître qu'il est difficile, en situation post-conflit, d'assurer un suivi constant sur une période assez longue par une agence compétente. Il faut garder à l'esprit que même dans les conditions ordinaires, le taux de mortalité des micro-entreprises au cours des cinq premières années s'élève à environ 70 pour cent.[2]

Difficultés des nouvelles entreprises gérées par des jeunes en situation post-conflit

En situations post-conflit, les micro-entreprises font face à des difficultés encore plus grandes pour survivre en raison du :

- grand nombre de personnes qui se tournent vers l'auto-emploi, ce qui veut dire compétition accrue ;
- destruction d'infrastructures, d'installations de production, d'équipements et de stocks d'intrants ;
- faible demande sur le marché à cause d'un pouvoir d'achat limité ;
- coupures d'électricité et d'autres services publics ;
- circulation restreinte des personnes et des biens en raison du mauvais état des réseaux et de l'équipement de transport ainsi que des contraintes politiques/administratives ;
- rupture des services financiers, commerciaux et d'autres services d'appui aux entreprises ;
- difficultés de communication, ralentissant les échanges d'information, la coordination et la collaboration entre entreprises ;
- désorganisation des réseaux d'entreprises et des organisations d'entrepreneurs ;
- incertitude freinant l'investissement et rendant la planification des activités difficile ;
- manque de sécurité pour les personnes, les biens et les installations, exposés aux attaques et aux pillages ;
- une société affaiblie, divisée par le découragement, la méfiance, l'animosité entre les individus et les groupes.[3]

Pour les enfants sortis des forces et groupes armés, ce problème est souvent exacerbé par le manque d'acceptation communautaire et d'autres désavantages sur le marché du travail, y compris un niveau d'instruction plus limité et un manque d'expérience professionnelle.

Ainsi, si pour la plupart des membres du groupe cible l'auto-emploi reste l'option la plus réaliste pour gagner sa vie, on ne doit pas sous-estimer les difficultés énormes qui y sont liées. La réintégration économique durable de ces enfants et jeunes par le biais de l'auto-emploi nécessite un appui sur une période de consolidation de l'entreprise assez longue.

2 BIT-CRISIS, *Local Economic Development in Post-Crisis Situations. Operational Guide* [Le développement économique local en situations post-crises. Guide opérationnel] (Genève, 2004), p. 103. Toutefois, un tel chiffre doit être examiné en perspective, étant donné que beaucoup de micro-entreprises « meurent » et réapparaissent dans un autre secteur ou ailleurs.

3 BIT-CRISIS : *Decent work matters in crises: ILO response to crisis challenges [Le travail décent a de l'importance dans les crises : réponse du BIT aux défis des crises]*, 22 fiches techniques (Genève, 2003). Fiche « Micro/small enterprises for socio-economic revival » [Les micro- et petites entreprises pour la relance socioéconomique], p.1.

L'accompagnement du groupe cible ne devrait pas durer moins d'un an

Selon le programme GERME du BIT, une période de suivi de plus d'un an est nécessaire pour les nouveaux entrepreneurs peu instruits. Les incubateurs d'entreprises et d'autres centres des affaires peuvent assurer le suivi jusqu'à trois ou quatre ans.[4] Il n'y a pas de règles générales concernant la durée requise pour les services de suivi pendant la phase de démarrage d'une entreprise, mais compte tenu de la difficulté de la situation post-conflit et de la particularité du groupe cible, la disponibilité de l'appui en matière de suivi ne doit pas durer moins d'un an. La durée réelle des services de suivi fournis par votre projet à chaque nouvel entrepreneur doit être adaptée aux besoins identifiés au cours de l'exercice régulier de suivi de la performance.

Pour les projets de réintégration économique, cela revient à dire que le bénéfice de toutes les phases précédentes peut simplement être annulé si des ressources budgétaires suffisantes et une durée adéquate n'ont pas été prévues pour la composante de suivi.

2. De l'objet au sujet du processus de réintégration

Les jeunes entrepreneurs débutants sont devenus des acteurs du processus de réintégration

Pendant toutes les phases précédentes du processus de réintégration, les jeunes étaient principalement l'objet des services, même lorsque le projet a pris soin d'encourager et de respecter leur avis. À partir du moment où les jeunes démarrent leur activité, leur statut change radicalement et ils deviennent des acteurs clés du processus de réintégration. Le suivi, à ce niveau, implique de conseiller les jeunes entrepreneurs dans leurs choix et faciliter leur accès aux services locaux. Il ne concerne plus l'évaluation, l'orientation ou la formation. Le suivi implique aussi d'accepter qu'ils soient maîtres de leurs projets. Aucun entreprenariat n'est possible sans ce changement radical de perspective.

3. Domaines d'appui

Besoin d'appui dans cinq domaines

Les nouveaux entrepreneurs, en particulier lorsqu'ils sont jeunes, ont besoin d'appui dans les domaines suivants au cours du lancement et de la consolidation de leur entreprise : (i) mise en place physique et administrative de l'entreprise, (ii) information sur les ressources, les opportunités, les services disponibles, (iii) les relations d'affaires, (iv) l'appui technique et (v) les compétences en gestion de l'entreprise.

(i) L'appui au démarrage de leur activité comprend l'aide dans le choix d'un lieu de travail approprié, les procédures administratives et l'achat de l'équipement.

(ii) Ils ont besoin d'informations sur : les marchés, les opportunités économiques, et en situation post-conflit, en particulier les opportunités dans la reconstruction ; les technologies, surtout les technologies nouvelles et les technologies qui peuvent attirer les jeunes ainsi que les technologies respectueuses de l'environnement ; les ressources et les atouts de la zone ; les lois et règlements, et les tendances des consommateurs.

(iii) Les relations sont capitales pour les jeunes entrepreneurs, notamment avec : les autres entreprises, les services d'appui, les marchés, les services d'orientation, les organisations professionnelles, les (jeunes) chambres de commerce, les organisations d'employeurs et de travailleurs et les autres jeunes entrepreneurs (internes et externes au projet), les fournisseurs, les clients et l'accès aux programmes d'investissements à haute intensité de main-d'œuvre.

4 Voir Schoof, *op. cit.*, p. 63.

(iv) Certains des nouveaux entrepreneurs du projet seront peut être en mesure de gérer efficacement leur entreprise sur la base de la formation professionnelle reçue avant le démarrage de leur activité, tandis que d'autres auront encore besoin d'une assistance technique pendant quelque temps. Des conseils techniques par des professionnels compétents pendant la phase de démarrage et ensuite pendant une phase relativement longue de consolidation peuvent être nécessaires dans certains domaines tels que l'agriculture où des conseils peu avisés peuvent causer (ou ont causé) beaucoup de dégâts. Ce genre d'appui peut être fourni par divers services formels ou informels, y compris les services techniques d'orientation, les services de vulgarisation agricole, le mentorat, les associations professionnelles, les associations d'agriculteurs, les chambres de commerce ou les services de formation de proximité.

(v) La formation en entreprenariat, présentée dans le module précédent, peut ne pas suffire pour former un entrepreneur accompli. Certains jeunes entrepreneurs ont peut-être besoin d'une période complémentaire au cours de laquelle ils pourront renforcer leurs compétences pratiques en gestion, apprendre à maîtriser leur activité et acquérir une culture entrepreneuriale (capacité de prendre des risques, compétences organisationnelles, créativité, esprit d'initiative, capacité de prendre des décisions, etc.)

Le présent module offre des orientations sur la manière d'organiser l'appui aux nouveaux entrepreneurs du projet dans ce domaine. Ce module aborde également la question comment surmonter les obstacles et inégalités spécifiques pour les filles et jeunes femmes et comment adresser les besoins des entrepreneurs handicapés des deux sexes.

4. Coordination du suivi des nouveaux entrepreneurs et rôle de l'agence d'exécution

Coordination des rôles et responsabilités des acteurs du suivi

Avant de lancer cette phase, il convient de prêter attention à la définition des rôles et responsabilités de tous les partenaires impliqués.

Jusqu'à ce stade du processus de réintégration, le nombre et le type de partenaires directement ou indirectement impliqués dans le projet étaient restés relativement faibles. Avec le démarrage des entreprises, leur nombre grandira et le type d'interactions deviendra plus complexe.

Compte tenu du fait que dans la plupart des zones du projet, il y aura rarement une agence spécialisée dans la formation en entreprenariat et le suivi, disponible tout au long de la période de formation et de suivi, le Module 4.3 propose de charger l'agence d'exécution de s'occuper de la formation en entreprenariat et du suivi des bénéficiaires du projet. Il faut pour cela introduire une phase de formation de formateurs dans la stratégie du projet, c'est-à-dire faire former l'agence d'exécution par un maître-formateur, éventuellement recruté à l'extérieur de la zone du projet pour une période limitée. Le maître-formateur encadrera également l'agence d'exécution pendant la formation en entreprenariat de la première vague de bénéficiaires du projet. Le Module 4.3 présente également la méthodologie GERME du BIT, adaptée aux besoins des projets comme le vôtre.

Si vous adoptez la stratégie proposée, l'agence d'exécution restera un acteur clé de la formation en entreprenariat et du suivi. Il en va de même si l'agence d'exécution est spécialisée dans ce domaine. Toutefois, si une agence appropriée, spécialisée dans la formation en entreprenariat et de suivi est disponible dans la zone de votre projet et que vous décidez d'impliquer cette agence, les rôles respectifs de votre agence d'exécution et de l'agence locale doivent être clairement définis afin d'éviter toute confusion. La tâche de l'agence externe doit essentiellement se limiter au renforcement de la gestion de l'entreprise (renforcement des compétences en matière de gestion,

résolution des problèmes de gestion). En sa qualité d'intermédiaire, l'agence d'exécution aura la tâche plus large de faciliter l'accès aux divers services de développement des entreprises (SDE). En outre, l'importance grandissante de tels prestataires de services pour les bénéficiaires du projet augmentera le besoin de coordination générale par l'agence d'exécution.

Divers types de suivi

De nombreux autres types de suivi de jeunes entreprises existent peut-être dans votre zone de projet (les plus élaborées sont généralement absents en situation post-conflit). Il peut s'agir de :

- mentorat formel et informel, c'est à dire l'encadrement, le counseling et l'orientation des nouveaux jeunes entrepreneurs par des entrepreneurs locaux expérimentés. Le mentorat s'est révélé l'une des méthodes les plus efficaces pour aider au démarrage d'une entreprise, car il permet le transfert non seulement de l'expérience en gestion d'entreprise, mais aussi d'une connaissance concrète des ressources locales et une introduction du jeune entrepreneur dans des réseaux d'entreprises locaux. Le défi consiste à identifier des mentors capables et disposés à travailler avec votre groupe cible. Les gouvernements, les ONG et les associations professionnelles ont lancé divers programmes de mentorat dans divers pays. Même si les programmes formels peuvent manquer en situation post-conflit, le mentorat informel reste une option réaliste ;
- les centres d'affaires et structures semblables (il y différents termes pour les désigner). Ces structures peuvent être des agences gouvernementales, des ONG ou des entreprises privées. Récemment,[5] l'accent a été mis sur la viabilité et donc une gestion commerciale des services de ces centres qui doivent devenir payants. En situations post-conflit, ces centres d'affaires du type entreprise privée peuvent être inexistantes, mais des structures gouvernementales ou subventionnées par les bailleurs de fonds peuvent bien être à votre disposition ;
- Les incubateurs d'entreprises sont une forme sophistiquée de centres d'affaires. En plus d'une grande variété de SDE, notamment l'encadrement en matière de gestion, l'élaboration de plans d'affaires, services administratifs, appui technique, mise en réseau des entreprises et conseils sur les sources de financement, ils offrent un espace physique de travail, y compris une infrastructure informatique, et donnent la possibilité à plusieurs jeunes entrepreneurs ayant les mêmes objectifs de travailler ensemble. De tels services peuvent être offerts pendant une période qui peut durer jusqu'à cinq ans. Toutefois, il peut être difficile de trouver et/ou d'avoir accès à de telles structures élaborées dans votre zone de projet.

Les propositions suivantes reposent sur l'option de formation des formateurs présentée dans le Module 4.3 et qui reflète la situation la plus couramment rencontrée sur le terrain. Pour ce qui est de la mise en œuvre du projet, cette option se révèle aussi être la plus accessible. Toutes les autres nécessitent un degré de coordonnée considérable entre l'agence d'exécution et les partenaires opérationnels. La section suivante présente les tâches qui doivent être effectuées. Leur répartition n'obéit pas à une règle générale, mais dépend de l'option adoptée. La tâche de l'agence d'exécution consiste à vérifier que toutes les tâches ont été effectuées et d'assurer la coordination avec le partenaire choisi.

5 Voir Sievers, Haftendorn et Bessler, *Business Centres for Small Enterprise Development. Experiences and lessons from Eastern Europe* [Les centres d'affaires pour le développement des petites entreprises. Expériences et leçons d'Europe de l'Est], (Genève, BIT, 2003).

5. Monitoring et évaluation

L'agence d'exécution est en charge du monitoring de l'ensemble des services de suivi

Comme c'est le cas pour toutes les autres composantes, le monitoring des services de suivi des jeunes entrepreneurs du projet doit rester la responsabilité de l'agence d'exécution. Un monitoring et une évaluation centralisés de l'ensemble de cette composante sont d'autant plus importants que (i) le nombre des acteurs opérationnels et des différents services a probablement beaucoup augmenté et que (ii) l'adaptation aux changements rapides survenus dans l'environnement, en raison de l'insécurité, de nouveaux marchés, des mouvements de population, etc. prend une plus grande importance au cours de cette phase par rapport aux précédentes.

L'évaluation de cette phase doit donner un bon aperçu des avantages comparatifs de chacune des méthodologies et de leur adéquation au groupe cible des enfants et jeunes sortis des forces et groupes armés et des autres enfants affectés par les conflits. C'est dans ce domaine que des informations fiables font encore largement défaut et où le vaste spectre d'approches et d'agences participantes pourrait fournir des indications pour améliorer la conception des projets futurs.

Des exemples de (ré)intégration économique réussie de votre groupe cible émergeront peu à peu pendant la phase d'installation et de consolidation des nouvelles entreprises. Ces exemples (d'entreprises individuelles ou de coopératives) devraient faire l'objet d'une grande publicité afin de stimuler les autres enfants et jeunes, de permettre au projet de garder son élan et d'encourager l'acceptation communautaire.

Ce qu'il faut faire, et comment le faire

Cette section n'aborde pas expressément les questions de l'accès aux services financiers, de l'appui aux coopératives, de la protection sociale, y compris de la micro-assurance santé, et de la sécurité, santé des conditions de travail (SST). Ces questions sont toutes abordées dans des modules distincts en raison de leur importance pour la réintégration économique de votre groupe cible. Les aspects essentiels sont résumés ci-dessous par souci de cohérence. Toutefois, il faut garder à l'esprit que l'examen de ces autres SDE dans des modules distincts n'est qu'une question de présentation. Ils font partie intégrante de la question de l'appui aux petites entreprises pendant les phases de démarrage et la consolidation.

Étape 1 : Coordination entre les partenaires opérationnels

➤ **Identifier et sélectionner des options alternatives pour le suivi des nouvelles entreprises**

- La méthodologie la plus courante pour cette composante sera le suivi des nouvelles entreprises par l'agence d'exécution elle-même après avoir été formée par un maître-formateur. Toutefois, il n'y a pas de raison pour que la méthodologie du suivi soit la même pour tous les jeunes entrepreneurs du projet. Il n'y a pas une méthodologie unique de suivi. Pour chacun d'eux, adoptez l'option qui convient le mieux à sa situation et aux conditions et opportunités locales. Si les options présentées ci-dessus : mentorat formel et informel, centres d'affaires ou similaires, incubateurs d'entreprises ou toute autre appui spécialisé dans la formation en entreprenariat et le suivi de jeunes entreprises, sont localement disponibles et accessibles, la composante suivi de l'entreprise peut être réalisée par plusieurs partenaires si cela est bénéfique. Le point important est que les nouveaux entrepreneurs du projet reçoivent l'appui sur mesure adapté à la situation particulière de leur entreprise en phase de démarrage et au secteur d'activité dans lequel ils opèrent, par exemple un appui concernant les questions administratives, les détails de procédures, les formulaires, ce qu'il faut faire et dans quel ordre, la comptabilité, les taxes, etc.[6]

- L'identification et la sélection des partenaires doit être effectuée avant le démarrage effectif des petites entreprises afin d'être prêt en temps opportun.[7]

➤ **Définissez les rôles et responsabilités de tous les partenaires** impliqués dans le suivi. La collaboration des partenaires tels que les mentors ou les centres d'affaires/incubateurs dans le suivi lors de la phase de démarrage remplace, pour les bénéficiaires de ces services, le rôle de l'agence initialement sélectionnée pour la formation en entreprenariat et le suivi, si cette option avait été adoptée. Ces partenaires peuvent également reprendre la plupart des fonctions de l'agence d'exécution.

Il n'y a pas une séparation nette entre les différentes fonctions de suivi. Il est important de s'assurer qu'il n'y a pas de chevauchement de responsabilités et confusion de rôles. L'agence d'exécution est chargée de la planification et de la coordination du processus dans son ensemble. La coordination doit être permanente.

➤ **Négociez et signez les contrats** avec les mentors ou les centres d'affaires, définissant les responsabilités et le calendrier des services. **Le monitoring** des services de suivi par l'agence d'exécution doit également être mentionné dans le contrat.

➤ **Enregistrez la sélection** du prestataire de services de suivi dans **la fiche individuelle de suivi**.

6 Voir Schoof, *op.cit.*, p.58.

7 Voir Annexe II, *Chronogramme des activités du projet*.

➤ Toutes les étapes de la conception du processus de suivi doivent **impliquer** les jeunes entrepreneurs du projet eux-mêmes.

Étape 2 : Installation des nouvelles entreprises

Notez que toutes les activités suivantes concernent des tâches à effectuer. On ne précisera plus qui doit effectuer la tâche, étant donné que tout dépend de l'option adoptée. Toutefois, l'agence d'exécution reste chargée de vérifier la disponibilité des services et l'accès effectif de tous les nouveaux entrepreneurs du projet aux services dont ils ont besoin.

➤ **Assistez les nouveaux entrepreneurs à trouver des lieux adaptés à l'installation de leur entreprise.** Les critères du choix des lieux de travail convenables sont :

- le loyer doit être abordable par rapport à l'allocation d'installation accordée à l'entrepreneur individuel ou aux membres d'une coopérative. La période pendant laquelle le loyer est payé par l'allocation d'installation devrait être le plus court possible. Les entrepreneurs devraient être préparés à payer le loyer dès que possible à partir des bénéfices générés par leur entreprise, afin d'assurer la durabilité ;
- le lieu de travail devrait de préférence être doté d'électricité et approvisionné en eau ;
- le lieu de travail devrait être bien situé, par rapport au mouvement de la clientèle, de la sécurité, être à une distance raisonnable du domicile, etc. ;
- pour les jeunes entrepreneurs handicapés, vérifiez l'adéquation du lieu de travail par rapport au handicap (ex. accessibilité pour les utilisateurs de fauteuils roulants) ou les aménagements nécessaires (ex. installation d'une rampe).

➤ **Assistez dans les procédures juridiques, réglementaires et administratives** (obtention de licence, enregistrement, etc.) ou **veillez à ce qu'une telle assistance soit disponible**. Soyez conscient des restrictions qui peuvent résulter du fait que certains nouveaux entrepreneurs peuvent encore être des mineurs.

➤ **Achetez l'équipement :** l'équipement initial devrait généralement être acheté par le projet. On devrait accorder la préférence à l'équipement local, sauf quand le projet a la possibilité d'acheter un équipement nettement moins cher ou de meilleure qualité sur les marchés extérieurs. Soyez conscient des règlements de votre bailleur de fonds ou de votre agence en matière d'appel d'offres et de la fiscalité nationale. L'équipement destiné aux entrepreneurs handicapés doit être ajusté à leurs besoins.

➤ Assurez-vous que le lieu de travail et les outils ne présentent aucun **danger pour la sécurité et la santé** des jeunes entrepreneurs.

Étape 3 : Assurer la disponibilité des services de développement des entreprises (SDE) essentiels

Les domaines dans lesquels les nouveaux entrepreneurs ont le plus besoin de services sont présentés en haut dans la section « Ce qu'il faut prendre en considération », à savoir :

- information sur les ressources et services locaux et leur accessibilité ;
- renforcement des compétences en gestion ;
- relations d'affaires ;
- accès à l'appui technique.

La tâche consiste à présent à s'assurer que ces services sont disponibles pour les bénéficiaires du projet.

a) Fournir l'information sur les ressources locales pour le développement des entreprises et sur la manière d'y accéder

Les faiblesses caractéristiques des jeunes entrepreneurs (potentiels) sont le manque d'informations sur les ressources disponibles, y compris les SDE, ne pas être habitués à rechercher une telle assistance, et le manque d'information sur le lieu où l'on peut les trouver. Les partenaires choisis pour le suivi doivent aider les jeunes entrepreneurs à collecter ces informations.

➤ **Assurez la collecte des informations pertinentes pour le développement des nouvelles entreprises.** La grande partie des données collectées pendant la phase d'analyse de l'environnement socioéconomique local est pertinente à ce niveau et peut déjà suffire à combler les besoins pendant la phase de démarrage. La tâche consiste à mettre ces informations à la disposition des nouveaux entrepreneurs et de vérifier qu'elles sont les informations qui manquent. Les informations pertinentes devraient couvrir au moins les domaines suivants :

- marchés, opportunités d'affaires ;

  Notez que l'étude de marché doit être la première étape de toute création d'entreprise, ensuite vient le développement du produit, et non l'inverse (comme c'est souvent le cas).

  Pour des opportunités d'affaires en situations post-conflit, notamment l'industrie de la construction, l'agriculture et les activités connexes, les activités liées à l'assistance internationale, les contrats dans des programmes de travaux publics à haute intensité de main-d'œuvre, etc., voir Module 2 : Analyse de l'environnement socioéconomique local.

- technologies. Les informations sur les technologies devraient couvrir les technologies utilisées localement, mais également les nouvelles technologies, y compris de l'information et de la communication ainsi que les technologies respectueuses de l'environnement ;

- ressources et atouts de la zone ;

- lois et règlements ;

- tendances des consommateurs ;

- prestataires de SDE locaux sectoriels. Prenez en compte les prestataires de SDE institutionnels et informels. Les prestataires informels sont les ONG, les associations d'artisans, de femmes, de femmes d'affaires, les organisations de personnes handicapées, les organisations de jeunes, etc. Les prestataires institutionnels peuvent être les représentants des départements ministériels (services de vulgarisation agricole, services en charge des coopératives, etc.) ou les organisations d'appui au développement de petites entreprises. Il peut également s'agir d'organismes d'aide nationaux et internationaux, de projets de coopération technique, d'ONG et de leurs projets, de (jeunes) chambres de commerce, d'organisations d'employeurs et de travailleurs, de centres de développement de technologies, d'organisations professionnelles ou d'instituts de formation en gestion. Prenez également en compte les programmes/projets offrant des opportunités aux petites entreprises (gouvernement, organisations internationales, ONG), y compris les programmes d'investissements à haute intensité de main-d'œuvre (HIMO) (participation aux appels d'offres, contrats de sous-traitance), marchés auprès des administrations publiques, etc.

➤ **Évaluez la qualité et l'adéquation des prestataires de SDE sectoriels**

Voir Outil 1 : Évaluation des prestataires de SDE

➤ Veillez à la transmission de ces informations à tous les partenaires en charge du suivi et aux jeunes entrepreneurs du projet à travers des réunions régulières.

b) Renforcer les compétences en gestion

Approche graduelle du renforcement des compétences en gestion

Le renforcement des compétences en gestion des nouveaux entrepreneurs implique les étapes suivantes[8]:

- Identifiez les **besoins** du nouvel entrepreneur **en matière de perfectionnement en compétences de gestion** ; on peut le faire en utilisant une fiche d'évaluation des besoins.

- Les évaluations des besoins peuvent être affinées grâce aux **évaluations de la performance des entreprises**. Les rapports de performance des entreprises permettent à l'agence en charge du suivi de déceler leurs forces et leurs faiblesses. Les informations collectées doivent déterminer le type de suivi personnalisé qui sera fourni plus tard.

- **Les informations doivent être mises à jour à différentes étapes** du processus de renforcement des compétences en gestion.

  Les résultats des évaluations et les rapports de performance des entreprises démontreront probablement certains besoins communs en développement des compétences de gestion tout en révélant de grandes différences entre les individus. La difficulté consiste à renforcer les compétences acquises par la plupart de nouveaux entrepreneurs, tout en répondant à des besoins individuels.

- Pour surmonter cette difficulté, il faudrait **appliquer une approche graduelle**, allant des (i) activités initiales communes de renforcement des compétences en gestion pour tous les nouveaux entrepreneurs, qui couvrent les besoins communs en matière de renforcement identifiés grâce aux évaluations des besoins, en passant par (ii) des sessions en groupes destinées à des entrepreneurs qui rencontrent les problèmes identiques ou similaires jusqu'au (iii) suivi personnalisé.

  (i) Les ateliers en commun abordent les questions généralement rencontrées en situations de travail/entreprise et les faiblesses communes observées par le biais de la première évaluation des besoins et des rapports de performance de l'entreprise.

  (ii) Les sessions en groupe doivent généralement se dérouler au lieu de travail de l'un des entrepreneurs. De petits groupes se retrouvent en fonction des problèmes communs rencontrés dans leurs différentes entreprises et ils élaborent des plans d'action pour résoudre le problème, en apprenant les uns des autres et en proposant des solutions aux problèmes rencontrés par les uns et les autres. Les sessions en groupes doivent s'organiser autour des problèmes réels et aboutir à des plans appliqués à l'entreprise concernée.

  (iii) À l'étape finale, le suivi doit être personnalisé. Ces sessions de suivi individuel doivent être adaptées aux besoins de l'entrepreneur concerné. Le suivi personnalisé variera en intensité, en durée et en fréquence. Certaines entreprises vont réussir avec peu ou sans appui, d'autres par contre peuvent nécessiter un appui prolongé. Le suivi individuel intégrera de plus en plus les aspects qui s'étendent au-delà des compétences en gestion, en particulier l'accès aux services d'appui techniques, l'information et l'intégration dans les réseaux d'entrepreneurs locaux. Dans le cas des coopératives, le suivi individuel signifie suivi de coopératives individuelles.

Voir Outil 3 : Visites de suivi des petites entreprises.

8 Cette proposition se fonde sur la stratégie de suivi appliqué par GERME. Même si vous n'utilisez pas la méthodologie GERME, vous devez suivre une approche graduée similaire. Les informations sur la méthodologie ont été fournies par le maître-formateur GERME Ibrahima DIALLO du Sénégal qui a réalisé la formation à l'entreprenariat et l'encadrement pour les agences d'exécution des projets de réintégration économique destinés aux jeunes entrepreneurs et aux coopératives d'enfants sortis des forces et groupes armés et d'autres enfants affectés par les conflits à travers la création des petites entreprises et des coopératives en RDC et au Burundi.

Domaines dans lesquels les compétences en gestion ont besoin d'être renforcées

Le renforcement des compétences en gestion vise à permettre aux nouveaux entrepreneurs de créer et de gérer un système de gestion élémentaire fondé sur des processus standardisés.

➤ Apportez, si nécessaire, un appui en compétences de gestion aux jeunes entrepreneurs dans les domaines suivants qui se sont révélés d'une importance capitale pour les jeunes entrepreneurs :

- faire la distinction entre la famille et l'entreprise ;
- vendre leurs produits avec plus d'efficacité ;
- élaborer des procédures d'achat ;
- élaborer un système de contrôle des stocks ;
- estimer les ventes, les coûts et les sorties et rentrées d'argent, faire des bilans et des états de profits et de pertes ;
- évaluer les prix de leurs marchandises et services ;
- tenir les registres ;
- améliorer la productivité par de meilleures pratiques de travail ;
- recruter du personnel supplémentaire.

Pour certains nouveaux entrepreneurs du projet, les questions du personnel peuvent rapidement devenir pertinentes. Dans l'économie informelle où ils exerceront principalement, recruter d'autres personnes signifie souvent employer une main-d'œuvre familiale (impayée) ou même travail des enfants. Dans le cadre de ce projet, assurer le suivi sur la question du personnel signifiera généralement s'assurer qu'il n'existe pas d'exploitation des membres de famille et du travail des enfants, plutôt que d'enseigner une législation complexe.

Aspects spécifiques abordés dans les modules distincts

Un certain nombre de futurs entrepreneurs du projet ont peut-être choisi des projets de coopératives. Le Module 5.2 aborde précisément la question de la création et de l'appui aux coopératives. Les agences d'exécution sont encouragées à consulter ce module lorsqu'ils préparent une assistance aux coopératives pendant les phases de démarrage et de consolidation. **Les coopératives** sont des entreprises économiques et, à ce titre, elles ont besoin du même appui en gestion que celui fournit aux petites entreprises individuelles. Toutefois, les coopératives suivent des procédures spécifiques et leur performance doit être évaluée et renforcée en fonction des aspects économiques et sociaux. Dans le cadre de votre projet, le suivi des capacités en gestion nécessite la connaissance des principes et procédures des coopératives.

Le Module 8 souligne deux aspects importants de la protection sociale informelle que le projet doit offrir à ses participants : **la micro-assurance santé et l'amélioration de la sécurité, santé et des conditions de travail**. L'assurance contre les risques de maladie par le biais de la participation à un régime d'assurance santé informel, souvent liée à d'autres services financiers, fournit une protection utile contre l'un des principaux risques subis par les pauvres. Dans le cas des jeunes entrepreneurs, c'est aussi l'un des principaux risques pour la survie des nouvelles entreprises. Le respect de la SST et des autres conditions de travail dans les projets qui traitent de l'intégration économique des enfants et jeunes revêt une importance particulière, étant donné que certains bénéficiaires sont encore enfants et doivent être protégés contre une utilisation dans des travaux dangereux. Compte tenu de l'importance de cette question pour les projets de réintégration des enfants sortis des forces et groupes armés et des autres enfants affectés par les conflits, ce problème a été abordé dans un module spécifique. Le Module 8.2 présente un outil du BIT, WISE (Work Improvement in Small

Enterprises[9]), connu sous le nom « Higher Productivity and a Better Place to Work »[10], qui associe les préoccupations de SST au souci d'améliorer la productivité et qui peut être utilisé dans la formation en entreprenariat pour les jeunes entrepreneurs et aussi pour la formation des employeurs de jeunes. L'accès aux **services financiers** est abordé au Module 5.3.

c) Faciliter l'intégration dans les réseaux d'entreprises locaux

➤ **Facilitez l'établissement de relations d'affaires :** réseaux de fournisseurs, organisations de commercialisation, transporteurs, institutions financières, d'autres partenaires et réseaux appropriés, et créez une base de données clients. L'aide à l'établissement de relations d'affaires est peut-être l'appui de suivi le plus déterminant dont ont besoins les jeunes entrepreneurs inexpérimentés. Selon l'étude BIT déjà citée au chapitre précédent « Stimulating Youth Entrepreneurship : Barriers and incentives to enterprise start-ups by young people » :

> *« …l'isolement entrepreneurial, le fait de ne pas connaître tous les acteurs du secteur et l'absence (ou des conditions d'entrée élevées) de réseaux commerciaux constituent un obstacle courant à la création d'entreprise par les jeunes. Les relations d'affaires sont capitales pour les jeunes entrepreneurs inexpérimentés. Les jeunes n'ayant aucune expérience en affaires ne peuvent pas se rabattre sur une ancienne base de données clients ou sur un réseau de fournisseurs déjà établi. Par ailleurs, ils ne savent pas en chercher et ne connaissent pas ce que les acheteurs professionnels attendront d'eux. Dans ce domaine, les jeunes entrepreneurs rencontrent également des difficultés particulières parce que les collègues ou d'autres hommes d'affaires ne les prennent pas au sérieux. »*[11]

➤ **Facilitez les opportunités formelles et informelles de travail en réseau** avec d'autres jeunes entrepreneurs en général et avec des jeunes entrepreneurs en particulier (groupes de pairs), pour les échanges d'expériences, d'informations et d'idées. La mise en réseau formelle comprend l'adhésion et la participation active dans les associations professionnelles, les associations de femmes et les associations de jeunes entrepreneurs.

➤ **Facilitez des contrats de sous-traitance** pour les petites entreprises des bénéficiaires du projet dans les programmes HIMO et la participation des bénéficiaires du projet aux appels d'offres.

➤ **Organisez des foires commerciales et des expositions** pour promouvoir les produits et/ou les services des jeunes entrepreneurs du projet.[12]

L'intégration des jeunes entrepreneurs du projet dans les réseaux d'affaires locaux et leur acceptation communautaire sont des processus qui se renforcent mutuellement. Comme relevé dans bien d'autres domaines sectoriels, par exemple l'accès aux services financiers, l'intégration dans des réseaux économiques est un facteur de réussite économique, mais également d'acceptation sociale et de réconciliation communautaire, et à l'inverse, l'acceptation sociale est un facteur essentiel de réussite économique.

d) Faciliter l'accès à l'appui technique

En principe, la formation professionnelle a dû correspondre en termes de contenu et de durée aux besoins des nouveaux entrepreneurs. Mais les nouveaux entrepreneurs peuvent avoir besoin pendant la phase de consolidation de leur entreprise d'un appui technique au-delà des compétences acquises au cours de la formation initiale. Ces besoins seront très divers, en fonction des domaines dans lesquels ils travaillent. Si dans

9 « Amélioration des conditions de travail dans les petites entreprises »

10 « Une plus grande productivité et un meilleur endroit pour travailler »

11 Voir Schoof, *op.cit.*, pp.57-58.

12 Voir BIT : *Improve your Exhibiting Skills: A training guide* [Améliorer vos compétences de participation à des foires. Guide de formation], (Addis Ababa, 2005), pour les femmes entrepreneurs.

certains domaines, la formation professionnelle reçue avant le démarrage de l'entreprise peut être appropriée pour gérer efficacement l'entreprise, dans d'autres, comme par exemple dans l'agriculture et l'élevage, l'appui technique s'est révélé de la plus haute importance pendant le suivi de l'entreprise. Au besoin, cet appui technique sera donc très personnalisé.

➤ **Rendez disponible l'appui technique** d'une large gamme de prestataires potentiels, y compris des prestataires informels :

- le mentorat et les centres d'affaires offrent un mélange d'appui et de suivi technique et managérial ;
- les associations professionnelles et les réseaux d'affaires informels peuvent également offrir de l'aide à leurs membres sur les questions techniques ;
- les agences gouvernementales ou les agences créées par les ONG ou les projets de coopération technique peuvent offrir une assistance technique gratuite ou financièrement accessible dans des domaines divers, y compris les services de vulgarisation agricole ;
- enfin, les prestataires de formation professionnelle peuvent offrir un suivi technique post-formation à leurs anciens élèves.

e) Apporter un appui aux entreprises des groupes ayant des besoins spécifiques[13]

Les filles et jeunes femmes entrepreneurs

Les filles et jeunes femmes bénéficiaires du projet qui ont choisi de démarrer leur propre entreprise rencontreront probablement tout au long de leur parcours des difficultés liées aux questions de genre. Ces difficultés devront être évaluées et gérées. Elles peuvent constituer une inégalité d'accès à la propriété, à l'appui financier et commercial, aux marchés, aux réseaux d'affaires ou aux opportunités d'affaires. Elles peuvent comprendre des obstacles et des inégalités juridiques, économiques ou socioculturelles. Les femmes entrepreneurs peuvent ne pas avoir la maîtrise de leur entreprise et de l'utilisation des bénéfices et des crédits. Elles tendent également à être surreprésentées dans le secteur des micro-entreprises moins productives et moins rentables et sous-représentées dans les entreprises de taille moyenne. Ce constat est révélateur des obstacles sexospécifiques et de l'inégalité d'accès aux ressources qui les empêchent d'élargir leurs entreprises et de progresser. Le suivi des jeunes femmes entrepreneurs du projet doit par conséquent agir à deux niveaux interdépendants : 1) plaider en faveur de leur égalité d'accès aux ressources et aux SDE ainsi que de la pleine maîtrise de leur entreprise, ce qui est une question d'égalité hommes-femmes et de droits ; et 2) promouvoir le développement des entreprises des jeunes femmes, ce qui est une question d'appui aux entreprises.

➤ **Identifiez et évaluez les obstacles locaux liés au genre,** au développement et à la croissance des entreprises créées par les entrepreneures bénéficiaires du projet et élaborez des stratégies et des activités pour surmonter ces barrières :

- les droits à la propriété (atelier, équipement), y compris la question des droits fonciers ;
- les restrictions juridiques ou culturelles à l'entreprenariat des femmes ;
- les questions sécuritaires ;
- l'accès aux services financiers, aux SDE non financiers, aux marchés, aux réseaux commerciaux, aux opportunités d'affaires, à la liberté de mouvement.
- freedom of movement.

13 Voir également le Module 10.

- **Vérifier que les jeunes femmes entrepreneurs maîtrisent parfaitement leur entreprise** doit faire partie du processus de suivi durant les phases de démarrage et de consolidation. Accordez une attention à la question de la division du travail par sexe dans l'élaboration du programme : qui décide de l'utilisation de l'argent et des autres ressources dans le ménage ?

- **Encouragez des mentorats par des femmes d'affaires locales expérimentées.**

- **Impliquez les organisations de femmes** , notamment les associations de femmes entrepreneurs, pendant le démarrage et le suivi des entreprises gérées par les jeunes femmes du projet.

- **Évaluez la sensibilité aux questions de genre des prestataires de SDE** impliqués dans votre projet. Identifiez les forces et faiblesses de leur fonctionnement par rapport aux besoins des femmes entrepreneurs. Posez les questions suivantes :

  - Ont-ils réellement des hommes et des femmes parmi leurs clients/bénéficiaires ?
  - Leurs activités et services sont-ils adaptés à la fois aux hommes et aux femmes ?
  - Approche et contacts : leur approche cible-t-elle réellement les entreprises gérées par les femmes et les hommes ?
  - Procédures de l'organisation : leurs structures et procédures d'organisation sont-elles adaptées pour servir à la fois les hommes et les femmes ?
  - Ressources : affectent-ils assez de ressources pour travailler avec les femmes et les hommes ?
  - Stratégies : leurs stratégies, leurs plans et leurs objectifs mentionnent-ils expressément leur travail avec les hommes et les femmes ?

- **Facilitez l'adhésion et la participation active** des filles et jeunes femmes entrepreneurs dans les associations locales d'entrepreneurs générales et les associations de femmes entrepreneurs[14] et aidez-les à être efficacement représentées et entendues.

- **Facilitez les relations entre** les filles et jeunes femmes entrepreneurs avec d'autres (jeunes) femmes entrepreneurs. Encouragez leur participation aux évènements tels que le « mois de la femme entrepreneur » organisé dans certains pays, les foires commerciales et les expositions[15] ou d'autres évènements du genre.

- Comme précisé au Module 5.2, les coopératives, basées sur des principes égalitaires, offrent un modèle d'entreprise dans lequel les jeunes femmes et les filles sont moins confrontées aux inégalités et aux obstacles fondés sur le sexe que dans le milieu des petites entreprise individuelles.[16]

Les entrepreneurs handicapés

Pendant le processus d'orientation professionnelle, le choix de certains participants handicapés de se lancer dans l'auto-emploi a été évalué par rapport au handicap et leurs projets avaient donc été considérés comme faisables. Les aménagements nécessaires avaient été jugés raisonnables et l'appui disponible pour soutenir l'entreprise et pour répondre aux difficultés liées au handicap avaient été jugés adéquats.

À présent, cet appui doit être mobilisé. Le principe général qui orientera l'appui sera, chaque fois qu'il est possible, celui de l'inclusion, de l'égalité des droits et l'égalisation des chances.

14 Voir BIT, Women Entrepreneurs' Associations (WEA). A Capacity Building Guide [Les associations de femmes.

15 Voir BIT, *op. cit*.

16 Pour plus d'informations sur l'appui aux femmes entrepreneurs, voir le projet BIT WEDGE, cité dans la note de bas de page n° 9 du module précédent.

- **Différents types d'incapacités nécessitent différents types d'aménagement.** Les aménagements doivent être raisonnables, c'est-à-dire que les coûts doivent être supportables pour le projet. Les frais supplémentaires pour l'aménagement des lieux d'installation sont à considérer sous l'objectif de l'égalisation des chances comme frais nécessaires pour permettre aux jeunes handicapés l'accès à l'entreprenariat et sont donc à inclure dans l'allocation d'installation des bénéficiaires handicapés du projet.

- Assurez-vous que l'appui « supplémentaire » accordé aux jeunes entrepreneurs handicapés ne soit pas utilisé pour les stigmatiser par rapport aux autres bénéficiaires du projet. Pour ce faire, il convient d'établir une **communication claire** sur ce sujet tout au long de la durée du projet et d'impliquer les jeunes concernés dans la prise de décision et le choix des appuis ou des aménagements.

- Tout comme les autres personnes handicapées, les entrepreneurs handicapés peuvent avoir besoin d'**appareils et accessoires fonctionnels** et certains d'entre eux peuvent être coûteux ou difficiles à se procurer localement, par exemple les fauteuils roulants. En situation post-conflit, il peut être difficile de se procurer même de simples appareils bon marché. Établissez des partenariats avec les organisations spécialisées tels que Handicap International ou les projets et agences de coopération technique spécialisés pour obtenir un tel appui pour les bénéficiaires handicapés de votre projet.

- **Assurez un accès égal et inclusif** des jeunes entrepreneurs handicapés du projet aux SDE et aux services de suivi, et ceci comme une question d'égalité des droits.

- **Assurez la participation des jeunes entrepreneurs handicapés** dans toutes les décisions relatives à leur entreprise et au suivi associé.

- **Évaluez et assurez-vous de la sensibilité des prestataires de SDE aux questions du handicap et leur capacité** à offrir des services aux entrepreneurs handicapés :

  - identifiez les forces et faiblesses de leur fonctionnement par rapport aux besoins des entrepreneurs handicapés. Demandez s'ils ont ou avaient des clients handicapés et quels services spécifiques ils étaient en mesure de leur offrir ;

  - contrôlez l'accessibilité physique (ex. rampes) et communicationnelle de leurs services/bureaux aux entrepreneurs handicapés (cela concerne aussi vos propres services/bureaux) ;

  - testez leur ouverture d'esprit et leurs attitudes positives envers les jeunes handicapés et leur capacité à réussir.

- **Préparez des accords de services individuels sur mesure** avec les prestataires de SDE pour chaque entrepreneur handicapé de votre projet.

- **Renforcez les capacités des prestataires de SDE en matière de handicap,** en mobilisant des partenaires compétents, par exemple les services publics en charge des programmes et services liés au handicap (santé, affaires sociales et services d'éducation spécialisée au niveau local), les projets de coopération technique et les OPH. Même les compétences de votre propre organisation en matière de handicap devraient être renforcées afin de pouvoir assurer la coordination générale des services destinés aux bénéficiaires handicapés.

- **Organisez des réunions et éventuellement des mentorats** avec des entrepreneurs handicapés expérimentés, si le jeune handicapé le souhaite. Le mentorat des jeunes handicapés par des entrepreneurs non handicapés doit évidemment aussi être encouragé.

- **Plaidez pour l'accessibilité des administrations publiques** aux entrepreneurs handicapés.

- **Impliquez les OPH** dans le suivi des entrepreneurs handicapés et l'adhésion des entrepreneurs handicapés à l'OPH.[17] Encouragez les jeunes entrepreneurs handicapés à s'impliquer également dans les associations d'entrepreneurs de la population générale.

- **Apportez un soutien psychologique permanent** aux jeunes entrepreneurs lorsque cela s'avère nécessaire. Le traumatisme psychologique associé au handicap peut entraîner un découragement temporaire et un manque de confiance en soi. Encouragez-les chaque fois qu'ils sont abattus.

- Veillez à ce que les entrepreneurs handicapés du projet participent dans toutes les **activités de promotion** que vous pouvez organiser, par exemple les foires commerciales et les expositions.

- Facilitez **l'adhésion effective et la représentation** des entrepreneurs handicapés bénéficiaires du projet dans les associations d'entrepreneurs locales.

- **Appuyez l'adhésion** des bénéficiaires handicapés **du projet à des coopératives**. Les coopératives sont souvent en mesure de compenser le handicap d'un membre par l'organisation collective du processus de travail (voir Module 5.2).

- **Notez que les femmes entrepreneurs handicapées** cumulent souvent des difficultés sexospécifiques et celles propres au handicap.[18]

Les entrepreneurs vivant avec le VIH

- Assurez un soutien permanent aux jeunes entrepreneurs vivant avec le VIH ou vivant avec un partenaire qui vit avec le VIH, surtout en ce qui concerne l'orientation vers les services de soins, d'appui et de conseils appropriés, y compris l'orientation vers un soutien psychologique. L'accès peut être difficile en raison du mauvais état des services, de la distance et du coût, de la stigmatisation par la communauté ou par d'autres participants au projet, et en raison d'autres facteurs. Le projet devrait se joindre à d'autres partenaires pour améliorer les conditions, y compris l'orientation vers des services dans d'autres communautés ou l'introduction de nouveaux services dans la localité.

- **Veillez à la confidentialité** du statut VIH des jeunes entrepreneurs du projet.

- **Luttez contre la discrimination** et la stigmatisation des jeunes entrepreneurs vivant avec le VIH par rapport aux partenaires commerciaux, aux fournisseurs, aux clients et à la communauté au sens large.

Etape 4 : Monitoring et évaluation

- Le monitoring des services de suivi pour les jeunes entrepreneurs du projet doit rester la **responsabilité de l'agence d'exécution**. Le monitoring et l'évaluation centralisés de cette composante sont d'autant plus importants que (i) le nombre des acteurs opérationnels et des différents services a probablement considérablement augmenté et que (ii) l'adaptation aux changements rapides survenus dans l'environnement, en raison de l'insécurité, de nouveaux marchés, des mouvements de population, etc. ont acquis plus d'importance au cours de cette phase par rapport aux précédentes.

17 Notez que les OPH peuvent varier considérablement en matière de leurs capacités d'appui et même de compréhension du développement des entreprises de leurs membres. Bon nombre d'OPH sont encore prises au piège d'une approche traditionnelle caritative et n'ont pas encore adopté l'approche basée sur les droits, nécessaire pour un appui efficace au développement de l'entreprenariat de leurs membres. Vous devez évaluer soigneusement leurs capacités ou besoins en renforcement de capacités avant d'entrer en partenariat avec elles.

18 Pour des orientations sur la participation des femmes handicapées aux activités de développement de l'entreprenariat, voir BIT : Count us in! How to make sure that women with disabilities participate effectively in mainstream women's entrepreneurship development activities [Comptez sur nous ! Comment assurer que les femmes avec handicap participent effectivement aux activités ordinaires de développement de l'entreprenariat des femmes], (Genève, 2008).

- **L'évaluation** des résultats du projet en termes du nombre de jeunes entrepreneurs installés à long terme **doit être réalisée à intervalles réguliers après la fin du projet**, par exemple six mois, un an et deux ans après la fin du projet. La planification du projet doit inclure des dispositions pour la disponibilité des ressources et la désignation des agences pour mener les évaluations post-projet. Ces évaluations devraient inclure une analyse qualitative pour permettre d'établir des corrélations entre les approches et types de services offerts et la durabilité des entreprises créées, bien qu'il soit évident que des corrélations claires sont difficiles à établir.

Voir Outil 2 : Instrument d'évaluation pour les projets d'emploi indépendant et de petites entreprises

- **Faire un maximum de publicité aux exemples de (ré)intégration économique réussie** de votre groupe cible, par exemple à travers les programmes des radios locales, des articles de journaux, lors des rencontres d'associations d'entrepreneurs, etc., et ceci afin de stimuler d'autres enfants et jeunes, à maintenir l'élan du projet et d'encourager l'acceptation communautaire.

Outils (voir texte sur CD)

1. Évaluation des SDE
2. Instrument d'évaluation pour les projets d'emploi indépendant et de petites entreprises
3. Visites de suivi des petites entreprises

Module 5.1

Outil 1. Évaluation des prestataires de SDE[1]

TYPE DE SERVICE OFFERT (OFFRE)	Établissement	Offre d'information	Aide pratique	Accessibilité du service	Caractéristiques du service	Coût du service	Qualité du service	Points à améliorer
Informations générales sur les prestataires et bénéficiaires de services existants								
Accès au marché								
Foires commerciales locales et nationales								
Information sur le marché								
Étude de marché								
Voyages et rencontres d'affaires								
Publicité								
Autres								
Infrastructures								
Transport et livraison								
Télécommunications								
Accès Internet								
Services liés au secrétariat								
Fourniture d'un espace								
Autres								
Politique/sensibilisation								
Formation en matière de politique/sensibilisation								

1 Source : OIT. *Local Economic Development in post-crises situations : operational guide.* Genève. 2004., Tool 4.1.2, pp, 111-112. *(« Guide pratique sur le développement économique local en situation post-conflit »).*

TYPE DE SERVICE OFFERT (OFFRE)	Établis-sement	Offre d'in-formation	Aide pratique	Accessibilité du service	Caractéristiques du service	Coût du service	Qualité du service	Points à améliorer
Étude des politiques								
Parrainage d'évènements								
Autres								
Offre de ressources								
Fournisseurs et éventuel coopération entre entreprises								
Mettre les entreprises en relation avec des fournisseurs potentiels								
Autres								
Formation et assistance technique								
Contenu des cours, conditions d'accès, etc.								
Technologie de l'information, Internet, courriel								
Impôts								
Primes et subventions								
Coûts de transport								
Tarifs commerciaux								
Gestion								

TYPE DE SERVICE OFFERT (OFFRE)	Établis-sement	Offre d'in-formation	Aide pratique	Accessibilité du service	Caractéristiques du service	Coût du service	Qualité du service	Points à améliorer
Plan commercial								
Comptabilité et tenue des livres								
Conseils et procédures financiers								
Autres								
Technologie et développement des produits								
Nouvelles technologies, conception des produits								
Identification et évaluation de nouvelles idées commerciales								
Bail et location de matériel								
Autres								
Mécanismes de financement alternatifs								
Affacturage								
Équité								
Faciliter le crédit pour les fournisseurs								
Autres								

Module 5.1

Outil 2. Outil d'évaluation pour les projets d'emploi indépendant et de petites entreprises[2]

I – Enterprise Information

1. Nom de l'entreprise : .....

   Date de démarrage : .....

2. Localisation de l'entreprise :.....

3. Type d'entreprise :
   [ ] Individuelle (gérée par le stagiaire seul)
   [ ] Groupe (géré par un groupe dont le stagiaire est membre)

4. Nombre et noms des stagiaires bénéficiaires impliqués dans le groupe (*Joindre la liste*)

5. Montant du capital de démarrage : .....

6. Biens actuels : .....P.....(*Joindre les détails)*

7. D'où provient le capital de démarrage de l'entreprise ?

   7.1 Projet TREE (Outils, matériels, formation/production livraisons) :
   .....P.....

   7.2 Autres donateurs
   Nom du ou des donateur(s) : .....P.....
   Conditions : .....
   Problèmes rencontrés : .....
   .....
   .....

   7.3 Prêt/Crédit : .....P.....
   Nom du créancier : .....
   Conditions de base :
   [ ] Garantie Quoi ? .....
   [ ] Hypothèque d'outils ou de matériels
   [ ] Période précise de remboursement
   [ ] Taux d'intérêt par an
   Autres conditions :.....
   Problèmes rencontrés : .....
   .....
   .....

   7.4 Produits (*si l'entreprise opère dans la production*)

   7.4.1 Nom/type de produits de l'entreprise : .....

Nom des produits fabriqués	Volume de production/période

2 Source : OIT, *Rural Skills training :A Generic Manual on Trainig for Rural economic empowerment* Geneva, 2009, pp. 212-216 (« Formation axée sur les compétences rurales : un manuel générique sur la formation en vue de l'autonomisation économique rurale (TREE) »),

7.5 Services (*si l'entreprise offre des services*)

Nom des services vendus/offerts	Volume de clients/période

II – Fonctionnement de l'entreprise

A – Produits et services

1. Quelles sont les matières premières des produits ?
   .....
   .....

2. D'où proviennent-elles ? Quelle est l'origine exacte des matières premières ?
   .....
   .....

3. Quels étaient/sont les problèmes rencontrés pour l'obtention des matières premières ?
   .....
   .....

4. Comment le(s) propriétaire(s) a/ont-il(s) résolu le problème ?
   .....
   .....

B - Technologie de production

1. Quel type de technologie est utilisé ?
   [ ] Purement manuel
   [ ] Mécanisé

   Si mécanisé, quels sont les outils ou machines utilisés ? (*Joindre la liste*)

   Où ont été achetés/fabriqués les outils/machines ?
   [ ] Locaux
   [ ] Importés
   [ ] Fabriqués

C – Marketing

1. Qui sont les acheteurs/clients des produits/services ?
   .....
   .....
   [ ] Locaux
   [ ] Étrangers
   [ ] Mélange

2. Quelle est leur tranche de revenu ?
   [ ] Pauvres
   [ ] Classe moyenne
   [ ] Classe supérieure
   [ ] Autres, veuillez préciser .....

3. Le produit est-il exporté ?
   Vers quel(s) pays ? .....

4. Comment se fait la promotion du produit ?
   [ ] par la radio
   [ ] par les journaux
   [ ] par la télévision
   [ ] par les propres gérants
   [ ] de bouche à oreille
   [ ] par d'autres moyens .....
   Ou n'y a-t-il pas de promotion du tout ? .....

5. Comment les produits sont-ils emballés ?
   dans du carton ? .....
   dans du papier ? .....
   dans des sacs plastiques ? .....
   par tout autre moyen ? .....
   Ou n'y a-t-il pas d'emballage du tout ? .....

6. Quel est/sont le(s) label(s) utilisés ? (*le cas échéant*)
   .....

7. Quels sont les points de vente et d'exposition des produits ?
   (*Veuillez donner les noms exacts des lieux*)
   .....
   .....
   (*Demandez si le lieu de vente appartient au propriétaire ou aux autres détaillants. Veuillez donner une brève description, ou un diagramme expliquant comment les produits sont distribués dans ces points de vente).*

8. Y a-t-il des concurrents ? Où sont-ils ? Quels avantages vos produits ont-ils par rapport aux autres ? Quels sont les avantages des produits de vos concurrents par rapport aux vôtres ? (*Donnez une brève description.*).....
   .....
   .....

9. Comment les propriétaires déterminent-ils les prix de leurs produits ?.....
   .....

D – Système de l'entreprise/connecteurs en amont et en aval

1. L'entreprise est-elle DÉLIBÉRÉMENT consciente ou applique-t-elle le concept de « système d'entreprise » ou de connecteurs en amont et en aval des activités entreprenariales chez ses membres ou au sein de la communauté ?
   Oui Non
   Si oui, veuillez décrire sur la base des éléments suivants :
   D'où l'entreprise obtient-elle ses livraisons et autres matériaux de production/service ?
   .....
   .....
   Quels sont les clients de l'entreprise ?
   .....
   .....
   De qui l'entreprise obtient-elle son capital ?
   .....
   .....

2. Quels sont les bénéfices réalisés ?
   .....
   .....

3. Quels sont les problèmes ou difficultés rencontrés ?
   .....
   .....

4. Quelles sont les recommandations ou suggestions ?
.....
.....

E – Gestion financière

1. Comment les propriétaires déterminent-ils les prix de leurs produits ?
(*Demandez et veuillez fournir une formule indiquant le coût de production et la marge de bénéfice*.)
.....
.....

2. Qui gère les aspects financiers de l'entreprise ?
(Trouvez les moyens de l'interroger).....

3. Existe-t-il un registre comptable de l'entreprise ?
(*Décrire et amener un échantillon si possible*) .....

4. L'entreprise recourt-elle aux banques pour le dépôt d'argent ? .....
Si oui, quel est le nom de la banque en question ? .....

5. Comment les propriétaires font-ils les prévisions sur leurs plans financiers, le budget, les revenus ou les dépenses ?
.....
.....

6. Les propriétaires ont-ils fait d'autres investissements additionnels en dehors du capital original ?
.....
À combien s'élève cet investissement additionnel ? .....
D'où ont-ils obtenu de l'argent ? .....
Où ont-ils établi leur investissement additionnel ? .....

F –Problèmes

Quels sont les problèmes auxquels font face les dirigeants d'entreprise ?
1. en termes de compétences
2. en termes de capital
3. en termes d'épargne
4.en termes de marketing
5.en termes de production
6. en termes de gestion financière
7. en termes de gestion globale de l'entreprise
8. autres (appui gouvernemental, etc.)
(*Veuillez énumérer et décrire en détail si possible sur une autre page.*)

G – Motivation

1. Quelle est la raison principale pour laquelle les répondants continuent à faire tourner l'entreprise ?
.....
.....

2. Dans quels aspects spécifiques de l'entreprise trouvent-ils satisfaction ? .....
.....

3. Souhaitent-ils voir leurs enfants dans le même projet d'entreprise, ou travailler pour l'entreprise ?
Si non, pourquoi ? .....
.....
Si oui, pourquoi ? .....
.....

4. S'ils avaient la possibilité de recommencer, choisiraient-ils d'être dans la même entreprise ?
Si non, pourquoi ? .....

Si oui, pourquoi ? .....
.....

H - Plans futurs

Quels sont les plans futurs du dirigeant d'entreprise ?
(*Remarque : Référez-vous aux problèmes pour mener l'enquête.*)

III - Résultats et recommandations de l'enquêteur

(Les recommandations doivent être axées sur une éventuelle assistance post-formation suivant la méthodologie TREE et par rapport au résultat de l'enquête)

Nom et signature du répondant : .....

Nom et signature de l'enquêteur : .....

Date de l'enquête : .....

Module 5.1

Outil 3. Visites de suivi des petites entreprises[3]

Fiche de Visite du Client No.1 : Activités de démarrage

Client .....Conseillerr .....

Entreprise .....District .....

Temps de voyage .....Date .....

Durée de la visite .....N° des employés .....

Activités de démarrage	ACTION D'ÉVALUATION Oui	Non	N/A
1. Les locaux ont-ils été obtenus, payés, et le contrat signé ?			
2. Les licences sont-elles obtenues ?			
3. La sécurité est-elle suffisante ?			
4. Développer un plan de marketing			
5. Tous les équipements nécessaires sont-ils disponibles ?			
6. Y a-t-il assez de provisions ?			
7. Conservation adéquate des équipements et provisions ?			
8. Y a-t-il un plan de travail établi ?			
9. Les produits sont-ils bien exposés ?			
10. Calendrier de visites des conseillers d'affaires connu ?			
11. Y a-t-il un signe d'affaires clair ?			
12. L'environnement de travail est-il adapté ?			

_____ _____

SIGNATURE DU CLIENT SIGNATURE DU CONSEILLER

3 Source : OIT. *Formation communautaire pour un travail décent : Un manuel générique de formation pour l'autonomisation de l'économie rurale (TREE)*, Geneve, 2009, pp.179-183.

Fiche de Visite du Client No.2 : Production

Client .....Conseiller .....

Entreprise.....District .....

Temps de voyage .....Date .....

N° des employés .....

Page 1/2 des activités de production

ACTION D'ÉVALUATION
Oui Non N/A

.....

MATIERE PREMIERES

1. Les matériaux sont-ils disponibles ?
   .....
2. Les quantités sont-elles suffisantes ?
   .....
3. Les prix sont-ils équitables ?
   .....
4. La qualité est-elle acceptable ?
   .....
5. Les matériaux sont-ils utilisés de manière appropriée ?
   .....
6. Les matériaux sont-ils conservés de manière appropriée ?
   .....

OUTILS & EQUIPMENTS

7. Sont-ils adéquats ?
   .....
8. Sont-ils bien maintenus ?
   .....

PROCESSUS DE PRODUCTION

9. Les opérateurs ont-ils des compétences adéquates ?
   .....
10. Le processus de production est-il bien organisé ?
    .....
11. Les horaires de travail sont-ils fixés ?
    .....
12. La qualité des produits est-elle acceptable ?
    .....
13. La quantité de production est-elle acceptable ?
    .....
14. Les conditions de travail sont-elles sûres et saines ?
    .....
15. S'il y a des employés salariés, ont-ils un contrat écrit ?
    .....
16. Les salaires sont-ils fixés conformément aux lois et règlements ?
    .....

Page des activités de production 2/2

Client.....Entreprise.....

ACTION D'ÉVALUATION
Oui Non N/A

.....

16. Les principes d'égalité de rémunération pour un travail d'égale valeur sont-ils respectés ?
.....

17. Autre :
.....

.....

REMARQUES

.....

.....

.....

_____ _____
SIGNATURE DU CLIENT SIGNATURE DU CONSEILLER

Fiche de Visite du Client n° 3 : Marketing

Client.....Conseiller .....

Entreprise .....District.....

Temps de voyage .....Date.....

Durée de la visite .....N° des employés .....

Activités de Marketing - Page 1/2

ACTION D'ÉVALUATION
Oui Non N/A

.....

1. Connaissance des besoins des clients ?
   .....
2. Le client semble-t-il satisfait ?
   .....
3. Nouveaux clients prospectés ?
   .....

PRODUIT

4. La qualité est-elle acceptable ?
   .....
5. La qualité est-elle suffisante ?
   .....
6. Le produit est-il efficace ?
   .....
7. Les gens achètent-ils plus ou moins ?
   .....

L'ENTREPRISE

8. La localisation est-elle adaptée ?
   .....
9. Les gens sont-ils informés de la localisation ?
   .....

FIXATION DES PRIX

10. Les prix sont-ils acceptables ?
    .....
11. Les prix sont-ils concurrentiels ?
    .....
12. La marge bénéficiaire est-elle suffisante ?
    .....

PROMOTION/PUBLICITE

13. Les clients connaissent-ils les prix ?
    .....
14. La plaque est-elle en place ?
    .....
15. Les produits sont-ils bien présentés ?
    .....

Activités de Marketing - Page 2/2

Client.....Entreprise.....

ACTION D'ÉVALUATION
Oui Non N/A

.....

16. Les employés sont-ils payés à temps ?
.....

17. Les débiteurs remboursent-ils à temps ?
.....

18. Y a-t-il les créances à recouvrer ?
.....

19. Autre :
.....

.....

_____ _____
SIGNATURE DU CLIENT SIGNATURE

Fiche de Visite du Client n° 4 : Finance

Client.....Conseiller .....

Entreprise .....District.....

Temps devoyage .....Date.....

Durée de la visite .....N° des employés .....

Finance - Page 1/2

ACTION D'ÉVALUATION
Oui Non N/A

.....

1. Tenue des livres ?
   .....
2. Le prêt est-il remboursé ?
   .....
3. Y a-t-il un livre de caisse ?
   .....
4. Le livre de caisse est-il mis a jour ?
   .....
5. Toutes les transactions de l'entreprise sont-elles enregistrées ?
   .....
6. Autre ?
   .....

BUDGETISATION

7. Y a-t-il un budget ?
   .....
8. Le budget est-il suivi ?
   .....
9. Les prix des produits sont-ils fixés ?
   .....
10. Les prix de produits sont-ils bien fixés ?
    .....
11. Y a-t-il assez de fonds de roulement ?
    .....
12. Autres :
    .....

CREDIT/DEBIT

13. Les débiteurs paient-ils à temps ?
    .....
14. Le remboursement de prêts est-il à jour ?
    .....
15. La location a-t-elle été payée ?
    .....

Finance - Page 2/2

Client.....Entreprise.....

ACTION D'ÉVALUATION
Oui Non N/A

.....

16. Les produits sont-ils facilement accessibles ?
.....

17. Les échantillons de produits sont-ils disponibles pour l'exposition ?
.....

18. Autres :
.....

.....

_____ _____
SIGNATURE DU CLIENT SIGNATURE

Exemple d'une fiche de visite de client remplie

Client : ..... **REMARQUE :** À REMPLIR

Nom de l'entreprise : ..... À REMPLIR PAR LE CONSEILLER

Localisation de l'entreprise : ..... LORS DE VISITES

Date : ..... SEMAINES 1 - 4

Volaille ÉVALUATION /COMMENTAIRES

.....

DEMARRAGE

1. Équipement nécessaire disponible pour Nettoyer le poulailler, réfectionner les Bâtiments, etc.
2. Aliments nécessaires et disponibilité de l'eau.
3. Magasin adapté disponible pour la livraison des aliments, des médicaments, etc.
4. Programme de travail établi.
5. Signe d'affaires attrayant identifiant les oeufs ou poulets à vendre.
6. Première tranche de prêt payé.

PRODUCTION

1. Production d'œufs satisfaisante.
2. Main d'œuvre suffisante pour s'occuper des poulets.
3. Les conditions de travail sont-elles sûres et saines ?
4. Y a-t-il des travailleurs salariés, ont-ils un contrat écrit ?
5. Les salaires sont-ils fixés conformément aux lois et règlements ?
6. Matériel utilisé de manière approprié et responsable.
7. Outils et équipements bien entretenus.
8. Œufs de grande qualité.

MARKETING

1. Marché identifié pour écouler les produits.
2. Prix concurrentiel.
3. Marge bénéficiaire suffisante.
4. Client semble satisfait.

FINANCE

1. Prêt remboursé comme prévu.
2. Livre de caisse bien entretenu.
3. Budget élaboré.
4. Prix fixés pour tous les produits.
5. Fonds de roulement suffisant.
6. Créanciers remboursés promptement.
7. Débiteurs remboursent à temps.

AUTRES REMARQUES

.....

.....

.....

_____ SIGNATURE DU CLIENT

_____ SIGNATURE

Module 5.2

Coopératives

5.2 Coopératives

Le présent module :

- présente les concepts de coopératives à part entière et de structures coopératives simplifiées ;
- décrit les principes et procédures des coopératives ;
- présente les avantages qu'offrent les coopératives pour la réintégration économique du groupe cible du projet ;
- explique que les coopératives, bien qu'ayant des visées sociales, sont des entreprises économiques et ont besoin d'une saine gestion économique ;
- souligne l'importance de se conformer à certains principes comme l'adhésion volontaire et l'indépendance ;
- explique comment concevoir, lancer et assurer le suivi des coopératives.

Ce qu'il faut-il prendre en considération

Les coopératives constituent une option attrayante pour le groupe cible

Les coopératives, qui sont par nature participatives, inclusives et sensibles aux besoins de leurs membres et à ceux de la communauté au sens large, sont une option attrayante pour de nombreux enfants et jeunes sortis des forces et groupes armés ainsi que pour les autres enfants affectés par les conflits. L'agence d'exécution est vivement encouragée à soutenir les participants dans leurs efforts à mettre sur pied des coopératives. Que sont les coopératives ? Les coopératives sont des :

> *« …associations autonomes de personnes unies volontairement pour satisfaire leurs besoins et leurs aspirations économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement. »* [19]

1. Coopératives à part entière et structures coopératives simplifiées

Les structures coopératives simplifiées fonctionnent suivant les principes des coopératives sans en remplir toutes les exigences

Cette définition large et généralement acceptée regroupe un large éventail d'organisations d'entraide. Des organisations d'entraide se trouvent dans tous les secteurs, par exemple dans l'agriculture, la pêche, l'industrie forestière, l'élevage, la commercialisation des produits des cultures de rente, l'artisanat, le crédit et l'épargne, les services communautaires, la gestion des ressources naturelles, l'évacuation des déchets ou le transport. Elles peuvent avoir différentes tailles, être à différents stades de développement, comporter divers degrés de complexité. Elles peuvent être de différents types, coopératives agricoles, de services, de consommateurs ou de travailleurs ; elles peuvent être des coopératives à but unique ou polyvalentes. Elles peuvent se limiter à l'achat en commun des matières premières, à la commercialisation de produits, à l'utilisation de certains équipements ou

19 Voir Alliance coopérative internationale : *Déclaration sur l'identité coopérative* (1995), et la recommandation (n° 193) de l'OIT sur la promotion des coopératives, 2002.

inclure une production collective ; elles peuvent avoir différents niveaux d'organisation coopérative, de groupements d'entraide informels non organisés jusqu'aux coopératives à part entière.

Le présent module traite le terme « coopérative » dans son acception générique, incluant la diversité décrite ci-dessus. La pratique et la réflexion actuelle sur les coopératives distinguent entre les coopératives à part entière et les structures coopératives simplifiées, c'est-à-dire des organisations qui fonctionnent suivant les principes des coopératives sans remplir toutes les exigences d'une coopérative à part entière.[20] L'ancien terme « pré-coopérative » a été abandonné, parce qu'il suggère que les pré-coopératives doivent se développer pour devenir des coopératives à part entière, ce qui n'est plus considéré comme condition requise. Les structures coopératives simplifiées sont des structures coopératives permanentes autonomes. Certains pays ont voté des lois différentes pour les coopératives et les structures coopératives simplifiées.

2. Principes et procédures des coopératives

Toutes les coopératives partagent les mêmes principes et procédures

Les structures coopératives simplifiées et les coopératives à part entière se distinguent des autres entités économiques en ce qu'elles partagent les mêmes principes et procédures :

1. Adhésion volontaire et ouverte à tous
2. Pouvoir démocratique exercé par les membres
3. Participation économique des membres
4. Autonomie et indépendance
5. Éducation, formation et information
6. Coopération entre les coopératives
7. Engagement envers le milieu[21]

3. Différentes perceptions des coopératives

La terminologie peut être adaptée si nécessaire

Dans certains pays, ces principes ont été sévèrement bafoués par l'ingérence du gouvernement dans les affaires internes des coopératives. Parfois les gens ont été obligés de devenir membres de coopératives contrôlées par l'État, et peut-être sont-elles encore sensibles au discrédit jeté sur les coopératives par les abus du gouvernement. Les autorités en charge des coopératives doivent les soutenir, établir des lois et règles nationales sur le fonctionnement des coopératives, sans pour autant intervenir dans leur gestion. Dans certaines situations post-conflit, les coopératives peuvent également être rejetées par la population locale car le gouvernement et les rebelles ont pu se servir des coopératives comme stratégie délibérée d''alignement. Par conséquent, la terminologie pourrait constituer un problème. Si c'est le cas, vous pouvez adapter la terminologie, pour autant que l'on comprenne que votre « association » ou « groupe d'entraide » ou quel que soit le terme utilisé, se fonde sur les principes des coopératives suscitées, y compris le principe d'indépendance par rapport au gouvernement, mais aussi par rapport à des intérêts économiques locaux et, comme cela peut être le cas du groupe cible de votre projet, par rapport à la famille, aux amis ou aux ex-commandants des forces et groupes armés.

20 Voir H. Henrÿ, *Guide de législation coopérative*, (Genève, BIT, 2e édition, 2005) pp. 11-12.

21 Outil 1 reproduit le texte complet: ICA *Déclaration sur l'identité coopérative*.

Dans d'autres pays par contre, les coopératives sont très populaires. Dans ces cas, il est essentiel d'éviter de susciter des attentes déraisonnablement élevées et de s'assurer que les futurs membres de la coopérative comprennent que la structure qu'ils vont mettre en place est une entreprise économique qui doit être gérée suivant des principes économiques sains. Ils doivent comprendre que la coopérative n'est pas une panacée et que le fait d'en être membre impose des contraintes.

4. Avantages des coopératives pour votre groupe cible

Le regroupement des jeunes en coopératives présente de nombreux avantages

Quels sont les avantages de la création d'une coopérative pour le groupe cible du projet ? Les coopératives :

- encouragent l'entraide et la responsabilité ;
- permettent la mise en commun des allocations d'installation individuelles pour l'achat d'équipements et la location d'ateliers qui seraient autrement inaccessibles à chaque micro-entrepreneur ;
- peuvent permettre d'accéder à des ressources financières supplémentaires et/ou à des services qui seraient autrement inaccessibles à chaque micro-entreprise (par exemple des emprunts auprès des prestataires de services financiers) ;
- offrent une meilleure protection contre la fraude ou le harcèlement des services administratifs ;
- permettent aux participants de bénéficier des économies d'échelle ;
- peuvent donner un statut aux membres des coopératives, les rendre autonomes et faire entendre leur voix au sein de la communauté ;
- offrent la possibilité de combiner des capacités et des incapacités, par exemple en mettant l'accent sur les capacités des enfants et jeunes handicapés pour coopérer de manière productive avec les membres valides ;
- peuvent réduire la vulnérabilité des membres défavorisés en cas d'urgences ou de maladie ;
- peuvent mieux répondre aux contraintes spécifiques des filles et jeunes femmes (exemple garde d'enfants) ;
- favorisent l'amélioration des contacts sociaux ;
- fonctionnent comme des écoles de dialogue social et de démocratie ;
- peuvent satisfaire à davantage de normes sociales et du travail ;
- encouragent la consolidation de la paix et la réconciliation au niveau micro et communautaire.

5. Coopératives de services et coopératives de travailleurs

Les coopératives du projet seront des coopératives de travailleurs

La théorie et pratique des coopératives distinguent les coopératives de « services » et de « travailleurs » (cf. Encadré 5.2.1) Compte tenu de l'objectif du projet de réintégration et de la réalité économique des participants, la future coopérative sera de type « coopérative de travailleurs ».

Encadré 5.2.1

Coopératives de services et de travailleurs

Les coopératives de travailleurs s'intéressent généralement au secteur de la production plutôt qu'à l'agriculture. Cependant, la principale distinction n'est pas celle entre les coopératives agricoles et les coopératives non agricoles, mais plutôt entre les coopératives de service et les coopératives de travailleurs.

Les coopératives de services ont pour objectif de fournir des services de marketing, de distribution, de location d'équipements et d'octroi de crédits et d'autres services de ce genre à leurs membres, généralement aux fermiers indépendants. Il est évident que les artisans indépendants, notamment les charpentiers ou les tailleurs, peuvent également former des coopératives de services.

Par contre, les coopératives de travailleurs sont créées pour offrir des emplois à leurs membres et non des services. Les membres d'une coopérative de services en sont les propriétaires et achètent et vendent auprès d'elle ; les membres d'une coopérative de travailleurs en sont propriétaires et ils travaillent pour elle.

Le terme « coopérative de travailleurs » a été choisi parce qu'il est probablement le terme le plus largement utilisé pour décrire ce type d'organisation. D'autres expressions couramment employées sont : coopérative industrielle, coopérative de producteurs et atelier coopératif. Ce n'est pas la terminologie qui compte ; le facteur décisif n'est pas l'activité particulière entreprise, mais le fait que les membres de la coopérative de services conservent leurs propres activités, alors que les membres de la coopérative de travailleurs en sont des employés.

Source : BIT MATCOM : A Workers' Cooperative : The decision to start. Material for training of cooperative advisors [Une coopérative de travailleurs. La décision de commencer. Matériel pour la formation des conseillers en coopératives], p.3.

6. Restrictions liées à l'âge des membres

Les coopératives du projet seront des coopératives simplifiées à cause du jeune âge de certains membres

Dans la plupart des pays, la législation sur les coopératives ou le droit civil interdit l'adhésion des mineurs à des coopératives est dû au fait que la qualité de membre a des implications sur la question de responsabilité financière, le droit de vote et l'éligibilité à des postes de responsabilité. L'adhésion des mineurs peut être acceptée, mais sans ces droits (cf. Encadré 5.2.2). L'association de bénéficiaires du projet âgés de plus de 18 ans à d'autres de moins de 18 ans (ou quel que soit l'âge de la majorité dans le pays) constituera une solution en termes juridiques, mais un des principes de base de la coopérative, à savoir le « pouvoir démocratique exercé par les membres » ne sera pas respecté. Dans la mesure où les membres de la future coopérative investiront la totalité ou une partie de leur allocation d'installation dans le capital de la coopérative, il sera inadmissible qu'ils soient écartés de la prise de décisions. Si la participation de mineurs dans une coopérative entraîne de telles inégalités, il faut la décourager. Ainsi, la future coopérative de votre groupe cible sera forcément une structure coopérative simplifiée de type « coopérative de travailleurs ».

Encadré 5.2.2

Restrictions liées à l'âge

L'admission des mineurs est généralement une exception au droit civil du pays concerné. Sans empêcher des mineurs économiquement actifs de devenir membres, il convient de bien examiner les implications de la possibilité offerte aux jeunes de s'affilier à une coopérative en termes d'obligations et de responsabilité financière, de droit de vote et d'éligibilité à des postes de responsabilité. Afin d'éviter que l'affiliation de mineurs à une coopérative ne devienne un moyen pour eux d'accéder à une position qui ne serait juridiquement accordée aux mineurs pris individuellement, leur nombre et leur droits doivent être limités. Les mineurs ne doivent notamment pas être habilités à prendre en main la gestion de la coopérative.

Source : H. Henrÿ, op. cit., p.26.

7. Pas de formalisation inutile

Réduire le niveau de formalisation au minimum nécessaire

La formalisation comprend des coûts et des contraintes opérationnelles. Étant donné que la future coopérative sera relativement réduite en termes de nombre de membres et de transactions, on peut profiter de ses avantages sans s'encombrer d'une réglementation et de procédures bureaucratiques complexes, à condition qu'on soit capable de définir clairement les procédures de la coopérative et son champ d'action. Mais de l'autre côté, il faut chercher à enregistrer la coopérative auprès des autorités compétentes, chaque fois qu'il est possible, en particulier si l'enregistrement de structures simplifiées est accepté par la législation nationale sur les coopératives. La création de la coopérative a d'importantes implications financières pour tous les membres et la réussite de la réintégration économique dépend d'une saine gestion de la coopérative. Chaque jeune qui adhère à une coopérative confie son avenir entre les mains de la coopérative ; il y investira une partie ou toute son allocation d'installation dans la coopérative. Il est capital de protéger un tel engagement. L'enregistrement officiel fournit une identité juridique à la coopérative et le fondement d'une protection juridique de l'entreprise. En plus d'une protection juridique, l'enregistrement officiel permet également l'accès à tout soutien technique que les autorités peuvent éventuellement offrir. Généralement, l'accès aux services financiers dépend également de l'enregistrement officiel de la coopérative.

Ce qu'il faut faire, et comment le faire

Étape 1 : Se familiariser avec les principes et procédures de la coopérative et la législation nationale sur les coopératives

- Familiarisez-vous ainsi que les bénéficiaires intéressés avec les **procédures et principes des coopératives**.

Voir Outil 1 : Alliance coopérative internationale, *Déclaration sur l'identité coopérative.*

- Informez-vous ainsi que les bénéficiaires intéressés sur la **législation et la réglementation nationales** applicables aux coopératives. Consultez les autorités locales en charge des coopératives, s'il en existe, et/ou d'autres agences ayant une expérience et des liens directes avec les structures coopératives. Repérez les ressources d'informations locales sur les coopératives.

- **Clarifiez les options possibles de statut formel** de la future coopérative des bénéficiaires du projet. Tel que mentionné plus haut, le fait que la plupart des bénéficiaires du projet soient âgés de moins de 18 ans a des implications sur le statut juridique des futures coopératives. Comme nous l'avons vu, la structure simplifiée d'une coopérative de travailleurs serait probablement la forme la plus appropriée. Certains pays ont des lois spécifiques pour les structures coopératives simplifiées qui permettent l'enregistrement sans l'obligation de remplir toutes les conditions d'une coopérative à part entière.

Étape 2 : Préparer la formation de coopératives

- La préparation des coopératives doit s'effectuer pendant la période de formation (formation professionnelle, éducation de base et formation à l'entreprenariat). L'ébauche du plan d'affaire de la coopérative et la composition de la coopérative devraient être déterminés **avant la fin de la période de formation**.

- **Encouragez les bénéficiaires à former des coopératives.** Informez les bénéficiaires intéressés sur les avantages des coopératives, mais aussi sur ce qu'implique être membre d'une coopérative.

- Veillez à ce que les bénéficiaires se regroupent sur la base du **libre choix et de la confiance mutuelle**. Les agences d'exécution ne doivent jamais obliger les bénéficiaires à se mettre ensemble pour constituer une coopérative en pensant que ceci peut être plus pratique (ex. proximité géographique). L'expérience montre que les coopératives créées pour de telles raisons n'ont aucune chance de survivre. L'adhésion volontaire des membres doit être le principe de base de la formation d'une coopérative, car une coopérative est un modèle d'entreprise basé sur le contrôle démocratique de ses membres et dont le succès dépend de la participation et de l'implication volontaires de tous les membres qui en sont propriétaires et gérants.

- Les membres doivent souscrire aux principes et valeurs de la coopérative précédemment évoqués, mais également s'entendre sur **l'objectif** de la coopérative. Une série d'ateliers peut être organisée afin de définir un tel objectif et d'affiner la vision et les valeurs fondamentales de la coopérative. Par conséquent, la coopérative doit être basée sur une vision claire et des valeurs partagées par tous les membres. Ces objectifs peuvent être atteints grâce à des activités sur mesure, qui à leur tour produiront des résultats tangibles.

- Assurez-vous que les futures coopératives **maintiennent l'équilibre** entre les enfants et les jeunes sortis des forces et groupes armés et les autres enfants affectés par les

conflits, ainsi qu'entre les garçons et les filles. Les coopératives composées uniquement d'enfants et jeunes sortis des forces et groupes armés font face à considérablement plus de difficultés que les coopératives mixtes. La présence des autres enfants affectés par les conflits a un effet positif de socialisation et de régulation sur les enfants et jeunes sortis des forces et groupes armés. La même expérience positive s'est vérifiée lorsque des coopératives ont été constituées de garçons et de filles. Par exemple, les deux sexes ont exprimé plus de confiance dans la gestion financière des filles. En outre, les coopératives s'adaptent plus facilement aux contraintes spécifiques des filles et jeunes femmes, par exemple pour organiser les heures de travail en tenant compte des contraintes liées à la garde des enfants. Par rapport à l'emploi rémunéré, les coopératives, qui sont fondées sur le principe d'égalité, offrent aussi une meilleure protection aux filles et jeunes femmes contre l'exploitation et le harcèlement. Toutefois, le souci d'équilibre dans la composition des membres ne doit pas entraîner une violation du principe de libre choix. En outre, lorsque les différences sont considérables, différences d'âge par exemple, l'équilibre par rapport au sexe pourrait créer de sérieux déséquilibres dans le fonctionnement de la coopérative.

➤ Les coopératives peuvent être d'excellentes écoles de **réconciliation nationale** au niveau micro. Chaque fois qu'il est possible, encouragez la participation d'enfants issus de différentes factions militaires dans une même coopérative. Ces coopératives peuvent également avoir une valeur de sensibilisation élevée pour les communautés alentours.

➤ Examinez en collaboration avec les membres de la future coopérative et avec l'aide des partenaires chargés du suivi technique et administratif du projet, si la future coopérative a une **idée de projet suffisamment précise et réaliste**. L'orientation générale devrait être de commencer par des opérations de petite envergure et de progresser graduellement. Des attentes trop élevées sont à éviter. Les futurs membres de la coopérative doivent bien comprendre que les coopératives sont des entreprises économiques, et non des associations caritatives, bien qu'elles puissent avoir des objectifs sociaux. Il ne suffit pas d'avoir des idées vagues sur les activités futures de la coopérative. Examinez les questions suivantes :

- Des études de marché ont-elles été effectuées ? sont-elles concluantes ?
- Les membres ont-ils les aptitudes techniques requises ou les acquerront-ils dans les temps (agriculture, artisanat et services) ?
- Les membres ont-ils les compétences entrepreneuriales requises ou une formation à l'entreprenariat adaptée est-elle prévue avant le démarrage de la coopérative ?
- Les ressources financières disponibles (ressources du projet destinées au lancement) sont-elles suffisantes pour le projet de coopérative ? Quelles ressources matérielles ou financières supplémentaires peuvent être incluses dans les ressources de la future coopérative ?
- Des services de suivi adéquats sont-ils prévus ?

➤ Assurez-vous que les membres de la future coopérative comprennent et acceptent **l'engagement et les contraintes** liés à leur adhésion à une coopérative, y compris la décision d'attribuer une partie ou la totalité de leur allocation d'installation.

➤ Encouragez l'adhésion des enfants et jeunes **handicapés**. Une personne handicapée peut être handicapée dans un domaine, mais pleinement apte dans tous les autres. Les coopératives permettent d'équilibrer les capacités d'une personne handicapée avec celles des membres valides de telle manière que la productivité de la coopérative dans son ensemble reste intacte. Une personne qui se déplace avec difficulté sera parfaitement productive si les autres membres de la coopérative s'occupent de la part du travail collectif qui nécessite de se déplacer fréquemment. Il existe de nombreux exemples de coopératives agricoles dans lesquelles les membres aveugles étaient tout aussi productifs que n'importe quel membre valide. Dans bien des cas, l'organisation collective des tâches permet d'utiliser les capacités d'une

personne handicapée si bien que son handicap ne pose pas problème. Même lorsqu'il n'est pas possible de compenser entièrement le handicap d'un membre et qu'il est nécessaire d'engager des dépenses supplémentaires pour l'aménagement du poste de travail ou l'acquisition d'équipements spéciaux, le principe d'équité de la coopérative, qui est plus que l'égalité, fait de la coopérative un lieu de travail convivial pour les personnes handicapés.

- Assurez-vous que **l'infection avec le VIH**, si elle est connue, n'est pas un facteur d'exclusion des coopératives.

- Explorez les possibilités d'intégrer les bénéficiaires intéressés dans des coopératives déjà existantes en dehors du projet. **L'adhésion à des coopératives existantes** leur permet de bénéficier des services, des marchés, des expériences et des opérations à plus grande échelle. L'intégration dans les coopératives existantes comporte bien d'autres avantages : elle permet aux personnes peu qualifiées d'acquérir une expérience pratique en matière de technique et de gestion coopérative et offre une intégration sociale dans des réseaux externes au projet. Les coopératives existantes peuvent juger avantageuse la participation financière apportée par le nouveau venu (allocation d'installation). Au cas où la loi exige que les gestionnaires et les dirigeants de la coopérative remplissent des conditions d'âge minimum et qu'il n'est pas possible de former une coopérative avec des bénéficiaires du projet, l'intégration de participants en dessous de l'âge minimum requis dans des coopératives existantes peut constituer une solution initiale (mais tenez compte des restrictions mentionnées à ce sujet dans la section « Ce qu'il faut prendre en considération »).

- L'intégration des bénéficiaires du projet dans les coopératives existantes exige des efforts de **plaidoyer et de facilitation** de la part de l'agence d'exécution.

Étape 3 : Lancer une coopérative

a) Élaborer le règlement intérieur de la coopérative

- Assurez-vous que l'élaboration du règlement intérieur de la coopérative obéit aux principes et procédures des coopératives. Contactez les autorités locales en charge de la promotion des coopératives et vérifiez si la législation nationale exige l'application de règlements standard. Contactez des coopératives locales et discutez des modèles existants. Élaborez les règlements **adaptés à vos objectifs et à vos besoins.** Par exemple, les règlements d'une coopérative de services qui se limite à la fourniture commune de matières premières, à la commercialisation des produits ou à l'utilisation d'un parc d'équipements commun, seront différents de ceux d'une coopérative de travailleurs. Un règlement intérieur formalisé est nécessaire, mais la formalisation ne doit pas être un objectif en soi. Commencez par une forme simple, puisque le revers de la formalisation est qu'elle a un prix et des contraintes opérationnelles. Toutefois, le règlement devrait inclure au moins les éléments suivants :

  - nom de la coopérative ;
  - objectifs de la coopérative ;
  - siège social de la coopérative ;
  - les membres : critères d'adhésion, égalité des membres ; demande d'adhésion ; perte de qualité de membre, part du capital, biens matériels fournis par les membres ;
  - gestion de la coopérative : comité élu, secrétariat, trésorier, règles en matière d'élections et durée du mandat, régularité des réunions, obligation de participer aux réunions, rapports (rapports des gestionnaires aux dirigeants élus, des dirigeants aux membres) ; vote
  - placement de fonds ;

- l'emprunt ;
- affectation des bénéfices ;
- enregistrement, documentation ;
- dissolution de la coopérative.

Voir Outil 2 : Spécimen de règlement intérieur d'une coopérative. Il doit être adapté au contexte local spécifique et au degré de formalisation choisi.

b) Élire le comité de la coopérative

➤ Les membres de la coopérative doivent élire le comité de la coopérative, conformément au règlement intérieur. Selon la pratique générale, un comité ne devrait pas avoir moins de cinq membres, y compris le secrétaire et le trésorier. L'agence d'exécution doit s'assurer que tous les membres du comité sont **librement élus** et non imposés. **La rotation** doit être encouragée.

➤ L'agence d'exécution devrait promouvoir l'élection de **filles et de jeunes femmes** au sein du comité.

c) Faire enregistrer la coopérative

➤ Assurez-vous que la coopérative est enregistrée auprès des **autorités locales compétentes**. Même si la formalisation doit être réduite au minimum, surtout dans les phases initiales, vous devez de toute façon chercher à assurer l'enregistrement officiel de la coopérative auprès des autorités locales compétentes, pour des raisons évoquées dans la section « Que faut-il prendre en considération ? ».

➤ L'enregistrement auprès des autorités compétentes ne doit pas faire obstacle à **l'indépendance de la coopérative**. Les dirigeants/gestionnaires de la coopérative doivent faire rapport aux membres de la coopérative, et non aux autorités en charge des coopératives. Le mouvement coopératif a subi beaucoup de tort du fait des gouvernements qui ont tenté de s'ingérer (et réussi à s'ingérer) dans la gestion interne des coopératives.

Voir Outil 3 : Spécimen d'enregistrement d'une coopérative.

d) Assurer l'appui technique et administratif

➤ Au cas où vous avez choisi d'impliquer une **agence spécialisée** à l'appui technique et entrepreneurial durant le démarrage et la consolidation des nouvelles entreprises (voir Modules 4.3 et 5.1), assurez-vous de son **appui aux nouvelles coopératives**. Contactez et consultez d'autres agences locales ayant une expérience et des liens directs avec les structures coopératives, ou bien impliquez ces agences en tant que partenaires directs du projet, si ces démarches sont utiles et financièrement possibles. L'appui entrepreneurial doit comprendre l'opérationnalisation du plan d'affaire initial et la définition des indicateurs précis pour le suivi des progrès. Le rôle de chaque membre de la coopérative doit être bien défini. Un appui est nécessaire pour les premières décisions en matière d'investissement (location des lieux, achat des équipements) et la décision sur la répartition des bénéfices entre investissement et consommation. L'appui technique s'avère surtout indispensable pendant le lancement et la consolidation. Les coopératives du secteur agricole (y compris la pêche, la pisciculture, l'industrie forestière) sont en danger si elles ne bénéficient pas des conseils techniques de spécialistes, par exemple des services de vulgarisation agricole, des centres de compétences agricoles[22] ou des associations de paysans. Entre autres facteurs, le caractère saisonnier de la production agricole et donc de la

22 Le BIT et son programme COOPAfrica collabore avec de tels centres de compétences dans divers pays africains. « Ces centres sont des institutions dotées de compétences, d'une expertise et de capacités techniques significatives en matière d'activités coopératives, à savoir la formation, l'orientation, le plaidoyer pour offrir un appui technique aux organisations coopératives ». Pour plus de détails voir www.ilo.org/coopafrica .

commercialisation exige un calendrier précis du démarrage d'une coopérative agricole ; le manque d'expertise agricole peut ruiner toute l'entreprise en peu de temps. Des visites aux autres coopératives de la localité constituent un moyen efficace pour renforcer les capacités des membres en termes de compétences techniques et managériales et de comportement coopératif. Le renforcement des capacités concerne également le leadership des dirigeants des coopératives : aptitudes à diriger et comportement démocratique, capacité de susciter l'adhésion et un comportement coopératif au sein de la coopérative, et respect des principes d'une coopérative.

e) Diversifier les activités et travailler en réseau

➤ Il n'existe aucune règle générale concernant la taille optimale d'une coopérative. Tout dépend des circonstances locales. Trop de participants pourraient ralentir le travail mais peut également conduire à l'élaboration d'un meilleur plan. **Les grandes coopératives doivent diversifier leurs activités.** La diversification peut permettre l'élaboration d'activités dans la même chaîne de valeur ou l'exploration de nouveaux produits ou services. Une coopérative agricole ou artisanale peut développer des activités commerciales supplémentaires, ou des services de transport ou de restauration. La diversification permet une rotation des membres entre les différentes activités, ce qui rend le travail plus agréable et attrayant. La diversification des produits permet également la diversification des risques et une distribution équitable des revenus ainsi qu'une répartition des revenus sur l'année, ce qui peut constituer un grand avantage pour les activités agricoles. Les grandes coopératives peuvent aussi se scinder et donner naissance à un réseau de coopératives de bénéficiaires du projet, ou bien diverses coopératives lancées par le projet peuvent s'organiser pour se compléter ou pour développer des services mutuellement profitables.

f) Travailler en réseau avec d'autres coopératives

➤ Le travail en réseau avec d'autres coopératives, par exemple l'adhésion à une association ou à une fédération de coopératives, s'avère **utile**. Les réseaux de coopératives peuvent promouvoir un cadre politique et réglementaire national dans l'intérêt des coopératives, un système fiscal national et local favorable ou l'accès aux services financiers. Les réseaux permettent également le partage des informations et expériences utiles. Toutefois, ne tombez pas trop tôt dans une bureaucratie trop lourde. L'adhésion à une fédération de coopératives implique un travail administratif et des coûts supplémentaires.

➤ Encouragez le **regroupement** de la ou des coopérative(s) du projet avec d'autres coopératives à l'intérieur d'un espace géographique donné ou sur la base de la similarité/complémentarité des activités.

➤ **Le travail en réseau des coopératives** lancées par le projet sera privilégié par les intérêts communs découlant de l'interconnexion économique, mais aussi par les affinités entre jeunes du même groupe d'âge et par le partage des expériences d'avant et pendant le projet réintégration.

g) Accéder aux services financiers

➤ Les coopératives en tant qu'entités juridiques peuvent accéder aux services financiers. **Les facilités de dépôt sécurisé** sont très appréciées des coopératives, compte tenu de leurs besoins plus élevés en matière de transferts de fonds par rapport aux micro-entreprises individuelles. La responsabilité des membres de la coopérative à l'égard des crédits contractés par la coopérative doit être clairement définie dans le règlement intérieur.

Étape 4 : Suivi des coopératives pendant la phase de lancement et de consolidation

➤ Prévoyez l'**implication provisoire de l'agence d'exécution** durant la phase de démarrage et de consolidation. L'agence d'exécution pourrait proposer un statut spécial pour elle-même au sein de la coopérative pendant une phase initiale bien définie à l'avance, surtout si l'agence d'exécution est elle-même spécialisée dans le domaine de production de la coopérative. Ce statut spécial devrait être mentionné dans le règlement intérieur de la coopérative. Ce genre de mesure s'est avéré utile dans d'autres programmes, mais les clauses doivent être négociées en toute liberté avec les membres de la coopérative et approuvées par ces derniers. L'implication de l'agence d'exécution pendant le lancement et la consolidation de la coopérative peut également être exigée en raison de la responsabilité de l'agence envers le bailleur de fonds de faire bon usage des fonds alloués au projet.

➤ Assurez un **suivi psychosocial**, si nécessaire. Travailler ensemble dans une coopérative peut exacerber la gravité des problèmes psychologiques des membres les plus fragiles et finir par perturber le bon fonctionnement de la coopérative. L'expérience a montré l'importance du suivi psychosocial des coopératives pendant la phase de consolidation pour aider les membres fragiles et maîtriser les dynamiques de groupe. Vous pouvez continuer à recourir aux services d'orientation psychosociale utilisés à cette fin au début du projet.

➤ **Assurez le suivi et l'évaluation des coopératives au niveaux social et économique.** Les coopératives ont des rôles sociaux et économiques. Bien que ces rôles ne puissent être dissociés, le suivi de la coopérative doit adresser les deux dimensions suivantes : 1) contrôle de la conformité au règlement intérieur et aux principes et procédures des coopératives et 2) gestion et performance économique.

➤ **L'agence d'exécution est chargée de veiller au respect du règlement intérieur, des principes et procédures de la coopérative et des conditions de travail** au sein de la coopérative**.** Ce suivi à trait à :

- la transparence de l'administration, rapports réguliers adressés aux membres de la coopérative ;
- l'égalité de tous les membres de la coopérative (un membre/un vote) ;
- l'absence de domination par des membres influents ;
- l'indépendance de la coopérative, non-ingérence des autorités et des acteurs locaux influents, mais aussi de la famille et/ou des amis des membres de la coopérative ;
- la continuité du caractère volontaire de l'adhésion ;
- la régularité des nouvelles adhésions ou de la perte de qualité de membre ; les coopératives à succès attirent des nouveaux venus ; l'augmentation du nombre de membres doit toutefois être bien étudiée au regard de la capacité économique de la coopérative et de la cohésion sociale des membres ;
- la prise de décisions collective sur toutes les questions stratégiques, par exemple sur le réinvestissement ou la consommation des bénéfices, ou encore l'emprunt ;
- la régularité des réunions, l'assistance aux réunions ;
- le respect des procédures démocratiques ;
- le comportement des dirigeants de la coopérative : les aptitudes à diriger et leur comportement démocratique, la capacité de susciter un comportement coopératif à tous les niveaux de la coopérative ;
- l'égalité des membres handicapés ;
- l'égalité des filles et jeunes femmes ;

- l'engagement des membres ;
- le respect des règlements de sécurité et de santé au travail, l'élimination de tous les risques liés à la sécurité et à la santé.

La plupart des indicateurs de la performance sociale sont difficiles à vérifier sans une observation de l'intérieur. Il s'agit ici d'un autre facteur en faveur de l'idée d'accorder un statut spécial à l'agence d'exécution pendant la phase de lancement et de consolidation.

➤ **Le suivi de la gestion et de la performance économiques doit être assuré par les agences qui s'occupent des services d'appui techniques et entrepreneuriales**, lesquelles seront le plus souvent les agences d'exécution elles-mêmes (cf. Module 5.1). Sur le plan technique, suivi et évaluation ne diffèrent pas du suivi des micro-entreprise individuelles. Toutefois, il a été relevé que la performance économique d'une coopérative ne peut être dissociée de sa performance sociale, et les agences qui s'occupent de l'appui technique, entrepreneurial et de suivi doivent être formées au suivi de la gestion économique et sociale des coopératives.

➤ Le suivi (et éventuellement l'évaluation) des coopératives est une tâche complexe, dans la mesure où il doit tenir compte des performances sociales et économiques combinées. Il met en évidence l'importance de définir au préalable les **indicateurs** déterminants pour évaluer les progrès sur les deux plans et leur mise à jour, si nécessaire. Il confère un rôle aux experts d'appui technique et entrepreneurial du projet, mais il révèle également le rôle clé de l'agence d'exécution en tant que responsable du processus de réintégration socioéconomique dans son ensemble.

Voir Outil 4 : Modèle d'évaluation des coopératives. Il présente un modèle pour le suivi et l'évaluation des coopératives par rapport à quelques critères sélectionnés.

Outils (voir texte sur CD)

1. Les principes de la coopérative
2. Spécimen de règlement intérieur d'une coopérative
3. Spécimen d'enregistrement d'une coopérative
4. Modèle d'évaluation des coopératives

Module 5.2

Outil 1. Déclaration sur l'identité coopérative[1]

Définition

Une coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement.

Les Valeurs

Les valeurs fondamentales des coopératives sont la prise en charge et la responsabilité personnelles et mutuelles, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité. Fidèles à l'esprit des fondateurs, les membres des coopératives adhèrent à une éthique fondée sur l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme.

Les principes

Les principes coopératifs constituent les lignes directrices qui permettent aux coopératives de mettre leurs valeurs en pratique.

1er principe : Adhésion volontaire et ouverte à tous

Les coopératives sont des organisations fondées sur le volontariat et ouvertes à toutes les personnes aptes à utiliser leurs services et déterminées à prendre leurs responsabilités en tant que membres, et ce sans discrimination fondée sur le sexe, l'origine sociale, la race, l'allégeance politique ou la religion.

2e principe : Pouvoir démocratique exercé par les membres

Les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres qui participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décisions. Les hommes et les femmes élus comme représentants des membres sont responsables devant eux. Dans les coopératives de premier niveau, les membres ont des droits de vote égaux en vertu de la règle - un membre, une voix - ; les coopératives d'autres niveaux sont aussi organisées de manière démocratique.

3e principe : Participation économique des membres

Les membres contribuent de manière équitable au capital de leurs coopératives et en ont le contrôle.

Une partie au moins de ce capital est habituellement la propriété commune de la coopérative.

Les membres ne bénéficient habituellement que d'une rémunération limitée du capital souscrit comme condition de leur adhésion. Les membres affectent les excédents à tout ou partie des objectifs suivants : le développement de leur coopérative, éventuellement par la dotation de réserves dont une partie au moins est impartageable, des ristournes aux membres en proportion de leurs transactions avec la coopérative et le soutien d'autres activités approuvées par les membres.

4e principe : autonomie et indépendance

Les coopératives sont des organisations autonomes d'entraide, gérées par leurs membres. La conclusion d'accords avec d'autres organisations, y compris des gouvernements, ou la recherche de fonds à partir de sources extérieures, doit se faire dans des conditions qui préservent le pouvoir démocratique des membres et maintiennent l'indépendance de leur coopérative.

5e principe : éducation, formation et information

Les coopératives fournissent à leurs membres, leurs dirigeants élus, leurs gestionnaires et leurs employés l'éducation et la formation requises pour pouvoir contribuer effectivement au développement de leur

1 Alliance Coopérative Internationale: *Déclaration sur l'identité coopérative* adopté à Manchester, 1995

coopérative. Elles informent le grand public, en particulier les jeunes et les leaders d'opinion, sur la nature et les avantages de la coopération.

6e principe : coopération entre les coopératives

Pour apporter un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives oeuvrent ensemble au sein de structures locales, nationales, régionales et internationales.

7e principe : Engagement envers le milieu

Les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté dans le cadre d'orientation approuvé par leurs membres.

Adopté in Manchester (RU), le 23 septembre 1995

Module 5.2

Outil 2. Modèle de Règlement intérieur d'une Coopérative

ICOM 1982 Session 12
Feuille 6

RÈGLEMENT INTERIEUR DE *HARDWORK CO-OPERATIVE LIMITED*
(enregistré sous le Industrial and Provident Societies Acts 1965-1978)

1. Le NOM de la société : .....
.....
limited (hereinafter referred to as the Co-operative)

2. L'objectif de la coopérative consiste à opérer comme une société coopérative de bonne foi dans des domaines tels que
(a) La fabrication et la vente
.....
.....
Providing the service of.....
.....
.....
(b) La fabrication, la vente ou la location soit en tant que grossistes, détaillants, agents ou autres, de tels autres marchandises (ou l'offre d'un tel service) tel que définit par l'Assemblée Générale.
.....
.....
Dans l'accomplissement des objectifs ainsi définis, la coopérative met l'accent sur la promotion du bien-être physique, mental et spirituel de la communauté, en particulier ceux qui participent aux activités de la coopérative pour des raisons d'emploi ou d'achat relatif à la Coopérative. Elle assiste également les populations en état de besoins par tous moyens nécessaires.

3. LES POUVOIRS. La coopérative dispose du pouvoir de mener toute activité nécessaire et convenable en vue de l'accomplissement de ses missions, à condition de n'utiliser les actifs de la Coopérative que dans le but d'atteindre ces objectifs et de ne prendre les actifs d'un membre que suite à une compensation financière et en vertu des arrangements sur le partage de bénéfice de la coopérative entre les membres conformément au Règlement 14(b).

4. Le SIÈGE SOCIAL de la coopérative est à
42 Canal Street, Rainsworth.....
NORTSHIRE .....

5. Le CAPITAL SOCIAL de la coopérative doit comprendre des actions d'une valeur nominale d'une livre chacune octroyées à des personnes qui adhèrent à la coopérative. Les actions ne doivent être ni retirées ni transférées, elles ne donnent pas droit aux intérêts, aux dividendes et aux indemnités, et seront confisquées et annulées lorsque son détenteur perd la qualité de membre pour une raison quelconque et le montant payé à cet effet devient ainsi la propriété de la coopérative. Un membre ne doit détenir qu'une seule action dans la coopérative.

6. L'ADHÉSION
(a) L'adhésion à la coopérative concerne tous ceux qui signent la demande d'inscription (les membres fondateurs) et d'autres personnes. Au cas où une demande est transmise au greffier en Chef des sociétés mutualistes pour une attestation conformément aux dispositions de la *Industrial Common Ownership Act de 1976* selon lesquelles une coopérative est une entreprise de propriété commune, tout membre fondateur qui n'est pas employé par la coopérative (ou par une filiale de la coopérative) à la date où la demande est ainsi transmise perd sa qualité de membre à partir de cette date sous réserve que si le Greffier refuse de délivrer une telle attestation, un tel ancien membre fondateur pourrait être réadmis comme membre fondateur. Exception est faite des membres fondateurs (soumis aux dispositions susmentionnées relatifs à la perte de leur qualité de membre), seules les personnes employées par la coopérative (ou par une filiale de la coopérative) pourraient en être membres.

(b) Toutes les personnes employées par la coopérative (ou par une filiale de la coopérative) peuvent être membres, sous réserve de toute disposition dans le règlement sur l'éligibilité à la qualité de membre qui, de temps en temps, est élaborée par les membres, sur la base de l'âge, de la durée du service ou d'autres facteurs descriptifs qui n'établissent pas de discrimination envers certaines personnes pour des raisons politiques ou religieuses.

7. DEMANDE D'ADHÉSION. La demande d'adhésion et le paiement de la somme de 1£ par toute personne éligible conformément au Règlement 6(b) ci-dessus et ayant 18 ans révolus donne droit à l'octroie par la coopérative d'une action et d'un exemplaire du Règlement Intérieur de ladite coopérative à ce nouvel adhérent.

8. PERTE DE LA QUALITÉ DE MEMBRE. La perte de la qualité de membre peut résulter des circonstances suivantes :
(a) Le membre en question n'est plus employé(e) de la coopérative pour une raison quelconque,
ou
(b) ne remplit plus les conditions d'éligibilité définies dans le présent règlement,
ou encore
(c) transmet au Secrétaire une lettre de sa démission.

9. L'EMPRUNT
(a) La coopérative dispose du pouvoir d'emprunter des fonds pour le bien de la coopérative en tant que de besoin, notamment les emprunts sur titres mobiliers, étant entendu que le montant emprunté demeure pour l'instant non acquittable et doit être supérieur à 1 000 000£.
(b) Le taux d'intérêt sur le montant emprunté, à l'exception du prêt bancaire, du découvert bancaire ou d'une hypothèque provenant d'une mutuelle d'épargne et de construction ou d'une autorité locale (ou d'une banque de crédit à la consommation ou d'une entreprise de location-vente ou d'une société de crédit-bail agréées par la résolution du Conseil de Industrial Common Ownership Movement Limited) ne doit pas être supérieur à 6 1/2% par an ou 3% au-dessus du taux d'intérêt débiteur de base de la Banque PLC de la coopérative au début du prêt, le plus élevé prévalant.
(c) La coopérative peut recevoir des dons et des prêts sans intérêts de toute personne pour réaliser les œuvres de la coopérative.
(d) La coopérative peut recevoir par dépôt des membres et autres des fonds sans toutefois dépasser la limite totale prévue dans la Section (a) du présent Règlement, remboursable dans un délai franc de pas moins de 14 jours, selon les dispositions prises de temps en temps, à condition que de tels dépôts soient effectués par des versements échelonnés n'excédant pas 10£ pour un paiement ou plus de 250£ en tout par l'un des déposants.
(e) La coopérative dispose du pouvoir d'hypothéquer ou de porter un quelconque de ses actifs comme garantie pour les fonds empruntés.

10. DIRECTION
(a) Des Assemblées Générales convoquées par le Secrétaire Général se tiendront régulièrement. Un communiqué tenant lieu de convocation et indiquant la date, le lieu et l'ordre du jour de la réunion doit être affiché sur le tableau d'affichage sept jours avant la tenue de la réunion. Le Secrétaire peut également convoquer une réunion à la demande écrite de trois membres ou plus
(b) Chaque Assemblée Générale doit élire un Président de séance dont la mission est de diriger les débats au cours de la réunion de façon ordonnée.
(c) La coopérative doit être dotée d'un Comité d'au moins cinq et d'au plus dix-neuf membres, le nombre exact devant être décidé par l'Assemblée Générale. Les membres du Comité doivent être élus chaque année au cours de l'Assemblée Générale annuelle. Les membres sortants du comité sont éligibles pour une réélection sans déclaration de candidature. Les déclarations de candidature pour le comité doivent être écrites et signées par deux membres chargés de la mise à candidature et doivent être constituées d'une allocution du candidat portant sur sa volonté d'être élu. Les déclarations de candidature doivent parvenir au Secrétaire au plus tard sept jours avant l'Assemblée Générale annuelle. Seuls les membres sont éligibles comme membres du comité. Tout membre du Comité peut être relevé de ses fonctions par une majorité des voix au cours d'une Assemblée Générale convoquée à cet effet. Toute rémunération accordée aux membres du comité doit être décidée par les membres au cours d'une Assemblée Générale. Le comité peut exercer tous ces pouvoirs autant que la coopérative peut les exercer au cours d'une Assemblée Générale, conformément néanmoins aux dispositions du présent Règlement et à toute autre réglementation qui n'est pas incompatible avec le présent Règlement qui est amendé de temps en temps en Assemblée Générale par la coopérative.
(d) Une Assemblée Générale doit élire et peut révoquer un trésorier placé sous son autorité comme étant responsable de la bonne tenue des affaires financières de la coopérative.

(e) Une Assemblée Générale doit élire et peut révoquer un Secrétaire placé sous son autorité et dont les attributions sont définies dans le présent Règlement ainsi que d'autres attributions déterminées par l'Assemblée.
(f) Aucune décision valable d'affaire ne peut être prise au cours d'une Assemblée Générale sans que la moitié ou plus de la moitié des membres est présents.

11. VOTE
Chaque membre physiquement présent à une Assemblée Générale a droit à un vote, et les décisions seront prises en fonction de la majorité des votes des membres présents à l'exception des décisions qui doivent être prises conformément au Règlement 17.

12. L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE doit se tenir dans les six mois qui précèdent la clôture de l'année financière de la coopérative, et les points suivants doivent être inscrits à l'ordre du jour :
(a) Réception du compte et du bilan financier
(b) Nomination d'un auditeur
(c) Choix des membres du comité.

13. INVESTISSEMENT DES FONDS
Les fonds de la coopérative peuvent, sous la supervision de l'Assemblée Générale, être investis ainsi qu'il suit :
(a) dans ou sur un titre dans lequel les fiduciaires sont à titre temporaire autorisés par La Loi à investir, et
(b) dans ou sur une hypothèque, une obligation, une débenture-action, une action de société, une rente foncière, une rente ou un autre titre (n'étant pas des titres payables au porteur) autorisés par ou sous toute loi parlementaire d'une autorité locale votée ou sur le point d'être votée telle que définie par la Section 34 de *la Local Loans Act, 1875* ; et
(c) dans les actions ou sur le titre de toute autre société enregistrée ou susceptible d'être enregistrée dans le cadre de cette Loi, ou sous le *Building Societies Acts*, ou de toute société enregistrée sous la *Companies Acts*, ou incorporée par La Loi du parlement ou par la Charte, à condition qu'un tel investissement ne soit effectué que dans les actions d'une société à responsabilité limitée.
La coopérative peut désigner un ou plusieurs de ses membres pour voter en son nom au cours des réunions de toute autre personne morale dans laquelle la coopérative a investi certains de ses fonds.

14. UTILISATION DES BÉNÉFICES
Les bénéfices de la coopérative sont utilisés ainsi qu'il suit, dans les proportions et à la manière dont l'Assemblée Générale décide de temps à autre :
(a) Premièrement, dans une réserve générale destinée à la pérennisation et à l'évolution de la coopérative.
(b) Deuxièmement, comme une indemnité versée aux membres.
(c) Troisièmement, pour des activités sociales et charitables conformément au Règlement 2.

15. LES AUDITEURS
(a) La coopérative doit, chaque année, conformément aux Sections 4 et 8 de la Friendly *and Industrial* and *provident Societies Act* de 1968, désigner un ou plusieurs auditeurs à qui les comptes de la coopérative pour l'année concernée sont soumis pour un audit tel que le prévoit ladite Loi, et dont les attributions concernent l'information par et la présence aux Assemblées Générales , l'accès aux documents et la mise à sa disposition de l'information , sous les conditions des stipulations dudit Acte. Chaque auditeur doit être désigné par la coopérative au cours d'une Assemblée Générale, et au cas où un auditeur ainsi désigné est un auditeur qualifié conformément à la Section 7 de ladite Loi, les dispositions des Sections 5 et 6 correspondantes s'appliquent sa ré désignation, à sa révocation et à toute résolution le relevant de ses fonctions ou désignant une autre personne à sa place.
(b) Chaque année pas plus tard qu'à la date prévue par L'Acte ou lorsque le procès-verbal est présenté à la date fixée par le Greffier, au plus tard trois mois après cette date, le Secrétaire transmet au Greffier le procès-verbal annuel sous la forme prescrite par le Greffier en Chef des sociétés mutualistes relativement à ses affaires pour la période requise par L'Acte et qui doit en outre inclure les éléments suivants.
(1) un exemplaire du rapport de l'auditeur sur les comptes des coopératives pour la période incluse dans le procès-verbal et
(2) un exemplaire de chaque bilan dressé pendant cette période et le rapport de l'auditeur sur ce bilan.

16. DOCUMENTS COMPTABLES ET SCEAU
(a) La coopérative doit tenir à son siège un registre des membres dans lequel le Secrétaire doit mentionner les renseignements suivants
(1) Les noms et adresses des membres ;

(2) un énoncé indiquant que chaque membre est détenteur d'une seule action et qu'une somme de 1£ a été payée, ou il est convenu que cette somme soit considérée comme payée, sur chaque action ;
(3) un énoncé sur autre propriété dans la coopérative, soit en termes de prêts, dépôts ou autres, détenue par chaque membre ;
(4) la date à laquelle chaque personne a été inscrite dans le registre comme membre, et la date à laquelle une personne quelconque a perdu sa qualité de membre ;
(5) les noms et adresses des responsables de la coopérative, les postes qu'ils occupent respectivement ainsi que les dates auxquelles ils ont pris service.

(b) Chaque membre qui change d'adresse doit en informer la coopérative.

(c) La coopérative doit avoir un sceau placé sous la garde du Secrétaire et utilisé uniquement sous autorisation de l'Assemblée Générale. L'apposition du sceau doit être authentifiée par les signatures de deux membres et par celle du Secrétaire à titre temporaire.

17. AMENDEMENT DU RÈGLEMENT
(a) Toute disposition contenue dans le présent Règlement peut être abrogée ou amendée et une nouvelle disposition peut être prise par vote aux trois quarts de tous les membres de la coopérative au cours d'une Assemblée Générale où tous les membres de la coopérative ont été dûment informés du projet d'amendement dans un délai franc d'au moins sept jours.
(b) Un amendement n'est valable que s'il a été enregistré.

18. DISSOLUTION. La coopérative peut être dissoute sur consentement de trois quarts des membres qui apposent leurs signatures dans un instrument de dissolution prévu dans le Règlement de la trésorerie ou en procédant à la liquidation comme le prévoit La Loi. Au cas où au cours de la liquidation ou de la dissolution de la coopérative des actifs demeurent après l'apurement du passif, lesdits actifs ne doivent pas faire l'objet de distribution entre les membres mais doivent être transférés dans une entreprise de propriété commune ou dans un Fonds central destiné au bénéfice des entreprises de propriété commune, tel que décidé par les membres pendant ou avant la liquidation ou la dissolution, et dans la mesure où ces actifs ne sont pas transférés, ils doivent servir dans des activités de bienfaisance.

19. MEMBRES DÉCÉDÉS
(a) À la demande du représentant personnel d'un membre décédé ou du syndic de faillite d'un membre en faillite sur une propriété dans la coopérative appartenant au défunt ou au membre en faillite, la coopérative doit transférer ou payer une telle propriété à laquelle les représentant personnel ou le syndic en faillite ont droit selon les indications de ces derniers.
(b) Conformément à L'Acte, un membre peut désigner toute personne à qui l'une de ses propriétés dans la coopérative peut être transférée au moment de son décès. Toutefois, une telle désignation n'est valable qu'en fonction du montant prévu par L'Acte à ce moment précis. Après réception d'une preuve satisfaisante du décès d'un membre qui a ainsi procédé à une désignation, l'Assemblée Générale doit, conformément à L'Acte, soit transférer, soit payer la valeur totale de la propriété qui fait l'objet de la désignation de l'ayant droit.

20. LITIGES. Tout litige tel que prévu à la Section 60 (1) de *l'Industrial and provident Societies Act* de 1965 sera soumis et résolu par le Greffier en Chef des sociétés mutualistes.

21. Dans ce Règlement, « L'Acte » renvoie à *Industrial and Provident Societies Act* de 1965 à 1978 ou à tout(s) Acte(s) les amendant ou se substituant à elles.

Signatures des MEMBRES FONDATEURS

Nom complet en CARACTÈRES D'IMPRIMERIE (pas d'initiales)

Secrétaire

CERTIFICAT D'IMMATRICULATION (à être joint ci-dessous)

Module 5.2

Outil 3. Spécimen d'enregistrement d'une coopérative[2]

Fiche A (modifiée par l'autorité du Greffier en Chef) session 12

Feuille 5

INDUSTRIAL AND PROVIDENT SOCIETIES ACT 1956

Demande d'enregistrement d'une société, conformément à l'article 2 de l'Acte

Au Bureau Central des Greffes des sociétés mutualistes

1. nous, soussignés, sept membres et le secrétaire de la société, par la présente, demandons l'enregistrement de la société dénommée HARDWORK COOPERATIVE limited en vertu du **Industrial and Provident societies Act 1965** et envoyons sous ce pli deux copies imprimées de son Règlement intérieur, dont chacune est visée à la fin par chacun de nous.

2. le Règlement intérieur contient des dispositions relatives aux questions mentionnées à l'Annexe 1 de l'Acte ainsi qu'il suit :

Informations réquises	Numéro du Règlement
(a) Nom de la société	(a) 1
(b) Buts de la société	(b) 2
(c) Le siège social de la société, auquel toutes les communications et annonces de la société doivent être adressées	(c) 4
(d) Les conditions d'admission des membres, notamment toute société ou entreprise qui investit des fonds dans la société conformément aux dispositions dudit Acte.	(d) 6,7,8
(e) Le mode de tenue des réunions, l'étendue et le droit de vote, ainsi que le mode d'établissement, de modification et d'abrogation du Règlement Intérieur.	(e) 10,11,17
(f) La désignation et la destitution du Comité de gestion (sous le nom de …) et des directeurs et autres responsables, ainsi que leur rémunération et pouvoirs respectifs.	(f) 10 (c)
(g) Le montant maximum des intérêts sur les actions pouvant être détenu par tout membre dans la société sauf dans les cas prévus par l'article 6 (1) (a) (b) ou (c) de l'Acte.	(g) 5
(h) Si la société peut faire des emprunts ou recevoir des fonds en dépôt des membres ou d'autres personnes sous réserve des dispositions dudit Acte, et, si cela est possible, dans quelles conditions, avec quelle garantie, et à quels montants.	(h) 9
(i) Si les actions ou l'une d'elles sont transférable, si oui, la forme d'un tel transfert et l'enregistrement des actions, ainsi que le consentement du Comité à cet égard ; si les actions ou l'une d'elles peuvent faire l'objet d'un retrait, et si oui, quel est le mode de retrait et le paiement du solde dû en cas du retrait d'un actionnaire de la société.	(i) 5
(j) L'audit des comptes par un ou plusieurs auditeurs désignés par la société conformément aux dispositions de la **Friendly and Industrial and Provident Societies Act 1968**.	(j) 15
(k) Si, les membres peuvent mettre fin à leur adhésion, et si oui, par quels moyens ; les dispositions sur les droits des représentants des membres décédés ou des fiduciaires des biens des membres en faillite, ou, en Écosse, les membres dont la actifs ont été mis sous séquestre, et pour le paiement des nominées.	(k) 8,19
(l) Le mode de répartition des bénéfices.	(l) 14
(m) La garde et l'utilisation du sceau de la société.	(m) 16
(n) Si une partie des fonds de la société peut être investie, et si oui, qui autorité un tel investissement, et de quelle manière il se fait.	(n) 13

2 Source : OIT MATCOM – *A Workers' Cooperative. The decision to start*. Outil de formation des conseillers en coopérative, Section 12, Fiche 5.

Signature des requérants	Noms complets (CARACTÈRES D'IMPRIMERIE)	Adresses (CARACTÈRES D'IMPRIMERIE)
1. _____	_____	_____
	_____	_____
2. _____	_____	_____
	_____	_____

Signature du Secrétaire	Noms complet (CARACTÈRES D'IMPRIMERIE)	Adresses (CARACTÈRES D'IMPRIMERIE)
_____	_____	_____
	_____	_____

Date

Tous les messages devront être adressées à :
HARDWORK COOPERATIVE LIMITED, 42 CANAL STREET, RAINWORTH

Au cas où les frais (réduits) doivent être payés parce que le Règlement qui accompagne cette demande est un règlement cadre d'une organisation de promotion et la demande se fait à travers cette organisation, cette dernière devra endosser cette fiche à l'espace prévue ci-dessous à cet effet avant qu'elle ne soit transmise au Bureau Central.

Module 5.2

Outil 4. Modèle d'évaluation des coopératives[3]

Nom de la coopérative : .....

Commune : .....Province : .....

N°/Élément	Appréciation Synthétique						Explication	Taux	Maximum
	Excellent (5 pts)	Très Bien (4 pts)	Bien (3 pts)	Insuffisant (1 pts or 2pts)	Faible (0 pts)				
1.1. Bonne organisation									
Fréquence des réunions									5
Rapport de chaque réunion									5
Suivi des recommandations faites lors des réunions									5
1. 2. Activités de la coopérative									
Planification des activités									5
Communication du plan aux membres de la coopérative									5
Distribution des tâches entre les membres de la coopérative									5
Respect du calendrier des activités									5
Participation des membres aux activités									5
Cohésion du groupe									5
Action du comité de la coopérative									5
Enregistrement de la participation aux réunions									5
2. Gestion des biens de la coopérative									
Bonne tenue des documents de la caisse									5
Tenue des stocks									5
3. Relations avec les tiers									
Collaboration avec les dirigeants communautaires									5
Collaboration avec les autorités locales									5
Appartenance à un réseau de producteurs									5
Collaboration avec les services techniques									5
4. Gestion des activités de travail, initiatives et bonnes pratiques									
Dévouement des membres aux activités de production									5
Compétences									5
Lancement des activités complémentaires dans l'intérêt de la coopérative									5
5. Comptes									5
TOTAL									**105 pts**

3 Adapté à partir d'un projet de l'OIT-IPEC

Module 5.3

Accès aux services financiers

5.3 Accès aux services financiers

Le présent module :

- décrit les différents services financiers à prendre en compte pour la réintégration économique ;
- souligne l'importance de lier l'accès au microcrédit à la capacité de remboursement ;
- décrit les particularités des services financiers dans les circonstances post-conflit ;
- explique comment faciliter l'accès du groupe cible aux services financiers à travers l'éducation financière, la formation de groupes solidaires et la sensibilisation ;
- explique comment sélectionner un prestataire de services financiers.

Ce qu'il faut prendre en considération

Le recours aux services financiers doit être examiné avec soin

L'accès aux services financiers peut être un mécanisme très efficace d'appui à la réintégration économique des enfants et jeunes sortis des forces et groupes armés et d'autres enfants affectés par les conflits. Bien que les services financiers ont à la fois des fonctions de production et de protection, le présent module met l'accent sur les fonctions de production, c'est à dire sur celles qui viennent à l'appui de la gestion de micro- et petites entreprises. L'aspect protection des services financiers, souvent d'une importance capitale pour les pauvres, est abordé dans le module sur la protection sociale (Module 8.2).

Lorsqu'elles introduisent les services financiers pour les fonctions de production dans un projet de réintégration, de nombreuses agences se focalisent à tort sur les (micro-) crédits. En fait, l'accès à d'autres services financiers tels que l'épargne, la facilité de dépôt sécurisé, les services de paiement et de transfert de fonds peuvent s'avérer plus importants pour les bénéficiaires de votre projet que l'accès au crédit.

Les agences tendent également à sous-estimer le fait que le crédit est une dette qui doit être remboursée et que le recours au crédit n'a de sens que si les bénéficiaires ont un projet économique viable ou une autre source de revenu. Si ce n'est pas le cas, ils peuvent se retrouver dans une situation pire qu'avant. Dans d'autres cas, l'expérience a montré que des attentes irréalistes étaient une cause de déception et de frustration, par exemple lorsque les prêts obtenus étaient de loin inférieurs aux montants escomptés.

Par conséquent, tout en reconnaissant l'importance des services financiers pour la réintégration économique, les types de services à utiliser et leurs conditions doivent être soigneusement examinés avant l'introduction d'une composante financière dans votre projet. Le plus souvent, l'introduction progressive d'une composante microfinance, débutant avec des services à une petite échelle, sera le choix le plus adapté pour votre groupe cible.

D'autre part, le conflit a un impact considérable sur le fonctionnement des marchés financiers, y compris le segment de la microfinance.[23] En plus de la destruction du capital physique, ou du décès ou du départ du personnel qualifié, l'impact le plus considérable du conflit sur les marchés financiers est celui de la destruction du capital social et de la confiance qui est à la base de tout service financier, y compris les services informels et semi-informels. De nombreux prestataires de services de microfinance remplacent la garantie physique par la garantie sociale, c'est à dire la solidarité de groupe qui se construit sur la confiance entre les personnes et la confiance dans les institutions locales. Cette garantie peut ne plus exister dans un contexte post-conflit. Par ailleurs, les conditions essentielles pour le fonctionnement des marchés financiers peuvent ne pas être réunies : stabilité politique, stabilité de la population, activité économique et demande de services financiers suffisantes. Il en va de même pour les conditions favorables telles que : la stabilité macroéconomique, le fonctionnement des banques commerciales et des institutions d'appui et, comme déjà mentionné, le capital social et la confiance.[24] Par conséquent, les institutions de microfinance (IMF) peuvent ne pas fonctionner du tout dans votre zone de projet ou doivent peut-être adapter leurs produits et services aux particularités de la situation post-conflit.

Les services financiers doivent être appuyés par l'éducation financière et des SDE non-financiers

Les expériences en matière de services financiers dans les programmes de réintégration des ex-combattants ne sont pas concluantes. Certaines agences suggèrent de ne pas utiliser les microcrédits pour ce groupe cible, en faisant valoir que les programmes de crédits destinés aux ex-combattants ont connu de très faibles taux de recouvrement. Les ex-combattants considéraient généralement les prêts qui leurs sont accordés comme des compensations pour les fardeaux supportés pendant le conflit. En outre, les ex-combattants n'auraient généralement pas l'esprit d'entreprise qui leur permettrait de bien gérer des entreprises et d'investir les fonds empruntés avec efficacité.[25] Toutefois, les conditions précises qui déterminent si les services financiers sont appropriés ou non pour les ex-combattants ainsi que l'impact d'appuis non-financiers n'ont jamais été systématiquement évalués. Par ailleurs, les rapports mettent l'accent sur le microcrédit et pas assez sur les autres services financiers ou sur les effets de l'accès à une combinaison de différents services financiers. La seule conséquence significative que l'on peut tirer de l'expérience du passé est le fait que les services financiers destinés aux ex-combattants doivent être appuyés par l'éducation financière et des SDE non-financiers pour qu'ils soient un moyen efficace de réintégration.

Il faut garder présent à l'esprit que toute expérience négative dans ce domaine sape la confiance dans les systèmes de microfinance en général et favorise l'idée qu'il n'est pas vraiment nécessaire de rembourser un crédit. Une expérience négative peut donc avoir un effet dévastateur sur l'ensemble du système de microfinance. Tout projet utilisant la microfinance a des responsabilités envers l'ensemble du secteur.

Les agences d'exécution doivent être conscientes que la mise en place et la consolidation d'une composante financière dans un projet nécessite du temps. Les services financiers ne conviennent pas aux projets de courte durée. Des contraintes peuvent également résulter de restrictions liées à l'accès des mineurs aux services financiers.

Le présent module suggère que l'accès aux services financiers peut être une composante efficace des projets de réintégration, à condition que l'agence

23 Voir K. Doyle : *« Microfinance in the Wake of Conflict: Challenges and Opportunities »* [Microfinance dans le relèvement du conflit : défis et opportunités] dans : *Microenterprise Best Practices* (Bethesda, 1998), plus annexes. Voir également BIT-SFP : « Making Microfinance Work II : Managing Product Diversification » [Rendre la microfinance opérationnelle II : gérer la diversification des produits], dans *Post-Crisis Microfinance [Microfinance en situation post-conflit]*, chapitre 18, en cours de publication.

24 K. Doyle, *op.cit.* p. 20-21.

25 K. Doyle, Idem

d'exécution soit en mesure de gérer les contraintes et les risques liés aux services financiers en situation post-conflit, de faire un usage approprié et distinctif des différents types de services financiers et d'offrir les services d'accompagnement non financiers nécessaires. Bien que l'accès aux services financiers soit présenté ici dans un module distinct, on ne doit pas oublier qu'il ne s'agit que d'une des composantes nécessaires pour bien gérer une petite entreprise. La fourniture de services financiers sans rapport étroit avec des services non financiers n'aura pas de sens (voir les Modules 4.3 et 5.1 sur la formation en entreprenariat et l'accompagnement des petites entreprises lors des phases de démarrage et de consolidation).

Avant de décrire comment utiliser les services financiers dans le cadre d'un projet de réintégration économique pour votre groupe cible, cette section présente : les différents services financiers, les divers prestataires de ces services, les difficultés rencontrées par les prestataires de services financiers et les modifications à apporter à leur fonctionnement en situation post-conflit.

1. La microfinance informelle

La microfinance reste une option possible à condition qu'il y ait de la confiance

Bien avant l'apparition des institutions de microfinance (IMF), les personnes à faible revenu avaient coutume d'utiliser des mécanismes d'épargne et de crédit informels. La famille, les amis, les bailleurs de fonds, les prêteurs sur gages et une large gamme de systèmes informels, notamment les clubs d'épargne (« tontines », les associations d'épargne et de crédit rotatives ou cumulatives) ont joué et continuent de jouer un rôle considérable dans les stratégies de gestion de risques des pauvres. En effet, des recherches montrent que même lorsque les gens ont accès aux services financiers formels et semi-formels, ils préfèrent recourir parallèlement aux mécanismes informels.[26] Les prestataires de microfinance informels ne sont généralement pas enregistrés et ne sont donc pas réglementés ou contrôlés par des organes gouvernementaux ; leur suivi est généralement assuré par leurs membres ou par la communauté qu'ils servent. Par conséquent, ces systèmes informels peuvent être coûteux, peu sûrs et inaccessibles à certaines couches de la population (notamment les ex-combattants).

La confiance est un élément essentiel de tout système financier, mais elle est particulièrement importante dans les systèmes informels en situation post-conflit où le capital social et la confiance ont été détruits et où il est difficile pour des groupes comme les ex-combattants de gagner et d'offrir cette confiance. Néanmoins, chaque fois qu'il est possible, en particulier lorsqu'il n'y a pas d'institutions financières, les mécanismes informels doivent être envisagés comme une alternative viable, tant que la confiance peut être établie. Les services financiers peuvent même être un puissant outil de reconstruction de la confiance et de la réconciliation après le conflit. L'Encadré 5.3.1 offre un exemple frappant de la manière dont la confiance a été instaurée entre des populations antagonistes à travers la participation à une banque communautaire.

26 J. Sebstad et M.Cohen : *Financial education for the poor* [Education financière pour les pauvres], (Washington, 2007), p. 15.

Encadré 5.3.1

Reconstruction de la confiance à travers la participation à des banques communautaires

« Au Rwanda, le simple fait de réunir les membres des banques communautaires pour des réunions a des effets positifs pour la coopération future. On peut s'apercevoir des effets dans les familles et chez les voisins ainsi que chez les clients de World Relief eux-mêmes, bien que dans une moindre mesure. Les dynamiques de groupe sont captivantes. Hutus et Tutsis assistent à la première réunion de la banque communautaire et s'assoient séparément. Bien qu'ils se connaissent probablement du marché, ils ne se parlent pas. Un processus graduel, non-menaçant s'installe à mesure que les personnes apprennent davantage sur la gestion de la banque communautaire. Ensuite le vrai test survient lorsqu'ils doivent se porter garant pour les autres membres de la banque. À ce point, ils peuvent se demander à quel point ils se sentent à l'aise de se porter garant du crédit d'un Hutu ou d'un Tutsi, mais tout le monde signe. Après le premier cycle de crédit et au cours de la première année, les distinctions ethniques s'évanouissent. Les femmes d'origines ethniques différentes s'assoient côte à côte. Elles souhaitent que chacune s'épanouisse, car le succès de chacune signifie le succès de la banque communautaire. Les représentantes de Women's World Banking décrivent un niveau similaire de coopération interethnique entre les femmes rwandaises à Dutirimbe. Compte tenu du climat politique qui le permet, les emprunteurs musulmans vivant dans les communautés de première ligne en Bosnie expriment un désir constant de coopérer avec les Serbes par-dessus la frontière qui sépare les deux entités, si cela peut améliorer leurs entreprises. Les exemples ci-dessus reflètent peut-être un résultat significatif, surtout pour les programmes basés sur la solidarité. Cependant, la recherche n'a pas pu documenter ou analyser ces résultats d'une façon systématique. Par conséquent, il est prématuré de se prononcer sur les conditions nécessaires pour que ces processus aient lieu »

Source : K. DoyleDoyle, op. cit., p. 31.

2. Les institutions de microfinance (IMF) et les services financiers en situations post-conflit

Les IMF offrent des services financiers à petite échelle aux pauvres

Si les services financiers peuvent être offerts par un large éventail d'institutions, ce module met l'accent sur les IMF : les institutions offrant des services financiers à petite échelle, principalement à des couches assez pauvres de la population qui sont exclus du système bancaire formel.

Les IMF peuvent prendre diverses formes juridiques, pouvant aller des structures plus ou moins informelles aux semi-formelles (enregistrées mais pas réglementées par une autorité bancaire) jusqu'aux structures formelles (réglementées et contrôlées par la banque centrale). Voir le tableau ci-dessous.

Prestataires informels (réglementés par l'autorité financière)	**Prestataires semi-formels** (licence requise ; autorégulation ; ou réglementés par une autorité non financière)	**Agents informels** (loi coutumière/pression de groupe)
■ banques commerciales ■ banques de microfinance ■ banques de développement ■ banques d'épargne ■ institutions financières non bancaires ■ sociétés financières ■ sociétés de crédit-bail ■ sociétés d'assurance	■ organisations non gouvernementales ■ coopératives d'épargne et de crédit	■ prêteurs d'argent ■ prêteurs sur gages ■ Association d'épargne et de crédit rotatif ■ banques villageoises ■ sociétés d'enterrement ■ encaisseurs de dépôts ■ groupes d'entraide ■ liens familiaux

Le statut juridique de chaque prestataire détermine le genre de services financiers qu'il peut offrir. Le contexte particulier, qui englobe les facteurs politiques, administratifs, économiques et sécuritaires, détermine également en grande partie les types de services et les modalités de fourniture de services, surtout en situation post-conflit. La brève description suivante des services financiers souligne les difficultés et les ajustements que les IMF doivent envisager pour être en mesure de fonctionner en situation post-conflit.

2.1 L'épargne

L'épargne peut être utilisée pour gérer les dépenses et comme garantie de l'accès au prêt

L'épargne est un actif que les gens utilisent pour les évènements du cycle de vie, les urgences ou pour un investissement productif. Les pauvres ont besoin de facilités pour gérer leur consommation dans le temps, répondre aux urgences comme la maladie ou les accidents, investir lorsqu'une opportunité se présente ou accumuler un peu d'argent pour une dépense prévue. L'épargne permet aux gens de répondre à ces besoins indépendamment de leur revenu actuel.

On a longtemps pensé que les pauvres ne pouvaient épargner. Ce point de vue a changé au cours des années 1990 lorsque la microfinance, y compris l'épargne, est devenue un outil important de la réduction de la pauvreté.

L'expérience montre que les facilités d'épargne peuvent même être plus importantes pour les pauvres que l'accès aux prêts. L'épargne joue deux principaux rôles : (i) elle peut servir de garantie pour pouvoir accéder aux prêts et (ii) elle peut permettre d'ajuster les dépenses, c'est-à-dire faire partie d'une stratégie de gestion individuelle des risques qui offre la possibilité d'avoir des fonds en cas d'urgence, ou de faire partie d'un plan financier permettant d'acheter de l'équipement pour une petite entreprise.

Pour les bénéficiaires du projet, l'épargne doit être souple, facultative, facilement accessible et disponible

Toutefois, la capacité d'épargne en situation post-conflit et en particulier pour les bénéficiaires de votre projet, devrait être évaluée de façon réaliste et ne pas être surestimée. L'expérience des projets de réintégration au Burundi et en RDC a démontré une capacité d'épargne très limitée, au moins pendant les premières années. Les résultats de recherche indiquent que l'épargne se limitait généralement au montant nécessaire pour avoir accès au crédit. Il y a des raisons pour cela : l'épargne a besoin de sécurité, d'une faible inflation et d'une protection réglementaire, conditions souvent absentes en situation post-conflit. Par ailleurs, les institutions financières peuvent ne pas être autorisées à accepter et à gérer de l'épargne, ou seulement jusqu'à un certain plafond. De façon générale, qu'un prestataire de services financiers soit autorisé ou non à accepter et à gérer de l'épargne dépend de sa forme juridique.

De plus, les conditions d'épargne des IMF peuvent ne pas être adaptées aux besoins de votre groupe cible. L'épargne peut être obligatoire et difficile à retirer à temps opportun, ce qui est une des raisons pour lesquelles les gens se tournent vers les méthodes d'épargne informelles.

Compte tenu de la fragilité des petites entreprises des bénéficiaires du projet, une épargne souple, facultative, facilement accessible et disponible constituera la forme d'épargne la plus adaptée à leurs besoins, car il serait trop difficile de prévoir les capacités d'épargne, d'investissement ou les besoins d'urgence sur la durée. Toutefois, ces conditions peuvent ne pas être assurées par les IMF locales. Pour les bénéficiaires de votre projet, l'adéquation des conditions d'épargne à leurs besoins doit être examinée avec soin.

2.2 Les facilités de dépôt sécurisé

Les facilités de dépôt sécurisé peuvent être ce dont les bénéficiaires ont le plus besoin

En raison de l'insécurité de l'environnement, les facilités de dépôt sécurisé peuvent être ce dont les bénéficiaires de votre projet ont le plus besoin. Le besoin de facilités de dépôt sécurisé n'indique pas forcément une intention d'épargner ; en situation post-conflit, il peut simplement signifier qu'on a besoin de déposer aujourd'hui de l'argent en sécurité qu'on devra peut-être dépenser demain. La capacité d'épargne peut être inutile s'il n'y a pas de facilités de dépôt sécurisé. Les facilités de dépôt sécurisé peuvent être particulièrement importantes pour les coopératives, étant donné qu'elles peuvent avoir des besoins plus élevées en matière de transfert d'argent, mais également parce que les dépôts sécurisés dans une IMF évitent des disputes inutiles pouvant semer la méfiance entre les membres d'une coopérative par rapport à l'utilisation frauduleuse des ressources de la coopérative.

2.3 Les services de paiement et de transfert de fonds

Rôle marginal des services de paiement et de transfert d'argent pour le groupe cible

Les services de paiement et de transfert d'argent peuvent constituer un besoin urgent pour les ex-combattants adultes afin de recevoir, d'envoyer et de placer leurs allocations de démobilisation. Dans le cas de votre groupe cible, ce genre de service ne jouera qu'un rôle marginal.

Dans les situations post-conflit, les envois d'argent provenant de personnes ayant quitté le pays/territoire en raison du conflit font partie des opportunités de développement les plus significatives. De façon générale, les services de transfert d'argent jouent ainsi un rôle capital en situation post-conflit. Toutefois, pour votre groupe cible, ces envois d'argent seront généralement non pertinents.

2.4 Les dons d'urgence

Les dons ne font pas partie de l'activité financière ordinaire d'une IMF

Immédiatement après un conflit, les agences de secours d'urgence, à l'instar du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), peuvent offrir des dons pour la génération de revenus, la formation, la sécurité alimentaire, la santé, etc., et ceci par le biais des prestataires de services financiers. Les dons ne font pas partie de l'activité financière ordinaire de l'institution. L'accès des bénéficiaires de votre projet à ces dons peut dans certains cas être un moyen utile pour lancer des activités économiques ou pour financer une formation. Toutefois, les dons doivent être utilisés avec beaucoup de précaution, afin d'éviter la confusion entre les dons et les prêts, et ils devraient être accompagnés d'une éducation financière. Le groupe cible doit être bien formé sur la différence entre les deux et sur la nécessité de remboursement lorsqu'il s'agit de la phase de prêt.

La meilleure solution serait de distinguer l'allocation des dons d'urgence et celle des prêts par le biais d'entités complètement différentes. Si les IMF sont choisies pour distribuer les dons, elles doivent établir une distinction claire entre les deux services offerts, par exemple en utilisant un personnel différent. Si les clients considèrent les prêts comme des dons, la confusion peut compromettre la survie des services financiers.

Les dons ne sont conseillés que pour des situations particulières

Dans le cas de votre groupe cible, les dons ne sont conseillés que pour le lancement du processus de réintégration économique (par exemple, la réparation/construction des infrastructures nécessaires pour l'activité économique des bénéficiaires du projet) et ne doivent pas être utilisés dans les étapes ultérieures. Vous devez bien comprendre que d'une part, les dons sont externes au fonctionnement normal des IMF qui sont les entreprises et non des institutions caritatives, mais que de l'autre côté, ils peuvent jouer un rôle précieux dans des conditions particulières telles que les situations post-conflit. Ils peuvent contribuer à lancer des processus économiques lorsqu'il n'existe aucune autre solution, tant qu'il est clair que leur rôle se limite à ces conditions uniquement et qu'il est dangereux de les utiliser dans les étapes ultérieures du processus de réintégration économique.

2.5 Les prêts

2.5.1 Les méthodologies d'octroi des prêts par les IMF

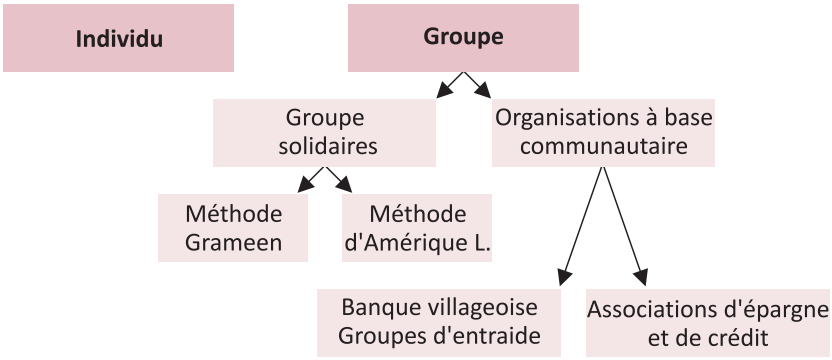
Les groupes solidaires pour garantir les prêts

Les IMF peuvent accorder des prêts à des individus et à des groupes (voir Encadré 5.3.2 pour une illustration de la gamme des méthodologies de prêt). En l'absence d'une garantie physique, les IMF utilisent des groupes solidaires pour garantir les prêts. En situation post-conflit, elles s'efforcent de trouver un compromis entre deux contraintes : si l'absence de garanties encourage les prêts en groupe, l'absence de confiance favorise les prêts individuels.

La confiance mutuelle entre les communautés et les enfants et jeunes sortis des forces et groupes armés peut être une question délicate lorsqu'on envisage de traiter avec une IMF locale. L'acceptation de ces jeunes dans les structures comme les banques villageoises ou communautaires n'est peut-être pas encore une option réaliste. Toutefois, dans les cas où un certain nombre de bénéficiaires du projet ont choisi de former une coopérative, il est évident qu'il s'est développé entre eux une confiance assez forte pour s'engager dans un projet commun. Ces projets de coopératives devraient constituer une base solide pour la formation de groupes solidaires. En fait, les coopératives de production, formées par les bénéficiaires de votre projet et formellement enregistrées constituent des entités juridiques et peuvent à ce titre signer des contrats avec les IMF. Un prêt de groupe des membres d'une coopérative leur permet de cumuler les prêts individuels et de réaliser des investissements qui seraient inaccessibles aux bénéficiaires individuels (par exemple, l'achat d'une machine). Toutefois, la formation de groupes solidaires ne doit pas se limiter aux membres d'une coopérative. De nombreux jeunes qui choisissent des projets individuels peuvent former un groupe solidaire pour obtenir un crédit.

Encadré 5.3.2

Méthodologies de prêt



Prêts aux particuliers

Les prêts aux particuliers s'approchent le plus des méthodes d'une banque. concernent des prêts relativement importants avec une garantie standard. Les prêts aux particuliers ciblent souvent les entreprises bien établies qui ont assez de moyens pour obtenir un prêt.

Les prêts aux groupes

Les prêts aux groupes ont été conçus pour faire face au manque de garanties qui est courant parmi les ménages pauvres. Les prêts aux groupes utilisent une garantie sociale. dit, des personnes qui se font confiance peuvent se mettre ensemble et constituer un groupe pour garantir mutuellement leurs prêts.prêts aux groupes peuvent être divisés en deux types :'approche des groupes solidaires et l'approche des organisations communautaires.dernière approche comprend l'approche des banques villageoises et l'approche par épargne crédit (ou association de crédit).

Les groupes solidaires sont de petits groupes, généralement de 4 à 6 membres, qui garantissent les prêts les uns des autres. groupes collectent les remboursements, accordent de nouveaux crédits et déposent l'épargne.groupes solidaires apportent également d'autres appuis sociaux à leurs membres (ex. l'approche de la Grameen Bank), alors que d'autres insistent davantage sur le développement des entreprises clients (ex. l'approche d'Amérique latine).

Le mouvement des banques villageoises a évolué à partir d'une vision forte de créer des institutions villageoises indépendantes. Dans le modèle classique, une banque villageoise a un compte externe (dans lequel un bailleur de fonds dépose son don ou son prêt) et un compte interne (dans lequel la banque accumule ses recettes et l'épargne de ses membres). banque villageoise a son propre président et trésorier qui gèrent la banque et le compte interne. Il existe de nombreuses versions de ce modèle.banque villageoise est souvent privilégiée par les gens très pauvres qui préfèrent travailler sous la protection d'un grand groupe d'individus.

Les associations d'épargne et de crédit (ou associations de crédit) sont semblables aux banques villageoises. principale différence réside en ce que les associations d'épargne et de crédit génèrent tous les fonds par le biais de la mobilisation de l'épargne interne et des intérêts créditeurs.associations sont souvent appelées organisation « d'abord l'épargne ». Les membres peuvent accéder au prêt, cependant ce prêt est conditionné par l'épargne de la personne.

Source : J. van Doorn et C. Churchill : Microfinance against Child Labour - Technical Guidelines [Microfinance contre le travail des enfants – Orientations techniques], (Genève, BIT, 2004), p. 36f.

En ce qui concerne l'aide de l'agence d'exécution dans le processus de formation des groupes, les préoccupations soulignées ci-dessus[27] sur la formation des coopératives s'appliquent également à la formation des groupes solidaires : elles doivent dans la mesure du possible inclure des enfants et jeunes sortis des forces et groupes armés et d'autres enfants affectés par les conflits, filles et garçons, ainsi que des jeunes handicapés et des membres des groupes minoritaires. Cependant, compte tenu de l'engagement moral et matériel, la confiance mutuelle et l'association volontaire doivent rester les critères essentiels de la formation des groupes.

27 Voir Module 5.2.

2.5.2 Épargne obligatoire pour accéder au crédit

En dehors de l'engagement financière du groupe solidaire ou des organisations communautaires, l'accès au crédit est généralement conditionné par l'épargne obligatoire.

Le ratio épargne/prêt varie considérablement et est en fait utilisé par les IMF comme l'une des variables permettant de s'adapter aux particularités des régions affectées par les conflits.

2.5.3 Capacité de crédit

Le crédit est une dette. Prendre un crédit exige d'avoir la capacité de la rembourser

Comme précisé ci-dessus, le crédit est une dette. Pour contracter une dette, un client doit avoir une capacité de remboursement suffisante. Sans la capacité de remboursement, les prêts peuvent être très destructeurs et rendre le client surendetté. Dans le cas de votre projet, on peut supposer que chaque participant a élaboré un projet professionnel qui est censé être viable. Toutefois, il y aura des nuances et, pour permettre à bon nombre de participants de démarrer, le projet choisi sera un projet d'intégration à court terme dans un emploi temporaire – pour les nombreuses raisons identifiées dans les modules précédents.

La capacité de crédit implique également que les facteurs psychologiques doivent être évalués, notamment le rétablissement du traumatisme ou la dépendance à la drogue et à l'alcool pouvant compromettre la capacité à gérer une dette. Si ces problèmes peuvent constituer des raisons d'exclusion des groupes, l'adhésion à un groupe solidaire peut également avoir une influence positive considérable sur la stabilisation et la réintégration psychosociales. Il est frappant de constater que le simple fait de devenir client d'une institution financière peut considérablement accroître l'estime de soi et donner un statut dans l'environnement économique ordinaire et non pas simplement dans le monde de l'assistance sociale. La microfinance dans le contexte de la réintégration économique des enfants sortis des forces et groupes armés et des autres enfants affectés par les conflits n'est pas seulement une composante économique du projet, mais également un puissant outil de (ré)intégration sociale.

Prendre les décisions difficiles qui établissent un juste équilibre entre les considérations sociales et économiques et en assumer la responsabilité constitue un exemple typique de ce que signifie le rôle de plaidoyer et de facilitation de l'agence d'exécution tel que défini dans le chapitre sur le cadre conceptuel de ce Guide.

2.5.4 Les enfants en âge de travailler et les services financiers

Une grande proportion des participants au projet sera constituée de mineurs. Le projet de réintégration doit examiner les réglementations nationales ou spécifiques aux IMF qui peuvent ne pas permettre l'accès de mineurs aux services financiers, en particulier aux microcrédits.

2.5.5 Micro-assurance santé

Certaines IMF offres des services de micro-assurance santé. Si c'est le cas, la participation des bénéficiaires du projet doit certainement être envisagée comme l'une des options possibles pour une protection sociale informelle dans les circonstances post-conflit. Cette question est abordée dans le module sur la protection sociale (voir 8.1.).

2.6 La microfinance dans un contexte de forte inflation

Diverses méthodes pour continuer à fonctionner sous une forte inflation

Une forte inflation est un problème courant que les IMF (et les projets de réintégration) doivent gérer dans des situations post-conflit, bien qu'elle ne soit pas exclusivement liée aux situations post-conflit et ne se trouve pas forcément dans toutes les situations post-conflit. Une forte inflation impose des contraintes particulières aux institutions financières. Des taux d'inflation élevés constituent une des raisons expliquant pourquoi les IMF peuvent ne pas du tout accepter les dépôts et pourquoi les clients potentiels peuvent être peu disposés à utiliser des services financiers. Diverses méthodes ont été expérimentées par les IMF pour continuer à fonctionner dans un contexte de forte inflation.

L'une d'elle est la « dollarisation », c'est-à-dire la conversion du prêt de la devise locale en dollars et le remboursement du prêt à un taux de change applicable à la date (aux dates) de remboursement. Cependant, cette méthode nécessite que les clients aient un accès facile aux dollars ou des facilités de change, ce qui peut être interdit par la politique monétaire du pays.

Une autre méthode utilisée par les IMF consiste à recourir à une monnaie en nature ; les prêts sont remboursés, non en espèce, mais dans une denrée choisie comme monnaie en nature. Cette méthode nécessite cependant que la denrée choisie comme « monnaie » soit facile à vendre sur le marché, étant donné que dans le cas contraire, cette denrée peut s'accumuler et périr, perdant ainsi partiellement ou totalement sa valeur.

Une forte inflation nécessite la conversion aussi rapide que possible des prêts contractés en espèces dans des marchandises nécessaire à la production (ou la consommation). Autrement dit, ces marchandises doivent être facilement disponibles sur le marché (et l'IMF doit avoir accès à une monnaie stable). Les petits remboursements fréquents sont alors préférables aux remboursements plus élevés.

Certaines IMF intègrent les taux d'inflation dans le calcul de la valeur des dépôts d'épargne et du remboursement des prêts.[28]

3. Les fonds de crédit renouvelable et les fonds de garantie

Les agences d'exécution des projets de réintégration devraient connaître deux instruments utilisés parmi d'autres[29] par les bailleurs de fonds pour atteindre leurs objectifs d'allègement de la pauvreté par des services financiers : les fonds de crédits renouvelables et les fonds de garantie. Ces instruments peuvent avoir trait aux accords entre votre organisme donateur (ou votre agence directement) et un prestataire de services financiers (ex. une IMF) mais ne s'appliquent pas à la relation entre le prestataire de services financiers et les bénéficiaires de votre projet. Contrairement aux services financiers offerts aux bénéficiaires du projet, les deux instruments nécessitent l'établissement d'un contrat (protocole d'accord) entre le projet et le prestataire de services financiers.

3.1 Fonds de crédit renouvelable

Les remboursements des emprunteurs initiaux assurent que les fonds continuent d'exister et permettent l'octroi de prêts à de nouveaux participants. Les fonds de crédit renouvelable (FCR) sont créés par les accords financiers entre le(s) projet/bailleurs de fonds et le prestataire de services financiers : le bailleur de fonds met des fonds à la disposition du prestataire de

28 K. Doyle, *op. cit.,* p. 45.

29 Par exemple, l'éducation financière ou l'appui technique, notamment pour la conception du produit.

service qui transforme les fonds en crédits à réaffecter au groupe cible. Celui-ci (le bénéficiaire du projet) peut alors emprunter auprès du prestataire de service pour financer ses activités économiques. Les remboursements des emprunteurs initiaux assurent que les fonds continuent d'exister et permettent l'octroi de prêts à de nouveaux participants (ou de nouveaux prêts aux emprunteurs initiaux). Dans les projets de réintégration économiques pour votre groupe cible, ces fonds seront généralement destinés à l'appui aux activités du projet et ne seront pas l'activité principale du projet. Théoriquement, les FCR sont conçus pour se perpétuer eux-mêmes. Toutefois, les expériences avec les FCR sont généralement décevantes. Souvent, les coûts élevés liés à la gestion d'un petit fonds deviennent lourds, surtout pour les organisations qui ne sont pas expertes dans la gestion de services financiers. Les inconvénients suivants des FCR ont été identifiés :

- les FCR ont une perspective et un impact à court terme ;
- ils n'atteignent qu'un petit nombre de personnes ;
- ils sont tournés vers les prêts productifs et ne peuvent pas combler les besoins des ménages à faible revenu en d'autres services financiers ;
- les FCR sont généralement offerts par les agences ayant une expérience limitée en microfinance et qui ont tendance à être plus préoccupées par les décaissements que par les remboursements ;
- les incitations au remboursement sont affaiblies par le fait qu'elles (les FCR) sont capitalisées avec l'argent « froid » du donateur (par opposition à l'argent « chaud » des membres) que les bénéficiaires prennent souvent pour acquis ;
- si les emprunteurs ont l'impression qu'ils ne pourront pas accéder aux crédits à venir (par exemple parce que le projet arrive à sa fin), il devient bien moins probable qu'ils rembourseront leurs crédits actuels.[30]

À la vue de ces inconvénients, le programme BIT-IPEC ne considère plus l'approche FCR comme son approche préférentielle pour satisfaire les besoins financiers du groupe cible. Toutefois, dans certains cas, la création d'un FCR peut avoir un sens. Le BIT a produit une liste de contrôle permettant de décider dans quel cas de figure il peut s'avérer opportun d'introduire un FCR[31]. Veuillez consulter ces orientations avant de prendre une décision.

3.2 Fonds de garantie

Un fond de garantie sert à sécuriser les prêts des emprunteurs auprès d'une banque

Les fonds de garantie peuvent faciliter l'accès du groupe cible au crédit. De nombreux petits et micro-entrepreneurs avec des bons plans d'affaire ne peuvent pas accéder aux crédits bancaires car ils n'ont pas une garantie appropriée. Des fonds de garantie bien conçus appliquent un mécanisme de partage des risques : la banque et le fonds de garantie assument une partie du risque lié au crédit dans le cas où l'entrepreneur ne peut pas régler sa dette. Bien que la création d'un tel fonds puisse être une option de votre projet, elle s'accompagne toujours de risques (voir Encadré 5.3.3 ci-dessous).

Ces deux instruments doivent donc être envisagés avec prudence. Si les FCR se sont généralement révélés décevants, les fonds de garantie ont été utilisés avec succès dans les projets de réintégration des groupes cibles tels que le vôtre en Afrique centrale[32], avec les adaptations au contexte local nécessaires.

30 J. van Doorn et C. Churchill, *op. cit.,* pp. 16-17.

31 BIT : *Revolving Loan and Guarantee Funds. Checklist for a better design and management of ILO technical cooperation programmes* [Fonds de credit renouvelable et fonds de garantie. Liste de contrôle pour une meilleure conception et gestion des programmes de coopération techniques du BIT], (Genève, 1999).

32 Voir les projets BIT-IPEC indiqués dans le chapitre sur le cadre conceptuel, note de bas de page.

Encadré 5.3.3

Pièges des fonds de garantie

Il y'a plusieurs raisons d'être prudent à propos des fonds de garantie :

- **Risques de moralité.** Un entrepreneur qui sait que son prêt est garanti peut ressentir moins de pression à rembourser ce prêt.
- **Coûts opérationnels élevés.** Généralement, la banque et le fonds de garantie doivent tous les deux évaluer les demandes de crédit et assurer le suivi de la performance du client.
- **Préoccupations liées à la durabilité**. Il n'est pas facile de créer un fonds de garantie pouvant couvrir ses pertes avec les revenus issus des frais de garantie.

Lorsque IPEC décide de créer un fonds de garantie, il convient de bien veiller à l'adéquation de la conception au contexte local et à la prise en compte des expériences antérieures et des bonnes pratiques.

Source : J. van Doorn et C. Churchill, op. cit., p. 19.

Ce qu'il faut faire, et comment le faire

Etape 1 : Activités préparatoires

a) Quand commencer ?

En suivant ce Guide, vous avez probablement déjà entrepris, au cours des étapes précédentes, des activités préparatoires liées aux services financiers. L'offre locale de services financiers a été identifiée pendant la phase de l'analyse locale et la sensibilisation sur les services financiers a fait partie de la formation en entreprenariat.

- **Lancez** la planification des activités de microfinance et la sensibilisation des institutions partenaires **bien avant que les bénéficiaires du projet ne démarrent leurs activités économiques**, afin que les institutions financières soient prêtes lorsque le besoin en services financiers se pose.

- L'accès des bénéficiaires du projet aux services financiers devrait être fondé sur les résultats de l'**analyse des besoins.** Sur la base de cette analyse, il faut prévoir un ensemble de services : l'épargne, les facilités de dépôt sécurisé, l'accès à la micro-assurance (voir Module 8.1) et les prêts. Bien que les projets d'entreprise fondés dès le départ sur la disponibilité de prêts soient rares dans le cadre des projets de réintégration (les besoins du démarrage seront généralement couverts par les allocations d'installation gérées par le projet), le besoin des autres services financiers peut se poser aussi tôt que débutent les activités économiques.

- **Ces services sont utiles pour tous les bénéficiaires du projet.** L'accès aux services financiers ne doit pas être réservé aux jeunes entrepreneurs ou membres d'une coopérative, mais doit également être ouvert aux bénéficiaires salariés.

b) Assurez la disponibilité d'une expertise

La microfinance nécessite des compétences professionnelles particulières. Certaines IMF offrent des conseils et une éducation financière, la gestion des risques et des services d'appui aux entreprises, en particulier dans les régions affectées par les conflits. Cette expertise peut aussi être disponible auprès du réseau de développement local intégré de votre zone de projet.

- Si elle n'est pas disponible sous forme d'IMF ou service du réseau de développement local intégré, **envisagez le recrutement d'un expert** en microfinance sur base d'une consultation de courte durée :

  - Draft the TOR.
  - rédigez les termes de référence (TDR) couvrant les principaux domaines abordés ci-dessous ;
  - sélectionnez l'expert en microfinance ;
  - établissez un contrat ;
  - l'expert en microfinance devrait être impliqué dans les Etapes 2 à 6.

L'expert en microfinance était peut-être déjà impliqué dans la partie microfinance de l'exercice de cartographie institutionnelle (voir Module 2). Dans le cas où la cartographie institutionnelle n'a pas pris en compte les IMF, cette tâche doit figurer dans les TDR.

Voir Outil 1 : Cartographie de l'offre et de la demande en microfinance.

c) Familiarisez-vous avec la microfinance

➤ **La première tâche de l'expert en microfinance doit consister à vous informer et à vous conseiller sur :**

- les principaux services que le projet peut attendre des IMF : l'épargne, le dépôt sécurisé, le crédit, la micro-assurance ;
- les diverses options de mise en œuvre des services financiers dans le cadre du projet (ex. avec qui travailler ; quels instruments utiliser et dans quelle séquence, etc.)
- comment faire des choix entre différentes options, en particulier lorsque l'offre s'accroît (par exemple en sortant de la situation post-conflit), comprendre et comparer les questions de microfinance et évaluer l'IMF la plus adaptée pour le projet ;
- comment évaluer les besoins et les capacités financières de votre groupe cible ;
- quelles sont les tâches de l'agence d'exécution dans le suivi des services financiers ;
- quelles sont les caractéristiques particulières des services financiers en situations post-conflit ;
- que faut-il faire dans les zones de projet où il n'y a pas d'IMF ;
- quelles sont les chances de poursuite des services financiers après la fin du projet ;
- quelle peut être la stratégie de sortie de l'agence d'exécution du projet en ce qui concerne l'accès des bénéficiaires aux services financiers.

Etape 2 : Lancer les services financiers

a) Préparez votre groupe cible aux services financiers

➤ **La préparation du groupe cible et le choix de/négociation avec les IMF doivent se dérouler simultanément.** Les deux activités sont interdépendantes et se renforcent mutuellement : la préparation du groupe cible clarifiera le type de services et les conditions que l'agence d'exécution doit négocier et déterminera quelle IMF sera la plus indiquée pour le projet, les négociations avec les IMF feront la lumière sur le type de préparation à donner au groupe cible.

➤ La préparation du groupe cible doit se faire en **collaboration** avec l'expert en microfinance et l'agence en charge de la formation en entreprenariat et du suivi des bénéficiaires du projet, dans le cas où vous avez opté pour le partenariat avec une telle agence (voir Modules 4.3 et 5.1). Les services financiers et non financiers vont de pair et devraient toujours être conçus en association étroite les uns des autres.

b) Éducation financière et conseils

➤ **Offrez ou assurez l'offre de l'éducation financière et de conseils aux groupes cibles.**[33] L'éducation financière ne doit être réalisée que dans le contexte d'une pratique réelle de la microfinance, et non comme une formation abstraite. Les aspects suivants devraient être soulignés :

- Evitez de nourrir des attentes trop élevées sur les prêts. Insistez sur les avantages des autres services financiers, notamment les facilités de dépôts sécurisés, et l'épargne comme un moyen de protection contre les risques.

33 Voir BIT : *Financial education for families of working children, Trainer's Manual,* [Education financière pour les familles d'enfants travailleurs, Guide du formateur] (Cambodge, 2006).

- Expliquez que le crédit est une dette et nécessite une capacité de remboursement, et que le crédit n'a de sens que si le débiteur a un projet d'entreprise viable. Expliquez les risques liés au fait de prendre un crédit sans capacité de remboursement. Le microcrédit n'est pas pour tous les bénéficiaires.

Encadré 5.3.4

Exemples de sujets d'éducation financière

Principes de base de la gestion d'argent	■ Evaluer votre situation financière ■ Fixer des objectifs financiers ■ Distinguer entre besoins et souhaits ■ Evaluer votre « personnalité » ou votre « style » financier
Gérer les entrées et sorties d'argent	■ Faire un plan financier ■ Développer un budget ■ Suivre un budget ■ Dépenser intelligemment – faire durer votre argent
Développer des biens	■ Habitation, terrain, propriété et autres biens physiques ■ Investir dans un business ■ Protéger les biens
Gérer les évènements du cycle de vie	■ Mariage ■ Former un ménage ■ Naissance d'enfants ■ Education des enfants ■ Retraite / vieillesse ■ Mort
Gérer les relations avec les institutions financières formelles et informelles	■ Epargner, ouvrir un compte d'épargne, objectifs d'épargne ■ Participer à des « tontines » ■ Emprunter – quant est-ce qu'il faut (ou ne faut pas) emprunter ; les risques associés aux emprunts, comparer les conditions d'emprunt, calculer les intérêts, comment gérer des dettes ■ Assurance – comprendre ce que c'est
Gérer des défis particuliers	■ Maladies de membres de famille ■ Mort de membres de famille ■ Maladies de soi-même ■ Aider d'autres familles ■ Divorce ou dissolution de la famille ■ Chômage ■ Désastres naturels/calamités
Processus de prise de décision finale	■ Décisions communes ■ Décisions indépendantes
Prévisions pour le futur	■ Investissements ■ Vieillesse/retraite ■ Mort
Gagner de l'argent	■ Idées comment gagner de l'argent ■ Rechercher un emploi (salarié) ■ Planifier et gérer votre propre entreprise ■ Planifier une carrière]

Source : J. Sebstad et M. Cohen, op.cit., Encadré 4, p. 10.

- Soulignez la différence entre les services financiers et les secours d'urgence, c'est-à-dire que les prestataires de services financiers sont des entreprises, et que les prêts doivent être remboursés ; faites attention aux éventuels « fauteurs de troubles » qui circulent pour dire aux autres qu'ils n'ont pas à rembourser.

- Expliquez le fait que les institutions de microfinance durables doivent charger des taux d'intérêt qui couvrent leurs frais. Votre groupe cible, tout comme les autres groupes vulnérables, peut avoir du mal à accepter que les taux d'intérêt non subventionnés soient justifiés. Expliquez qu'ils ne doivent pas bénéficier de conditions spéciales, pour des raisons de durabilité, c'est-à-dire pour la disponibilité permanente des services (parfois, ce genre d'éducation est également nécessaire pour les agences d'exécution!). Dans les situations post-conflit, les frais liés à l'offre de services financiers sont généralement élevés (en raison des exigences sécuritaires plus élevées, des coûts de personnel, l'inflation, les risques liés aux prêts, etc.). Par conséquent, les institutions de microfinance dans les régions affectées par les conflits doivent fixer des taux d'intérêts plutôt élevés par rapport aux situations de développement plus normales, afin de couvrir les frais de roulement, l'inflation, les pertes liées aux prêts et les coûts d'investissement.

- Insistez sur les avantages de la participation à un régime de micro-assurance.

- Encouragez le mari/l'épouse/le partenaire à participer à l'éducation en microfinance. Une telle participation facilite le suivi social des bénéficiaires pendant le reste du projet.

Afin de renforcer la capacité de suivi des services financiers, le personnel de votre agence devrait également participer aux sessions d'éducation financière et de conseil.

Voir Outil 2 : Documentation pour les clients sur la budgétisation, l'épargne et le crédit.

c) Formation des groupes

➤ **Facilitez la formation des groupes solidaires parmi les entrepreneurs débutants du projet** pour compenser le manque de garanties physiques. Les groupes solidaires doivent toujours être formés volontairement et sur la base d'une confiance mutuelle. Les coopératives du projet sont par définition des groupes solidaires, et peuvent s'enregistrer comme des entités juridiques auprès des IMF. La formation des groupes solidaires ne doit pas se limiter aux coopératives, étant donné que les entrepreneurs individuels peuvent former un groupe solidaire. Toutefois, ce qui a été dit sur la formation des coopératives s'applique également aux groupes solidaires : les agences d'exécution ne doivent jamais obliger les entrepreneurs à se mettre ensemble pour constituer un groupe solidaire pour des raisons pratiques (par exemple : proximité géographique). L'expérience montre que les groupes solidaires créés pour ces raisons n'ont aucune chance de survie. L'association volontaire des membres doit constituer le principe de base de la formation des groupes solidaires.

➤ Encouragez, mais n'imposez pas l'**inclusion** de participants issus de groupes marginalisés, notamment les bénéficiaires handicapés du projet, ceux qui ont des difficultés psychologiques ou, s'ils sont connus, ceux qui vivent avec le VIH. Les groupes solidaires devraient autant que possible mettre ensemble des enfants et jeunes sortis des forces et groupes armés et les autres enfants affectés par les conflits, filles et garçons. Cependant, compte tenu de l'engagement moral et matériel, la confiance mutuelle et l'association volontaire doivent rester les critères essentiels de la formation des groupes.

➤ Certaines IMF peuvent hésiter à accepter des clients handicapés, surtout pour l'octroi d'un microcrédit, parce que les préjugés les persuadent que les personnes handicapées ne peuvent pas rembourser les prêts. L'appui ferme des groupes solidaires à leurs membres handicapés et des **efforts particuliers de plaidoyer** de l'agence d'exécution sont nécessaires pour renverser ces préjugés**.**

Etape 3 : Sélectionner et signer des contrats avec les prestataires de services financiers

a) Évaluation des prestataires de services financiers locaux (IMF)

➤ Pendant que vous préparez les bénéficiaires du projet aux services financiers, vous devez réaliser une **évaluation approfondie des intermédiaires financiers locaux**, en allant au-delà des informations collectées pendant l'exercice d'analyse de l'environnement socioéconomique local. La tâche est importante, étant donné que le choix d'un mauvais partenaire peut coûter cher en termes de temps, d'énergie et d'impact sur la performance des entreprises créées par les bénéficiaires du projet. Impliquez l'expert en microfinance dans cet exercice. L'Encadré 5.3.5 offre des conseils d'ordre technique sur le choix et le recrutement des partenaires. Les questions suivantes vous aideront à identifier les structures qui offrent les conditions et les services les mieux adaptés aux besoins et aux capacités de votre groupe cible.

➤ D'autres questions liées aux **caractéristiques particulières du groupe cible et au contexte post-conflit** doivent également être prises en compte.

- La durabilité de l'IMF dans le contexte post-conflit : ce ne sont pas tous les prestataires de services financiers qui s'intéressent forcément à la durabilité institutionnelle et financière. Des ONG peuvent offrir des services financiers comme un instrument pour poursuivre des objectifs généraux de développement, de réconciliation et de réintégration sans concevoir la composante financière comme une activité économique distincte. Les services financiers peuvent s'achever avec la cessation de l'intervention de l'ONG. Pour votre projet qui vise la réintégration à long terme et la durabilité, la gestion de l'IMF dans l'esprit d'une entreprise doit être un critère de sélection essentiel, afin d'éviter la rupture des services et d'assurer leur permanence après la fin du projet.

- Leur disposition à accepter votre groupe cible comme clients : la résistance des IMF nécessite des efforts particuliers de plaidoyer de la part de l'agence d'exécution (voir ci-dessous).

➤ **La préférence** doit être accordée aux IMF ciblant la population en générale et non à celles spécialisées dans les groupes cibles affectées par les conflits. Cette option augmentera les chances d'acceptation et de (ré)intégration de votre groupe cible. Elle renforcera également le sentiment de votre groupe cible de faire partie de la population « ordinaire » et facilitera l'acceptation de conditions financières ordinaires par les membres du groupe.

➤ **Examinez la neutralité de l'IMF.** L'IMF ne devrait pas être liée à un groupe ethnique, politique ou religieux ou à un ancien régime. Faites attention à la manipulation politique par des représentants locaux de ces groupes.

➤ **Évaluez également la stabilité de la politique gouvernementale et des réglementations** relatives aux services financiers : les situations post-conflit sont susceptibles de voir l'adoption de nouveaux règlements pouvant interrompre les services et nuire à votre projet. Vous n'aurez aucune influence directe sur ces développements, mais les liens avec les réseaux communautaires, notamment l'adhésion à un programme de relèvement/développement local (REL/DEL), peuvent vous fournir des informations utiles pour y être préparés.

➤ **Motivez l'IMF à créer une filiale** dans votre zone de projet, par exemple, en proposant une contribution du projet aux frais opérationnels pendant une certaine période. Tenez cependant compte du fait qu'il peut être **difficile d'organiser** des services financiers dans des zones rurales reculées à faible densité de population et affectées par les conflits en raison de l'insécurité, des mauvaises conditions de transport et du manque d'intimité qui entraîneront des frais de roulement élevés. Il est difficile de cacher l'épargne et le décaissement des prêts ; les clients et le personnel des IMF peuvent être exposés au vol ou même au meurtre. Chaque IMF évaluera soigneusement ces risques avant de lancer des services financiers dans ce genre de conditions.

Encadré 5.3.5

Conditions minimales et préférées pour la sélection d'intermédiaires financiers

Conditions minimales

Vision et mission : L'organisation a-t-elle une vision et une mission claires ? Cette vision est-elle conforme à la vision du programme ? Associe-t-elle des objectifs sociaux et financiers ? Est-elle disposée à travailler avec le groupe cible du projet ?

Stratégie : Quelle est la stratégie de l'organisation pour ses services financiers ?

Importance accordée à la durabilité : L'organisation a-t-elle une vision à long terme ? Est-ce qu'elle planifie pour être durable ? Est-elle tournée vers l'avenir, au-delà d'une occasion de financement particulière ?

Gestion : Quelle est la capacité de l'agence à gérer des services financiers ? La gestion soutient-elle la vision, la mission et la stratégie de l'agence ?

Expertise : L'agence a-t-elle une expertise financière ? A-t-elle maintenu des taux de délinquance faibles (ex. portefeuille de moins de 10% à risque après 30 jours) ?

Image et réputation : La réputation de l'agence est-elle compatible avec la microfinance ou bien crée-t-elle des attentes qu'elle offrira des services gratuits ou subventionnés ?

Conditions préférées

En principe, le partenaire doit également remplir les conditions préférées suivantes (cependant elles peuvent également être satisfaites par un appui au renforcement de capacités)

La portée des services financiers : L'agence offre-t-elle une gamme variée de services financiers (y compris l'épargne et le crédit) ? Ces services conviennent-ils au groupe cible du BIT ?

Dotation en personnel : Quelles sont les compétences du personnel, et quel importance est accordée au développement des compétences ? Quelles sont la rentabilité et la rotation du personnel ? Les membres du personnel sont-ils bien motivés ?

Connaissance des questions liées au travail décent : Dans quelle mesure l'agence connaît-elle l'accent mis par le programme sur le travail décent (ex. travail des enfants, VIH et sida) et est-elle intéressée à appuyer ses résultats ?

Performance : Qu'elles sont les résultats des opérations passées de l'agence (en termes de relations extérieures, d'impact, de durabilité et d'efficience) ? Si la performance passée a été faible, comment l'agence explique-t-elle ce fait ? Comment assure-t-elle le suivi de sa performance ?

Contrôles internes : Comment l'agence se protège-t-elle contre la fraude ?

Appui multilatéral : Combien de bailleurs de fonds soutiennent l'agence, et à quelles fins ? L'appui de plus d'un bailleur de fonds est préférable, mais le soutien d'un nombre trop élevé de bailleurs de fonds est improductif. Les exigences des bailleurs de fonds doivent également être compatibles.

Source : Social Finance Network, « Selecting and contracting partners », Microfinance Briefs [Réseau de finance sociale : Sélectionner et contracter des partenaires, Notes de microfinance], 2007, pp.1-2

b) Les services financiers informels

Même dans les zones où aucune IMF n'est disponible, comme cela peut être le cas dans les régions affectées par les conflits, il y a généralement des structures d'épargne et de crédit informelles, comme les associations d'épargne et de crédit rotatives (« tontines » en Afrique francophone) ou accumulatives et les banques communautaires ou villageoises, fondées sur l'adhésion des groupes, surveillées par leurs membres et fonctionnant sans contrôle externe. Bien que la confiance puisse constituer un problème, efforcez-vous de faciliter l'accès de votre groupe cible aux associations d'épargne et de crédit informels existantes.

- **Plaidez la cause de votre groupe cible** dans les associations d'épargne et de crédit informels ou les banques communautaires existantes ; montrez l'avantage que constitue pour ces jeunes le fait d'être appuyé par le projet.

- Dans le cas des banques communautaires ou villageoises, **proposez la création de groupes solidaires** d'un nombre limité de membres qui peuvent être composés de bénéficiaires de votre groupe cible. Un tel mécanisme évite d'engager la responsabilité collective de tous les membres de la banque communautaire ; ceci a été pratiqué avec succès dans certaines régions[34] affectées par les conflits. Comme illustré dans l'Encadré 5.3.1 ci-dessus, réunir des personnes qui, a priori, ne se font pas confiance, dans une banque communautaire s'est révélé être une stratégie de réconciliation efficace.

- De façon alternative, encouragez la **création d'une nouvelle association d'épargne et de crédit informelle** par les membres de votre groupe cible, si possible à étendre à d'autres jeunes de la communauté. Pour ce faire, aucune formalité administrative n'est nécessaire.

- **Établissez des liens** de l'association informelle avec une IMF, par exemple par la collecte de l'épargne et l'octroi de crédits sur une base régulière.

- Prenez en compte que les **services financiers en zones rurales suivent des contraintes particulières**, principalement liées aux cycles agricoles qui influencent également les cycles de production et de ventes, et partant les besoins en prêts, dans le secteur rural non agricole. Dans de nombreuses zones rurales reculées, des caractéristiques particulières de services financiers se sont développées qui sont assez différentes de celles des zones urbaines. Des agents faisant partie des chaînes de valeurs rurales se sont impliqués dans l'offre de services financiers qui n'était pas leur fonction initiale, par exemple les entreprises de transformation des produits agricoles, les magasins de commerçants ruraux ou les supermarchés urbains qui offrent des crédits basées sur des accords de vente avec les cultivateurs[35]. Ces opportunités devraient être prises en compte pour les bénéficiaires intégrés dans les zones rurales.

Etape 4 : Plaider la cause de votre groupe cible comme clients de services de microfinance

Les IMF peuvent ne pas vouloir accepter votre groupe cible comme client en raison de leur perception d'un risque élevé. Ces risques peuvent être : crainte de violence, dépendance à la drogue et à l'alcool, instabilité psychologique, manque d'éducation et de formation, manque supposé d'un projet d'affaire viable, manque d'expérience en affaires, crainte d'une interruption par l'intervention des membres de famille, manque de liens familiaux et d'attachement à la communauté et, partant, grande mobilité supposée, manque de garanties physiques, attrait continu des forces et groupes armés, mentalité d'assistance, etc. Cette liste est longue et les questions sont sérieuses, certaines réelles et d'autres imaginaires. Il incombe à l'agence d'exécution de sensibiliser les IMF et d'offrir des services de formation financière et de suivi au groupe cible afin de contrebalancer ces craintes.

34 Voir K. Boyle, *op.cit.*, p. 32 : « Les méthodes des banques villageoises sont transformées en modèle de banque villageoise ou groupe de solidarité hybride. Exiger que 30 personnes se portent garant des prêts des uns des autres peut constituer un facteur de dissuasion important à participer au programme si les gens ont été conditionnés à ne faire confiance à personne. … En réponse à une demande déclinante, World Relief a permis aux membres des banques de se constituer en groupes solidaires de cinq ou six personnes qui servent de garantie de premier niveau. Si un client est délinquant, ce sont les membres du groupe de solidarité qui sont chargés de rembourser, et non pas l'ensemble des membres de la banque. La stratégie de Word Relief a entraîné une augmentation du nombre de membres. D'autres agences de microfinance, au Cambodge et dans d'autres régions affectées par les conflits, ont adapté la stratégie à leur environnement. »

35 Voir M. Pagura, "Mapping of rural finance products, delivery models and linkages" [Mapping des produits financiers, modèles de performance et réseaux en milieu rural], 2004. Exposé à l'atelier préparatoire du financement rural du programme SEEP, Washington DC, cité dans BIT, *LED and financial services*, [DEL et services financiers], (Genève, 2008), p. 23.

- **Expliquez aux gestionnaires des IMF toute la gamme de services** offerts par le projet aux futurs bénéficiaires : réhabilitation psychologique, orientation professionnelle, formation professionnelle, éducation informelle de base, formation en entreprenariat et appui dans l'élaboration du plan d'affaire présenté. Soulignez le fait que le projet accompagnera les futurs bénéficiaires pendant la mise en place et la consolidation de leurs entreprises et tout au long du cycle de prêt, en faisant comprendre qu'ils peuvent par conséquent être mieux préparés que la plupart des autres clients.

- Amenez les **représentants de la communauté** locale à soutenir les efforts de plaidoyer.

Négociation des contrats entre le prestataire de services financiers et les bénéficiaires du projet

- **Assistez à l'élaboration et à la signature des contrats et à l'ouverture des comptes.** Les contrats doivent autant que possible être standard, afin d'assurer la durabilité du service financier après la fin du projet. Les contrats doivent être signés et les comptes doivent être ouverts par l'IMF et les bénéficiaires (groupes solidaires, coopératives ou particuliers), mais **non** par l'agence d'exécution. Les éléments suivants devraient être vérifiés dans les contrats des particuliers ou des groupes : montant d'épargne obligatoire comme garantie pour obtenir des prêts ; possibilité de petits dépôts variables ; disponibilité de l'épargne (retrait de l'épargne) ; intérêt sur l'épargne (généralement très faible ou inexistant) ; taille du crédit ; durée du prêt ; taux d'intérêt des prêts, délai de grâce ; calendrier de remboursement ; autres garanties, primes et pénalités ; frais prélevés à l'acquisition. Il faudrait éviter les conditions spéciales favorables relatives aux taux d'intérêt, aux délais de grâce et au montant de l'épargne donnant accès aux prêts. Toutefois, la possibilité d'une épargne libre (montant et périodicité) et la disponibilité permanente de l'épargne sont indispensables, compte tenu de la fragilité des activités économiques des bénéficiaires, au moins pendant la période initiale, ainsi que de la particularité de leurs besoins. Les coopératives, par exemple, peuvent être particulièrement intéressées par les facilités de dépôt sécurisé et de libre retrait.

- De façon générale, **le rôle de l'agence d'exécution** se limitera ainsi : 1) à la préparation du groupe cible aux services financiers (éducation financière et formation des groupes) ; 2) au plaidoyer pour la cause du groupe cible afin de faciliter leur acceptation par l'IMF ; 3) à l'aide à l'élaboration des contrats et à l'ouverture des comptes, et 4) au suivi social/monitoring une fois les contrats signés.

- En fonction du pays et de l'IMF, les **mineurs** qui peuvent au départ constituer une grande proportion de votre groupe cible, ne sont peut-être pas autorisés à ouvrir des comptes, ou, s'ils en ont la possibilité, peuvent ne pas être autorisés à contracter des prêts. Dans la plupart des cas, les bénéficiaires du projet auront déjà atteint la majorité juridique lorsqu'ils lanceront leur activité économique, et une minorité seulement sera encore soumise à cette restriction. Pour les mineurs, l'agence d'exécution peut proposer d'ouvrir des comptes d'épargne sans possibilité de prendre un prêt avant que le bénéficiaire atteigne la majorité juridique ou remettre toute la question de l'accès aux services financiers à plus tard. Comme mentionné plus haut, la microfinance n'est pas forcément une option pour tout le monde.

- Dans certains cas, le projet/bailleur de fonds a des ressources budgétaires et des **provisions pour lancer un fonds de garantie**. Un fonds de garantie change la relation entre l'IMF, les bénéficiaires et le projet. La création d'un fonds de garantie nécessite la signature d'un protocole d'accord entre l'IMF et le projet qui devient de ce fait directement impliqué dans le contrat de microfinance.

- Le projet peut également **envisager de devenir membre d'un fonds de garantie existant**, surtout si ce fonds de garantie a été créé avec une clause explicite d'intégrer les populations affectées par les conflits, comme par exemple les grands fonds de garantie créés dans le cadre d'un programme intégré de relèvement/développement local tel que les programmes REL/DEL.

- L'existence de fonds de garantie peut devenir un puissant élément pour saper la discipline des bénéficiaires en matière de remboursement, ce qui constitue un risque moral. Pour cette raison, il peut être utile de ne pas informer les bénéficiaires sur l'existence du fonds de garantie. Mais l'existence du fonds de garantie peut également être préjudiciable à la discipline de gestion de l'IMF. Pour cette raison, les fonds de garantie devraient inclure la participation progressive du prestataire de services financiers à la couverture des risques, jusqu'à ce que celui-ci assume totalement le risque. Voir l'Encadré 5.3.3 (Pièges des fonds de garantie) dans la section « ce qu'il faut prendre en considérer » ci-dessus.

Voir Outil 3 : Liste de contrôle des conditions d'une intermédiation efficace dans les programmes de garantie.

Voir Outil 4 : Clauses courantes dans un contrat de garantie individuel

Etape 5 : Suivi des services financiers

- Si l'IMF exerce un contrôle sur les aspects financiers de ses services (ex. respect des conditions d'épargne obligatoire, remboursement à temps des prêts), l'**agence d'exécution doit exercer un suivi social en parallèle**. Le suivi social doit identifier les problèmes qui peuvent résulter de la gestion des services financiers, avant qu'ils arrivent, et également protéger les participants contre des éventuelles influences nuisibles de la famille, du partenaire ou des amis, par exemple la pression d'utiliser les prêts pour la consommation et non pour la production pour laquelle ils étaient prévus.

- Le suivi social des **filles et jeunes femmes** est particulièrement nécessaire en microfinance. La plupart des évaluations des prestataires de services financiers signalent que les femmes sont des clientes plus fiables que les hommes, et la microfinance est particulièrement appréciée comme un moyen de renforcer l'autonomie des femmes. Toutefois, ces propos positifs cachent une réalité complexe dont vous devez être conscients. Dans bon nombre de cas, les femmes sont proportionnellement plus affectées par les difficultés de remboursement que les hommes, compte tenu des difficultés particulières qu'elles affrontent, et quand il s'agit des décisions sur les prêts, les maris sont en fait dans bon nombre de cas ceux qui décident. Souvent, ce sont les femmes qui contractent les prêts, mais ce sont les hommes qui décident de leur utilisation. Il est difficile de changer les schémas culturels. Toutefois, comme indiqué au Module 3 sur l'orientation professionnelle, le projet de réintégration peut compter sur deux puissants alliés : le contexte d'après-guerre avec ses opportunités de changement des rôles traditionnels des hommes et des femmes et, dans bien des cas, la personnalité particulière de ces jeunes femmes. En tout cas, la protection de l'indépendance des femmes dans la gestion de leur entreprise, y compris des services financiers, constitue une tâche capitale dans le suivi des petites entreprises pendant le démarrage et la consolidation.

- Le suivi social peut également inclure l'aide aux bénéficiaires du projet en cas de **difficultés imprévues**, non couvertes par l'épargne, la micro-assurance ou les mécanismes informels de protection sociale. Les agences d'exécution peuvent négocier l'approbation des « prêts d'urgence », surtout si un fonds de garantie a été créé. Les prêts d'urgence sont immédiatement mis à disposition, sont de petite taille et ont des courts délais de remboursement et des taux d'intérêts plus élevés. Ils sont généralement octroyés parallèlement aux prêts existants qui continuent à être remboursés, ce qui est plus efficace que d'attendre le remboursement d'un prêt en cours avant d'octroyer un prêt d'urgence.

Erape 6 : **Monitoring**

➤ **L'impact des services financiers doit être surveillé de près par votre projet.** Assurer le suivi de l'impact des services financiers sur le projet de réintégration est une question difficile, étant donné qu'un tel impact est directement lié à tous les autres SDE donnés ensemble avec les services financiers.[36] Cependant, vous devez contrôler dans quelle mesure votre groupe cible utilise les services financiers, ce qui constitue un indicateur de leur adéquation et de leur utilité. L'utilisation doit être suivi séparément pour chaque service. Le suivi doit toujours être sexospécifique. Au moins les éléments suivants doivent être pris en compte :

- montant d'épargne (qui peut être un indicateur de la capacité/incapacité d'épargne réelle, mais également des incitations à l'épargne offertes par l'IMF, par exemple les conditions d'accès aux prêts, les prêts d'urgence, la micro-assurance) ;
- utilisation de l'épargne (accès aux prêts, utilisation à des fins de production, de protection ou de consommation) ;
- nombre et montant des prêts ;
- question de savoir si le revenu du ménage couvre les coûts du ménage ;
- question de savoir si le revenu de l'entreprise couvre les dépenses de l'entreprise ;
- utilisation des prêts pour l'activité économique du bénéficiaire mise en œuvre dans le cadre du projet ou à d'autres fins ;
- accumulation et valeur des biens achetés par le moyen des services financiers ;
- décision de contracter un prêt et sur l'utilisation du prêt faite par le bénéficiaire du projet ou par d'autres (membres de famille, mari/concubin), surtout dans le cas des filles ;
- difficultés de remboursement des prêts (difficultés de rembourser à temps, incapacité totale de remboursement de prêt) ;
- nombre et montant des prêts d'urgence ;
- nombre de contrats de micro-assurance ;
- utilisation de la micro-assurance (maladie, décès, invalidité) ;
- en cas de problème (risque couvert par la micro-assurance), pourcentage de couverture des dépenses réelles par la micro-assurance et/ou par d'autres formes de protection sociale ;
- adhésion des bénéficiaires à divers régimes de microfinance (par exemple à l'IMF sélectionnée par le projet et des associations d'épargne et de crédit informels) ;
- situations de prêts multiples : nombre de bénéficiaires du projet qui prennent des crédits d'autres sources pour rembourser les prêts de l'IMF du projet.

➤ **Les contrats avec les IMF doivent être révisés** si les résultats indiquent que les services financiers ne sont pas adaptés ou ne sont plus adaptés aux besoins des bénéficiaires du projet. Le suivi de l'impact des services financiers et l'adaptation des contrats avec les prestataires de services financiers doivent poursuivre l'objectif de durabilité des services financiers après la fin du projet.

36 On a beaucoup débattu sur la pertinence des critères d'évaluation de l'impact de la microfinance. Voir le programme AIMS (Assessing the Impact of Microenterprise Services) *Learning from clients: Assessment Tools for Microfinance Practitioners, impact survey, client exit survey, client satisfaction tool, loan use tool, client empowerment tools* [AIMS (Evaluer l'impact des services de microfinance) Apprendre des clients : Outils d'évaluation pour les praticiens de la microfinance, enquête d'impact, enquête sur les départs de clients, outil d'évaluation de la satisfaction des clients, outils pour le renforcement de l'autonomie des clients] SEEP Network, (2000).

Outils (voir texte sur CD)

1. Mapping de l'offre et de la demande en microfinance
2. Documentation pour les clients sur la budgétisation, l'épargne et le crédit
3. Liste de contrôle des conditions d'une intermédiation efficace dans les programmes de garantie
4. Clauses courantes dans un contrat de garantie individuel

Module 5.3

Outil 1. Cartographie de l'offre et de la demande en Microfinance[1]

Exposé des motifs

Avant d'opter pour un nouveau mécanisme de microfinance, lon a besoin de démontrer qu'il existe ou non une demande. Les travailleurs à faible revenu pensent parfois que leurs problèmes proviennent de l'insuffisance, de l'irrégularité ou de l'indisponibilité du crédit, alors qu'en réalité le facteur limitatif principal serait l'inaccessibilité des marchés. Dans le même ordre d'idées, plutôt que de créer un nouveau mécanisme, il serait plus opportun de convaincre un prestataire de services financiers d'ajuster son offre. En d'autres termes, en prélude à toute intervention, l'on devrait étudier à fond l'ampleur et la nature des besoins du marché. Cette démarche permettra de décider avec quelle organisation le projet pourrait établir un partenariat. Du point de vue de l'efficacité et de la viabilité, il est toujours mieux de renforcer une institution existante que d'en créer une nouvelle.

Demande des services financiers

Le groupe cible de l'OIT peut utiliser et avoir besoin d'une gamme variée de services financiers, à la fois pour des besoins de **production** et de **protection**. Les travailleurs à faible revenu investissent dans des activités génératrices de revenu, réalisent des économies pour des besoins précis (par exemple les frais de scolarité), empruntent de l'argent pour couvrir les grosses dépenses ou les dépenses imprévues et transfèrent de l'argent aux membres de la famille ou à des ami(e)s. Une analyse des activités économiques du groupe cible et de leur utilisation des services financiers (à la fois formelle et informelle) donne un aperçu de la quantité et de la qualité de ces services et par conséquent de la nécessité/du besoin d'une amélioration. Le groupe cible peut avoir besoin d'un type de service financier différent (par exemple le service d'épargne en plus du simple crédit) ou des services financiers avec des caractéristiques différentes (par exemple des prêts d'une taille plus petite/plus grande, un calendrier plus flexible de remboursement d'un prêt). Cette analyse devrait également essayer d'évaluer la capacité du groupe cible à gérer la dette. Dans certains cas, l'épargne peut être plus consistante que le crédit. En outre, pour les clients très démunis, les subventions pourraient s'avérer plus convenables que les prêts.

La demande des services financiers peut mieux être appréhendée à travers des groupes de réflexion et des entrevues semi-structurées avec les membres de la communauté et les témoins privilégiés (par exemple les chefs des communautés, les représentants, les autorités locales). Ci-joint en annexe le cadre de référence des grandes lignes des questions nécessaires dans la demande des services financiers au sein du groupe cible.

Offre des services financiers

Les organisations qui offrent les services financiers vont des banques commerciales aux banques villageoises, en passant par les banques rurales, les institutions de microfinance, les ONG financières et les institutions financières appartenant aux membres. Parmi les prestataires informels des services financiers, nous avons les prêteurs d'argent, les groupes d'entraide, les familles et les ami(e)s.

Les travailleurs à faible revenu sont habituellement exclus des services financiers dans les banques commerciales à cause du manque d'une garantie physique et du risque perçu très élevé. En outre, surtout dans les zones rurales, les travailleurs à faible revenu n'ont pas souvent accès aux banques commerciales, qui sont généralement situées dans les zones urbaines et dans les localités à forte densité de population.

Au vu de cette réalité, les institutions à caractère social telles que les institutions de microfinance, les ONG financières et les organisations fondées sur les membres (par exemple les coopératives financières) essayent de combler le vide en fournissant des services aux travailleurs à faible revenu et à tous ceux qui sont formellement exclus. Compte tenu de leur vision et de leur mission, ces institutions sont des partenaires privilégiés des projets TC de l'OIT.

Le schéma conceptuel de l'offre des services financiers a pour objectif d'identifier tous les prestataires de services financiers dans la zone-cible et ses environs. Les informations du MIX (www.mixmarket.org) et

1 Source: Réseau de finances sociales. 2007. Fiches de Microfinance. Fiche 3: *Schéma conceptuel de l'offre et de la demande d'une microfinance*.

d'autres sites Web importants en donnent un premier aperçu. Les entrevues avec les institutions nous donneront un autre aperçu des caractéristiques et du centre d'intérêt de l'institution. Parmi les aspects importants, nous pouvons citer : les produits et les services offerts, le groupe cible servi, la dimension et l'ampleur des activités, la mission et la vision, la pauvreté comme centre d'intérêt, les caractéristiques managériales et organisationnelles, l'intérêt et la capacité de l'institution à fournir des services financiers au groupe cible de l'OIT.

Analyse de l'écart

L'objectif est de trouver les services financiers demandés par le groupe cible de l'OIT, les institutions qui fournissent déjà ces services, qui pourraient en avoir l'intention et qui en seraient capables, à condition de bénéficier d'un appui technique et/ou financier du projet TC de l'OIT.

L'analyse de l'écart a pour objectif de trouver la raison pour laquelle les institutions existantes ne font pas encore (entièrement) ce que nous voulons qu'elles fassent, c'est-à-dire couvrir la demande du groupe cible de l'OIT.

- Quelles sont les obstacles/entraves à la fourniture des services financiers qui pourraient appuyer les objectifs du projet de l'OIT et qui correspondent à la demande du groupe cible ?
- Quelles sont les gratifications (financières et non financières) nécessaires pour amener une institution à le faire ?

Les réponses à ces questions aideront le personnel TC de l'OIT à concevoir une composante de microfinance qui satisfait la demande de services financiers du groupe cible et qui contribue efficacement aux objectifs de travail décent du projet TC.

Liens

- Marché du MIX : Plateforme d'échange d'information globale pour l'industrie de la microfinance, fournir l'information sur les institutions de microfinance à travers le monde : http://www.worldbank.org/

Documentation

- Note thématique du CGAP sur l'étude des préférences des clients dans la microfinance : http://www.cgap.org/portal/binary/com.epicentric.contentmanagement.servlet.ContentDeliveryServlet/Documents/FocusNote_18.pdf
- Lignes directrices du CGAP concernant les institutions de microfinance : http://www.cgap.org/portal/binary/com.epicentric.contentmanagement.servlet.ContentDeliveryServlet/Documents/TechnicalTool_04.pdf

Spécimen des termes de référence

Contexte

L'évaluation de l'offre et de la demande d'une microfinance est un premier pas important vers la conception d'une composante de microfinance d'un projet TC. Une analyse de la demande de services financiers aidera à comprendre pourquoi les services financiers sont plus importants pour le groupe cible et comment ils doivent être conçus. Par contre, l'analyse de l'offre vise à trouver les services financiers qui sont déjà fournis par les différents prestataires de services financiers. L'analyse de l'écart qui en résulte sera une illustration de la manière dont le projet peut rapprocher l'offre et la demande de services financiers dans le marché cible.

Cette démarche permettra de décider avec quelle organisation le projet pourrait établir un partenariat. Du point de vue de l'efficacité et de la viabilité, il est toujours mieux de renforcer une institution existante que d'en créer une nouvelle.

Liste de contrôle : Schéma conceptuel de l'offre et de la demande

L'évaluation devrait tenir compte des éléments suivants :

S'agissant de la demande :

- Quelles sont les activités économiques menées par le groupe cible ?
- Quels services financiers le groupe cible utilise-t-il pour financer a) leurs activités génératrices de revenu, b) la protection contre la vulnérabilité et le risque ?
- Quelles sont les sources de services financiers qu'utilise le groupe cible ?
- Quelle est l'efficacité de ces sources et de ces services financiers ? Contribuent-ils aux objectifs du projet TC de l'OIT ?
- Quels sont les (autres) services financiers dont le groupe cible pourrait avoir besoin ? Pour quelles raisons ? Pour une activité rémunératrice ? Pour une protection contre la vulnérabilité et le risque ? Pour les services de transfert d'argent ?
- Quels sont les besoins en services financiers formulés par le groupe cible lui-même ?
- Quelles caractéristiques devraient avoir ces services ?

S'agissant de l'offre :

- Quelles sont les organisations qui offrent les services financiers dans la zone-cible ?
- Quel est le régime d'emploi autorisé de ces organisations (banque, institution financière non bancaire, institution de microfinance, ONG, coopérative d'épargne et de crédit, coopérative, etc.) ?
- Quels produits/services offrent-ils ?
- Quels groupes cibles fournissent-ils ?
- Quelle est leur ampleur sociale et quelles sont leurs performances financières ?
- Depuis combien de temps opèrent-ils dans le domaine de la microfinance ? Quelle est leur mission/vision ?
- Quelles sources de fonds cette institution utilise-t-elle ?
- En cas de manque de services financiers appropriés : Existe-t-il des prestataires de services financiers dans le pays qui ne travaillent pas encore nécessairement dans la zone du projet mais qui envisagent de s'y rendre ?
- Quelles sont les autres organisations présentes dans la zone du projet ? Quels produits offrent-elles ? Disposent-elles d'une capacité en microfinance ?
- Partenariats éventuels, coopération entre les ONG (pas nécessairement financières) et les banques, les fournisseurs de ligne de crédit, etc.

Les insuffisances de l'offre :

- Pourquoi les institutions ne font-elles pas ce que nous leur demandons de faire (fournir des produits et services financiers au groupe cible, satisfaire leur demande) ?
- Restrictions technologiques, méthodologie, insuffisance d'informations, capacité, présence géographique, fonds, etc. ?
- Qu'est-ce qui pourrait les motiver à le faire ? Comment les défis peuvent-ils être relevés ?

En outre, une analyse de l'environnement est nécessaire afin d'avoir une image globale du fonctionnement du marché financier et de décider de la façon d'intervenir. Cette analyse devrait tenir compte des facteurs suivants :

- L'environnement macroéconomique (l'inflation, les taux d'intérêt, etc.)
- Le règlement de la Banque centrale sur le secteur financier (les plafonds sur les taux d'intérêt, le règlement sur la microfinance, le règlement sur l'épargne, les envois de fonds, etc.)
- La présence des donateurs dans le secteur de la microfinance – activités, intérêts, plans

Méthodologie

La demande des services financiers peut mieux être appréhendée à travers des groupes de réflexion et des entrevues semi-structurées avec les membres de la communauté ainsi qu'avec les témoins privilégiés.

S'agissant de l'analyse de l'offre, les institutions financières notamment les ONG (financières), les institutions de microfinance, les banques et autres acteurs majeurs du secteur de la microfinance (par exemple les associations de microfinance, le département de la microfinance au Ministère des Finances (ou autres) et les banques centrales) devraient être identifiés et passer une entrevue. Les informations du site Web du marché du MIX (www.mixmarket.org) ainsi que les évaluations du marché financier précédemment faites peuvent fournir des renseignements de base utiles.

Résultats attendus

Les résultats de cet exercice, un schéma conceptuel de l'offre et de la demande d'une microfinance dans la zone du projet et au sein du groupe cible, seront résumés dans un rapport.

Le rapport devrait exposer des options sur l'utilisation des fonds du projet, le financement des lignes de crédit, le renforcement des capacités, l'appui technique, etc. Il devrait également mettre un accent sur les risques et les défis relatifs à la création de la composante d'une microfinance, surtout au cas où il a été découvert que le groupe cible est extrêmement pauvre ou au cas où la microfinance semble ne pas être d'un apport significatif.

Toutes les recommandations devraient mettre un accent particulier sur la viabilité de la stratégie/des services, dépassant la durée du projet de l'OIT.

Module 5.3

Outil 2. Documentation pour les clients sur la budgétisation, l'épargne et le crédit[2]

Voir http://www.iom.md/materials/15_build_fin_cap_eng.pdf

L'outil 2 se compose des pages 69 à 81 (partie 9)

2 Source : *Building financialcapability for the vulnerablehouseholds: A Manual for individual training/counselling session*, Chisinau, 2008, partie 8 sur « Documentation des clients: Budgétisation et épargne », et partie 9 sur « Documentation des clients: Crédits ».

Module 5.3

Outil 3. Liste de contrôle des conditions d'une intermédiation efficace dans les programmes de garantie[3]

	Non pertinent	Non satisfaisant	Faible	Satisfaisant
1. Adéquation de l'instrument				
L'instrument du fonds de garantie a une importance pour l'organisation				
L'organisation a une expérience antérieure sur les fonds de garantie				
L'organisation a une expérience sur le prêt direct				
2. Culture et direction institutionnelles				
Le conseil d'administration est bien informé(des particularités) de l'instrument de garantie				
Le directeur général est bien informé (des particularités) de l'instrument de garantie				
Le chef de la division/cellule financière est bien informé (des particularités) de l'instrument de garantie				
Les services financiers sont parmi les axes prioritaires d'intervention de l'organisation				
Il y a un consensus à divers niveaux de gestion sur l'adéquation de l'instrument de garantie				
L'organisation est disposée à engager les ressources (financières) nécessaires				
L'organisation est prêt à apporter les changements organisationnels nécessaires (réorganisation)				
Le conseil/la gestion est prêt(e) à allouer les fonds nécessaires pour la formation du personnel et la mise à niveau des systèmes de suivi				
Le conseil/la gestion est prêt(e) à recruter le personnel à l'extérieur de l'organisation (si nécessaire)				
Les membres de l'organisation estiment que leurs dirigeants sont représentatifs, capables et transparents. Absence de l'ingérence politique, si non la clientèle pourrait constituer une menace pour le programme de garantie				
L'intermédiation financière précédente a été transparente et professionnelle				

3 Source : OIT, *Local EconomicDevelopment in Post-Crises Situations. Operational Guide,*Genève, 2004, outil 4.6.10, pp.178-180

	Non pertinent	Non satisfaisant	Faible	Satisfaisant
3. Structure organisationnelle				
Les services financiers sont organisés dans une division/cellule spéciale				
La division/cellule a ses propres comptes (décentralisés) - budget, bilan, déclaration de bénéfices/pertes				
La prise des décisions quotidienne est décentralisée				
4. Planification stratégique et opérationnelle				
L'organisation a une capacité stratégique et opérationnelle				
L'organisation fonde ses activités sur le plan stratégique à moyen et à long terme				
Le rôle de l'intermédiation financière dans la stratégie générale de l'organisation est clair et conforme aux autres activités				
La division/cellule financière a son propre plan à moyen et long terme				
Les projections financières et les plans sont régulièrement élaborés				
La division/cellule financière a son propre plan comptable				
Les cibles sont régulièrement examinées et révisées au besoin				
5. Politiques et procédures financières				
Les politiques et les procédures ont été élaborés pour les services financiers				
Les politiques visant l'intermédiation sont transparentes et complètes				
Le groupe cible et les critères d'éligibilité sont définis pour chaque service financier				
Les conditions de prêt sont fixées pour chaque service financier				
L'organisation a une politique ouverte pour la rémunération des services financiers et la durabilité du programme				
L'organisation a une politique ouverte pour la restructuration du prêt et l'action juridique				
L'organisation a un accord (politique) de mise en jeu des garanties clair				
Les procédures appropriées sont définies dans les domaines suivants :				
Analyse et sélection des clients ;				
Appréciation et approbation des prêts ;				

	Non pertinent	Non satisfaisant	Faible	Satisfaisant
Versement et remboursement de prêt ;				
Suivi des prêts à problème ;				
Mise en jeu de la garantie ; et				
Paiements des garanties				
Les procédures sont renfermées dans un manuel convivial				
Un comité spécial indépendant approuve les demandes de prêt/garantie				
6. Situation financière				
L'organisation dispose de fonds nécessaires pour le programme des fonds de garantie				
L'organisation a accès aux sources de financement externes nécessaires pour le programme				
L'organisation dispose de fonds en monnaie forte				
Liquidité des fonds de garantie				
Solvabilité du programme de fonds de garantie par rapport à l'organisation générale (des activités)				
7. Suivi et contrôle				
La division/cellule financière a un système d'information permettant d'assurer le suivi de chaque prêt et de tout le portefeuille de prêts				
Un système de suivi de la situation et de la performance du fonds de garantie est en place				
L'accès aux informations sur le versement et le remboursement de prêts est aisé				
La gestion dispose de rapports (mensuels) réguliers sur la situation du portefeuille financier				
Les rapports renferment des indicateurs clairs sur les prêts accusant des arriérés, en défaut et les portefeuilles à risque				
Les rapports réguliers sont offerts sur la situation du fonds de garantie et sa mise en jeu				
L'organisation a un système d'information permettant de contrôler les coûts et les revenus du programme de finance				
Le système d'information offre des informations sur le volume de travail et la performance de chaque responsable financier				

	Non pertinent	Non satisfaisant	Faible	Satisfaisant
La gestion dispose de rapports réguliers sur la performance du programme, les coûts et les revenus du programme				
Le niveau de durabilité du programme est régulièrement mesuré sur la base des indicateurs (prédéfinis)				
La gestion fournit des rapports semestriels au conseil d'administration				
Le programme de finance fait l'objet des audits externes réguliers (annuels)				
8. Capacités du personnel (de gestion)				
Les gestionnaires pertinents sont capables d'élaborer, de mettre à jour et d'affiner les politiques, stratégies et procédures				
Les cadres du projet ont les compétences requises pour la mise en oeuvre des activités nécessaires				
Les gestionnaires sont à mêmes de faire des projections financières				
Le personnel pertinent maîtrise le suivi et l'établissement des rapports (du portefeuille)				
Les cadres maîtrisent les politiques et procédures bancaires				
Les responsables maîtrisent les outils d'analyse des plans d'affaires sur le plan de leur faisabilité technique [y compris l'analyse des flux d'encaisse et l'étude de marché]				
Les responsables maîtrisent les outils d'évaluation des capacités des demandeurs de prêt en matière de gestion commerciales				
Les cadres sont capables d'offrir une orientation d'avant-prêtà l'utilisation du crédit				

Module 5.3

Outil 4. Clauses communement rencontrees dans un contrat de garantie individuel

Les clauses suivantes figurent généralement dans un contrat de garantie :

Les informations sur l'emprunteur, le volume du prêt, la durée du prêt, les modalités de remboursement et le taux d'intérêt.

Les descriptions de la sécurité et des garanties personnelles données par l'emprunteur ou d'autres garants.

Une description de la partie couverte par le fonds de garantie. Cela peut être exprimé soit en termes financiers (un montant fixe ou qui baisse durant la durée du prêt) ou comme pourcentage de quelques composantes du prêt (principal, intérêt, intérêt moratoire). Au cas où l'intérêt ou l'intérêt moratoire est couvert par le fonds de garantie, le contrat doit spécifier un nombre maximum de mois après échec de paiement de la première tranche sur laquelle le créditeur peut exiger les intérêts.

La durée de la garantie (généralement la même que celle du prêt).

Une clause spécifiant que le fonds de garantie est une dette subsidiaire, et cette subsidiarité est limité au pourcentage de pertes de prêts obtenu après déduction faite de la sécurité et des garants individuels.

Une clause spécifiant les frais à payer par le créditeur ou le client au fonds de garantie, l'échéance de remboursement et la méthode de paiement.

Une clause spécifiant que si les frais de garantie n'ont pas été payés, la garantie est nulle et sans effet.

Une clause spécifiant si le fonds de garantie remboursera ou pas les frais payés par le prêteur ou l'emprunteur pour la période restant à couvrir en cas de résiliation du contrat de garantie, des revendications de paiement ou pour d'autres raisons.

Une clause spécifiant le type d'informations que le prêteur doit fournir au fonds de garantie au sujet du prêt objet de la garantie, ainsi que les calendriers d'établissements des rapports.

Une clause qui donne au fonds de garantie le droit d'accéder aux dossiers de prêt de l'emprunteur.

Une clause spécifiant que le prêteur n'est autorisé à restructurer ou à rééchelonner la dette que sur autorisation du fonds de garantie.

Une clause spécifiant les conditions dans lesquelles le prêteur peut exiger le paiement d'une dette, notamment lorsque :

- les arriérés ont atteint 90 jours
- les débiteurs défaillants ont été convenablement mis en garde
- le remboursement du prêt a été demandé
- des poursuites judiciaires ont été engagées en vue de saisir la sécurité et de recouvrer la dette

Une clause spécifiant le délai à partir duquel les prêteurs peuvent exiger le paiement de leurs dettes, par exemple, le créancier doit exiger le paiement de sa dette dans un délai de 40 jours, après que les arriérés aient atteint 90 jours et que le paiement du prêt ait été exigé.

Description des documents accompagnant une revendication de dette :

- une photocopie du document de prêt
- une photocopie de l'acte judiciaire
- photocopie de(s) ordre(s) de paiement

Critères de rejet de revendications de paiement :

- le prêteur n'a pas payé les frais
- le prêteur a restructuré ou rééchelonné la dette sans l'autorisation du fonds de garantie
- la revendication a été faite au-delà de la période convenue
- le prêt a été déboursé avant l'approbation de la garantie

Une clause spécifiant le nombre de jours maximum du paiement ou du rejet de la créance par le fonds de garantie.

Une clause spécifiant le mode de paiement des créances.

Une clause spécifiant la façon dont les intérêts issus des garanties seront partagés entre le prêteur et le fonds de garantie.

Une clause spécifiant une période après le recouvrement de la sécurité, pendant laquelle le prêteur doit transférer les montants dus au fonds de garantie.

Une clause spécifiant que le fonds de garantie, après paiement d'une créance, est autorisée, en sa qualité de nouveau créancier, à désigner son propre représentant pour rentrer en possession, conjointement avec le représentant du prêteur, des actifs du client et/ou garants personnels.

Module 6

Appui pour l'obtention et le maintien d'un emploi salarié

Le présent module :

- donne des conseils sur la manière de promouvoir l'emploi salarié du groupe cible du projet dans l'emploi formel et informel, y compris les mesures incitatives pour les employeurs ;
- décrit les services d'encadrement technique et de suivi social que le projet doit continuer à offrir pendant une période initiale d'emploi ;
- souligne la responsabilité du projet de veiller au respect des conditions d'emploi convenues ;
- décrit comment promouvoir l'emploi des bénéficiaires du projet avec des besoins spécifiques.

Ce qu'il faut prendre en considération

Les opportunités d'emploi salarié sont rares dans les situations post-conflit

Même dans des situations ordinaires, les opportunités d'emploi salarié dans le secteur privé formel et dans le secteur public sont devenues rares dans beaucoup de pays à faible revenu. Ceci est encore plus vrai en situations post-conflit. Les conflits détruisent les infrastructures, les entreprises, le pouvoir d'achat, l'autorité de la loi et la sécurité, les écoles et les centres de formation professionnelle ; ils tuent ou contraignent le personnel qualifié à émigrer, limitent les marchés, etc. Les opportunités d'emploi salarié peuvent avoir complètement disparu.

Comparés à d'autres populations locales, les enfants et jeunes sortis des forces et groupes armés et les autres enfants affectés par les conflits accumulent des handicaps supplémentaires, tels que le faible niveau d'éducation et de formation professionnelle, le rejet par la communauté, les effets du traumatisme psychologique, etc.

Les institutions et services du marché du travail, qui sont en principe chargés d'assurer l'adéquation entre les postes vacants et les demandes d'emploi, ont peut-être cessé de fonctionner ou seront submergés par le grand nombre de réfugiés, de déplacées internes ou d'ex-combattants. En outre, la libre circulation de l'information entre les fournisseurs et les demandeurs d'emploi pourrait être sérieusement perturbée, rendant ainsi les systèmes d'information sur le marché du travail inefficaces ou obsolètes. Même avant le début des crises, les services publics de l'emploi habituels étaient déjà devenus ineffectifs dans beaucoup de pays à faible revenu à cause de la chute des emplois salariés dans le secteur formel, ou avaient adapté leurs activités à ce qu'est devenue la nouvelle fonction principale des services d''emploi pour les marché du travail dans les pays à faible revenu : donner des appuis et conseils pour l'auto-emploi dans l'économie informelle.

De nouvelles opportunités d'emplois salariés dans le bâtiment, l'agriculture et les programmes HIMO

Cependant, à l'opposé de ces tendances générales du marché du travail, des forces contraires font apparaître de nouvelles opportunités d'emplois spécifiques aux situations post-conflit, liées à la reconstruction et au relèvement. Ces opportunités se trouvent généralement dans l'industrie du bâtiment, l'agriculture et activités connexes et dans les activités liées à l'assistance internationale.[1] Une autre des modalités d'emplois salariés répandues dans les situations post-conflit sont les programmes d'investissements à haute intensité de main-d'œuvre (HIMO), surtout sous forme de programmes d'urgence de création d'emploi tels que les programmes à impact rapide (voir Module 7 sur les programmes HIMO). Avec l'appui adéquat du projet de réintégration sociale, ces options d'emplois salariés sont accessibles à votre groupe cible.

Le placement direct auprès d'employeurs du secteur formel directement après la formation professionnelle reçue par le projet demeurera probablement exceptionnel. Les stratégies les plus prometteuses sont des stratégies de placement nécessitant une certaine implication du secteur public, tels que les programmes HIMO ou le placement dans les partenariats public-privé (PPP)[2] et, plus important encore, l'accès à l'emploi salarié à travers l'apprentissage formel ou informel. Bien qu'il soit difficile à obtenir, le placement auprès des employeurs du secteur formel s'avère être l'une des stratégies de réinsertion sociale les plus efficaces pour les ex-combattants, y compris les enfants et les jeunes.[3]

Accès privilégié à des emplois salariés dans l'économie informelle par apprentissage informel

L'accès des jeunes à un emploi salarié dans l'économie informelle passe presque exclusivement par l'apprentissage informel. Par conséquent, le Guide considère la facilitation de l'accès à l'apprentissage informel, l'appui pendant l'apprentissage et le suivi de la transition de l'apprentissage vers l'emploi comme la stratégie clé pour promouvoir l'emploi salarié des bénéficiaires du projet dans l'économie informelle.

Le présent module donne des orientations sur : (i) ce qu'il faut faire pour faciliter l'accès des bénéficiaires du projet à un emploi salarié, et (ii) l'appui pendant la phase initiale d'emploi.

1 Voir Goovaerts, Gasser, Inbal, *op. cit*. Voir également Module 2.

2 Les partenariats public-privé « sont des relations de collaboration, établies volontairement entre différents acteurs des secteurs public et privé et par lesquelles tous les participants conviennent de travailler ensemble pour atteindre un objectif commun ou réaliser des tâches spécifiques. Les partenariats peuvent avoir différents objectifs, tels que défendre une cause, faire appliquer des normes et des codes de conduite ou partager et coordonner des ressources et des compétences. Ils peuvent se traduire par une activité spécifique, un ensemble de mesures ou encore une alliance durable, reposant sur le consensus et la participation active de chaque organisation et de ses parties prenantes. » Voir Nations Unies, *Building partnerships: Cooperation between the United Nations system and the private sector* [Développer des partenariats : Coopération entre le Système des Nations Unies et le secteur privé], Département de l'information publique, (2002).

3 Voir *(IDDRS), op. cit.,* Module 5.20 « Les jeunes et le DDR », p. 11.

Ce qu'il faut faire, et comment le faire

Étape 1 : Accéder à l'emploi salarié

a) Implication des associations d'employeurs et des services publics d'emploi

Les bénéficiaires du projet souhaitant obtenir un emploi salarié appartiennent à trois groupes dont chacun présente un contexte de réintégration économique différent : les bénéficiaires avec une formation professionnelle et (éventuellement) une formation à l'entreprenariat sans expérience professionnelle pratique, les bénéficiaires en apprentissage informel et les bénéficiaires en apprentissage formel avec une formation professionnelle complémentaire du projet. Pour chaque groupe, l'appui pour l'accès à un emploi salarié sera nécessaire à différents moments du cycle du projet.

- **Impliquez des organisations d'employeurs et de travailleurs, des associations d'artisans et autres associations du secteur privé dès le début** dans votre projet**.** Veillez à leur représentation et leur participation active dans le comité directeur du projet (ou un organe semblable), pour qu'ils soient familiarisés avec le projet, les services reçus par les bénéficiaires, sensibilisés à la question des enfants et jeunes sortis de forces et groupes armées et au recrutement d'enfants, et ouvert au placement de ces jeunes. Faites un plaidoyer pour l'emploi des bénéficiaires qualifiés qui souhaitent obtenir un emploi salarié. Pour accroître l'efficacité des contacts avec les employeurs et leurs organisations, les agences d'exécution pourraient mettre au point une petite brochure d'information sur les objectifs et les services fournis par le projet aux bénéficiaires. Les contacts avec les organisations d'employeurs pourraient prendre la forme de réunions organisées conjointement avec les services publics de l'emploi.

- **Informez régulièrement les services publics de l'emploi et d'autres agences et programmes d'emploi concernés** sur l'évolution de votre projet, en particulier sur le nombre de bénéficiaires ayant les qualifications, les compétences et les attestations requises. Vérifiez régulièrement les vacances de postes et plaidez pour le placement des bénéficiaires qui ont les qualifications requises pour les emplois vacants. Pour accroître l'employabilité dans un emploi salarié, les formations devraient autant que possible être sanctionnées par des attestions reconnues par les autorités compétentes.

- **Les services, agences et programmes suivants devraient être régulièrement informés et consultés :**

  les services de placement des bureaux de l'emploi, éventuellement des services publics de l'emploi en situation d'urgence, s'ils existent, au plan régional (district) et local ; les services de placement disposent parfois d'unités spéciales pour les demandeurs d'emploi handicapés ; la tendance récente vers la création de « guichets uniques » facilite, entre autres, les services inclusifs ;

  les administrations publiques chargées des partenariats public-privé ;

  dans certains pays, les ministères du travail gèrent des centres et des bureaux qui disposent des capacités techniques et des moyens financiers pour des programmes de création d'emplois ;

  les administrations et agences chargées de la planification et de la mise en œuvre des programmes HIMO (voir Module 7) ;

  les agences d'assistance internationale pour le placement dans les emplois créés par cette assistance ;

ces agences créent parfois des services d'emploi pour leurs propres besoins ; ils devraient être régulièrement consultés ;

les administrations publiques qui gèrent des programmes d'emploi pour des groupes spécifiques, souvent avec l'appui financier et technique des projets de coopération technique : l'emploi des jeunes (ministère de la Jeunesse et des Sports), l'emploi pour les femmes ou l'emploi pour les personnes handicapées (ministère des Affaires sociales) ;

les projets de coopération technique.

Il convient de noter que l'implication directe dans les politiques et programmes de promotion d'emploi et les services et institutions de l'emploi ne sont pas à la portée des agences d'exécution des projets sur le terrain. Toutefois, elles ont dans chaque cas la tâche d'examiner comment elles peuvent rendre ces services et programmes disponibles pour leur groupe cible.

- Assurez l'**inscription** de tous les bénéficiaires du projet à la fin de leur formation **dans le système d'information sur le marché de l'emploi** des services locaux de l'emploi, s'il existe.
- Vérifiez que les services de placement proposent effectivement aux employeurs des **bénéficiaires** du projet **qualifiés pour** les postes vacants appropriés.
- Offrez **des formations aux conseillers professionnels** sur la réintégration des enfants et jeunes sortis des forces et groupes armés, pour renforcer leurs capacités d'orienter ces jeunes vers des structures spécialisées.
- **Renseignez-vous sur les éventuelles réductions d'impôt** pour l'emploi des groupes vulnérables tels que vos bénéficiaires, ou négociez de telles réductions d'impôt auprès des autorités compétentes, en collaboration avec d'autres agences concernées.
- Dans certains cas, **l'emploi dans le secteur public** peut être accessible à votre groupe cible, par exemple dans les programmes d'aide humanitaire dirigés par le gouvernement, ou dans les forces de sécurité.
- **Explorez les secteurs** connus pour avoir un fort potentiel d'emploi, surtout dans des situations post-conflits, tels que l'industrie du bâtiment et l'agro-industrie (plantations, etc.).

b) Accès à un emploi salarié au travers de l'apprentissage formel ou informel

Comme indiqué dans la partie introductive de ce module, il y'a peu de chances d'accéder directement à un emploi salarié après la formation reçue dans le cadre du projet. La façon normale et la plus prometteuse, bien que non exclusive, d'obtenir un emploi salarié consiste à passer par un apprentissage formel ou informel chez un employeur du secteur formel ou chez un maître-artisan. L'entrée dans l'emploi salarié après un apprentissage formel ou informel s'avère être l'une des méthodes de réintégration économique les plus efficaces.

- **Suivez les étapes du placement** dans l'apprentissage formel ou informel tel que décrit dans le Module 4.1 sur la formation professionnelle.
- **La transition entre l'apprentissage et l'emploi** doit être clairement marquée par une attestation de fin d'apprentissage, une « libération » officielle, et l'établissement d'un contrat de travail, en particulier dans l'économie formelle. Toutefois, dans un apprentissage informel, une telle transition est souvent moins clairement définie. Les anciens apprentis peuvent continuer à travailler pour le maître-artisan afin de compenser le fait de n'avoir pas eu à payer des frais d'apprentissage et peuvent progressivement recevoir des parts croissantes des bénéfices de la production, jusqu'à ce qu'ils deviennent finalement salariés ou associés.

L'apprentissage formel est généralement de courte durée et est accompagné ou précédé d'une formation professionnelle théorique reçue dans le cadre du projet.

c) Mesures incitatives en faveur des employeurs du secteur privé (formel et informel) pour l'emploi des bénéficiaires du projet

Les agences d'exécution peuvent améliorer les chances d'accès à l'emploi salarié en prenant certaines des mesures incitatives suivantes, en fonction de leurs possibilités. Dans le cas des anciens apprentis, ces mesures incitatives peuvent être prises en faveur de l'ancien maître-artisan ou entrepreneur en vue de l'amener à garder l'ancien apprenti en tant que salarié. Elles peuvent également être prises en faveur d'autres employeurs potentiels.

- **Les mesures incitatives devraient toujours être considérées comme une solution de »second choix** » pour pallier aux handicaps spécifiques de votre groupe cible sur le marché de l'emploi. Si possible, les bénéficiaires devraient trouver un emploi en prouvant leurs qualités professionnelles et personnelles pendant l'apprentissage. Dans le même ordre d'idées, la mission de l'agence d'exécution devrait se limiter à faciliter l'accès à l'apprentissage et au plaidoyer en fournissant à l'employeur potentiel toutes les informations sur les services qu'a reçu le jeune ainsi que sur le soutien que le projet va continuer à lui donner durant la première période d'emploi. Les mesures incitatives suivantes peuvent être prises en considération :

  le paiement de subventions salariales pour une période déterminée, contre un engagement contractuel d'établir un contrat de travail pour une période qui s'étendra au-delà de la fin du paiement du complément salarial. Le montant de la subvention et les délais fixés pour le paiement de la subvention ainsi que la durée du contrat de travail doivent être négociés suivant les conditions du contexte. Le montant des subventions salariales devrait être déterminé de façon à permettre le maintien du contrat de travail après la période contractuelle. Les subventions salariales payées par le projet devraient provenir des lignes budgétaires réservées aux allocations d'installation. La fin du paiement des subventions par le projet devrait en principe correspondre à la fin de la participation du bénéficiaire au projet ;

  l'encadrement des jeunes par le projet pendant la phase initiale d'emploi ;

  la facilitation dans l'obtention de contrats dans les programmes HIMO ou dans d'autres projets de reconstruction, si vous en avez la possibilité ;

  des réductions d'impôt, au cas où elles existent ou ont été négociées par le projet auprès des autorités compétentes ;

  assistance et information sur les questions de sécurité, de santé et des conditions de travail (SST) (par exemple élimination des dangers, évaluation des risques, information et éventuellement formation en WISE) ;

  la fourniture d'équipements, d'outils ;

  l'information sur les services financiers existants, y compris la micro-assurance et la manière d'accéder à ces services ;

  les contacts avec les entreprises du secteur formel, si vous en avez la possibilité (artisans) ;

  la participation à l'éducation de base informelle (artisans) ;

  la participation à la formation en entreprenariat.

d) Accès à l'emploi salarié pour les bénéficiaires handicapés

- Les bénéficiaires handicapés qui ne sont pas prêts pour un emploi ordinaire ou un travail indépendant peuvent passer par un **travail de courte durée dans une unité de production spéciale** (« atelier protégé » ou équivalent, s'ils existent) avant d'intégrer un emploi ouvert, afin de s'habituer au milieu de travail et de développer des capacités de travail. Un tel emploi dans un environnement protégé devrait être de relativement courte durée et l'agence d'exécution devrait assurer la transition effective vers un emploi ouvert. Un emploi de courte durée dans un environnement protégé peut également servir à affiner l'évaluation professionnelle du bénéficiaire handicapé. Toutefois, les ateliers protégés ne devraient pas être considérés comme une option au cas où d'autres ateliers offrent un travail réel, un salaire approprié, des opportunités d'apprendre, assurent la transition vers des environnements communautaires plus inclusifs (par exemple proposent un travail communautaire plutôt qu'un travail isolé) et recherchent la réadaptation, la formation et l'intégration communautaire. De tels ateliers qui offrent également une formation en entreprenariat, des services de placement, des emplois protégés ou l'encadrement au poste de travail s'efforcent à donner aux personnes handicapées des chances d'intégrer la population active ordinaire.

- Une autre manière d'évaluer les capacités des bénéficiaires handicapés consiste à procéder à des **« emplois à l'essai** ». L'agence d'exécution peut négocier avec l'employeur un travail à l'essai. L'employeur pourra progressivement apprendre à connaître la personne handicapée et surmonter son éventuelle réticence la recruter. Les bénéficiaires handicapés peuvent avoir la chance de démontrer leurs capacités. En tout état de cause, les périodes d'essai donnent une première expérience professionnelle et peuvent être valorisés comme une référence dans le CV des jeunes travailleurs. Une expérience négative en période d'essai peut être une preuve que la personne handicapée a besoin d'une formation supplémentaire, d'un placement différent ou d'une réadaptation professionnelle dans des emplois différents.

- Mobilisez des fonds pour contribuer aux coûts de **l'aménagement raisonnable du poste de travail**, en cas de besoin.

- **Organisez l'encadrement et une formation supplémentaire** des employés handicapés par des agences spécialisées (par exemple un centre de réadaptation professionnelle ou des spécialistes en réadaptation professionnelle, les enseignants des écoles pour enfants déficients auditifs et visuels, ou des organisations des personnes handicapées) pendant la phase initiale d'emploi.

Étape 2 : Soutien du projet pendant la période initiale d'emploi salarié

Pendant une période initiale, dont la durée doit être déterminée en collaboration avec l'employeur, le nouvel employé devrait en principe continuer à participer au projet de réintégration et à bénéficier de certains services du projet. La coordination des obligations de l'emploi et des services de soutien du projet devrait être négociée entre l'employeur et le jeune employé.

Des services de soutien du projet pendant la phase initiale d'emploi doivent être fournis dans les domaines suivants :

encadrement technique continu et suivi social ;

suivi du respect des conditions d'emploi convenues avec l'employeur.

- Établissez un **accord contractuel avec l'employeur sur le soutien du projet** au nouvel employé dans les deux domaines susmentionnés, sur la durée du soutien du projet et sur la coordination de celui-ci avec l'emploi. Le suivi des conditions de travail par le projet pourrait s'avérer difficile à accepter par l'employeur, cependant il est important pour l'exécution du projet. Le suivi devrait évidemment se limiter aux bénéficiaires du projet. Les mesures incitatives offertes devraient également servir à

faire accepter le suivi par l'employeur. Les modalités de suivi devraient être négociées avec l'employeur (par exemple des visites à intervalles réguliers).

a) Poursuite de l'encadrement technique et suivi social

- Veillez à ce que l'employeur assigne un superviseur au jeune employé. Un jeune employé a besoin d'être guidé dans le nouvel emploi. Le superviseur devrait maîtriser l'emploi, être capable et avoir la volonté d'encadrer le jeune et devrait également connaître les tâches dangereuses qui ne devraient pas être effectuées par le jeune travailleur. Dans des cas rares où des dispositions d'une supervision interne ne peuvent pas être prises au sein de l'entreprise, assurez un autre moyen d'encadrement technique pendant la période initiale d'emploi, par exemple par l'agence qui était en charge de la formation professionnelle avant l'emploi.

- Offrez au jeune employé la possibilité de continuer à participer à l'**éducation informelle et de formation en compétences de vie** initiées par le projet. Ceci peut se faire en dehors des heures de travail ; au besoin, négociez avec l'employeur la participation pendant les heures de travail.

- Assurez l'accès continu de l'employé aux **services financiers et à la protection sociale** négociés par le projet (voir les Modules 5.3 et 8.1).

- Apportez un soutien continu aux employés vivant avec le **VIH**, ou ayant des partenaires vivant avec le VIH, en particulier l'accès aux services appropriés de soin, de soutien et de conseil, y compris à un soutien psychosocial.

b) Suivi du respect des conditions d'emploi convenues avec l'employeur

Vous avez besoin de suivre l'évolution du jeune dans l'emploi salarié pendant une période initiale de l'emploi. Mais ceci ne peut en aucun cas être un contrôle de l'entreprise qui emploie le jeune. Vous n'en avez ni la légitimité - la vérification du respect des conditions d'emploi est la prérogative de l'inspection du travail – ni l'intérêt. Le suivi du respect des conditions d'emploi du ou des jeune(s) doit être un entendement librement convenu entre l'employeur et le projet. Il s'agit d'un appui que le projet apporte à l'entreprise dans le domaine de l'amélioration des conditions de travail et doit être conçu comme tel par l'entrepreneur et par le projet. Les appuis apportés par le projet, en dehors de la subvention salariale que vous allez éventuellement négocier avec l'employeur, sont des appuis dans l'intérêt de l'employeur et de tous les salariés. Les bonnes conditions de travail pour les jeunes travailleurs sont un atout pour l'entreprise, entraînant des taux de maladie plus faibles, de bonnes attitudes et habitudes de travail et une plus grande productivité (voir également Module 8.2).

Dans la perspective du suivi des activités du projet, les conditions de travail sur lesquelles portera votre entente avec l'employeur concernent en premier lieu le ou les jeune(s) bénéficiaires du projet. Pourtant, négocier des conditions spéciales pour ces jeunes serait tout à fait contreproductif et injustifié. Pour que votre suivi des jeunes bénéficiaires du projet soit acceptable pour l'entrepreneur, il faut qu'il vise une amélioration des conditions de travail pour l'entreprise dans son ensemble. Et ce n'est que dans cette perspective que votre suivi des bénéficiaires salariés du projet aura finalement un impact véritable sur leur intégration sociale et économique. Au niveau de l'entreprise, la question est similaire à celle des appuis à la communauté, discutée auparavant.

- **Convenez avec l'employeur sur l'établissement d'un contrat de travail écrit** (si cela est acceptable selon les pratiques locales). Un contrat écrit diminue les conflits, les litiges, le stress. Le contrat devrait comprendre les éléments suivants : nom, âge, adresse, lieu de travail, description des tâches, date de début et durée, (ou date de fin, si à durée déterminée), jours de travail par semaine et heures de travail par jour, rémunération et dates de paiement, avantages et obligations, et dispositions pour un logement décent, le cas échéant. Au cas où elles existent, veillez à l'inscription des jeunes employés dans des agences de sécurité sociale.

➤ **Convenez avec l'employeur sur le respect des conditions de travail suivantes et l'appui à apporter par le projet**, dans la mesure où les conditions locales d'un côté, et les moyens d'intervention de votre projet de l'autre côté, le permettent **:**

égalité de traitement entre le(s) bénéficiaire(s) du projet et les autres employés, y compris l'égalité de rémunération ;

versement des salaires à temps et paiement des indemnités le cas échéant ;

congé annuel, congé de maladie, congé de maternité ;

égalité d'accès à la promotion au sein de l'entreprise, y compris aux opportunités de formation ;

élimination des risques de sécurité et de santé, surtout pour les employés âgés de moins de 18 ans ;

au cas où la réglementation nationale a dressé une liste des travaux dangereux interdits aux enfants, les employeurs d'enfants âgés de moins de 18 ans sont tenus de la respecter. Vous pouvez demander à l'employeur de faire une évaluation des risques des différents postes de travail ou des différentes tâches et offrir l'assistance du projet afin d'identifier une agence avec une certaine compétence dans ce domaine. Pour plus d'informations et des outils, voir Module 8.2 sur la SST et d'autres conditions de travail, et Module 1 sur l'identification du groupe cible. Le Module 8.2 fournit des outils que vous pouvez proposer à l'entrepreneur pour la réduction des risques de santé et de sécurité, l'amélioration des conditions de travail et l'amélioration de la productivité. L'Outil 1 donne des conseils pratiques aux employeurs comment travailler avec des jeunes. Voir également l'Outil 3 du Module 8.2.

dialogue social au sein de l'entreprise et la libre adhésion de l'employé à une organisation des travailleurs, au sein et à l'extérieur de l'entreprise ;

absence d'inégalités fondées sur le sexe pour les employées, rémunération égale pour travail égal, égalité d'accès à la promotion, pas de licenciement pour cause de grossesse, prestations de maternité, pas de difficultés lors du retour au travail après une interruption pour cause d'accouchement ou éducation d'un enfant, mesures de prévention, de détection et de sanction du harcèlement sexuel au lieu de travail ;

services pour les filles et les jeunes femmes pour leur permettre d'équilibrer leurs obligations familiales et l'emploi, par exemple des garderies, des heures de travail flexibles et travail par équipes convenable aux mères d'enfants en bas âge, ou congé de maternité, tout cela en fonction de ce qui est acceptable dans le contexte donné ;

non-discrimination et non stigmatisation des employés par rapport à leur statut VIH réel ou présumé, et la confidentialité de l'information sur leur statut VIH ;

non-discrimination des employés handicapés, égalité des chances en matière d'avancement professionnel et accès à des formations ;

pour les employés handicapés : analyse des emplois existants afin d'identifier quel emploi convient à quel personne, et adaptations raisonnables des postes de travail. Le projet peut être en mesure de mobiliser une expertise technique et des moyens financiers pour de telles adaptations. La plupart des mesures d'accessibilité prises pour les employés handicapés sont en réalité bénéfiques pour l'ensemble des employés, par exemple une bonne signalisation, des larges couloirs ou des rampes.

➤ Convenez avec l'employeur sur **les modalités de suivi de ces conditions d'emploi pendant la période d'emploi initiale** du (de la) ou des jeune(s) salarié(es) (visites du projet sur le lieu du travail, entretiens avec le jeune, avec un superviseur, suivi régulier par une agence de SDE etc.), et **enregistrez les résultats du suivi dans les fiches individuelles de suivi**. Faites également le suivi des cas d'abandon. L'expérience du projet montre que de tels cas ne signifient pas nécessairement que les bénéficiaires ont abandonné le processus de réintégration. Il existe des cas où ils ont trouvé un autre emploi dans des entreprises qu'ils pensent être mieux adaptées à leurs besoins, ou ils peuvent avoir opté pour un travail indépendant dans lequel ils ont investi le salaire perçu, etc. Le suivi de telles solutions individuelles fournit des informations utiles pour la planification de projets futurs. Dans des cas d'abandon effectif pendant la durée du projet, l'agence d'exécution devrait assister le bénéficiaire dans la recherche d'autres opportunités d'emploi salarié ou d'emploi indépendant.

c) Communication publique sur les enfants et jeunes sortis des forces et groupes armés et les autres enfants affectés par les conflits employés avec succès

➤ **Faites connaître les exemples** d'enfants et de jeunes sortis des forces et groupes armés et d'autres enfants affectés par les conflits qui sont employés avec succès. Ceci doit être fait à travers des activités promotionnelles comme des programmes à la radio et à la télévision, si possible en collaboration avec les associations d'employeurs. De tels exemples ont une grande valeur symbolique et contribuent à l'acceptation de ces jeunes par la communauté.

Étape 3 : Fin de la participation des bénéficiaires salariés au projet

➤ La **fin de la période de soutien et de suivi** convenue avec l'employeur signifie la fin de la participation des bénéficiaires salariés au projet.

➤ Comme dans le cas des petits entrepreneurs, les résultats du projet en termes de stabilité de l'emploi salarié créé par le projet devraient être évaluées à la fin du projet, mais également à intervalles réguliers après la fin du projet, par exemple 6 mois, 12 mois et 24 mois après la fin du projet. Des dispositions devraient être prises dans la phase de conception du projet pour allouer les ressources nécessaires et pour désigner les agences chargées d'effectuer ces **évaluations post-projet**. Elles devraient comprendre une analyse qualitative pour permettre d'établir des corrélations entre les approches et les types de services fournis et la viabilité de l'emploi, bien qu'il soit évident que des liens fiables sont difficiles à établir.

Module 7

Insertion dans les programmes des investissements à haute intensité de main-d'oeuvre

Le présent module :

- met en évidence les avantages des programmes d'investissements à haute intensité de main-d'œuvre (HIMO) pour les communautés et les personnes, y compris pour le groupe cible du projet ;
- explique les différences entre les programmes HIMO d'urgence et les programmes HIMO de développement ;
- donne des conseils sur la façon de promouvoir l'intégration des participants au projet comme travailleurs dans les programmes HIMO ;
- décrit la responsabilité du projet en matière de suivi des conditions d'emploi des bénéficiaires du projet dans les programmes HIMO ;
- montre comment assister les jeunes entrepreneurs du projet pour devenir sous-traitants ou prestataires de services de programmes HIMO.

Ce qu'il faut prendre en considération

Avantages pour les communautés et pour les particuliers

Les programmes d'investissements à haute intensité de main-d'œuvre (HIMO) sont des éléments-clés des stratégies de création d'emploi en situation post-conflit dans chacun des « trois volets », de la stabilisation par la génération de revenus et d' emplois d'urgence, en passant par le relèvement économique local jusqu'à la création d'emplois durables et décents.[1] Les caractéristiques et fonctions des approches à haute intensité de main-d'œuvre varient d'une phase à une autre, allant de la création rapide mais peu durable d'emplois financés par des fonds d'aide d'urgence aux emplois plus durables et décents au cours du troisième volet.

L'essence commune des programmes d'investissements à haute intensité de main-d'œuvre dans les trois volets est que la construction, la réparation et l'entretien des infrastructures devraient utiliser le plus possible la main d'œuvre locale, les capacités techniques locales, et les matériaux, équipements et outils locaux. Il existe de nombreux domaines où les approches à haute intensité de main-d'œuvre peuvent et devraient être appliquées sans compromettre la qualité : la reconstruction des voies d'accès, de petits ponts, des centres communautaires, des écoles, des dispensaires ou des puits ; le reboisement, la construction et la réparation des systèmes de drainage et d'irrigation en agriculture, la collecte de déchets dans les centres urbains, etc.

Les gouvernements peuvent être tentés d'utiliser des technologies à haute intensité de capital du fait de la pression d'une réhabilitation rapide des infrastructures, parfois aussi à cause de la pression des bailleurs de fonds étrangers à utiliser des technologies importées. Toutefois, les approches à haute intensité de main-d'œuvre offrent des avantages incomparables aussi bien pour les communautés que pour les individus dans les programmes de relèvement post-conflit.

1 Pour plus de détails sur le modèle « à trois volets », les utilisateurs peuvent se reporter au chapitre sur le cadre conceptuel. Ce modèle a été développé dans la *« Politique des Nations Unies pour la création d'emplois, de revenus et la réintégration dans les situations post-conflit »*, *op. cit.*

Pour les communautés, les programmes à haute intensité de main-d'oeuvre ont les avantages suivants. Ils :

- contribuent à assurer la stabilisation dans la phase immédiatement après le conflit grâce à l'offre rapide d'emplois à un grand nombre de personnes, l'un des défis les plus difficiles en situations post-conflit ;
- reconstituent les ressources de la communauté grâce à la construction, à la réparation et à l'entretien des infrastructures de base qui soutiennent directement le redémarrage de l'économie locale ;
- assurent un certain degré de sécurité, car des groupes cibles tels que les ex-combattants sont provisoirement « occupés» ;
- offrent des méthodes productives d'utiliser l'aide d'urgence étrangère ;
- offrent des emplois immédiats, quoique provisoires aux groupes vulnérables, y compris aux enfants et jeunes sortis des forces et groupes armés et aux autres enfants affectés par les conflits ;
- favorisent la cohésion communautaire par le dialogue social et la réconciliation, parties intégrantes du processus de consolidation de la paix ;
- sont rentables pour de nombreux types de construction, de réparation et d'entretien d'infrastructures sans compromettre la qualité et l'efficacité.

Pour les individus, hommes et femmes, les programmes à haute intensité de main-d'œuvre ont les avantages suivants. Ils :

- donnent rapidement un certain revenu ;
- offrent une formation professionnelle de base ;
- offrent une certaine expérience professionnelle. L'expérience professionnelle ne devrait pas seulement être considérée comme un facteur de renforcement de l'employabilité future, mais aussi comme un facteur d'intégration sociale permettant de satisfaire, au moins partiellement, les aspirations non économiques des jeunes : appartenir à une communauté, « être quelqu'un », s'associer aux autres jeunes travailleurs, etc :
- donnent un rôle social positif aux ex-combattants, y compris les enfants et jeunes sortis des forces et groupes armés, comme « reconstructeurs », après avoir été des « destructeurs », renforcent l'estime de soi et facilitent ainsi l'acceptation sociale ;
- sont particulièrement adaptés à l'emploi de personnes n'ayant aucune compétence professionnelle spécifique ;
- offrent des marchés aux petites et moyennes entreprises (PME) ;
- offrent des opportunités d'emploi aux personnes handicapées, soit au sein du programme HIMO lui-même soit à travers des opportunités d'auto-emploi (production et réparation de petits outils, restauration sur le lieu de travail, etc.)[2]

Les programmes HIMO de développement visent la création d'emplois durables et décents

Si les programmes HIMO d'urgence, par exemple les programmes à effet rapide en phase de stabilisation, ne sont généralement pas durables et respectent rarement les normes du travail décent, il n'en est pas ainsi des programmes d'investissements à haute intensité de main d'œuvre visant la création d'emplois durables et le travail décent tel que développés par le BIT dans le contexte du développement ordinaire.

2 Voir BIT : *The Work of Giants. Rebuilding Cambodia,* Geneva, 2002 [Le travail de géants. Reconstruire le Cambodge] pour l'expérience intéressante du Cambodge où un grand nombre de personnes devenues handicapées suite à la guerre ont pu être intégrées aux programmes HIMO de reconstruction.

Les normes clés de tels programmes HIMO sont :

- engagement et appropriation national et local ;
- système contractuel transparent et local ;
- transparence des achats, achats ciblés ;
- intégration d'une composante de formation (technique et en entreprenariat) ;
- promotion du secteur privé, développement de l'entreprenariat, création de PME avec des marchés à long terme (par exemple maintenance) ;
- respect de l'âge minimum et paiement de salaires minima légaux ;
- respect de la législation du travail, des normes internationales du travail, y compris de la sécurité et santé au travail (voir Module 8.2).

Le passage des programmes HIMO d'urgence aux programmes HIMO de développement à long terme visant la création d'emplois durables s'accompagne le plus souvent d'une diminution de la participation directe du secteur public pour laisser place à des appels d'offres auprès des entrepreneurs privés.

Dans le contexte du relèvement post-conflit, les programmes et politiques d'investissements à haute intensité de main-d'œuvre se limitent généralement au type d'urgence, ce qui par la suite a donné lieu à une critique de l'approche HIMO pour son manque de durabilité et son manque de respect des normes du travail. Cependant, en conformité avec le paradigme des trois volets, un mélange de différents types d'HIMO doit être considéré comme approprié et utile aux différentes phases du processus de relèvement après les conflits, établissant le lien entre l'emploi d'urgence et celui de la phase de développement. Mais, même dans les situations immédiatement après le conflit, les programmes HIMO devraient être conçus de manière à ouvrir la voie à des transitions vers des types de programmes qui satisferont progressivement aux normes qui correspondent aux stades ultérieurs du processus de relèvement.

Les agences humanitaires peuvent être des points d'entrée dans les programmes HIMO

Les programmes HIMO sont fondés sur un partenariat élargi entre les autorités nationales, les bailleurs de fonds (par exemple la Banque mondiale et le Fonds monétaire international), les agences internationales de coopération technique (par exemple le BIT), les ONG internationales et nationales, les autorités locales, les partenaires privés et les communautés locales. Les autorités nationales devraient s'approprier le programme HIMO, même si, en raison des faiblesses des gouvernements nationaux à la suite des conflits et des contraintes post-conflit, les partenaires internationaux jouent souvent un rôle clé dans la planification et la mise en œuvre de tels programmes. Etant donné que ces programmes démarrent généralement dans la situation post-conflit immédiate, les agences humanitaires comme le HCR, l'UNICEF, le CICR et le PAM sont souvent elles aussi directement impliqués dans la conception et la mise en œuvre des programmes HIMO, en particulier pour les aspects concernant la réintégration des populations affectées par les conflits, dont les enfants et jeunes sortis des forces et groupes armés. Ces organisations constituent donc des partenaires privilégiés/points d'entrée pour inclure le groupe cible du projet dans de tels programmes. Une coordination étroite de tous les partenaires concernés est essentielle pour éviter des duplications, des approches contradictoires et le gaspillage de ressources. Dans le cadre de tels organes de coordination, le rôle du BIT consiste généralement à mettre en place, à coordonner et à gérer un programme de promotion de l'emploi. L'approche du 'BIT par rapport aux programmes HIMO comporte généralement trois composantes : la mise en place du programme HIMO lui-même, la formation professionnelle et la promotion des petites et micro entreprises.

Encadré 7.1

Exemples de programmes HIMO

Au Cambodge, un projet du BIT lancé en octobre 1992 incluait des composantes de réhabilitation des infrastructures par des méthodes HIMO (principalement des routes de desserte rurales et des systèmes d'irrigation), le renforcement des capacités des décideurs et des techniciens, et la formation professionnelle. Le programme concentrait son attention sur la démonstration, la reproductibilité et l'acceptation de l'approche HIMO par les autorités nationales et les agences de financement. Plusieurs projets ont été mis en œuvre dans les quatre provinces qui avaient la plus forte concentration de combattants démobilisés (30.000), de rapatriés des camps de réfugiés en Thaïlande (20.000) et de déplacés internes (environ 90.000). À la fin de 1994, le projet avait construit ou réhabilité 220km de routes tertiaires et 56km de canaux pour les systèmes d'irrigation, en employant jusqu'à 6.000 travailleurs par jour. Le programme a fourni une formation à plus de 150 ingénieurs des routes et d'irrigation. Dix petits sous-traitants ont reçu une formation spéciale pour les futurs travaux à long terme de réhabilitation/maintenance. Près de 60 pour cent des travailleurs étaient des femmes. Le projet ne visait pas uniquement les soldats démobilisés, mais également les rapatriés et les déplacées internes.

Au Mozambique, les projets du BIT ont assisté le gouvernement à introduire des systèmes d'amélioration et de maintenance des routes basés sur la méthodologie HIMO, ce qui a évolué plus tard vers un Programme des voies d'accès agricoles. Ce programme visait à éliminer l'une des principales contraintes, à savoir l'accès limité aux zones agricoles et rurales du pays. Le programme comportait l'organisation de brigades de travail au niveau des districts. Il a débuté avec deux brigades dont chacune comportait environ 300 travailleurs en 1989 et s'est développé pour comporter 23 brigades de 150 à 250 travailleurs chacune dans 23 districts en 1994. Une extension progressive du programme à l'ensemble du pays est prévue par le gouvernement. Le programme est ouvert à tous les groupes affectés par le conflit, avec en moyenne une participation des femmes de dix pour cent.

En Ouganda, une approche à haute intensité de main-d'œuvre avait été appliquée à la construction, la réhabilitation et l'entretien de routes rurales depuis longtemps. Les tout premiers projets soutenus par le BIT ont commencé en 1981 comme projets pilotes. Un total de six projets a contribué à l'élaboration d'un programme HIMO intégré coordonné par une Unité des programmes d'investissements à haute intensité de main-d'œuvre au sein du Ministère de la planification et du développement économique. L'un des programmes était un programme de secours d'urgence destiné à aider les gens à se réinstaller. Il comprenait une grande variété d'investissements, allant des écoles aux routes et à l'agroforesterie. Un autre projet portait sur les routes et impliquait la réhabilitation de plus de 600km de routes de desserte rurales. Des investissements urbains étaient également réalisés avec l'accent sur la réhabilitation des canalisations primaires et la construction de canalisations secondaires dans un quartier d'habitation informel.

Source : BIT : Employment-intensive Reconstruction Works in Countries Emerging from Armed Conflicts. Guidelines [Les travaux de reconstruction à haute intensité de main-d'œuvre dans les pays sortant de conflits armés. Lignes directrices], (Genève, 2001), pp.28-30.

L'engagement des autorités nationales et locales, des bailleurs de fonds et des autres parties prenantes à une approche d'investissements à haute intensité de main d'œuvre est indispensable et essentielle que la participation des communautés locales dans la planification, la mise en œuvre et la maintenance.

La planification des programmes HIMO devrait commencer avant même la fin du conflit armé, de sorte que les activités puissent débuter le plus tôt possible immédiatement après le conflit. Pour l'agence d'exécution du projet de réintégration, ceci veut dire que des contacts devraient également être pris le plutôt possible, si possible avant même que les bénéficiaires du projet ne soient effectivement prêts à intégrer un programme HIMO, afin d'être pris en compte dans la planification du programme HIMO. De tels contacts devraient inclure les autorités locales, les agences internationales et les ONG impliquées dans la planification et la mise en œuvre des programmes HIMO, y compris les agences humanitaires qui sont peut-être en relation directe avec le projet de

réintégration, ou, si présents, les organes de coordination d'un programme de développement local intégré.

Pour les projets de réintégration économique des enfants et jeunes sortis des forces et groupes armés et des autres enfants affectés par les conflits, la possibilité des programmes HIMO de passer de programmes d'urgence à des programmes de développement de l'emploi durable et décent détermine la façon dont ils doivent être inclus dans la stratégie de réintégration économique. Un placement dans des programmes HIMO d'urgence devrait être un point de départ dans la perspective de l'emploi à plus long terme dans les programmes HIMO durables, ou comme une transition vers d'autres (auto-)emplois dans l'économie locale. Le passage par les programmes HIMO d'urgence peut fournir une expérience et une formation professionnelle précieuse ainsi que des revenus ou même des économies pour démarrer d'autres projets professionnels.

Préparer le groupe cible et sensibiliser les gestionnaires des programmes HIMO

La mise en œuvre de stratégies HIMO est hors de portée des agences d'exécution de projets de réintégration. Comme indiqué dans les modules précédents, la tâche de l'agence d'exécution consiste à : (i) préparer le groupe cible à être en mesure d'intégrer de tels programmes, et (ii) sensibiliser les gestionnaires de tels programmes à inclure le groupe cible, ci qui était défini ci-dessus comme la fonction d'intermédiaire des agences d'exécution. Des programmes HIMO qui ciblent exclusivement les ex-combattants ne sont pas recommandés. La réhabilitation des infrastructures se fait généralement dans des régions qui comptent un grand nombre d'autres groupes affectés par les conflits, comme les déplacés internes ou les réfugiés. Pour les zones à forte concentration d'ex-combattants, un pourcentage de 20 pour cent d'ex-combattants parmi l'ensemble des travailleurs non qualifiés a été recommandée.[3] Dans tous les cas, votre projet sera en concurrence avec des projets de réintégration visant d'autres groupes cibles affectées par le conflit.

3 Voir BIT : Employment-intensive Reconstruction Works in Countries Emerging from Armed Conflicts. Guidelines, *op. cit. (Guide dur les travaux de reconstruction à forte intensité dans les pays sortants de conflits armés)*.

Ce qu'il faut faire, et comment le faire

Différentes options sont à prendre en considération pour le placement des bénéficiaires du projet dans les programmes HIMO, sachant que l'emploi dans les programmes HIMO d'urgence n'est généralement pas viable et qu'il doit être complété ou accompagné d'un plan de réintégration à moyen et à long terme. Ce plan peut inclure la poursuite de la participation des bénéficiaires aux activités du projet, parallèlement à leur travail dans le programme HIMO, le retour à l'auto-emploi ou un placement après la fin du programme HIMO ; elle peut aussi se situer dans la perspective de l'évolution d'autres programmes HIMO vers un travail plus durable et plus décent.

1. Placement du groupe cible dans les programmes HIMO d'urgence immédiatement après l'orientation professionnelle

- **Identifiez, au cours de la phase d'orientation professionnelle, les bénéficiaires** du projet pour qui le placement en programme HIMO, commençant directement après la phase d'orientation professionnelle, pourrait constituer une option adéquate. Ce placement pourrait être approprié pour les bénéficiaires qui ont besoin d'obtenir rapidement un emploi et un revenu, y compris de nourriture, souvent fournie dans les programmes HIMO par le programme du PAM « Vivres contre travail », ou parce qu'ils ne veulent pas suivre une formation professionnelle. Dans ce cas, le programme HIMO est approprié pour fournir rapidement au moins un revenu modeste, une formation professionnelle et une expérience de travail à court terme.

- Sachant que les programmes HIMO d'urgence n'offrent pas de perspective d'intégration durable, **il convient d'élaborer un plan de réintégration à moyen et long terme** (en tenant compte des programmes HIMO qui peuvent déjà exister dans le pays), par exemple, rejoindre les services du projet après une période de participation à un programme HIMO, tels que le placement, la formation, l'aide à l'auto-emploi – tout ceci en fonction des compétences, contraintes et ambitions personnelles. Une autre perspective peut aussi être la poursuite du travail dans des programmes HIMO ultérieurs, de préférence ceux qui évoluent vers des emplois plus durables et décents.

- **Prenez contact avec les partenaires** impliqués dans la planification et la mise en œuvre des programmes HIMO dans votre zone de projet. Ces partenaires pourraient être : les autorités locales, des organisations internationales comme le BIT, les agences humanitaires en charge de l'assistance aux populations affectées par le conflit, comme le HCR, l'UNICEF, le CICR ou le PAM, qui sont peut-être déjà impliqués dans la planification et la mise en œuvre de programmes HIMO, des ONG internationales et/ou nationales présentes dans la zone de projet, ou des programmes de développement local intégré. Les programmes HIMO sont généralement coordonnés au niveau national/international, mais s'ils sont mis en œuvre dans votre zone de projet, il y aura un organe de coordination local/régional que vous pouvez contacter. Les contacts devraient être noués dès que l'existence ou la planification de tels programmes a été identifiée, généralement au cours de la phase d'analyse de l'environnement socioéconomique local (voir Module 2), pour permettre la prise en compte de votre groupe cible dans la planification du programme HIMO.

- **Négociez avec les bénéficiaires et les gestionnaires des programmes HIMO les modalités de participation** à ces programmes, concernant :

  la participation parallèle du bénéficiaire à l'éducation informelle, la formation en compétences de vie, la formation professionnelle et la formation à l'entreprenariat, ce qui peut impliquer un travail à temps partiel, l'arrangement des heures de travail, etc. ;

  le salaire légal minimum, les conditions de travail, le respect des normes du travail, les heures de travail ;

  le respect des normes de SST, des vêtements de protection, le cas échéant ;

  la durée du contrat de travail ;

des aménagements raisonnables ou l'adaptation des outils ou des équipements pour les personnes handicapées ;

les modalités de suivi de la participation des bénéficiaires au programme HIMO par le projet de réintégration.

- Négociez les parties respectives du **paiement** en espèces ou en nature.[4]
- Veillez à ce que les jeunes qui travaillent dans les programmes HIMO continuent d'avoir accès aux **services financiers**, y compris aux facilités de dépôt sécurisé et d'épargne pour leurs paiements en espèces ou pour les accords bancaires conclus par le programme HIMO.
- Certains programmes HIMO emploient un nombre élevé de femmes. Lors du **placement de femmes et de jeunes filles dans un programme HIMO**, veillez à ce qu'il y ait des garderies d'enfants, des horaires de travail et des arrangements pour le travail en équipe adaptées aux mères d'enfants. Veillez au salaire égal pour un travail égal et une répartition des tâches sensible aux questions de genre.
- Négociez avec les employeurs du secteur privé sous-traitants des programmes HIMO l'**offre de mesures incitatives comme** celles décrites dans le Module 6 sur l'emploi salarié, par exemple, des subventions salariales pour une période de temps limitée contre l'engagement de prendre un certain nombre de bénéficiaires de votre projet comme travailleurs ou comme apprentis et de faire ajuster les outils ou prendre d'autres mesures d'adaptation raisonnables pour que les travailleurs handicapés puissent être inclus.[5] Veillez à ce que cela soit fait en collaboration avec les travailleurs handicapés eux-mêmes afin que les aménagements soient adaptés à leurs besoins et aussi pour s'assurer qu'ils les utiliseront effectivement.
- **Négociez les modalités de suivi** du travail des bénéficiaires du projet dans le cadre du programme HIMO et, si approprié, la poursuite éventuelle de leur participation aux activités du projet, parallèlement à leur travail dans le programme HIMO. Inscrivez les deux dans leurs fiches individuelles de suivi.
- Assistez les bénéficiaires, **à la fin de l'emploi avec le programme HIMO,** à joindre si possible d'autres programmes HIMO plus durables, ou à démarrer un auto-emploi, joindre une coopérative, un emploi salarié, un apprentissage formel ou informel et de reprendre les services de suivi décrits dans les modules respectifs (pour d'autres programmes HIMO, voire ci-dessous, négociez de meilleures conditions de travail et de salaires, etc.)
- **Le placement dans les programmes HIMO** d'urgence peut être considéré comme une option pour les jeunes qui risquent d'abandonner à tout moment durant les programmes de formation ou d'apprentissage. Il convient de continuer à leurs fournir tous les appuis présentés ci-dessus.

2. Placement de jeunes dans des programmes HIMO après la formation professionnelle et la formation à l'entreprenariat

- Le placement de jeunes dans des programmes HIMO peut être une option après la formation professionnelle et la formation à l'entreprenariat. Dans de tels cas, le placement devrait être négocié avec les gestionnaires des programmes HIMO ainsi qu'avec les sous-traitants des programmes HIMO dans la perspective d'un meilleur emploi ou dans celle de devenir eux-mêmes de futurs sous-traitants de programmes HIMO. A ce stade, le placement dans les programmes HIMO devrait correspondre aux compétences acquises **et être considéré comme une vraie stratégie de réintégration économique.**

4 BIT, Idem, p. 51 : « La convention (n° 95) sur la protection du salaire, adoptée par la Conférence internationale du travail en 1949, prévoit un paiement partiel en nature dans certains cas. Dans les programmes et projets financés par le Programme alimentaire mondial, l'accord veut que la proportion des salaires en nature ne doive pas dépasser 50% de la valeur totale. Par conséquent un ratio espèce sur nature de ½ peut être recommandé pour la phase de réadaptation. Le paiement en nourriture doit généralement être arrivé à son terme lorsque la phase de développement est atteinte ».

5 Pour les détails, voir D. Dilli : *Handbook Accessibility and Tool Adaptations for Disabled Workers in Post Conflict and Developing Countries* [Guide en matière d'accessibilité et d'adaptation des outils pour les travailleurs avec handicap dans les pays post-conflit et de développement], (Genève, BIT, 1997).

3. Aide aux jeunes entrepreneurs du projet à devenir des sous-traitants de programmes HIMO ou des prestataires de services

- **Assurer l'accès** des jeunes entrepreneurs ou coopératives du projet **aux appels d'offres des contrats HIMO,** à condition qu'ils aient les compétences nécessaires. La sous-traitance auprès des programmes HIMO offre aux jeunes entrepreneurs des contrats relativement stables sur une période de temps prévisible et, même au-delà de la durée du programme HIMO lui-même, par exemple à travers des contrats de maintenance.
- **Assurer une formation aux jeunes entrepreneurs ou coopératives du projet** sur la participation aux appels d'offres, les normes de performance et de qualité, etc., par exemple à travers la participation aux programmes de formation des sous-traitants, y compris la certification des compétences.
- Tenir les jeunes entrepreneurs ou les coopératives du projet **informés sur les appels d'offres**.
- **Plaider** la cause des jeunes entrepreneurs ou des coopératives du projet auprès des gestionnaires des programmes HIMO.
- **Aider les jeunes entrepreneurs à occuper des « créneaux »** d'emplois créés par les programmes HIMO, comme par exemple la restauration des travailleurs sur le site du programme HIMO ou la production et la réparation de petits outils. Un tel emploi n'est, bien sûr pas plus durable que le travail dans le programme HIMO lui-même, mais l'expérience a montré qu'il offre de bonnes opportunités pour les personnes qui ont besoin de politiques volontaristes pour entrer dans le programme HIMO en tant que travailleurs, par exemple les jeunes handicapés.[6] Pour eux également, les programmes HIMO offrent des contrats relativement stables sur une période de temps prévisible.

6 Voir BIT : *The Work of Giants. Rebuilding Cambodia, op.cit.*

Module 8

Protection sociale

La protection sociale est un élément clé du travail décent. Bien que les systèmes de sécurité sociale formels soient rarement opérationnels en situations post-conflit, des systèmes informels ont émergé et fourni des expériences qui peuvent être utilisées pour répondre aux besoins de protection sociale dans votre projet.

Le présent module offre des conseils sur deux aspects complémentaires de la protection sociale : la micro-assurance, et la sécurité, santé et des conditions de travail. Ils représentent les deux aspects complémentaires de la protection et de la prévention.

Rappelez-vous que dans tous les modules et surtout dans celui-ci, le projet ne peut pas aller (beaucoup) plus loin que ce le contexte socioéconomique permet de faire. La réalité de l'environnement socioéconomique détermine les limites du projet. Certains services, même informels, peuvent simplement être impossibles à mettre en place dans la zone du projet. S'il en est ainsi, les agences d'exécution doivent s'appuyer sur leur « bon sens ».

Module 8.1

Micro-assurance santé

8.1 Micro-assurance santé

Le présent module :

- explique ce qu'est la micro-assurance, comment elle fonctionne, quels risques sont couverts, et qui sont les prestataires des services de micro-assurance ;
- souligne la nécessité d'évaluer si les régimes de micro-assurance présents couvrent effectivement les vrais besoins en matière de gestion des risques du groupe cible et sont à leur portée ;
- souligne la nécessité de sensibiliser le groupe cible sur la protection de la micro-assurance contre leur vulnérabilité aux risques, surtout aux risques de santé ;
- donne des conseils sur la mise en œuvre et le suivi des régimes de micro-assurance.

Ce qu'il faut prendre en considération

La protection contre les risques de santé est une composante indispensable d'un projet de réintégration

Les pauvres sont particulièrement vulnérables aux risques. La vie de la plupart des pauvres consiste à essayer de gérer des risques jour après jour. Traditionnellement, les pauvres s'appuient sur les stratégies de gestion des risques informelles comme l'aide de la famille et des amis, l'épargne ou les biens matériels. Les enfants et jeunes sortis des forces et groupes armés et les autres enfants affectés par les conflits peuvent ne pas avoir tout cela. Dans ces conditions, l'activité d'un jeune entrepreneur peut être ruinée du jour au lendemain par un problème de santé soudain, ou il/elle peut perdre son emploi, et la perspective de réintégration peut être compromise.

Assurer une certaine protection contre les risques courants, surtout les risques de santé, est donc aussi indispensable que les autres composantes du projet de réintégration économique.

1. Qu'est-ce que la micro-assurance ?

La micro-assurance est une méthode de répartition des risques

La micro-assurance est « la protection des pauvres contre des risques spécifiques en échange du paiement régulier de primes d'assurance proportionnelles à la probabilité et au coût du risque encouru ».[1] Contrairement aux moyens informels traditionnels de protection contre les risques tels que ceux cités ci-dessus, et contrairement aux autres services financiers tels que l'épargne, la micro-assurance, comme toute assurance, n'est pas une stratégie de gestion des risques individuelle, mais une méthode de mise en commun des risques :« Ceux qui, dans l'ensemble des participants au système, ne subissent pas une perte pendant une période donnée paient essentiellement pour les pertes enregistrées par les autres ».[2]

1 C. Churchill (dir. de publication): *Protecting the poor: A microinsurance compendium*[Protéger les pauvres: un compendium sur la micro-assurance] (Genève, Munich, 2006), p.1. L'exposé sur la micro-assurance se fonde principalement sur ce texte.

2 C. Churchill (dir. de publication): *op.cit., Principles and practices*, Part 1, p.14.

2. Quels sont les risques couverts ?

La micro-assurance santé doit couvrir les risques du participant et de ses personnes à charge

La micro-assurance peut en principe couvrir tout risque, mais dans la pratique, la plupart des régimes de micro-assurance sont axés sur les risques décès et santé. La demande de couverture des risques de santé est de loin la plus élevée.

Si pour le client pauvre, la couverture des risques de santé est ce dont il a le plus besoin, pour le prestataire de micro-assurance, les risques de santé ne sont pas faciles à couvrir : étant donné qu'ils se rapportent à des évènements fréquents mais peu couteux (contrairement aux décès, moins fréquents mais plus coûteux), les frais de transaction sont élevés et par conséquent, les primes sont relativement élevés et les prestations relativement faibles, au moins pour les prestataires purement commerciaux.

Le projet professionnel d'un bénéficiaire est non seulement compromis par ses propres problèmes de santé, mais également par ceux de ses personnes à charge : femme/mari/concubin et enfants.La micro-assurance santé devrait donc couvrir les risques des participants et ceux de leurs personnes à charge.

Notez que les filles et les femmes, les jeunes hommes et les enfants sont exposés à des types de risques différents. Les jeunes femmes doivent être couvertes pour la grossesse et la maternité.Les bénéficiaireshandicapés peuvent régulièrement avoir besoin de contrôles médicaux, du remplacement des appareils fonctionnels ou de chirurgie orthopédique, en fonction de la nature et de l'évolution de leur handicap. Certains handicaps nécessitent également la prise en charge des problèmes de santé induits qui doivent être couverts.Les bénéficiairesou leurs personnes à charge vivant avec le VIH ont des besoins spécifiques. Il convient donc de prendre en considération que les mêmes risques peuvent affecter chacun de manière différente.

3. Qui sont les prestataires de micro-assurance ?

Il existe différents modèles de prestation de services de micro-assurance et il est important de regarder le contexte institutionnel des prestataires lorsque l'on choisit un régime.

- Le modèle le plus courant est un partenariat entre les assureurs et les agents de distribution tels que les coopératives financières et les institutions de microfinance (IMF).L'assurance est un métier spécial et nécessite l'expertise d'actuaires qui ne sont généralement pas disponibles au niveau de l'IMF.Une saine gestion d'un régime de micro-assurance est un exercice complexe, étant donné que les actifs de l'assureur doivent assurer le paiement des futures prestations qui sont tributaires de la probabilité d'occurrence des évènements assurés. Dans le cas d'un tel partenariat, « une compagnie d'assurance formelle offre une police d'assurance de groupe à une IMF qui par la suite étend l'assurance à chaque client ou groupe de clients. De cette façon, la compagnie ayant l'expertise technique conserve le risque tandis que l'IMF est chargée de la vente et des fonctions du service. »[3]
- Les compagnies d'assurance peuvent servir directement le marché des clients à faible revenu.
- Les prestataires de soins de santé peuvent offrir un programme de financement et supporter le risque d'assurance.

3 Voir J. van Doorn and C. Churchill, *op.cit.*,p.32.

- Les programmes communautaires peuvent regrouper des fonds, supporter le risque et gérer les rapports avec un prestataire de soins médicaux (régimes des mutuelles de santé).
- Les régimes de micro-assurance peuvent être parrainés ou subventionnés par l'État ou des bailleurs de fonds.
- Enfin, les prestataires peuvent être des IMF auto-assurées qui assument le risque d'offrir une assurance à leurs clients.[4]

Les systèmes subventionnés sont mieux adaptés à la réalité du groupe cible

Les prestataires de micro-assurancepour les pauvres doivent trouver un compromis difficile entre plusieurs objectifs contradictoires : inclure un éventail large de populations pauvres et être sensible à leurs besoins ; offrir des prestations adaptées ; garder les primes basses, étant donné la capacité de paiement limitée des pauvres, et sauvegarder la durabilité du régime. L'expérience montre que les régimes du type mutuelle de santé sont généralement mieux adaptés pour satisfaire les besoins et préoccupations des pauvres. Les régimes qui associent la micro-assurance avec d'autres services financiers en faveur des pauvres, notamment les prêts, semblent être plus viables que les régimes qui offrent uniquement des services de micro-assurance. L'évaluation de diverses expériences de micro-assurance dans le monde, réalisée par le Groupe consultatif d'assistance aux pauvres (GCAP)[5] de la Banque mondiale laisse entendre que les modèles hybrides associant les aspects positifs de ces différents modèles devraient accroître la viabilité de la micro-assurance dans l'avenir.Compte tenu des besoins et des capacités de paiement limitées du groupe cible, les systèmes subventionnés par les bailleurs de fonds et/ou les gouvernements seront mieux adaptés que les prestataires d'assurance commerciaux. Il en est ainsi en raison du fait que, conformément à l'objectif sous-jacent de développement, ils ont pour but d'étendre l'accès à une plus grande proportion de la population et peuvent couvrir des risques qui sont exclus des services des prestataires d'assurance commerciaux, étant donné que les coûts peuvent être en partie couverts avec l'aide des bailleurs de fonds et des gouvernements.

4. Défis à relever par le projet

Résistance des participants au projet à la micro-assurance

Les participants au projet peuvent résister vivement à la micro-assurance. Comme bien d'autres pauvres, les participants au projet peuvent ne pas croire que les prestataires d'assurance paieront réellement les prestations. Ils peuvent estimer que les primes sont trop élevées par rapport aux prestations. Ils peuvent croire qu'ils n'ont pas besoin de protection, ayant survécu à tant de risques. Ils peuvent également ne pas comprendre la raison pour laquelle ils devraient payer des primes pour ces services « intangibles » dontils ne bénéficieront peut-être jamais. La pauvreté extrême ne favorise pas la réflexion prospective.

Le projet doit relever le défi par une forte sensibilisation et une éducation adéquate au groupe cible.

4 C. Churchill (dir. de publication): *op.cit*. p. 1
5 ibid.

Les régimes d'assurance peuvent ne pas être adaptés au groupe cible

D'autre part, les régimes d'assurance peuvent en effet ne pas être adaptés aux besoins, aux préoccupations et aux capacités de paiement du groupe cible. 4Les prestataires d'assurance peuvent ne pas connaître les besoins et les préoccupations des pauvres ou peuvent considérer que les pauvres ne sont pas des clients rentables en raison des frais de transaction élevés. Ainsi, les risques réels tels que perçus par les pauvres peuvent ne pas être couverts ou pas suffisamment couverts. Les primes peuvent être inabordables. La méfiance peut ne pas être un simple préjugé, surtout en situations post-conflit, étant donné les problèmes difficiles de la surveillance (politique) des prestataires de micro-assurance et du problème de l'augmentation du nombre de prestataires semi-informels ou informels.

À ce niveau, le défi à relever par le projet consiste à évaluer soigneusement les prestataires de micro-assurance santéprésents : examiner la crédibilité du prestataire ; examiner si le régime d'assurance couvre effectivement les différents besoins des jeunes, des enfants, des jeunes femmes, des jeunes handicapés et des personnes à charges ; et choisir le régime qui sera le mieux adapté à ces besoins.[6]

6 Le programme BIT : Stratégies et Techniques contre l'Exclusion sociale et la Pauvreté (STEP) a développé une vaste expérience ainsi que des outils sur les régimes coopératifs de micro-assurance santé.La publication BIT-STEP :*HealthMicroinsurance: A Compendium*[Micro-assurance santé : un compendium] donne des informations clés sur 130 régimes de micro-assurance santé de 26 pays répartis sur trois continents.

Ce qu'il faut faire, et comment le faire

Étape 1 : Sensibiliser les participants au projet

- **Sensibilisez les participants au projet sur leur exposition aux risques**, surtout aux risques de santé, en l'absence d'une protection sociale informelle par l'aide de la famille, l'appui de la communauté, l'épargne, etc. et sur la nécessité de se protéger eux-mêmes, leurs personnes à charge et leur entreprise/emploi. Expliquez que les problèmes de santé peuvent ruiner les efforts de réintégration qu'ils déploient. Présentez l'option de micro-assurance (ce qui nécessite que l'identification et l'évaluation des prestataires disponibles aient été menées auparavant ou sont menées en même temps).Expliquez ce qu'est la micro-assurance et comment elle fonctionne. Fournissez des exemples. Il y aura certainement des préjugés tenaces contre l'assurance (voir supra). Une telle sensibilisation fait partie de la formation en compétences de vie et sur la façon de se comporter de manière responsable.

- Expliquez leurs que le projet évaluera soigneusement les prestataires de micro-assurance, pour **réduire leur méfiance**. Expliquez également que **le projet paiera les primes pendant une période initiale** à partir de ses ressources pour tous les participants au projet, étant donné qu'au départ ils ne seront pas en mesure de payer, afin de démontrer pendant cette période initiale les avantages de participer à un régime de micro-assurance, mais qu'après cela, ils devront payer les primes sur leurs revenus pour continuer à participer au régime.

- La sensibilisation devrait être menée **dès le début** de projet (à partir de la phase de formation professionnelle) afin que la participation à un régime de micro-assurance puisse débuter aussi tôt que possible, couvrant la phase de formation elle-même.

- La sensibilisation sur la micro-assurance maladie doit également être une composante de l'éducation financière et de la sensibilisation sur les bonnes conditions de travail et la santé et sécurité au travail. Le **renforcement mutuel** des bonnes conditions de travail,la santé et sécurité et la protection par le biais de la micro-assurance doivent être mis en relief.

Étape 2 : Identifier les besoins

- Aidez les participants au projet à déterminer et à formuler leurs besoins et leurs préoccupations par rapport aux risques de santé. Remarquez que ces **besoins sont différents** pour les enfants, les jeunes hommes et les jeunes femmes ; que les bénéficiaires handicapés ou vivant avec le VIH ou ayant des membres de famille vivant avec le VIH peuvent avoir des besoins spécifiques ; que les besoins divergent en fonction du nombre de personnes à charge ; et que le même risque peut affecter chacun d'eux différemment.

- **Identifiez d'autres risques** qui pourraient nécessiter une couverture, par exemple la sécurité ou le décès. Toutefois, la maladie doit rester le principal risque couvert.

- Vérifiez les informations fournies par la fiche de**profil initial de chaque bénéficiaire** afin de déterminer s'ils/elles ontou non d'autres formes informelles de protection sociale (par exemples'ils/elles vivent dans leur communauté d'origine, avec leur famille d'origine, s'ils/elles ont des biens matériels comme un terrain ou une maison), ou des besoins spécifiques (handicap, isolement, membres de familles vivant avec le VIH ou sida, un mari/une femme/un concubin à charge, nombre d'enfants, etc.).

- Cherchez quels **primes** les participants au projet sont disposés à payer et pour quels prestation.

Étape 3 : Identifier et sélectionner les prestataires de services de micro-assurance

➤ **Évaluez les régimes de micro-assurance présents par rapport aux besoins et aux capacités de paiement des participants.** Les capacités de paiement des participants sont plus ou moins « virtuelles » à ce niveau, mais devraient être évaluées. Le montant des primes pendant la période initiale doit être équilibré avec les ressources du projet assignées à cette fin, mais la question si elles seront « abordables » pour les participants au projet après la période initiale doit être déterminante. **Posez les questions suivantes :**

L'assurance offerte est-elle pertinente pour le groupe cible, c'est-à-dire les évènements assurés représentent-ils les principaux risques de santé (ou éventuellement d'autres risques) ?

Couvre-t-elle les besoins spécifiques des filles et des jeunes femmes (ex. grossesse, maternité) ?

Couvre-t-elle les besoins spécifiques des participants handicapés ?

Couvre-t-elle les risques de handicap, le risque d'une incapacité permanente de gagner sa vie ?

Couvre-t-elle les personnes à charge ?

Couvre-t-elle les soins de VIH/Sida ?

Les primes sont-elles abordables pour le groupe cible, dès la fin de la période couverte par le projet ?

Les montants des prestations sont-ils adaptés ? En d'autres termes, les prestations couvrent-elles effectivement une bonne partie de ces dépenses ?

➤ Comme décrit dans la section introductive, les **régimes de micro-assurance varient considérablement** en fonction de la forme institutionnelle du prestataire. La différence majeure dans la perspective du projet de réintégration sera celle entre les prestataires exerçant dans le secteur privé à titre purement commercial et ceux qui sont subventionnés par des bailleurs de fonds et/ou le gouvernement et qui travaillent avec une approche sociale. Dans la plupart des régimes de la première catégorie, les primes sont forcément relativement élevées, les prestations relativement faibles et la couverture n'est souvent pas adaptée aux besoins réels des pauvres, étant donné que la gestion des polices d'assurance avec des montants très faibles implique des coûts élevés. Par ailleurs, l'expérience montre que les **systèmes fondés sur le modèle de mutualité**, comme les coopératives financières, sont plus susceptibles de cibler les besoins réels des pauvres. Il est donc important d'examiner la forme institutionnelle du prestataire. **Posez les questions suivantes :**

Le prestataire est-il une entreprise du secteur privé exerçant à titre commercial ou bien est-il soutenu par des bailleurs de fonds ou par le gouvernement dans une perspective de protection sociale ?

Est-il une IMF qui associe la micro-assuranceà d'autres services financiers, comme l'épargne ou le crédit ?L'IMF est-elle un partenaire approprié pour la composante micro-assurance du projet de telle sorte que l'accès aux services financiers et à la micro-assurance puissent être géré par la même institution ?

Le prestataire est-il un programme communautaire offrant un régime du type mutuelle de santé ?

Le prestataire a-t-il une expérience suffisamment longue dans la gestion des régimes de micro-assurance ?

- Avant de sélectionner un prestataire de micro-assurance, examinez si la micro-assurance, telle qu'offerte par le prestataire le plus approprié est réellement une **option adaptée** pour votre projet. La micro-assurance ne devrait pas être considérée a priori comme l'option la plus adaptée pour offrir ou accroître une protection sociale des participants au projet. Avant de sélectionner un régime de micro-assurance, examinez si d'autres formes, comme l'épargne (attendue), l'accès aux prêts d'urgence ou les options informelles individuelles peuvent être mieux adaptées aux besoins et aux préoccupations des participants au projet.

- Si vous décidez, avec les participants au projet, d'adopter l'option de micro-assurance, **sélectionnez le prestataire de micro-assurance le mieux adapté**.

- L'acceptation de votre groupe cible par le prestataire de micro-assurance sélectionné ne doit pas être considérée comme acquise. **Plaidez la cause** de votre groupe cible.

Étape 4 : Mise en œuvre et suivi de la micro-assurance santé

- Le Guide propose que le **projet verse les primes pendant une période initiale sur les ressources du projet**. Cette suggestion se base sur les expériences de bonnes pratiques de certains projets[7] de réintégration et s'appuie sur les arguments suivants :

  La micro-assurance santé doit être mise à la disposition de tous les participants au projet, ceux en formation professionnelle, en apprentissage formel et informel et aux entrepreneurs débutants, mais aucun d'eux ne sera capable de payer des primes pendant cette phase du projet.

  En dépit des efforts de sensibilisation, les participants au projet peuvent ne pas être convaincus des avantages de la micro-assurance pour les raisons avancées ci-dessus. Par conséquent, le projet doit démontrer l'avantage de la micro-assurance par l'expérience pratique. Ayant vu les avantages d'un tel système (soit dans leur propre cas ou dans le cas d'autres participants au projet) ou ayant constaté les dommages que l'absence de protection contre les risques a peut-être causé aux autres petits entrepreneurs ou travailleurs, les bénéficiaires du projet seront plus facilement motivés à payer les primes d'assurance après la fin de cette période. Dans le projet cité ci-dessus, un tel service a été très apprécié par les bénéficiaires.

- La stratégie proposée nécessite l'**affectation de ressources suffisantes** pour le paiement initial des primes dès la phase de conception du projet.

- Dans le cas où les **services de micro-assurance et d'autres services financiers soient offerts par la même institution**, comme une IMF, ces services peuvent parfois être liés, par exemple en ajoutant un montant supplémentaire obligatoire aux remboursements de prêts pour couvrir les primes d'assurance ou en ajoutant le montant de la prime d'assurance à la composante épargne obligatoire.

  Toutefois, les services de micro-assurance ont une nature différente des services financiers et doivent être traités séparément des comptes d'épargne et de crédit pour les raisons suivantes :

  Lìles contrats de micro-assurance sont des contrats individuels, étant donné que les risques sont individuels. Les comptes d'épargne des groupes solidaires et des coopératives sont donc inadéquats pour la micro-assurance ;

  la micro-assurance couvre généralement le client de l'IMF et ses personnes à charge ;

7 À titre d'exemple, cette stratégie a été appliquée avec succès dans le projet de BIT-IPEC: Prévention du recrutement et réintégration des enfants affectés par les conflits armés. Burundi et République démocratique du Congo, 2007-2009.

si les comptes d'épargne et de crédit concernent seulement les participants qui ont un emploi (auto-emploi ou emploi salarié), c'est-à-dire qui ont une capacité d'épargne ou de crédit, la micro-assurance doit couvrir tous les bénéficiaires du projet, et ceci dès que possible, c'est-à-dire même pendant la formation/ l'apprentissage ;

il est donc évident que la micro-assurance ne peut pas être traitée comme d'autres services financiers et devrait peut-êtremême être complètement séparée d'eux.

- **Le suivi des participants en emploi** (auto-emploi, coopératives et emploi salarié) pendant la période initiale payée parles ressources du projet doit inclure la préparation des jeunes à une participation volontaire permanente au régime d'assurance. Ce suivi devrait inclure la tâche de vérifier si les bénéfices ou les salaires sont suffisants (ou s'ils vont être suffisants) pour couvrir les primes, de rappeler aux jeunes d'inclure ces frais dans leurs plans, notamment le montant de l'épargne, et de faciliter la transition du paiement versé par le projet aux paiements à effectuer par eux-mêmes. Après tout, les jeunes peuvent ne pas être disposés à payer eux-mêmes pour la micro-assurance santé ; le projet ne peut pas y changer grand-chose. Par contre, si après la période initiale, les jeunes sont disposés mais ne sont pas en mesure de payer les primes, l'ensemble de leur projet économique (petite entreprise ou emploi) doit manifestement être réexaminé et réorienté.

- **L'apprentissage** informel nécessite une attention particulière. Étant donné que la durée de l'apprentissage informel dépasse généralement la période définie pour le paiement initial des primes par le projet et que la plupart des apprentis ne sont pas payés, vous pouvez envisager de demander aux maître-artisan de continuer à payer les primes après la période initiale, en offrant une compensation par le biais des mesures incitatives (voir Modules 4.1 et 4.3) ou par exemple en définissant une période de temps raisonnable pendant laquelle l'apprenti devra travailler avec le maître-artisan après la fin de l'apprentissage. L'apprentissage traditionnel a développé diverses formes informelles pour gérer ces arrangements entre apprenti et maître-artisan ; l'arrangement choisi devrait être conforme aux coutumes locales. En tout cas, il convient de clairement définir ces arrangements dans le contrat d'apprentissage.

- Evaluez la **pertinence du régime de micro-assurance** à la fin de la période initiale et à intervalles réguliers, surtout par rapport à l'offre des autres prestataires locaux.

- Veillez à la poursuite de la participation **des jeunes particulièrement vulnérables** au régime de micro-assurance après la période initiale, notamment de ceux qui sont affectés ou infectés par le VIH ou les participants handicapés, en explorant d'autres ressources (ex. projets de coopération technique dans le secteur de la santé, subventions, etc.).

- Les régimes de micro-assurance santé des participants handicapés doivent couvrir les risques de santé spécifiques liés au handicap. Par exemple, cela nécessite des contrôles réguliers, le remplacement des appareils fonctionnels, la chirurgie orthopédique. Certains handicaps nécessitent également la prise en charge des problèmes de santé induits qui doivent être couverts. Par ailleurs, les régimes de micro-assurance santé de tous les participants (et personnes à charge) devraient couvrir les risques de handicap, c'est-à-dire le risque d'incapacité (ou de capacité réduite) à gagner sa vie.

- Il est évident que même dans les conditions ordinaires, il est difficile de trouver dans les pays à faibles revenus un régime d'assurance santé couvrant ces risques. Les agences d'exécution devraient déployer tous les efforts possibles pour permettre au groupe cible d'accéder à ces services, mais **elles peuvent ne pas y arriver**. Comme indiqué dans l'introduction de ce module, on doit accepter que les services de réintégration économique ne peuvent pas aller (beaucoup) plus loin que ce que le contexte socioéconomique général permet de faire.

Module 8.2

Sécurité, santé et conditions de travail

8.2 Sécurité, santé et conditions de travail

Le présent module :

- souligne la vulnérabilité particulière des jeunes aux risques de sécurité et santé au travail et l'attention particulière qu'ils nécessitent ;
- définit le travail dangereux des enfants de moins de 18 ans ;
- donne des informations sur les conventions internationales pertinentes ;
- donne des conseils sur ce qu'il convient de faire pour sauvegarder la sécurité et santé des jeunes au travail, notamment l'identification et l'évaluation des risques et l'élimination/réduction des dangers ;
- souligne l'importance de la formation et de la sensibilisation de tous les partenaires du projet et de leur contribution à assurer des bonnes conditions de travail pour les participants au projet.

Ce qu'il faut prendre en considération

1. Les jeunes travailleurs ont besoin d'une attention particulière

Les jeunes travailleurs sont particulièrement exposés et doivent être protégés

Tous les travailleurs doivent être protégés contre les dangers pour la sécurité et santé au travail (SST) et les mauvaises conditions de travail. Cependant, ceci est particulièrement important pour les jeunes parce qu'ils sont particulièrement exposés. Ils grandissent encore, leurs corps (organes, os, muscles) ne sont pas encore pleinement développés ; leur esprit et leurs émotions sont pas encore arrivés à maturité. Soulever des poids lourds, travailler de longues heures ou sous pression, travailler en mauvaise posture peut causer des dommages permanents. Les jeunes travailleurs sont plus sensibles que les adultes à certaines substances chimiques, aux fumées toxiques ou au bruit. Ils sont moins expérimentés, moins conscients du danger et ont peut-être plus tendance à prendre des risques. Dans le cas de jeunes qui ont été exposés à la violence extrême, soit en tant que victimes, soit en tant qu'auteurs, pression et stress sur le lieu de travail peuvent avoir un impact négatif particulièrement fort.

Pour toutes ces raisons, les jeunes travailleurs ont besoin d'une attention et d'une protection particulières. Ils/elles doivent être protégés des tâches et des environnements de travail qui sont préjudiciables à leur santé, leur sécurité et leur moralité. Ils ont aussi besoin d'orientation, d'informations et de formation. Notre action ne doit pas faire passer les enfants sauvés d'une pire forme de travail des enfants (utilisation forcée dans les conflits armés) à une autre (travail dangereux).

Assurer un environnement de travail sain et sûr est capital pour la réussite de tout projet de réintégration économique. La maladie, les accidents ou la tension psychosociale le compromettront. Des salaires ou revenus appropriés sont indispensables pour un travail sain et sûr des jeunes travailleurs car ils réduisant la pression de travailler toujours plus longtemps, que ce soit dans l'auto-emploi, l'emploi salarié ou en apprentissage, et cette question doit être

abordée ensemble avec les autres conditions de travail comme un élément capital de la stratégie de réintégration. Par ailleurs, un environnement de travail sûr et sain non seulement préserve la santé et le bien-être du jeune et de sa famille, mais il permet également d'accroître la productivité de l'entreprise.

2. Quels sont les travaux dangereux pour les enfants ?

Les travaux qui, par leur nature ou les conditions dans lesquelles ils s'exercent, sont susceptibles de nuire à la santé, à la sécurité ou à la moralité de l'enfant

Le risques sont définis comme le potentiel de nuire. Les risques (dangers) peuvent être les machines, les outils, le transport, les processus ou les substances (ex. les substances chimiques, la poussière, les agents pathogènes). La convention n° 182 définit les travaux dangereux comme « les travaux qui, par leur nature ou les conditions dans lesquelles ils s'exercent, sont susceptibles de nuire à la santé, à la sécurité ou à la moralité de l'enfant »[8]. La recommandation n° 190 qui accompagne la convention n° 182 donne plus de détails. Voici certains types de travail dangereux :

- le travail qui s'effectue à des hauteurs dangereuses (toits, arbres, murs) ou sur des équipements d'où ils peuvent tomber (échelle, échafaudage, pentes abruptes),
- le travail sous terre (caves, tunnels, fosses),
- le travail dans l'eau ou sous l'eau (plongée, station dans l'eau ou sur un terrain humide pour plus que quelques minutes),
- le travail dans des espaces confinés (tunnels, conteneurs, chambres froides),
- le travail seul loin des autres ou à l'écart d'autres jeunes,
- le levage d'objets lourds ou le transport de charges moins lourdes sur de longues distances,
- le travail près de machines lourdes ou dangereuses, notamment de l'équipement qui coupe ou écrase, qui est motorisé ou alimenté par un moteur, les machines qui peuvent coincer la main, le pied, les cheveux ou un vêtement,
- le travail pendant de longues heures, ou de nuit,
- le travail avec des produits chimiques toxiques ou près de l'endroit où ils sont utilisés,
- le travail à des endroits où on peut être agressé en s'y rendant ou en rentrant,
- le travail qui comporte la lourde responsabilité de veiller sur la sécurité des autres ou des biens.[9]

3. Quels travaux sont légalement exclus des options d'emploi du projet ?

Certains types de travaux sont automatiquement exclus pour toute personne de moins de 18 ans et ne peuvent être entrepris sous aucune condition. Il s'agit de :

- toutes les formes d'esclavage et de travail forcé, y compris la servitude pour dettes ;

8 Article 3(d).

9 Voir BIT : *Working with Youths. Tips for Small Business Owners* [Travailler avec les jeunes. Conseils pratiques pour les propriétaires de petites entreprise], (Genève 2008), p.4. Voir également les éléments proposés pour la préparation des listes nationales des travaux dangereux dans la recommandation n° 190, paragraphe 3.

- toutes les formes d'exploitation sexuelle (pornographie, prostitution) ;
- toutes les formes d'exploitation criminelle (vente ou production de stupéfiants, par exemple)[10].

D'autres travaux doivent être automatiquement écartés si la législation nationale les a désigné comme dangereux pour les jeunes.[11] Ces types de travaux sont généralement énumérés dans la législation du travail ou dans la législation[12] sur la protection des enfants. Si un type de travail ou un milieu de travail (ex. le travail dans les bars ou les mines) est interdit aux jeunes par la législation, alors, le projet ne doit pas permettre à ses bénéficiaires d'entreprendre ce type de travail, ni comme petits entrepreneurs ni comme salariés.[13]

4. Quels sont les travaux acceptables pour les jeunes ?

L'évaluation des risques déterminera si un type de travail est acceptable pour un jeune

Tout travail comporte des risques, surtout pour les jeunes travailleurs qui sont nouveaux sur le lieu de travail. Le risque peut être lié à la nature du travail, au lieu où il est exécuté, à la manière d'exécution ou à l'inexpérience du jeune travailleur.

Une « évaluation des risques » peut déterminer si un type de travail est acceptable pour un jeune ou non. Une évaluation des risques implique généralement trois étapes :

1. Identifier tous les dangers dans le travail ou l'environnement de travail, à la fois sur le plan physique et psychologique.

2. Évaluer l'importance du risque de chacun de ces dangers pour un jeune.

3. Évaluer la probabilité qu'un jeune subisse un dommage à la suite de chacun de ces dangers.

Les évaluations des risques du travail dans l'économie informelle ou en milieu rural peuvent être réalisées par une personne ordinaire parce qu'il s'agit souvent d'une question de bon sens. Toutefois, il est utile d'identifier quelqu'un avec des connaissances spécialisées en matière de santé à qui faire appel au cas où des questions se posent.

Voir Outil 1: Formulaire d'évaluation des risques de sécurité et de santé liées à l'exploitation agricole. Cet outil présente une fiche d'évaluation des risques pour les entreprises agricoles mais peut facilement être adapté à d'autres secteurs. Tout comme le secteur de la construction, il s'agit de l'un des secteurs avec le potentiel d'emploi le plus élevé en situations post-conflit (voir Module 2 : Analyse de l'environnement socioéconomique local), mais également de l'un des secteurs les plus dangereux.

10 C.182 Article 3(a, b, c)

11 C.182, Article 4.

12 Voir les listes des types de travaux interdits dans plus de 100 pays, dans BIT : *Pas à pas vers l'identification des formes dangereuses du travail des enfants – kit de référence* (Genève, 2006).

13 Exceptionnellement, ces emplois ou travaux peuvent être autorisés « à partir de l'âge de 16 ans, pour autant que la santé, la sécurité et la moralité de ces enfants soient totalement protégées et qu'ils aient reçu un enseignement particulier ou une formation professionnelle adaptés à la branche d'activité dans laquelle ils seront occupés » (recommandation n° 190, Article 4). Toutefois, ceci n'est pas recommandé dans la mesure où le suivi est extrêmement difficile.

5. Comment réduire les risques pour les jeunes ?

Sans possibilité de réduction du risque à un niveau acceptable une option d'emploi est à exclure

La procédure généralement recommandée pour réduire les risques comprend les étapes suivantes. Elles ont été modifiées pour être adaptées aux jeunes. Ces étapes doivent être suivies dans l'ordre indiqué.

Étape 1 : Eliminer le risque. Par exemple, si le danger est un pesticide toxique, le risque peut être éliminé en utilisant des méthodes de culture organique alternatives. Si le risque provient du fait de rentrer chez soi à pied en passant par un endroit dangereux, on peut l'éliminer en prévoyant du transport.

Étape 2 : Substituer une tâche ou substance moins dangereuse. Par exemple, au lieu qu'un jeune travailleur utilise une machine à couper, demander à un adulte de couper. Si des substances chimiques dangereuses sont utilisées dans l'atelier (ex. des solvants, des peintures), prendre des dispositions pour que le jeune travaille dehors.

Étape 3 : Recourir à la technologie pour réduire le risque. Par exemple, insonoriser une machine bruyante, offrir une brouette ou une charrette pour que le jeune s'en serve pour porter des charges lourdes.

Point de repère : si le travail nécessite des tests médicaux pour vérifier des dégâts invisibles sur la santé ou si un équipement de protection spécial est considéré comme nécessaire (ex. casque, un masque de poussière, des gants résistants aux produits chimiques), alors, il est probablement trop dangereux pour un jeune de moins de 18 ans. Il y a également une raison pratique : l'équipement de protection est souvent mal adapté aux jeunes et ils ont tendance à éviter de l'utiliser. Par conséquent, pour les jeunes, l'utilisation de l'équipement de protection ne sécurise pas le travail de façon acceptable.

Si le risque lié à un environnement de travail ou à une tâche ne peut être réduit à un niveau acceptable, cette option d'(auto-)emploi ne devrait pas être retenue pour les enfants de moins de 18 ans.

6. Quelles sont les conditions de travail acceptables pour les jeunes travailleurs ?

Les conditions de travail sont réglementées par la législation nationale

Les conditions de travail sont très importantes pour les jeunes travailleurs car elles ont une incidence sur leur comportement à l'égard de la sécurité et les niveaux de stress. Les conditions de travail sont réglementées par la législation nationale. On peut citer :

- les heures de travail (ex. heures supplémentaires, pauses adéquates pendant la journée et la semaine) ;
- le travail de nuit ;
- les contrats ;
- les mesures pour éviter des conflits, le stress, le harcèlement et la violence ;
- les trajets pour aller au et rentrer du travail ;
- la formation, l'orientation et les informations ;
- la communication dans l'entreprise ;
- le paiement à temps des salaires ;
- les congés de maladie ;
- les congés de maternité et les garderies.

En ce qui concerne l'emploi salarié et l'apprentissage, ces conditions de travail doivent être clairement définies dans les contrats de travail et d'apprentissage et faire l'objet d'un suivi régulier.

Par ailleurs, les bonnes conditions de travail pour les jeunes travailleurs sont un atout pour l'entreprise, entraînant des taux de maladie plus faibles, de bonnes attitudes et habitudes de travail et une plus grande productivité.

7. Comment utiliser la sensibilisation et la formation pour réduire les risques ?

Instructions claires, formation et encadrement

Pour les jeunes, le risque est accentué par leur manque d'expérience dans le processus de production ou l'utilisation des outils et autres produits (ex. les substances chimiques), l'urgence de gagner de l'argent, la pression de rendre un bon travail et à temps, leur promptitude à prendre des risques et la pression du groupe pour accepter des mauvaises conditions de travail (ex. de longues heures de travail ou de nuit).

Le risque peut être atténué à un certain degré par une formation et un encadrement adaptés**.** Les jeunes travailleurs doivent recevoir des instructions claires – par écrit si nécessaires – sur la manière d'exécuter leurs tâches en toute sécurité. S'il y a des tâches dangereuses, les jeunes travailleurs doivent être encadrés en permanence par un adulte expérimenté pendant l'exécution de ces tâches.

Pour les jeunes salariés, les conseils peuvent être donnés au lieu de travail par un travailleur expérimenté qui leurs est affecté comme encadreur. Pour les apprentis, il incombe au maître-artisan de donner les conseils nécessaires à toutes les étapes. Dans l'auto-emploi ou les coopératives, il faut trouver un arrangement pour que les jeunes travailleurs ne se retrouvent pas seuls dans un environnement de travail qui leur est nouveau, sans une personne qui puisse leur dire ce qu'il y a à faire et comment le faire et ce qu'il ne faut pas faire pour rester en santé et en sécurité. Dans ce cas, les options incluent : le mentorat par des entrepreneurs bien établis exerçant dans le même secteur ou un secteur similaire, le suivi régulier par une agence de développement des petites entreprises ou l'appui par l'agence d'exécution (voir Module 5.1) pendant la phase de démarrage et de consolidation de l'activité, y compris donc des conseils en matière de sécurité, de santé et des conditions de travail.

Tous les partenaires ont besoin de formation et d'informations sur la SST

Afin de pouvoir donner ces conseils, tous les partenaires du projet – agences de développement des entreprises, maîtres-artisans, employeurs et l'agence d'exécution elle-même – ont besoin de formation et d'informations sur la sécurité et la santé au travail, en particulier en ce qui concerne les jeunes.

Les collaborateurs dans le processus de formation et de sensibilisation peuvent être les agences publiques ou privées mentionnées ci-dessus, des employeurs ou travailleurs convaincus ou ayant bénéficié des avantages d'un environnement de travail sain et sûr (ou ayant subi les dégâts que peuvent causer les dangers).

En situations post-conflit, les jeunes peuvent être plus disposés ou facilement être obligés d'accepter des travaux dangereux. Même dans des conditions normales, les risques liés à la sécurité et à la santé, en particulier dans l'économie informelle et dans l'agriculture, sont souvent négligés parce que les gens pensent que les coûts des mesures de SST sont trop élevées ou ne valent pas la peine. Mais l'expérience du BIT indique que l'on peut apporter des améliorations significatives à des coûts relativement limités. Dans certains

cas, les gens peuvent ne pas être conscients des risques[14], étant donné que les dégâts ne sont souvent visibles qu'avec le temps. Ceci est particulièrement vrai pour les jeunes chez qui les effets du levage de lourdes charges ou de l'utilisation de substances toxiques peuvent ne pas être observés avant de nombreuses années. Par ailleurs, le risque est un concept de probabilité ; l'accident n'est jamais une certitude et les jeunes en particulier sont prêts à prendre des risques, même s'ils sont au courant des conséquences. La pauvreté extrême et même l'expérience personnelle de situations de vie ou de mort ne favorisent pas la réflexion prospective. Par conséquent, la première tâche d'une agence d'exécution d'un projet de réintégration économique d'enfants affectés par les conflits consiste à sensibiliser, à former et à informer ces enfants et toutes les parties prenantes sur la réalité des risques pour la sécurité et la santé, sur les mesures à prendre pour les éliminer ou à réduire et sur les avantages des bonnes conditions de travail dans un environnement de travail sain et sûr.

14 Dans un projet de réintégration de filles sorties des forces et groupes armés, une visite sur le terrain avait permis de découvrir les filles d'une association de fabrication de savon travaillant avec des masques de protection que le projet leur avait donnés, portant leurs enfants sur le dos – sans masques. Il est évident que les masques étaient considérés comme quelque chose d'imposé par le projet, et le sens de la mesure n'avait pas été assimilé par les jeunes femmes.

Ce qu'il faut faire, et comment le faire

1. Chercher de l'aide

➤ Commencez par identifier **une personne ressource locale qui a des connaissances en matière de sécurité et de santé et peut** offrir un appui et des conseils au besoin. La personne la mieux indiquée sera quelqu'un qui dispose d'une expertise en matière de sécurité et de santé au travail. Alternatives :

Les professionnels de la santé (médecins, infirmiers)

Les inspecteurs du travail

Les agents de vulgarisation agricole

Le représentant pour les questions de sécurité, de santé et des conditions de travail d'une organisation de travailleurs ou d'employeurs

Les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail dans les entreprises du secteur formel.

Très souvent, les organisations de travailleurs, les associations de paysans ou les coopératives ont également quelqu'un avec une expérience en matière de sécurité et de santé au travail. Vérifiez s'il y a des projets de santé rurale ou les programmes de développement dans la zone du projet qui auraient fait des études sur les dangers pour la santé.

Cependant, l'expérience montre que les connaissances et les moyens matériels d'intervention sont généralement limités, surtout en situations post-conflit.

➤ **Explorez l'expertise en matière de SST** qui peut être disponible dans le cadre d'un programme intégré de relèvement/développement local, s'il en existe dans votre zone de projet. Consultez les résultats de l'exercice de mapping institutionnel (le vôtre ou ceux réalisés par les programmes intégrés de relèvement ou de développement[15]).

2. Connaître la loi

➤ Informez-vous sur la **législation nationale et les décrets** portant sur les éléments suivants :

listes des travaux interdits pour les enfants de moins de 18 ans ;

santé professionnelle ;

salaires et temps de travail, en particuliers pour les travailleurs de moins de 18 ans ;

femmes au lieu de travail.

3. Sensibiliser les partenaires

➤ **Incitez toutes les parties prenantes à améliorer la sécurité, la santé et les conditions de travail.** On peut le faire en les amenant à prendre conscience du problème par :

des images de travaux dangereux et de mauvaises conditions de travail ;

la documentation des accidents de travail et les maladies professionnelles ;

une liste des avantages que ces améliorations peuvent avoir pour la satisfaction des travailleurs et la productivité, la réputation et les profits de l'entreprise.

15 Voir Module 2 : Analyse de l'environnement socioéconomique local.

4. Donner des formations

➤ Veillez à ce que tous ceux qui encadrent directement les jeunes travailleurs et les jeunes travailleurs eux-mêmes soient formés sur les questions de base en matière de sécurité, de santé, de conditions de travail et sur les droits des travailleurs. **La formation** devrait comprendre :

- les éléments des bonnes conditions de travail ;
- l'identification des dangers pour la sécurité et la santé (listes de contrôle des dangers typiques des emplois susceptibles d'être entrepris par le groupe cible) ;
- les mesures de protection pour éliminer ou réduire les risques, la méthodologie d'évaluation des risques (étude d'exemples) ;
- la législation nationale et les conventions internationales pertinentes ;
- que faire en cas d'accident (premiers secours, contacts du personnel médical) ;
- suivi médical des travailleurs et des jeunes entrepreneurs ; informations sur les régimes de micro-assurance maladie disponibles.

On peut trouver des instructions et des conseils sur l'élimination des dangers pour la sécurité et la santé de tous les travailleurs dans plusieurs conventions pertinentes, par exemple la convention (n° 184) et la recommandation (n° 192) sur la sécurité et la santé dans l'agriculture, 2001.

5. Identifier les options de travail acceptables et inacceptables

➤ **Élaborez une liste des types de travail** dans lesquels les jeunes pourraient souhaiter s'engager. Affinez la liste comme suit :

- Rayez de la liste tous les travaux interdits par la convention n° 182 (forcés, sexuels, criminels ou dangereux).
- Effectuez une « évaluation des risques » des opportunités d'emploi potentielles.
- Identifiez les risques qui peuvent être gérés de manière à être réduits à un niveau acceptable.

6. Assurer des conditions de travail sûres et saines

➤ Faites de l'offre de bonnes conditions de travail et de l'élimination/réduction des dangers pour la santé et la sécurité (ou de la volonté de le faire) un **critère de sélection** pour la participation des entrepreneurs et des maîtres-artisans au projet ou de l'accès aux mesures incitatives pour l'engagement d'emploi (ou d'apprentissage) d'un jeune du projet. Ces mesures devraient comprendre :

- un contrat écrit mentionnant : le nom, l'âge, l'adresse, le lieu de travail, la description des tâches à accomplir, la date de début et la durée (ou la date de fin, s'il s'agit de contrats à durée déterminée), le nombre de jours de travail par semaine et le nombre d'heures par jour, le salaire et quand il sera payé, les droits et les obligations ;[16]
- des mesures contre le harcèlement et d'autres formes de violence psychosociale ;
- une politique sur les horaires de travail (demander aux jeunes le nombre d'heures passées dans un autre travail en dehors de l'entreprise, comme par exemple la garde d'enfants), le travail de nuit, le congé de maladie, de maternité ;
- des facilités appropriées et propres pour garder les enfants, manger, se reposer et pour les toilettes ;

16 Voir également Module 6.

inscription auprès des agences de sécurité sociale (s'il en existe), boîte de premiers secours et procédures d'urgence médicale et de suivi ;

un superviseur ou tuteur affecté à chaque jeune travailleur ;

un suivi régulier des participants, dont les modalités sont à convenir avec l'employeur ; ce suivi devrait comprendre le suivi des conditions de travail, telles que définies dans le contrat de travail (voir aussi Module 6).

➤ Le suivi de bonnes conditions de travail et la vérification des risques éventuels pour la santé et la sécurité est également **crucial pour les nouvelles petites ou micro-entreprises** créées par les bénéficiaires du projet. Contrairement aux emplois salariés, où une entente est à trouver avec l'employeur sur le type de suivi qui lui soit acceptable (voir Module 6), l'agence d'exécution ou/et l'agence engagé pour le suivi des jeunes entrepreneurs et coopératives (voir Modules 4.3 et 5.1) exerceront un suivi direct des jeunes entrepreneurs. Faites un suivi régulier des conditions de travail et une vérification d'absence de dangers pour la santé et la sécurité continuelle et régulière pendant la phase de démarrage et de consolidation. Comme dans le cas des employeurs des jeunes employés, ce suivi des jeunes entrepreneurs est un appui au bien-être du jeune et à la productivité de l'entreprise et en aucun cas une mesure répressive.

Voir Outil 2 : Liste de contrôle des actions. Cette liste permet de vérifier si l'atelier est en conformité avec les exigences légales et accueillant pour les jeunes.

Voir Outil 3 : Listes de contrôle pour des conditions de sécurité et de santé dans les petites entreprises[17].

7. Prêter attention aux travailleurs particulièrement vulnérables

Les filles et jeunes femmes peuvent avoir des besoins spécifiques par rapport aux conditions de travail, par exemple ceux liées à la grossesse, à la garde d'enfants ou à la sécurité personnelle.

➤ **Dans tous les contrats de travail, précisez :**

L'ajustement des conditions de travail (horaires de travail, travail de nuit, position de travail, organisation du processus de travail, substances toxiques, etc.) qui prend en compte leurs contraintes spécifiques.

Interdiction du licenciement pour cause de grossesse.

Congé de maternité et prestations de maternité.

Droit de reprendre le travail après les interruptions consacrées à faire des enfants et à leur éducation.

Droit d'allaiter les nouveau-nés pendant les pauses de travail et d'avoir un espace pour ce faire.

Identification des dangers particuliers d'un environnement de formation ou de travail donné (lieu et poste de travail, outils) pour les filles et les jeunes femmes.

Évaluation des risques que présentent les dangers identifiés pour les filles et les jeunes femmes (par exemple, les femmes enceintes, les femmes qui amènent leurs bébés aux lieux de travail, etc.), et l'élimination des risques de l'environnement de formation ou de travail ou, s'il est impossible de les éliminer complètement, des mesures visant à réduire les risques, par exemple par de simples aménagements techniques, l'équipement de protection, etc.

17 Deux programmes de formation sur la sécurité, la santé et les conditions de travail, WIND (Work Improvement in Neighbourhood Development) [Amélioration du travail dans le développement de l'environnement] pour l'agriculture et WISE (Work Improvements in Small Enterprises) [Améliorations du travail dans les petites entreprises] pour les petites entreprises, ont été appliqués par le BIT dans de nombreux pays à travers le monde. Ces programmes, ou des parties de ces programmes, peuvent servir de support de formation ou de sensibilisation. Notez que WISE, également connu sous le nom de « Higher Productivity and a Better Place to Work » [Plus de productivité et un meilleur endroit pour travailler] associe les préoccupations de sécurité, de santé et des conditions de travail au souci d'améliorer la productivité et peut être utilisé dans la formation en entreprenariat pour les jeunes entrepreneurs et également pour la formation des employeurs de ces jeunes. L'Outil 3 est extrait de WISE.

- **Assurez, en accord avec l'employeur, le suivi du respect de ces clauses à travers des visites régulières.** Si nécessaire, demandez l'assistance des services d'emploi locaux, des inspecteurs du travail et de tous ceux qui peuvent avoir des compétences et de l'expérience, comme par exemple les associations de femmes.

  Les participants avec handicap : pour permettre leur pleine participation, il sera peut-être nécessaire d'adapter les conditions et l'environnement de travail à leurs besoins spécifiques. Ils font face à des risques spécifiques dans l'environnement de formation et de travail, liés à leur type et degré de handicap. Toutefois, il convient de noter que dans les cadres de travail formels des pays développés, les travailleurs handicapés ont en fait moins d'accidents que les personnes non handicapées. En outre, des aménagements comme les couloirs spacieux pour les utilisateurs de fauteuils roulants ou les voies de passage non bloquées pour les aveugles réduisent souvent le taux d'accidents pour tous. Dans les situations post-conflit où ces mesures de sécurité et de santé au travail ne sont pas bien développées, ces risques peuvent constituer un danger particulier en fonction de la nature du travail et du handicap de la personne. Les deux facteurs, le handicap et l'environnement, doivent être pris en considération dans l'aménagement « raisonnable » du lieu de travail.

- **Veillez à ce que les évaluations des risques soient effectuées par rapport au handicap particulier** du participant ; ceci s'applique aussi bien à emploi salarié/apprentissage qu'à l'auto (-emploi).

- **Dans tous les contrats de formation et d'emploi des bénéficiaires handicapés du projet, faites mentionner :**

  L'engagement de l'employeur d'effectuer, éventuellement avec l'appui du projet, une évaluation des risques et des mesures de sécurité et de santé par rapport au handicap de l'employé/apprenti.

  L'ajustement des conditions de travail (horaires de travail, travail de nuit, position de travail, organisation du processus de travail, substances toxiques, etc.) en fonction des besoins spécifiques du participant handicapé et de son implication spécifique à ce travail.

  Consultation des agences compétentes dans le domaine du handicap et/ou de l'ergonomie, ex. les OPH.

  Le suivi médical du travailleur handicapé, si son handicap l'exige.

- **Proposez à l'employeur des visites régulières**, si possible en collaboration avec une agence spécialisée dans le domaine du handicap, ex. une OPH pour l'assister à maintenir les aménagements les mieux adaptés aux besoins des jeunes travailleurs handicapés.[18]

- Lorsque vous effectuez des évaluations des risques pour les petits entrepreneurs individuels ou des coopératives, **examinez les risques spécifiques pour la sécurité et la santé des bénéficiaires handicapés auto-employés** (lieu de travail, outils et utilisation de substances) et veillez à l'élimination ou la réduction de ces risques. Encouragez la participation des organisations de personnes handicapées et d'autres partenaires ayant des compétences et une expérience dans ce domaine. Ceci doit être fait pendant la phase de démarrage des petites entreprises et à intervalles réguliers pendant leur consolidation.

Pour plus d'informations et de conseils sur les besoins spécifiques des participants handicapés dans l'emploi salarié, l'apprentissage, dans l'auto-emploi et les coopératives, voir Module 10.2 et les modules techniques pertinents.

18 Consultez « *La gestion du handicap sur le lieu du travail : recueil de directives pratiques du BIT* », (Genève 2002), et d'autres documents sur l'intégration des personnes handicapées sur le site Internet du département des compétences et de l'employabilité du BIT, http://www.ilo.org/skills/what/projects/lang—fr/index.htm

Outils (voir texte sur CD)

1. Formulaire d'évaluation des risques de sécurité et de santé dans l'exploitation agricole
2. Liste de contrôle des actions
3. Listes de contrôle des conditions de sécurité et santé dans les petites entreprises

Module 8.2

Outil 1. Formulaire d'évaluation des risques de sécurité et de santé liés à l'exploitation agricole[1]

Formulaire d'évaluation des risques de sécurité et de santé liés à l'exploitation agricole			
Nom de l'employeur et adresse de l'exploitation agricole			
CULTURE **+** **ACTIVITÉ/LIEU DE TRAVAIL OBJET DE L'ÉVALUATION**	**ÉTAPE 1** **IDENTIFIER LES PRINCIPAUX RISQUES PROFESSIONNELS** **+** **Possible PRÉJUDICES OU PROBLÈMES DE SANTÉ pour chaque risque professionnel**	**ÉTAPE 2** **IDENTIFIER LES OUVRIERS LES PLUS EXPOSÉS AUX RISQUES** **(pour chaque risque professionnel)**	**ÉTAPE 3** **MESURES DE RÉDUCTION DES RISQUES À METTRE EN PLACE/OPÉRATION PAR L'EMPLOYEUR** **Pour chaque risque professionnel, les mesures de réduction des risques identifiées doivent être mise en place/opération par l'employeur dans l'ordre suivant**
	Donner les principaux risques professionnels, c'est-à-dire les dangers relatifs à chaque activité de travail ou lieu de travail + Possible problèmes de sécurité ou de santé résultant de l'activité de travail/lieu de travail	Les ouvrières adultes Les ouvriers adultes Les jeunes ouvrières Les jeunes ouvriers	**Mesure 1.** Élimination des risques **Mesure 2.** Substitution **Mesure 3.** Utilisation du matériel, des outils, de la technologie **Mesure 4.** Organisation et procédures de travail, instructions, contrôle, formation et information **Mesure 5.** Contrôle et test sanitaire/médical **Mesure 6.** Équipement de protection individuelle (dans la mesure où le risque persiste)
Travail/Lieu de travail **1.**			
2.			
Signé par : l'employeur, ou le représentant de l'employeur et le poste qu'il occupe : Nom (en majuscules) de l'employeur, ou le représentant de l'employeur et le poste qu'il occupe : Date – jour, mois, année Lieu : ajoutez l'adresse et LA LOCALISATION DU (DES) LIEU(X) DE TRAVAIL, OU LES DÉTAILS SUR LE L'ACTIVITÉ DE TRAVAIL ÉVALUÉ		

Remarque : Il pourrait **NE PAS** être nécessaire de recourir à toutes les mesures de réduction des risques pour éviter un risque professionnel particulier. Si, par exemple, l'évaluation des risques faite par l'employeur indique qu'une élimination totale des risques auxquels les ouvriers sont exposés est possible, il serait évidemment **inutile** de prendre des mesures supplémentaires de réduction des risques. Par conséquent, il **ne** sera **pas** nécessaire pour l'employeur de poursuivre l'évaluation des risques pour ce risque professionnel particulier compte tenu du fait que le problème de santé et de sécurité a été résolu.

1 Source: BIT-IPEC, Matériel de formation pour l'abolition du travail dangereux des enfants dans l'agriculture. Livre 1. Guide du formateur, édition révisée 2008, pp59-64

Tableau 1 : Un exemple d'évaluation des risques de sécurité et de santé liés à l'exploitation agricole

FORMULAIRE D'ÉVALUATION DES RISQUES DE SÉCURITÉ ET DE SANTÉ LIÉS À L'EXPLOITATION AGRICOLE
NOM DE L'EMPLOYEUR ET ADRESSE DE L'EXPLOITATION AGRICOLE Mme Takaru, Valley Farm,.[LOCALISATION]
CULTURE & LIEU DE TRAVAIL OU ACTIVITÉ DE TRAVAIL OBJET DE L'ÉVALUATION Coton : Pulvérisation d'un insecticide chimique (une catégorie de pesticide) classé comme étant « très toxique » par les réglementations nationales sur les pesticides.
ÉTAPE 1 : IDENTIFIER LES PRINCIPAUX RISQUES PROFESSIONNELS L'évaluation des risques par l'employeur fait état d'un principal risque professionnel tel que le risque d'empoisonnement par les pesticides lorsqu' un insecticide très toxique est utilisé. Les personnes exposées comprennent : a) Les équipes de pulvérisateurs de pesticides + b) Les équipes d'ouvriers travaillant sur le terrain par : ■ La contamination venant des aspersions lorsque ces équipes travaillent à proximité des zones de pulvérisation et/ou ■ La manipulation ou le frottement contre la végétation de coton humide ou pulvérisée à l'insecticide si elles s'y rendent aussitôt après pulvérisation.
ÉTAPE 2 : IDENTIFIER LES OUVRIERS LES PLUS EXPOSÉS AUX RISQUES (pour CHAQUE risque professionnel) a) L'équipe de pulvérisation constituée de trois personnes - tous des ouvriers adultes – est plus exposée aux risques d'empoisonnement dans la mesure où ces ouvriers manipulent et pulvérisent directement l'insecticide, de même qu'ils nettoient le matériel de pulvérisation. b) Équipe d'ouvriers sur le terrain – habituellement constituée de 15 ouvrières et ouvriers adultes – il s'agit du deuxième groupe le plus exposé à l'empoisonnement par les pesticides à partir de : (i) La contamination par absorption des insecticides si ces ouvriers travaillent sur un terrain à proximité de la zone d'aspersion et/ou (ii) la manipulation ou le contact avec des cultures traitées à l'insecticide dans les zones pulvérisées au cas où les délais d'accès recommandés par le fabricant des pesticides ne sont pas respectés.
ÉTAPE 3 : MESURES DE RÉDUCTION DES RISQUES À METTRE EN PLACE PAR L'EMPLOYEUR **Pour chaque risque professionnel, les mesures de réduction des risques doivent être mise en place/opération par l'employeur dans l'ordre suivant :** Afin de réduire les risques d'empoisonnement par les pesticides à la fois pour les équipes de pulvérisation et les équipes d'ouvriers de terrain, l'employeur [Mme Takatlu] doit s'assurer que les mesures de santé et de sécurité suivantes sont mise en place/opération : ***Mesure 1. Élimination des risques*** L'évaluation des risques par l'employeur démontre d'abord qu'il est possible ou non d'éliminer totalement tout danger sans recours aux méthodes de contrôle chimiques. Toutefois, l'évaluation des risques faite par l'employeur conclut que l'insecticide chimique doit être utilisé, compte tenu du fait que des mesures non chimiques appropriées pour combattre les insectes ravageurs de coton n'existent pas. *Par conséquent, l'élimination totale des risques n'est pas possible dans ce cas, ainsi* l'évaluation de risques par l'employeur procède à l'examen d'une autre mesure de réduction de risques.

Mesure 2. Substitution

L'évaluation des risques par l'employeur examine par la suite la possibilité de **substituer** l'utilisation d'un insecticide très toxique par un insecticide moins toxique. Toutefois, l'évaluation des risques par l'employeur conclut que l'insecticide très toxique sera utilisé, compte tenu du fait qu'il est le plus efficace pour combattre particulièrement les insectes ravageurs du coton. Ainsi, l'évaluation des risques par l'employeur se poursuit par l'examen d'une autre mesure de réduction de risques notamment l'utilisation d'équipement, etc.

Mesure 3. Utilisation d'équipement, des outils, de la technologie

L'évaluation des risques par l'employeur examine par la suite la possibilité de substituer l'utilisation d'un insecticide très toxique par un insecticide moins toxique. Toutefois, l'évaluation des risques par l'employeur conclut que l'insecticide très toxique sera utilisé, compte tenu du fait qu'il est le plus efficace pour combattre particulièrement les insectes ravageurs du coton. Ainsi, l'évaluation des risques faite par l'employeur se poursuit par l'examen d'une autre mesure de réduction de risques notamment l'organisation du travail, etc.

Mesure 4. Organisation du travail, instructions, contrôle, formation et information

Il existe une série de **mesures pratiques de formation, d'information et d'organisation** ainsi que des **instructions officielles** que l'employeur est appelé à mettre en place en fonction de l'évaluation de risques **avant** le début toute pulvérisation.

<u>formation et information</u>

4.1 L'évaluation des risques par l'employeur montre que **l'équipe de pulvérisation est dotée d'une formation professionnelle** (et suit régulièrement des stages de perfectionnement) et que **l'information** suivante lui a été fournie (**en langue locale**) sur l'utilisation appropriée des pesticides ainsi que sur les mesures de santé et de sécurité :

(i) Les pesticides clairement étiquetés (étiquettes approuvées par le gouvernement) ;

(ii) la fiche technique sécuritaire et sanitaire produite par le fabricant du pesticide pulvérisé (fournie gratuitement à l'employeur ou à son (sa) représentant(e) par le distributeur des pesticides au moment de la livraison de l'insecticide à l'exploitation agricole).

4.2 Il est mis à la disposition de l'équipe de pulvérisation le matériel de premiers soins, et elle est formée à l'utilisation de ce matériel. Plus d'eau est disponible en cas de contamination de la peau et des yeux par les pesticides. Des structures sanitaires appropriées sont également disponibles dans le bâtiment principal d'exploitation afin de permettre aux pulvérisateurs de bien se nettoyer après la pulvérisation.

<u>organisation du lieu de travail</u>

4.3 Le **gérant de l'exploitation agricole et le superviseur de l'équipe de pulvérisation** (l'une des trois personnes qui pulvérisent) s'assureront au quotidien que le superviseur de l'équipe d'ouvriers sur le terrain est informé (i) de(s) zones de l'exploitation(s) qui doit(doivent) être pulvérisée(s) ; et (ii) du temps qui doit s'écouler avant accès à la zone pulvérisée (l'intervalle d'accès) conformément à la fiche technique du pesticide sur la sécurité et la santé et à l'étiquette collée au contenant.

4.4 Le **superviseur de l'équipe sur le terrain informera alors les ouvriers sur la zone à pulvériser et du jour où la pulvérisation aura lieu** et s'assurera que : (i) l'équipe d'ouvriers sur le terrain travaille à une distance de sécurité éloignée de la pulvérisation ; et (ii) que les ouvriers ne commencent pas à travailler dans les exploitations traitées aux pesticides si toutes les conditions de sécurité ne sont pas réunies.

4.5 Le **superviseur du travail sur le terrain et l'équipe d'ouvriers** ont été **formés sur la sécurité et la santé liée à l'usage de pesticides** dans le cadre de la formation générale sur la sécurité et la santé.

4.6 L'**équipe de pulvérisation** obéit à une instruction claire de l'employeur/la direction de l'exploitation agricole selon laquelle il faut **IMMÉDIATEMENT interrompre la pulvérisation** si il/elle se rend subitement compte qu'elle travaille à proximité de l'équipe d'ouvriers sur le terrain, ou au cas où le changement inattendu de la direction du vent signifie que les ouvriers courent subitement le risque d'être contaminés du fait de l'entraînement par le vent. *L'employeur/la direction de l'exploitation agricole tient également informée de cette instruction l'équipe d'ouvriers sur le terrain ainsi que leur superviseur.*

4.7 Le **superviseur de l'équipe d'ouvriers sur le terrain** obéit à une instruction claire de l'employeur/la direction de l'exploitation agricole selon laquelle il doit **IMMÉDIATEMENT éloigner les ouvriers sur le terrain du danger** si il/elle se rend subitement compte qu'ils travaillent à proximité de l'équipe chargée de la pulvérisation, ou au cas où la contamination du fait de l'entraînement par le vent survient subitement à cause du changement inattendu de la direction du vent. *L'employeur/la direction de l'exploitation agricole tient également informés de cette instruction l'équipe d'ouvriers sur le terrain ainsi que leur superviseur.*

Ainsi, s'étant rassuré que la pulvérisation de l'insecticide se déroule efficacement et en toute sécurité, l'évaluation des risques par l'employeur se poursuit par l'examen de la mesure de réduction de risques suivante.

Mesure 5. Mesures de contrôle sanitaire /médical

Sur conseils du représentant du fournisseur en pesticides et de l'agent public de vulgarisation agricole, l'évaluation des risques par l'employeur conclut en ce qui concerne l'utilisation de cet insecticide particulier qu'**il n'existe pas** d'essais préventifs qui puissent être utilisés. Ainsi, l'évaluation des risques par l'employeur conclut à cet effet qu'il n'existe pas d'essais convenables pour détecter les premiers signes d'empoisonnement par les pesticides.

Toutefois, l'employeur se rassure que l'équipe de pulvérisation, l'équipe d'ouvriers sur le terrain dispose du **matériel de premiers soins**, que les ouvriers sur le terrain ont été formés à l'utiliser, et qu'ils ont à leur disposition de l'**eau**, en cas de contamination de la peau et des yeux.

Mesure 6. Équipements de protection individuelle

Enfin, dans la mesure où les risques persistent, l'évaluation des risques par l'employeur détermine le type d'équipements de protection individuels (EPI) qui doit être offert et utilisé afin de renforcer le niveau de protection des ouvriers prévu par les mesures susmentionnées :

6.1 Les ouvriers de l'équipe de pulvérisation

L'évaluation des risques par l'employeur conclut que les ouvriers de l'équipe de pulvérisation, compte tenu du fait qu'ils constituent le groupe le plus exposé aux risques d'empoisonnement par les pesticides, *devront porter ou utiliser les équipements de protection individuels suivants.* L'employeur a eu l'information sur la nécessité d'utiliser les EPI en lisant à la fois l'étiquette collée sur le contenant du pesticide et la fiche technique sanitaire et sécuritaire obtenue de son fournisseur en pesticides ainsi que les équipements de protection individuels suivants.

Les EPI qu'il faut porter ou faire usage :

- une combinaison de protection ; des gants en caoutchouc couvrant la combinaison au niveau du poignet ; des bottes en caoutchouc ;
- un respirateur chimique demi masque disposant des filtres à charbon, à utiliser au moment de mélanger et de pulvériser les pesticides, de rincer, de laver les récipients et de nettoyer les équipements de pulvérisation ;
- des lunettes de sécurité pendant le mélange ou la pulvérisation de l'insecticide, ou pendant le nettoyage du pulvérisateur à dos ou le lavage des récipients vides.

6.2 Les ouvriers sur le terrain

L'évaluation des risques par l'employeur conclut qu'**aucun autre** équipement de protection individuel n'est requis pour la protection de l'équipe sur le terrain contre la pulvérisation de l'insecticide (il est mis à la disposition des ouvriers des combinaisons, des gants et des bottes considérés comme des outils de travail appropriés). La décision de l'employeur sur l'inutilité d'un autre EPI est fondée sur le fait que les mesures de réduction des risques 3 et 4 ci-dessus visent à assurer la protection de l'équipe d'ouvriers sur le terrain parce qu'ils sont tenus à une distance de sécurité des activités de pulvérisation et qu'ils ne manipulent pas et n'entrent pas en contact avec la végétation de coton fraichement traitée à l'insecticide en respectant les délais d'accès. Compte tenu de ces circonstances, un EPI supplémentaire n'augmenterait pas le niveau de protection sécuritaire et sanitaire de l'équipe d'ouvriers sur le terrain.

Signé par : *Mme Takaru,* ou le représentant de l'employeur, notamment l'appellation d'emploi de cette personne :

Nom (en majuscules) de l'employeur, ou le représentant de l'employeur notamment l'appellation d'emploi de cette personne :

Date – jour, mois, année

Lieu : ajouter l'adresse et LA LOCALISATION DU (DES) LIEU(X) DE TRAVAIL, OU LES DÉTAILS SUR LE TRAVAIL ÉVALUÉ

Module 8.2

Outil 2. La liste de contrôle

LA LISTE DE CONTRÔLE

La liste de contrôle (action checklist) des activités est une méthode pratique qui permet de vérifier si votre atelier remplit les conditions favorable aux jeunes et conforme aux exigences légales. Aider les jeunes travailleurs à remplir cette liste de contrôle est une excellente idée !

Comment procéder

1. Faite une inspection des lieux de travail au moins tous les six moins.
2. Faite le tour de l'atelier et vérifier si chaque élément a déjà été appliqué s'il n'est pas nécessaire ou requiert une attention. Inscrivez les marques « oui » ou « non » dans les colonnes, respectivement.
3. Après avoir terminé, examinez une fois de plus les éléments contenus dans la colonne « oui ». Choisissez quelques éléments pour les examiner immédiatement. Accordez une priorité à ces éléments en leur attribuant le symbole « ! » dans a colonne.
4. Rassurez-vous d'apporter des notes dans la colonne « Observations », car il est difficile de se souvenir des détails d'un élément à un autre. Surtout, notez tout élément qui devrait faire l'objet d'un examen dans la prochaine inspection des lieux de travail.

QUESTIONS			NOTES SUR LES ACTIVITES	
Principes Généraux	**oui**	**non**	**!**	
Certains travailleurs dans les ateliers ont un âge en dessous de la majorité				
Tous les jeunes travailleurs ont achevé leurs études primaires ou obligatoires				
Un jeune travailleur montre des signes de privation (sommeil insuffisant, manque de nourriture et des vêtements)				
Un jeune travailleur montre des signes d'intimidation ou de peur				
Les superviseurs et les collègues ont été informés sur ce qui convient aux jeunes travailleurs de faire				
Tous les travailleurs ont été formés sur la conduite à tenir en cas d'accident ou d'urgence				
Un programme de santé et de sécurité au travail a été conçu pour cet atelier				
Horaires de travail	**oui**	**non**	**!**	
Un jeune employé travaille parfois pendant la nuit, regagne son domicile dans l'obscurité ou travaille des heures supplémentaires				
Un jeune travailleur est autorisé à travailler dans une zone isolée				
Harcèlement, Violence et Stress	**oui**	**non**	**!**	
Une politique écrite contre le harcèlement et la violence, portant notamment sur les risques auxquels les jeunes filles travailleuses sont confrontées, a été élaborée				

La politique contre le harcèlement est affichée dans l'atelier à tous les endroits accessibles				
A chaque nouveau jeune travailleur est assigné un ami pour répondre aux questions et veiller sur la sécurité				
Stockage et Gestion du matériel	**oui**	**non**	**!**	
Tous les jeunes travailleurs ont été formés sur les bonnes techniques de soulever les charges				
Les superviseurs effectuent des contrôles périodiques afin de s'assurer que la soulèvement est réalisée de façon adéquate				
Certains jeunes travailleurs effectuent des travaux qui nécessitent le soulèvement ou le transport de charges lourdes				
Postes de travail	**oui**	**non**	**!**	
Certains jeunes travailleurs passent des longues heures accroupis ou à genoux				
Les jeunes travailleurs maîtrisent et utilisent la « règle du coude »				
Sécurité des machines et des outils	**oui**	**non**	**!**	
Les jeunes travailleurs doivent uniquement utiliser des machines et des outils susceptibles de causer moins de blessures ou placés sous étroit contrôle, surtout dans le cas des équipements électriques				
Substances dangereuses	**oui**	**non**	**!**	
Certains jeunes travailleurs utilisent des substances dangereuses ou travaillent entourés de ces substances				
Les substances chimiques, y compris des boîtes contenant des substances chimiques, sont étiquetées				
Les fiches santé-sécurité sur les substances chimiques sont conservées dans un fichier réservé à chaque substance chimique ou mélange de substances chimiques (peinture, colles, solvants, acides) que l'atelier utilise ou produit				
Les jeunes travailleurs ont un endroit pour se laver et s'habiller au lieu de travail				
Les jeunes travailleurs se lavent les mains avec du savon avant de manger ou de boire				
Les jeunes travailleurs prennent leurs bains et changent leurs vêtements avant de regagner leurs domiciles				

Eclairage et bruit	oui	non	!	
Les lanternes et les fenêtres sont régulièrement nettoyées				
Les plafonds et les murs sont peints en blanc où en peinture claire et gardés propres				
Les postes de travail sont convenablement éclairés				
Il n'existe aucune lumière vive dans le champ de vision du jeune travailleur				
Les équipements et les zones bruyants sont marqués par des signes d'avertissement et les jeunes travailleurs sont formés sur les mesures de protection contre les bruits				
Les niveaux de bruit sont assez bas pour que le jeune travailleur n'ait pas besoin de crier pour communiquer				
Installations de bien-être	**oui**	**non**	**!**	
Les jeunes travailleurs ont toujours accès à une eau fraîche et potable				
Les toilettes sont régulièrement nettoyées et se trouvent à proximité du lieu de travail. Elles contiennent du savon pour se laver les mains				
Il existe des toilettes distinctes pour les filles et les femmes				
Un endroit propre et confortable est réservé à la restauration et à la sieste				
Locaux	**oui**	**non**	**!**	
Les murs et les toitures métalliques sont équipés d'isolants pour protéger les travailleurs contre la chaleur et le froid				
La toiture et les ouvertures créées sur les murs, dont les fenêtres et les portes, offrent une aération naturelle				
Pendant les heures de travail, les portes sont ouvertes pour permettre aux travailleurs de se sauver en cas d'incendie				
L'atelier ne sert pas de dortoir après les heures de travail				

Module 8.2

Outil 3. Listes de contrôle des conditions de sécurité et de santé au travail dans les petites entreprises[2]

Liste de contrôle en milieu du travail

Comment utiliser la liste de contrôle

1. Définissez la zone de travail à contrôler. Pour les petites entreprises, toute la zone de production peut être contrôlée. Pour des grandes entreprises, des zones de travail spécifiques peuvent être définies pour de contrôles séparés.

2. Lisez entièrement la liste de contrôle et en quelques minutes, faites le tour de la zone de travail avant de procéder au contrôle.

3. Examinez minutieusement chaque point. Trouvez un moyen pour appliquer la mesure. Si nécessaire,poser des questions au directeur ou aux employés. Si cette méthode est déjà appliquée ou n'est pas utile, cochez NON à la suite de la question « Avez-vous une mesure à proposer ? »Cochez OUI si cette méthode vous semble importante. Utilisez l'espace sous REMARQUES pour ajouter une description à votre proposition ou à son emplacement.

4. Après avoir passé en revue tous les points, revenez sur ceux ayant été cochés OUI, en choisissez quelques uns qui semblent le plus avantageux. Marquez PRIORITÉ à la suite de ces points.

5. Pour terminer, assurez-vous d'avoir coché OUI ou NON pour chaque point et d'avoir inscrit la marque PRIORITÉ à la suite des points cochés oui.

La conservation et usage de matériel

1. Dégagez et marquez les voies de transport.

Avez-vous une mesure à proposer ?

Non Oui Priorité

Remarques .....
.....

2. Gardez les voies de transport suffisamment ouvertes, avec des dénivellations de faible inclinaison, si possible.

Avez-vous une mesure à proposer ?

Non Oui Priorité

Remarques .....
.....

3. Utilisez des charrettes, des rouleaux et d'autres appareils à roues pour déplacer le matériel.

Avez-vous une mesure à proposer ?

Non Oui Priorité

Remarques .....
.....

2 Source : ILO.*WISE +. Work Improvement in Small Enterprises. Package for trainers,* Geneva, 2009, pp. 106-114.

4. Aménagez des étagères à plusieurs niveaux ou des supports de rangement près de la zone de travail pour conserver les outils, les matières premières, les pièces et les produits.

Avez-vous une mesure à proposer ?

Non Oui Priorité

Remarques .....
.....

5. Utilisez des palettes spécialement conçues ou des containeurs de taille convenable pour conserver et déplacer le matériel, les produits semi-finis et finis.

Avez-vous une mesure à proposer ?

Non Oui Priorité

Remarques .....
.....

6. Utilisez un support de rangement mobile pour conserver et déplacer du matériel, des outils et des produits semi-finis.

Avez-vous une mesure à proposer ?

Non Oui Priorité

Remarques .....
.....

7. Utilisez des palans, des transporteurs et d'autres moyens mécaniques pour déplacer ou soulever le matériel lourd.

Avez-vous une mesure à proposer ?

Non Oui Priorité

Remarques .....
.....

8. Equipez tous les conteneurs et colis de bonnes poignées et points de fixation. Avez-vous une mesure à proposer ?

Avez-vous une mesure à proposer ?

Non Oui Priorité

Remarques .....
.....

Sécurité des machines

9. Protégez les parties mobiles et dangereuses des machines et des équipements de transmission d'électricité.

Avez-vous une mesure à proposer ?

Non Oui Priorité

Remarques .....
.....

10. Utilisez les dispositifs sécuritaires qui empêchent le fonctionnement des machines lorsque les mains des ouvriers sont en danger.

Avez-vous une mesure à proposer ?

Non Oui Priorité

Remarques .....
.....

11. Utilisez des dispositifs mécaniques ou des mécanismes alimentateurs afin d'éviter des risques et d'accroître la production.

Avez-vous une mesure à proposer ?

Non Oui Priorité

Remarques .....
.....

12. Collez des étiquettes et des signes lisibles pour éviter des erreurs.

Avez-vous une mesure à proposer ?

Non Oui Priorité

Remarques .....
.....

13. Assurez-vous que les machines sont bien entretenues et qu'aucune partie n'est ni instable ni défectueuse.

Avez-vous une mesure à proposer ?

Non Oui Priorité

Remarques .....
.....

14. Assurez une bonne visibilité et accessibilité des contrôles d'urgence.

Avez-vous une mesure à proposer ?

Non Oui Priorité

Remarques .....
.....

Poste de travail

15. Ajustez la hauteur de travail de chaque employé au niveau du coude ou légèrement en dessous.

Avez-vous une mesure à proposer ?

Non Oui Priorité

Remarques .....
.....

16. Utilisez des plate-formes pour des ouvriers de petite taille et un support pour les ouvriers de grande taille.

Avez-vous une mesure à proposer ?

Non Oui Priorité

Remarques .....
.....

17. Mettez les outils de travail fréquemment utilisés, les contrôles et le matériel à la disposition des travailleurs.

Avez-vous une mesure à proposer ?

Non Oui Priorité

Remarques .....
.....

18. Utilisez des étaux, des vis et d'autres dispositifs pour tenir les objets immobiles pendant le travail.

Avez-vous une mesure à proposer ?

Non Oui Priorité

Remarques .....
.....

19. Utilisez des outils de suspension ou des outils convenablement immobilisés pour des opérations répétées au même endroit.

Avez-vous une mesure à proposer ?

Non Oui Priorité

Remarques .....
.....

20. Aménagez un espace convenable pour chaque outil.

Avez-vous une mesure à proposer ?

Non Oui Priorité

Remarques .....
.....

21. Changez de méthodes de travail pour que les employés puissent travailler alternativement debout et assis.

Avez-vous une mesure à proposer ?

Non Oui Priorité

Remarques .....
.....

22. Procurez des chaises et des bancs d'une hauteur convenable (les pieds doivent être confortablement fixés sur un sol plat) assorti d'un dossier solide.

Avez-vous une mesure à proposer ?

Non Oui Priorité

Remarques .....
.....

Eclairage

23. Ajoutez des lucarnes et assurez vous qu'elles sont propres, ainsi que les fenêtres.

Avez-vous une mesure à proposer ?

Non Oui Priorité

Remarques .....
.....

24. Couvrez le plafond et les murs de peinture claire et gardez les propres.

Avez-vous une mesure à proposer ?

Non Oui Priorité

Remarques .....
.....

25. Offrez un dispositif d'éclairage artificiel général adapté au type de travail exécuté, en apportant d'autres sources d'éclairage, en installant des réflecteurs ou en re-positionnant des lampadaires.

Avez-vous une mesure à proposer ?

Non Oui Priorité

Remarques .....
.....

26. Offrez des éclairages directs de travail local pour la précision et l'inspection.

Avez-vous une mesure à proposer ?

Non Oui Priorité

Remarques .....
.....

27. Repositionnez les sources d'éclairage ou les postes de travail ou aménagez des dispositifs de protection pour éviter que les employés soient directement exposés à la lumière.

Avez-vous une mesure à proposer ?

Non Oui Priorité

Remarques .....
.....

Contrôle des sources de risques

28. Eloignez la poussière, les produits chimiques dangereux, des bruits ou de la chaleur en milieu de travail.

Avez-vous une mesure à proposer ?

Non Oui Priorité

Remarques .....
.....

29. Installez de écrans, des partitions ou des barrières pour minimiser les effets néfastes de la poussière, des produits chimiques dangereux, des bruits ou de la chaleur, en aménageant plus d'ouvertures, portes et fenêtres en milieu de travail.

Avez-vous une mesure à proposer ?

Non Oui Priorité

Remarques .....
.....

30. Assurez-vous que toutes les boîtes contenant des produits chimiques dangereux portent des étiquettes.

Avez-vous une mesure à proposer ?

Non Oui Priorité

Remarques .....
.....

31. Assurez-vous que tous les solvants organiques, notamment les peintures, les colles, etc. sont conservés dans des boîtes couvertes.

Avez-vous une mesure à proposer ?

Non Oui Priorité

Remarques .....
.....

32. Indiquez clairement chaque zone où l'utilisation des équipements de protection individuels doit être observée.

Avez-vous une mesure à proposer ?

Non Oui Priorité

Remarques .....
.....

33. Installez ou améliorez le système de ventilation par aspiration locale.

Avez-vous une mesure à proposer ?

Non Oui Priorité

Remarques .....
.....

Locaux

34. Sécurisez les fils qui alimentent l'équipement en énergie électrique et en lumière

Avez-vous une mesure à proposer ?

Non Oui Priorité

Remarques .....
.....

35. Renforcer la protection des bâtiments contre la chaleur en équipant les murs et les toitures d'un matériel isolant.

Avez-vous une mesure à proposer ?

Non Oui Priorité

Remarques .....
.....

36. Améliorez l'aération naturelle, en créant plus d'ouvertures, de fenêtres et de portes

Avez-vous une mesure à proposer ?

Non Oui Priorité

Remarques .....
.....

37. Utilisez une quantité suffisante d'extincteurs facilement accessibles et assurez-vous que les employés maîtrisent leur mode d'emploi.

Avez-vous une mesure à proposer ?

Non Oui Priorité

Remarques .....
.....

38. Aménagez au moins deux issues de secours dans chaque plancher ou dans chaque grande pièce et assurez-vous que les employeurs savent s'en servir en cas d'urgence.

Avez-vous une mesure à proposer ?

Non Oui Priorité

Remarques .....
.....

Installations de bien être

39. Assurez un approvisionnement adéquat de toutes les zones de travail en eau fraîche et potable.

Avez-vous une mesure à proposer ?

Non Oui Priorité

Remarques .....
.....

40. Assurez-vous que les toilettes et les installations sanitaires à proximité de la zone de travail sont constamment nettoyées (au savon).

Avez-vous une mesure à proposer ?

Non Oui Priorité

Remarques .....
.....

41. Aménagez des lieux de repos et un endroit hygiénique distinct pour la restauration.

Avez-vous une mesure à proposer ?

Non Oui Priorité

Remarques .....
.....

42. Offrez les équipements de premiers soins et formez un secouriste qualifié.

Avez-vous une mesure à proposer ?

Non Oui Priorité

Remarques .....
.....

Planification du travail

43. Associez les tâches pour permettre à chaque employé d'effectuer un travail varié et intéressant.

Avez-vous une mesure à proposer ?

Non Oui Priorité

Remarques .....
.....

44. Créez un petit stock de produits non finis (stock tampon) entre différents postes de travail pour assurer un flux de travail constant en maintenant un travail auto-rythmé.

Avez-vous une mesure à proposer ?

Non Oui Priorité

Remarques .....
.....

45. Réorganisez la disposition et l'ordre des activités afin de garantir le flux du travail entre les différents postes.

Avez-vous une mesure à proposer ?

Non Oui Priorité

Remarques .....
.....

Module 9

Expression, participation et représentation

Le présent module :

- souligne que la réintégration économique du groupe cible ne concerne pas seulement les questions strictement économiques mais bien plus encore la question d'expression, de représentation et de participation communautaire ; et
- explique comment promouvoir l'expression, la participation et la représentation communautaire du groupe cible à travers l'implication dans les programmes intégrés de relèvement/développement local, le plaidoyer et les modalités de mise en œuvre du projet lui-même.

Ce qu'il faut prendre en considération

Réintégration économique signifie aussi trouver sa place dans la communauté

La réintégration économique implique bien plus que le simple fait de réussir à gagner sa vie. Gagner sa vie est la base pour une réintégration économique, mais ce minimum peut ne pas suffire à maintenir dans leurs communautés les enfants et jeunes sortis des forces et groupes armés et les autres enfants affectés par les conflits. La réintégration a trait à la satisfaction de besoins sociaux comme le désir de « devenir quelqu'un », d'être reconnu, accepté, respecté et entendu, bref, d'avoir sa place dans la communauté. L'emploi est une condition préalable pour une telle réintégration sociale, mais avoir sa place dans la communauté implique également de participer dans les associations communautaires locales, dans les organisations professionnelles et de jouer un rôle dans les affaires de sa communauté. La reconnaissance au sein de la communauté implique la participation dans les affaires de la communauté, et une telle participation accroît à son tour la reconnaissance et la satisfaction qui en découlent.

Les jeunes peuvent être mal préparés à cette participation dans les affaires de la communauté. Il peut leur manquer l'estime de soi nécessaire ou ils peuvent au contraire se prendre faussement pour des héros. Dans les deux cas, une participation à la vie de la communauté à pied d'égalité est impossible. Le projet de réintégration doit développer des capacités pour une participation à la vie civile afin que l'expression par la voix prenne la place de l'expression par les armes.

Acteurs de leur propre processus de réintégration

La première façon de le faire passe par le projet de réintégration économique lui-même. Le projet peut susciter le changement de comportement de diverses manières. Au-delà du contenu technique, toutes les étapes du processus sont à considérer comme des occasions d'apprendre des schémas de comportement de la vie civile. Le fait d'apprendre, dans la vie quotidienne du projet, qu'il est possible d'exprimer librement son point de vue sur la manière dont la formation, l'appui aux petites entreprises ou toute autre composante du projet est organisé et de se rendre compte qu'il est possible d'influencer le projet de façon significative et non de façon simplement symbolique par la parole, est une expérience précieuse à la fois pour apprendre à exprimer ses préoccupations et pour apprendre à faire changer les choses par le dialogue et non pas par la violence. Le contenu et les méthodes de la formation en compétences de vie seront axés sur ce changement de comportement. Les formateurs, les maîtres-artisans et les employeurs sont à sensibiliser à la dimension sociale de la réintégration et seront éventuellement sélectionnés en fonction de leur disposition et de leur capacité à servir de modèle de comportement civil positif auquel les jeunes

peuvent s'identifier. Les coopératives ou les groupes solidaires de microfinance sont des cadres dans lesquels on peut apprendre et pratiquer ce comportement civil positif.

Il ne s'agit donc pas simplement de faire apprendre aux jeunes comment s'exprimer et comment participer, mais d'appliquer une pratique participative au mode de fonctionnement du projet lui-même, selon le slogan des organisations de personnes handicapées qui résume parfaitement tout cela : « Rien pour nous sans nous » (voir Module 10.2).

Faciliter l'accès aux organisations communautaires et professionnelles formelles ou informelles

Le deuxième moyen par lequel le projet peut contribuer au renforcement des capacités d'expression et de participation des jeunes consiste à leur faciliter l'accès aux diverses organisations communautaires et professionnelles formelles ou informelles. Le principal obstacle à l'accès peut être l'hésitation de ces organisations à les accepter. L'acceptation dans les associations professionnelles n'est pas aisée et il est possible que pendant un certain temps, les jeunes entrepreneurs débutants ne soient pas pris au sérieux par les entrepreneurs bien établis. L'agence d'exécution a un rôle spécial de plaidoyer à jouer pour obtenir cette acceptation et changer l'image de ces jeunes comme « fauteurs de troubles » potentiels. Le plaidoyer pourrait consister à démontrer leurs capacités, à décrire les services qu'ils reçoivent par le projet et à les préparer à la participation dans ces organisations. En tant que projet de réintégration économique, il s'agit certes de les appuyer à joindre les organisations professionnelles, comme les organisations de travailleurs et d'employeurs, d'artisans ou de paysans, mais il est également important de les soutenir à être intégrés dans les associations communautaires informelles. L'intégration économique passe autant par les unes que par les autres.

Néanmoins, l'expression, la participation et la représentation peuvent être refusées à ces jeunes, et la raison de ce refus peut être hors de portée de votre projet lui-même. Ils/elles peuvent être exclus de la communauté en raison de leur ancienne appartenance aux forces et groupes armés, ou parce qu'ils/elles appartiennent à des communautés qui étaient déjà marginalisées avant le conflit ou parce que les femmes, les personnes handicapées ou les personnes vivant avec le VIH ou le sida ne peuvent pas participer pleinement à la vie de la communauté. Dans ces cas, l'incapacité d'expression et de participation des jeunes du projet n'est plus seulement question de leur « inadaptation » à la société civile, mais bien plus le résultat du manque d'inclusivité de la communauté elle-même et doit être adressée par un processus plus globale de reconstruction post-conflit inclusif et participatif.

L'exclusion des ex-combattants : facteur de risque d'une nouvelle déstabilisation

Cette question va donc loin au-delà des limites d'un projet de réintégration d'un groupe cible donné. Toutefois, la réussite de la réintégration des ex-combattants, y compris des enfants et jeunes du projet, est indispensable à une reconstruction post-conflit durable. Aussi longtemps qu'ils restent en marge de la reconstruction de la nouvelle société post-conflit, ils sont un facteur de risque potentiel d'une nouvelle déstabilisation dans leur propre pays ou dans les pays voisins, comme cela a été observé dans le cas des mouvements massifs d'ex-combattants d'un pays à l'autre en Afrique de l'Ouest et ailleurs. La réintégration économique est un élément capital pour empêcher qu'ils ne retournent dans les forces et groupes armés, mais cela ne sera pas suffisant tant qu'elle ne sera pas accompagnée d'une reconnaissance sociale effective et de leur pleine participation dans les affaires de la nouvelle société post-conflit.

Le défi majeur d'une reconstruction post-conflit durable consiste à s'assurer qu'elle ne reproduise pas les exclusions antérieures au conflit et n'en crée pas de nouvelles et de construire un nouvel ordre social sur l'inclusivité, dans lequel tous les groupes de la société, notamment les groupes autrefois

marginalisés, prendront part aux décisions concernant la communauté à travers des mécanismes participatifs de prise de décisions.

Les initiatives locales intégrées, comme les programmes de relèvement/développement économique local (REL/DEL)[1], sont fondés sur ces principes. Ce sont des approches holistiques qui intègrent les dimensions politiques, économiques, sociales et institutionnelles du développement, appliquées au niveau local. Elles utilisent la fenêtre que la situation post-conflit a ouverte. Elles permettent aux communautés de sortir du conflit sans forcément replonger dans la situation antérieure au conflit. Le mécanisme qui permet d'y parvenir est la prise de décision participative. L'organe de prise de décision est le forum, un rassemblement de tous les acteurs publics et privés et, si nécessaire, des agences institutionnalisées.

Influencer la reconstruction post-conflit, processus politique global, de telle sorte que le groupe cible du projet soit représenté dans ce processus, devient possible à travers l'intégration du projet dans de tels programmes intégrés de relèvement/développement local, ce que les agences d'exécution doivent rechercher en priorité. Sans de telles approches intégrées, même une réintégration économique réussie peut être mise à mal en raison de politiques de reconstruction et de développement globales non inclusives.

Égalité de droits, libre expression, participation et reconnaissance sont des composantes fondamentales du « travail décent »

En fait, la question de l'expression, de la participation et de la représentation du groupe cible du projet ramène au problème plus large de la marginalisation des jeunes en général de la prise de décisions sur les affaires publiques dans beaucoup de sociétés. Une réintégration économique véritable conduit directement à des politiques nationales en faveur des jeunes, des femmes, des personnes handicapées ou des personnes vivant avec le VIH.

L'égalité des droits, la participation et la représentation sont des composantes fondamentales du « travail décent », et cette question rejoint l'Agenda du travail décent de l'OIT pour tous, hommes et femmes.

1 Voir le chapitre du *Guide pratique* sur le cadre conceptuel.

Ce qu'il faut faire, et comment le faire

1. Intégration du projet dans les programmes intégrés de relèvement/développement local

➤ **Intégrer le projet dans des initiatives intégrées de relèvement/développement local**[2]**.** Une telle intégration assure que les besoins des bénéficiaires du projet soient pris en compte dans la planification du relèvement/développement local, mais également qu'ils participent eux-mêmes activement à la conception et mise en œuvre du processus de relèvement et de développement de leur communauté. Le projet (l'agence d'exécution et les bénéficiaires du projet) seront donc représentés au forum local (ou à l'institution similaire). Les jeunes apprendront à participer aux efforts de reconstruction de la communauté, à se faire entendre par la parole, à harmoniser des intérêts divergents à travers le dialogue.

➤ **Recherchez des programmes intégrés de relèvement/développement local** dans votre zone de projet.

➤ **Veillez à ce que le projet devienne membre** d'une initiative de relèvement/développement local par la représentation de l'agence d'exécution et des bénéficiaires du projet dans l'organe ou les organes qui élaborent la stratégie de développement économique et assurent la coordination, le suivi et l'évaluation de sa mise en œuvre, comme le forum local ou une institution similaire.

➤ **Informez régulièrement le forum local** des réalisations et des besoins du projet.

➤ **Dans le cadre du forum local, favorisez les stratégies et les politiques** qui assurent l'acceptation communautaire et l'intégration des enfants et jeunes sortis des forces et groupes armés et d'autres enfants affectés par les conflits, y compris ceux avec des besoins spécifiques.

➤ **Soutenez les programmes et projets sectoriels** locaux qui favoriseront la participation de votre groupe cible, comme les programmes et projets en faveur des jeunes, des femmes, des personnes avec handicap ou des personnes vivant avec le VIH.

➤ **Encouragez la représentation de votre groupe cible** dans le ou les organes institutionnels qui pilotent le programme (s'il en existe).

➤ **Établissez des liens** entre les représentants des autres groupes vulnérables dans le forum local et les bénéficiaires de votre projet. Vous pouvez par exemple inviter ces représentants à des réunions régulières avec les bénéficiaires du projet afin de discuter et de définir les positions à adopter dans le forum sur la réintégration des enfants et jeunes sortis des forces et groupes armés et les combattants en général, sur les jeunes, la relation entre hommes et femmes, le handicap ou le VIH/sida.

2. Plaidoyer

➤ **Plaidez pour l'accès** des jeunes entrepreneurs du projet, y compris des femmes entrepreneurs et des entrepreneurs handicapés :

aux organisations professionnelles pertinentes, telles que les associations d'entrepreneurs, d'artisans, de femmes entrepreneurs et les réseaux commerciaux informels ;

aux prestataires de services financiers, y compris les associations d'épargne et de crédit informelles et aux régimes de micro-assurance ;

aux (jeunes) chambres de commerce ;

aux appels d'offre (marchés publics, contrats dans des programmes HIMO).

2 Pour plus de détails sur ces programmes, voir Module 2: Analyse de l'environnement socioéconomique local et le chapitre sur le cadre conceptuel du *Guide pratique*.

- Ce plaidoyer ne doit pas seulement porter sur la participation, mais également **viser la promotion de l'égalité des chances** dans l'accès aux fonctions représentatives au sein de ces organes, par exemple devenir membre de commissions.

- **Plaidez pour la présence d'au moins un enfant sorti des forces ou groupes armés** aux réunions publiques, aux foires commerciales, aux expositions et dans les activités promotionnelles de ces associations, qu'il soit présenté comme tel et qu'il puisse avoir la possibilité de **parler en public** de l'entreprenariat des enfants et jeunes sortis des forces et groupes armés.

- **Pour les bénéficiaires du projet en emploi salarié :**

  inscrivez explicitement dans le contrat de travail le droit du jeune à devenir membre d'une organisation de travailleurs et assurez en le suivi pendant la durée du projet ;

  plaidez en faveur de l'égalité de leur accès aux fonctions représentatives au sein de l'organisation de travailleurs ;

  assurez-vous de l'accord de l'employeur pour le droit à la liberté d'expression et au dialogue social du jeune travailleur salarié dans l'entreprise.

- **Faites connaître la participation dans les programmes HIMO** d'enfants et de jeunes sortis des forces et groupes armés et d'autres enfants affectés par le conflit, dans la mesure où ceci contribue au changement de leur image de « fauteurs de troubles » et prépare le terrain pour la confiance et l'acceptation pour une participation communautaire par la suite.

- **Assurez la participation et la visibilité des bénéficiaires du projet aux évènements publics** liés au développement économique et à la reconstruction, par exemple des séminaires, des réunions, des évènements organisés par les autorités publiques, les organisations internationales, les projets de coopération techniques ou les ONG internationales pour la presse.

- **Encouragez la participation des bénéficiaires à des associations informelles** dans des domaines autres qu'économiques, comme le sport, la culture, la musique, le théâtre, dans les organisations communautaires, de femmes, de jeunes, de personnes handicapées, etc. La participation et la reconnaissance communautaire passent autant par ces canaux informels que par les organisations professionnelles formelles. L'implication de ces jeunes dans les initiatives locales pour la promotion de la communauté est particulièrement utile.

3. Pratique du projet

- **Pratiquez une prise de décision participative dans la mise en œuvre du projet comme processus d'apprentissage**, ce qui veut dire :

  donner des informations claires sur les options et les contraintes ; s'assurer que l'information est accessible à tous les participants, y compris par exemple à ceux qui ne savent pas lire, ceux qui sont aveugles ou ont une faible vision ou ceux qui sont sourds ;

  encourager l'expression des préoccupations ;

  prendre effectivement en compte les préoccupations des jeunes ;

  argumenter les décisions ;

  se tenir aux décisions et imposer le respect des décisions prises.

Ecouter les préoccupations et en tenir compte dans les décisions ne devrait pas être fait de façon symbolique, mais significative. Le processus d'apprentissage ne devrait pas entraver la performance du projet ; les décisions devraient pouvoir être discutées, mais imposées avec fermeté, une fois prises. Ces pratiques visent à permettre à chacun de s'exprimer sans crainte et d'apprendre que des décisions peuvent être discutées, ne sont pas arbitraires et qu'on peut compter sur elles. Elles s'opposent aux méthodes pratiquées dans les forces et groupes armés et préparent à la participation à la vie civile. On ne peut pas s'attendre à ce que les jeunes passent des comportements militaires à des schémas de comportement civils si on ne les applique pas dans le processus de réintégration lui-même.

- **Sélectionnez les partenaires du projet** : formateurs, maîtres-artisans, tuteurs, employeurs, etc., en fonction de leur capacité et de leur disposition à être des modèles de comportement dans la vie civile et à introduire les jeunes dans les réseaux professionnels, à les présenter aux fournisseurs, aux clients, aux autorités publiques et de leur apprendre par l'exemple comment se comporter dans ces environnements.

- **La formation des coopératives et des groupes solidaires de microfinance** et leur fonctionnement dans le cadre du projet seront des champs d'expérimentation pour apprendre à s'exprimer librement, à participer pleinement et à pied d'égalité et à prendre des décisions par le dialogue et le respect des autres participants. Leur valeur spéciale comme expérience d'apprentissage repose sur le fait qu'elles ont encore lieu sous l'encadrement du projet, mais font en même temps déjà partie de la réalité économique des participants. Dans certains projets, accompagner ces groupes par un soutien psychosocial sera nécessaire pour gérer les problèmes qui peuvent encore compromettre la pleine participation de tous sur un pied d'égalité et la prise de décisions par le dialogue.

- **La formation en compétences de vie** donnée par le projet visera le même objectif final : renforcer les capacités d'expression et de participation.

- **Assurez l'expression et la participation pleine et égale des filles dans les activités du projet :**

  encouragez les filles à élaborer leurs propres projets professionnels, surtout lorsqu'ils ne correspondent pas aux rôles assignés traditionnellement aux filles/jeunes femmes. Ceci peut aussi signifier de les aider à libérer leur propre voix qui peut être inhibée par leur environnement social ;

  encouragez les filles à revendiquer la reconnaissance de certaines contraintes spécifiques (tâches ménagères, obligations liées à la garde des enfants, restrictions de mobilité, etc.), ou à demander l'aide du projet pour réduire ces contraintes (par exemple en discutant avec la famille) ;

  encouragez les filles à s'exprimer sur l'adéquation et la pertinence du contenu et de la méthodologie de toutes les composantes du projet par rapport à leurs besoins ;

  demandez conseil aux filles et jeunes femmes pour les dispositions nécessaires à leur participation aux activités du projet, par exemple des garderies, la possibilité d'amener leurs enfants à la formation, des toilettes séparées, des arrangements des horaires de formation, la distance du lieu de formation par rapport à la maison, etc. ;

  prenez en compte les besoins spécifiques des femmes et des filles handicapées qui font face à deux types d'obstacles, ceux liées au genre et ceux liées à leur handicap.

- **Assurez la participation des jeunes handicapés à la conception et la planification du projet**. Les participants handicapés connaissent le mieux les interventions spécifiques nécessaires pour permettre leur pleine participation dans les activités du projet et savent comment il faut organiser les différentes composantes du projet pours répondre à leurs besoins.

- **Encouragez les bénéficiaires handicapés à exprimer** leurs besoins spécifiques, de donner leurs avis et des conseils sur les dispositions spécifiques prises (ou à prendre) (aménagements, matériels didactiques, outils, etc.), d'exprimer leurs opinions sur la pertinence du contenu et de la méthodologie en rapport avec le handicap.

- **Ne faites pas des suppositions sur les participants handicapés et sur ce qui est bon pour eux** : écoutez-les, communiquez avec eux.

Module 10

Réintégration économique des enfants et des jeunes aux besoins spécifiques

Les modules suivants donnent des orientations pour la réintégration économique de trois groupes ayant des besoins spécifiques : les filles et les jeunes femmes, les enfants et jeunes avec handicap et les enfants et jeunes vivant avec le VIH. Le *Guide pratique* soutient fermement les stratégies de réintégration inclusives de tous les groupes ayant des besoins spécifiques, et par conséquent, les conseils sur la réintégration économique de ces groupes ont été intégrés dans chaque module sectoriel aux endroits appropriés. Cependant, les agences d'exécution auront peut-être besoin de savoir comment organiser le processus de réintégration économique pour un groupe spécifique dans son ensemble. Afin de leur faciliter la tâche, le Module 10 reprend les conseils sectoriels contenus dans les modules précédents, mais cette fois réorganisés en fonction de ces trois groupes. Groupes cibles et secteurs techniques sont deux manières différentes d'aborder une même réalité.

La majeure partie du contenu des modules suivants aborde à nouveau des aspects déjà présentés dans les modules sectoriels. Toutefois, dans certaines parties, les questions sont examinées plus en détail, en particulier dans les cas où une focalisation sur les aspects qui ne concernent que le groupe spécifique en question aurait trop fortement interrompu le fil conducteur des modules sectoriels.

Pour chacun de ces groupes, la présentation du Module 10 s'organise suivant le cycle du projet qui correspond aussi globalement à la séquence des modules techniques.

Les modules suivants ne présentent que les interventions qui sont soit (i) spécifiques aux filles et aux jeunes femmes, aux participants handicapés et à ceux vivant avec le VIH, soit (ii) non spécifiques mais qui doivent en même temps répondre aux spécificités de ces groupes. Par exemple, la fourniture d'appareils fonctionnels est une réponse spécifique aux besoins spécifiques de certains participants handicapés, mais une formation qui est organisée de telle manière que tous les participants, y compris les personnes handicapées, puissent y participer en toute égalité est un service générique sensible au handicap, c'est-à-dire qu'il intègre dans sa réponse générique la réponse aux besoins spécifiques. Les activités mentionnées dans les Modules 10.1, 10.2 et 10.3 sont donc sélectives. Elles n'abordent pas les activités pour lesquelles les besoins spécifiques ne sont pas pertinents. Dès lors, il est impossible de se faire une idée complète du contenu des modules techniques à travers les seuls modules suivants. Ceux-ci devraient toujours être consultés ensemble avec les modules techniques (Modules 1 à 9).

Module 10.1

Filles et jeunes femmes

10.1 Filles et jeunes femmes

Ce qu'il faut prendre en considération

1. Sous-représentation des filles dans les programmes de libération et de réintégration

L'agence d'exécution veillera particulièrement à atteindre les filles

Il est généralement admis que le nombre de filles qui participent aux programmes de libération et réintégration ne reflète pas leur représentation réelle dans les forces et groupes armés. Des chiffres exacts ne sont pas connus, mais les informations collectées dans le cadre des enquêtes effectuées par BIT-IPEC en Afrique centrale en 2002 révèlent que par exemple à l'est de la République Démocratique du Congo (RDC) pas moins de 30 pour cent des enfants impliqués dans les groupes armés étaient des filles.[1] Le rapport mondial 2008 de la Coalition pour mettre fin à l'utilisation d'enfants soldats donne une estimation similaire du nombre de filles parmi les enfants soldats en Sierra Leone, en ajoutant que seulement huit pour cent des ex-enfants soldats dans le programme DDR étaient des filles/jeunes femmes[2]. Les filles ont rejoint les forces et groupes armés pour diverses raisons qui sont pertinentes dans les stratégies de réintégration, et elles y ont occupé des fonctions diverses. Les explications données pour la sous-représentation des filles et les jeunes femmes dans les programmes de libération et réintégration soulignent l'importance de leurs anciens rôles d'« épouses » et d'« esclaves sexuelles », ainsi que la double stigmatisation d'être, dans la plupart des cas, des mères célibataires et des ex-combattantes. Par ailleurs, le rejet moral de ces filles et jeunes femmes par les communautés à cause de leur perception traditionnelle des rôles pour les femmes, le rejet des enfants nés pendant le conflit et peut-être nés de suite de viols, la peur de ne pouvoir trouver un mari, le fait d'être obligées d'aller vers des endroits où elles ne sont pas connues, conduisant ainsi à une exclusion encore plus grande parce que coupées du soutien communautaire et familial - tout cela explique la faible représentation des filles et jeunes femmes dans de tels programmes. Ces explications pourraient toutefois avoir occulté d'autres facteurs : « les filles et jeunes femmes retenues par les groupes armés sont souvent incapables de quitter les hommes qui les retiennent pour une multitude de raisons d'ordre sécuritaires, économiques et logistiques. »[3] En tous cas, il est en général bien plus difficile de savoir ce que deviennent les filles après avoir quitté les forces et groupes armés qu'il ne l'est pour les garçons.

En ce qui concerne le projet de réintégration, la faible représentation des filles dans les programmes de libération et réintégration signifie qu'une attention particulière est nécessaire pour s'assurer que ces dernières sont intégrées dans le projet. Ce module présente quelques-unes des stratégies qui ont été expérimentées avec succès pour augmenter le nombre des filles dans les programmes.

1 Voir BIT-IPEC :*Enfance blessée. Utilisation des enfants soldats dans les conflits armés en Afrique centrale*, (Genève, 2003).

2 Voir Coalition pour arrêter l'utilisation des enfants soldats : *Enfants soldats.Rapport mondial 2008* (Londres, 2009), p. 298.

3 Voir D. Mazurana et S. McKay : *Girls in Fighting Forces in Northern Uganda, Sierra Leone, and Mozambique:Policy and Program Recommendations* (Ottawa, Agence canadienne pour le développement, 2003).

2. Égalité entre hommes et femmes

L'égalité entre hommes et femmes requiert (i) des interventions affirmatives spécifiques et (ii) une sensibilité de toutes les activités au genre

L'inclusion des filles ne signifie pas seulement faire des efforts particuliers pour les atteindre : l'un des principes fondamentaux du projet dans son ensemble doit être l'égalité entre hommes et femmes/garçons et filles. L'égalité entre hommes et femmes signifie que les filles/femmes et les garçons/hommes profitent du projet sur une base égalitaire. Cela signifie que le projet doit assurer dans toutes ses composantes les mêmes droits et opportunités pour les deux sexes : l'accès aux emplois et conditions de travail décents, aux ressources et services, et assurer l'absence de discrimination. Cela signifie en outre que le projet doit promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes au sein de la communauté dans son ensemble.

Les relations entre hommes et femmes varient considérablement d'un pays à l'autre ; les forces qui sous-tendent leur évolution sont complexes et difficiles à changer. Rechercher l'égalité des hommes et des femmes dans certains pays signifierait être confronté aux modes culturels patriarcaux et aux structures de pouvoir profondément enracinés ; dans d'autres, les femmes/filles peuvent jouir d'une relative égalité avec les garçons/hommes et dans ces cas, le projet peut être en mesure d'assurer que tous profitent équitablement des services du projet et ont un accès égal aux emplois décents dans la communauté. Il n'y a pas de règles générales ; chaque projet doit être spécifique au contexte.

Viser l'égalité entre hommes et femmes requiert deux types d'actions différentes et complémentaires. D'une part, les inégalités existantes appellent à des interventions affirmatives adressées spécifiquement aux femmes/filles en vue de réparer de telles inégalités, comme par exemple les mesures spécifiques suggérées ci-dessous pour atteindre les filles. D'autre part, toutes les activités du projet en général, ses composantes et structures d'appui doivent d'être sensibles à la question de l'égalité entre hommes et femmes afin de maintenir l'égalité en répondant aux besoins des filles/femmes et des garçons/hommes. Les besoins spécifiques naissent des différences naturelles telles que le rôle reproductif des femmes, mais de telles différences sont toujours enracinées dans des schémas culturels qui peuvent transformer des différences naturelles en obstacles sociaux et économiques à la participation. Le projet doit répondre à ce genre de besoins sexospécifiques et éliminer ces obstacles.

Ainsi, répondre aux besoins spécifiques des filles/jeunes femmes implique toujours adresser des besoins inextricablement mélangés de différences naturelles (par exemple, assumer les responsabilités liées à la garde des enfants pendant la formation) et de barrières sociales, économiques et culturelles. « Besoins » ne devraient pas uniquement être compris dans le sens de besoins pratiques et matériels, mais comme besoins stratégiques tels que l'équité, la pleine participation, l'autonomie et le contrôle des ressources.

3. Les situations post-conflit : une ouverture vers le changement

La situation post-conflit ouvre une fenêtre pour le changement dans les relations hommes/femmes

Les plus importantes possibilités de changement en situations post-conflit se présentent dans les rôles sexospécifiques traditionnels. En situation de conflit, les femmes et filles acquièrent souvent un degré d'égalité vis à vis des hommes, une autonomie et des responsabilités qu'elles n'ont jamais eu dans la vie courante d'avant le conflit. Il en est ainsi non seulement dans le cas des femmes et filles qui participent directement aux conflits, mais aussi pour celles qui sont demeurées dans la vie civile, surtout parce que l'absence d'un grand nombre d'hommes leur donne la possibilité d'assumer des rôles traditionnellement réservés à ceux-ci. Toutefois, l'on constate généralement qu'après les conflits, pendant la période de « normalisation » de la vie, les acquis en termes d'autonomie, d'égalité et de liberté tendent à disparaître progressivement, amenant les femmes et les filles à se confiner de nouveau à leurs rôles traditionnels d'avant le conflit.

C'est pourquoi la situation post-conflit offre une ouverture vers le changement qui doit être exploitée avant de se refermer. Les filles et jeunes femmes sont particulièrement concernées. Elles ont longtemps vécu dans un environnement dominé par les hommes, elles ont peut-être pu avoir des responsabilités qui leur étaient refusées au cours de leur vie civile même si ce pourrait aussi être le contraire et leur niveau d'égalité avec les hommes était pire qu'avant. La violence sexuelle peut avoir changé leur perception des rôles sexospécifiques traditionnels. En tout état de cause, elles ont vécu en dehors des rôles ordinaires des femmes et pourraient ne plus avoir envie d'y retourner. Il en va de même des autres filles affectées par les conflits :l'absence des parents, les plus grandes responsabilités familiales et la violence basée sur le sexe peuvent avoir changé leurs idées quant à ce qu'elles veulent faire de leur vie.

Si les situations post-conflit présentent des occasions de changement dans les rôles traditionnels hommes/femmes, on doit soigneusement déterminer jusqu'où doit aller ce changement. Aller trop loin peut exposer les filles et femmes à de nouveaux risques : les maris de retour peuvent ne pas apprécier l'autonomie et l'indépendance économique acquises par leurs femmes et peuvent réagir à la perte de leur supériorité par la violence domestique et en s'en prenant à l'activité économique de leurs femmes. En outre, les filles et les jeunes femmes formées aux emplois non traditionnellement féminins peuvent ne pas être acceptées pour ce genre d'emploi dans la vie post-conflit.

Les dynamiques des relations entre hommes et femmes en situation de conflit ou post-conflit sont toutefois complexes. En plus des possibilités indéniables de réaliser des changements positifs vers une plus grande égalité en faveur des filles et jeunes femmes, il existe aussi des situations où la vulnérabilité et la marginalisation des femmes sont devenues encore plus fortes, où les conflits ont réduit « la fenêtre d'acceptabilité de la participation des femmes dans les domaines socioéconomiques. La violence, dans son interaction avec les contextes socioculturels, peut donc encore davantage isoler et marginaliser les femmes »[4]. Tandis que la sensibilité aux questions de genre et les interventions spécifiques pour les femmes doivent être les principes directeurs de base de toutes les composantes du projet, leur forme particulière et leurs éventuelles limitations doivent être définies pour chaque projet. La partie suivante du module présente des informations et conseils qui devraient être pris comme base pour l'action dans chacun des secteurs techniques de la réintégration économique des filles sorties des forces et groupes armés ainsi que des autres filles affectées par les conflits,et ceci dans la perspective de l'égalité entre hommes et femmes/garçons et filles.

4 BIT-HEI : *Employment in response to crises. An analytical report of the research project Strengthening Employment in Response to Crises*, [L'emploi dans la réponse aux crises. Un rapport analytique du projet de recherché Renforcement de l'emploi dans la réponse aux crises], (Genève, 2006, p. 35).

Contribuer à changer la vision des rôles hommes/femmes dans les communautés

Une réintégration économique effective des filles et jeunes femmes sorties des forces et groupes armés et des autres filles affectées par les conflits dépend de la qualité des services offerts par le projet, mais elle dépend également de l'acceptation par la communauté de ces filles et jeunes femmes dans leurs nouveaux rôles. Aucune réintégration n'est possible sans changements dans la communauté. Bien que le changement communautaire soit hors d'atteinte directe, le projet veillera à offrir des services qui contribuent à changer la perception des communautés par rapport aux rôles des hommes et des femmes.

Ce qu'il faut faire, et comment le faire

Le présent module n'aborde que de façon marginale la question de la sensibilité aux questions de genre. La sensibilité aux questions de genre est une exigence qui concerne toutes les activités de tous les modules précédents. Les propositions suivantes visent celles des activités d'un projet de réintégration économique qui s'adressent spécifiquement aux femmes pour répondre à leurs besoins spécifiques en réparant les inégalités existantes.

1. Questions à prendre en considération tout au long du processus de réintégration économique

- Soyez **spécifique au contexte.**
- **Intégrez** la sensibilité aux questions de genre et les interventions qui s'adressent spécifiquement aux femmes ou aux hommes dans toutes les composantes pertinentes du projet.
- Répondez aux besoins, aux contraintes et aux obstacles spécifiques des hommes ou des femmes par des interventions spécifiques.
- Soyez attentif aux **discriminations multiples** (par exemple, les femmes avec handicap).
- **Tenez compte des besoins pratiques et des intérêts stratégiques** des femmes et des hommes tels que l'équité, la représentation, la pleine participation, l'autonomie et le contrôle des ressources.
- **Budgétisez des ressources** adéquates pour des activités spécifiquement ciblées aux femmes et aux hommes.
- **Appuyez l'expression, la participation et la représentation** des filles et jeunes femmes.
- **Impliquez les organisations féminines locales** dans toutes les rubriques suivantes pour conseil et appui.
- **Formez le personnel de l'agence d'exécution et des agences partenaires** sur la sensibilité aux questions de genre et les interventions sexospécifiques.

2. Questions à prendre en considération dans les composantes sectorielles

2.1 Identification du groupe cible

C'est la phase où des efforts spécifiques sont nécessaires pour atteindre les filles et compenser leur sous-représentation générale dans les programmes de réintégration.

Lors de l'établissement des listes de participants potentiels :

- **Veillez à enregistrer les filles** sur les listes de participants potentiels. Néanmoins, les filles peuvent avoir de bonnes raisons de ne pas vouloir révéler en public leur association passée aux forces et groupes armés. Étant donné que l'établissement des listes est probablement l'aspect le plus public du processus d'identification, vous ne devriez pas être strictes à ce stade dans la distinction entre les filles sorties des forces et groupes armés et les autres filles affectées par le conflit, en incluant par exemple « l'association aux forces et groupes armés » parmi les critères déterminant le fait d'être « affecté » par le conflit. L'identification des filles sorties des forces et groupes armés peut se faire plus tard dans le cadre plus privé de la vérification ou de détermination des profils. Associer les deux catégories dans le groupe cible du projet s'est révélé être une méthode particulièrement efficace pour atteindre les filles.

- **Invitez les associations de femmes à participer à l'établissement des listes.** La participation des associations féminines locales ou des associations d'enfants et de jeunes sortis des forces et groupes armés contribuera à accroître le nombre de filles enregistrées.
- **Fixez une limite d'âge supérieure plus élevée** pour les filles compte tenu des obstacles rencontrés pour les atteindre et les aider.
- Lors de la sélection des participantes, **veillez à obtenir dès le début le soutien ou, tout au moins, le consentement de la famille/de l'époux/du compagnon** car ils pourraient préférer que la fille/femme travaille pour ramener de l'argent à la maison, qu'elle participe à l'entreprise familiale, ou qu'elle reste à s'occuper des travaux domestiques, de ses frères et sœurs, des membres de la famille âgés ou handicapés. Discutez avec la famille et présentez leurs les avantages à long terme pour la famille toute entière du fait de la participation de la fille au programme de réintégration. Si l'on ne s'assure pas du soutien ou du consentement de l'entourage de la fille, elle pourrait se voir plus tard obligée d'abandonner le projet.

2.2 Analyse de l'environnement socioéconomique local

- Dans le diagnostic territorial, **toutes les données collectées devraient être ventilées par sexe**. Les distorsions entre les sexes et les âges par rapport à la pyramide de la population normale peuvent être significatives en situations post-conflit. Examinez la répartition des chefs de ménage en fonction du sexe et de l'âge (cf. impact du VIH/sida, mortalité sexospécifique dans les conflits).Examinez les taux de participation des femmes à la main-d'œuvre et la division du travail par sexe. Si de telles données ne sont pas disponibles, consultez les associations féminines de la communauté.
- **Participez à une consultation de toutes les parties prenantes locales compétentes ou, si vous en avez la possibilité, organisez vous-mêmes une telle consultation afin** d'identifier ensemble les opportunités et les goulots d'étranglement. Les participants doivent être bien informés de la situation socioéconomique locale, mais ils doivent également représenter un spectre social aussi large que possible, notamment les groupes vulnérables :les agences gouvernementales, les agences des Nations Unies, les représentants des employeurs locaux et des travailleurs, les artisans et maîtres-artisans, les services d'emploi publics et privés, les chambres de commerce, les autorités locales, les associations paysannes, les associations du secteur informel, les coopératives, les organisations de femmes, de jeunes, de personnes handicapés, les ONG travaillant dans les secteurs de l'emploi, les services d'appui aux entreprises, les assemblées villageoises, etc. Ces personnes ne seront pas statistiquement représentatives, mais ce sont elles qui sont le mieux informés, surtout dans les conditions où les services officiels d'emploi ne sont pas fonctionnels. Comme la voix des femmes et des groupes particulièrement vulnérables pourrait ne pas être entendue dans ces réunions, des consultations spécifiques peuvent être nécessaires pour prendre en compte leurs préoccupations.
- **Participez à l'analyse du cadre politique et réglementaire** aux niveaux national et local pour vérifier s'il existe ou non un environnement propice pour l'égalité entre hommes et femmes. Sinon, consultez les résultats de telles analyses effectuées antérieurement, par exemple dans le cadre d'un programme REL/DEL.
- **Évaluez les segments de marché** dans lesquels les femmes sont plus compétitives.
- Recherchez les emplois qui peuvent être particulièrement adaptés pour permettre aux filles/jeunes femmes d'exercer des **rôles professionnels non traditionnels**.
- Concevez les options de réintégration à partir des **changements positifs observés dans les rôles sexospécifiques** durant le conflit.

Encadré 10.1.1

Questions clés de l'analyse de genre au stade de diagnostic territorial

Analyse des rôles des hommes et des femmes, perspectives et besoins

- Dans quels secteurs économiques les femmes et les hommes sont-ils concentrés ?
- Quel est le pourcentage des femmes qui travaillent dans les secteurs économiques avec un potentiel élevé ?
- Quelles sont les principales carences en emplois décents pour les femmes et les hommes ?
- Quels sont les besoins pratiques spécifiques des femmes et des hommes que le processus du DEL peut adresser ?
- Quels sont les principaux écarts ou inégalités entre hommes et femmes sur le territoire et comment peuvent-ils être corrigés ?

Analyse de l'accès aux ressources et aux bénéfices et de leur contrôle

- Quel est l'équilibre hommes/femmes dans les organes de décision ? Les groupes marginalisés sont-ils libres de s'y exprimer ?
- Quelles ressources territoriales sont disponibles pour les hommes et les femmes ?
- Qui a l'accès aux bénéfices provenant des ressources et les contrôle ?
- Quels sont les écarts ou inégalités de genre liés à l'accès aux ressources existantes ?
- Quels sont les principaux obstacles à l'accès des femmes aux ressources et aux bénéfices ?

Source :BIT :Gender Equality and Gender Mainstreaming through Local Economic Development Strategies. Sensitization Module [Egalité entre hommes et femmes et intégration des questions de genre par des stratégies du Développement économique local. Module de sensibilisation], (Genève, 2008, p. 14-15).

.

2.3 Orientation professionnelle

➤ **Vérifiez la compatibilité des projets professionnels des filles avec leurs contraintes personnelles,** qui peuvent par exemple exclure un projet nécessitant une formation de longue durée. Concernant les options d'emploi dans l'agriculture, l'absence de propriété foncière et même de droits à la propriété foncière peut être un problème pour les filles. Examinez les moyens de réduire les contraintes, par exemple à travers l'accès aux subventions ou aux prêts scolaires. Discutez des options alternatives.

➤ L'orientation professionnelle devrait **encourager les filles à opérer des choix libres, et à oser choisir des métiers non traditionnels**. Il existe plusieurs façons d'y parvenir :

- Lorsqu'au cours d'un entretien, les filles s'accrochent manifestement aux métiers traditionnellement féminins, ou aux autres options peu qualifiées, à faibles revenus et à statut moins élevé, cherchez à comprendre si cela résulte de contraintes objectives ou « auto-imposées », du libre choix ou des pressions familiales pour les maintenir à la maison, de l'ignorance à propos des alternatives ou encore d'un manque d'informations sur les moyens dont dispose le projet pour alléger ces contraintes.
- Encouragez les filles à discuter des alternatives afin d'élargir l'éventail des options. Parlez leurs de ce que d'autres filles font ailleurs avec succès–par exemple des filles qui font de la mécanique auto ou autres métiers - et si possible, présentez-les leurs. Cherchez à savoir quelles sont les craintes.
- Les filles devraient participer aux visites des lieux de travail et des structures de formation aux métiers traditionnellement réservés aux hommes.

- Proposez des solutions aux contraintes objectives ou supposées des filles, par exemple :amener leur bébé à l'éducation informelle ou à la formation professionnelle, obtenir des crédits ou des bourses de formation ; visiter et discuter avec la famille/l'époux/le compagnon pour qu'ils acceptent un projet de métier non traditionnel pour leur fille/femme, etc.
- Parlez des appuis que le projet peut mettre en place pour réduire les contraintes spécifiques aux filles, telles que les garderies d'enfants ou l'accès aux bourses de formation.
- Considérez que l'importance de facteurs non économiques dans les choix d'un métier chez les filles vous confère un rôle central comme intermédiaire entre la communauté et ces dernières. L'agence d'exécution et/ou les conseillers d'orientation professionnelle devraient discuter avec les membres de la famille ou les époux/compagnons afin de surmonter les réticences familiales.

➤ Lorsque vous encouragez les filles et jeunes femmes à assumer des rôles non traditionnels, veillez à ce que le projet contribue aussi à **produire/favoriser un changement de perception des rôles hommes/femmes dans la communauté**, afin qu'elles puissent être acceptées par leurs communautés dans leurs nouveaux rôles. Une manière efficace d'y arriver consiste à contribuer aux activités pertinentes du programme intégré de relèvement/développement local s'il en existe un. S'il n'y en a pas, le projet devrait s'associer aux autres partenaires pour des activités de sensibilisation communautaire à travers l'organisation d'évènements locaux, de campagnes radiophoniques, etc.

2.4 Formation professionnelle et éducation de base informelle

Une formation professionnelle sensible aux questions de genre doit (i) répondre aux besoins/contraintes spécifiques des filles, (ii) tenir compte des niveaux d'instruction des filles qui peuvent être plus bas par rapport aux garçons, (iii) profiter de la « fenêtre de changement » offerte par les situations post-conflit et (iv) donner aux filles la possibilité de s'exprimer sur les offres de formation et leurs choix.

Les besoins/contraintes spécifiques des filles comprennent en particulier (ou pourraient comprendre, selon les normes culturelles) :la nécessité de prendre soin de leurs enfants, de leurs frères et sœurs, des membres de la famille âgés ou handicapés, les travaux domestiques, la réduction de mobilité imposée par la culture, ou la réduction de l'accès à certains types de formations/emplois imposée par la culture.

Les activités suivantes constituent des options ; il pourrait ne pas être possible ou nécessaire de les effectuer toutes.

➤ Dans l'évaluation et le choix des formateurs, vérifiez que le prestataire tient compte des **besoins spécifiques des filles** en formation ou est disposé à prendre les dispositions nécessaires allant dans ce sens.

➤ Assurez-vous que des **garderies d'enfants** soient disponibles aux lieux de formation, offrant la possibilité aux femmes d'y amener leurs enfants (en Afrique par exemple, il peut être courant de trouver des femmes suivant les cours de formation avec leur bébé au dos), organisez une crèche et fixez les horaires de formation de manière à permettre aux mères de nourrir leurs bébés, etc.

➤ Organisez les **horaires de formation** de manière à permettre aux filles de conjuguer formation et travaux domestiques.

➤ Organisez les formations en des **lieux** proches de là où vivent les filles.

➤ Assurez la **sécurité** et prévoyez des **sanitaires** pour les filles sur les lieux de formation.

➤ Adaptez l'**éducation informelle de base complémentaire** aux différences sexospécifiques dans les profils scolaires et les besoins.

➤ **Révisez les cours de formation** en fonction des choix opérés pour les compétences autres que traditionnellement féminins.

➤ **Encouragez les filles à donner leur avis** sur les choix de formation, les modalités et le contenu de la formation.

➤ **Contactez les organisations féminines locales** qui sont généralement bien informées de la situation sur le terrain pour obtenir l'appui et les conseils sur tous les points précédents.

➤ Pour chaque bénéficiaire, trouvez une solution au problème de **subsistance économique** pendant la formation. La subsistance économique pourra ne pas concerner la fille uniquement, mais aussi sa famille. Les filles sont souvent sous pression de gagner rapidement leur vie parce qu'elles doivent s'occuper des leurs enfants et ont d'autres responsabilités familiales, et sont donc souvent obligées de choisir des formations de courte durée et des emplois moins qualifiés ; cette discrimination peut être évitée si des moyens de subsistance sont disponibles.

➤ La subsistance économique pendant la formation soulève un autre problème : **l'appui ou au moins l'accord de la famille et/ou de l'époux/compagnon** à la participation de la fille au programme de formation. Si la subsistance de la fille pendant la formation doit être assurée par la famille, l'accord et le soutien de cette dernière seront difficiles à obtenir. Il n'existe pas de solution universelle à ce problème. Vous devez explorer les options comme celles suggérées plus haut, mais dans le cas où le problème se pose, communiquez avec la famille et présentez à cette dernière les avantages à long terme qu'elle pourrait tirer d'une éventuelle participation de leur fille au programme de formation.

➤ Autant que possible, prévoyez l'**inclusion de plusieurs phases de formation progressive** dans le programme de réintégration des filles, surtout pour les plans de formation de courte durée, afin de profiter des opportunités d'urgence pendant la période de réintégration, mais aussi pour permettre une transition ultérieure vers un emploi décent et une réintégration durable

L'accès aux opportunités d'emplois d'urgence dans la situation post-conflit produit des résultats rapides et pourrait résoudre le problème de subsistance pendant la formation qui parfois implique aussi la subsistance de sa famille. Il est important de saisir les opportunités d'urgence post-conflit, mais elles ne sont pas souvent durables. Pour la formation professionnelle, cela signifie que les formations de courte durée sont nécessaires pour un accès aux opportunités immédiates, mais qu'elles ne devraient pas être la fin du processus ; elles seront au contraire la base d'une formation plus poussée et meilleure qui prépare aux emplois durables, productifs et décents dans une seconde phase. Une stratégie de formation par étapes répond à la contrainte des filles de gagner rapidement leur vie sans être prises au piège des activités provisoires et à faible revenu. En d'autres termes,elle ouvre la voie qui mène de la réinsertion à la réintégration.

- **Formation communautaire dans les zones rurales :** l'intégration économique dans l'agriculture de subsistance est liée à la question de la propriété foncière et du droit foncier, ainsi qu'aux coutumes pouvant exclurent les filles et les jeunes femmes de la propriété foncière. Dans tous ces cas, l'agence d'exécution aura un rôle importante tant que facilitateur et intermédiaire entre la communauté et la fille.

  Changer des traditions rurales profondément ancrées telles que celles qui régissent l'accès de la femme à la propriété foncière va certainement au-delà du cadre de votre projet. Mais, si la formation à base communautaire peut faciliter la gestion des conflits fonciers et l'accès des filles à la propriété foncière, les formations à l'auto-emploi dans les activités de subsistance non agricole sen milieu rural, liées à l'agriculture ou non,leur offrent des possibilités de réintégration dans les zones rurales sans être bloquées par la question de la propriété foncière.

  La formation à base communautaire répond aux contraintes spécifiques des filles et jeunes femmes telles que les contraintes liées à la garde des enfants, les travaux domestiques, etc.

- **Apprentissage informel :** il y a généralement une forte discrimination sexospécifique en matière d'apprentissage informel. Les coutumes sociales peuvent restreindre l'accès des filles et des minorités à certains métiers souvent plus rentables.

➤ Veillez donc à obtenir des contrats apprentissage pour les filles dans les emplois non traditionnels, conformément au plan de formation choisi.

2.5 Formation en compétences de vie

- **La formation en compétences de vie devrait être sexospécifique en termes de contenu et si possible, inclure des sessions réservées aux filles et aux jeunes femmes.** Celles-ci doivent recevoir des conseils et une formation en compétences de vie qui leur est propre, séparée de celle des garçons/jeunes hommes et faite par des femmes avec des compétences spéciales, par exemple par des associations de femmes spécialisées dans l'appui des filles et des jeunes femmes vulnérables. Une telle formation spécifique s'est révélée particulièrement importante. Les filles et jeunes femmes victimes d'abus sexuels et de violence, forcées à se marier ou devenues jeunes mères dans les forces et groupes armés ont ainsi retrouvé leur estime de soi et leur confiance.[5]

- La formation en compétences de vie vise **à susciter une sensibilité aux questions de genre** parmi les participants au projet.

- Organisez des sessions (en groupe ou en plénière) réparties sur la durée de la formation pour **fournir des renseignements** entre autres sur : la sexualité, les relations sexuelles dans les forces et groupes armés, les rapports hommes-femmes, les violences faites aux femmes, la contraception, les maladies sexuellement transmissibles, la santé, les problèmes parentaux, les liens familiaux et la garde des enfants.

- **Organisez des sessions pour identifier les contraintes spécifiques aux filles et jeunes femmes et les obstacles à leur participation.** Encouragez-les par exemple à construire un arbre à problèmes qui établit la relation de cause à effet entre les divers obstacles identifiés, à identifier les attitudes discriminatoires de l'environnement social et à proposer des actions pour lutter contre ces attitudes.

- Ces sessions en groupe peuvent être mixtes ou organisées séparément pour les filles et les garçons. Elles devraient être **exemptes de pression et de peur** de parler en toute confiance et toujours avoir pour but d'accroître l'autonomie personnelle, la pensée critique, l'estime de soi et le respect d'autrui. Ces séances devraient offrir des possibilités de communication pour le changement de comportement. Ces sessions peuvent recourir aux jeux de rôles. Si vous ne vous sentez pas en mesure d'organiser des séances en groupe, recrutez des personnes ayant une formation en psychologie capables de comprendre et de gérer les dynamiques de groupe et d'établir un lien entre les discussions et les questions personnelles en jeu (c'est-à-dire analyser et discuter des signes de domination, de soumission, de violence, de crainte, etc., au sein du groupe).Invitez les associations de femmes à participer.

- **Encouragez l'expression, la participation et la représentation des filles dans toutes les phases du projet** comme une puissante méthode d'acquisition des compétences de vie. Encouragez, dans le cadre du projet, l'exercice des qualités de direction, les techniques d'animation et la confiance en soi des filles et des jeunes femmes, atouts qui seront nécessaires pour la défense de leurs intérêts. Cette participation se déroule encore dans l'environnement protecteur du projet dans le cadre du processus de formation, mais en même temps, il s'agit déjà d'une expérience de vie réelle.

- **La formation en compétence de vie par rapport au VIH doit particulièrement s'attaquer aux inégalités entre hommes et femmes** en matière de vulnérabilité à l'infection, d'accessibilité à la prévention, au traitement, aux soins, à l'appui et au conseil, en créant par exemple un environnement propice à la communication pour le changement des comportements à risques des filles et des garçons, sur les inégalités de pouvoir entre les filles et les garçons, la capacité limitée des filles à négocier des rapports sexuels sans risque. Il convient également de discuter sur l'impact des conflits, au sein ou en dehors des forces et groupes armés, sur ces inégalités. L'objectif de la formation en compétences de vie en ce qui concerne le VIH et la question de genre consiste à réduire la vulnérabilité des filles au VIH en contribuant au changement dans les rapports hommes/femmes.

- **Donnez une éducation pour apprendre à limiter les comportements à risque :** communication avec les partenaires, reconnaissance du risque de certains comportements, reconnaissance des situations qui mènent aux comportements à risque et comment les éviter, attitudes positives envers l'utilisation du préservatif, etc. Ces sessions éducatives peuvent être organisées en groupes distincts pour les garçons et les filles et en groupes mixtes.

- Impliquez les associations locales et les réseaux de jeunes engagés dans les activités de prévention et de traitement du VIH comme partenaires de la formation en compétences de vie liée au VIH. Ils savent

5 Voir exemple de bonne pratique n° 5 dans BIT-IPEC : *Prévention du recrutement et réintégration des enfants associés aux forces et groupes armés. Cadre stratégique pour combler le retard économique*, Genève, p. 61.

comment aborder ces questions avec les jeunes et « **sont plus susceptibles de donner** des informations qui correspondent à **l'âge,** au **genre et** au contexte **culturel** de **leurs pairs.** Ils aboutiront mieux à faire changer les **comportement**s **».**[6]

2.6 Formation à l' entreprenariat

➤ En choisissant la personne/l'agence en charge de la formation à l'entreprenariat, prenez en compte l'expérience dans la formation des femmes entrepreneurs et la sensibilité aux **préoccupations spécifiques des filles et des femmes entrepreneurs**.

➤ **Assurez l'égalité entre hommes et femmes et la prise en compte des questions de genre** dans la formation :

- participation des filles et des jeunes femmes sur une base égalitaire ;
- possibilité pour les filles d'exprimer leur opinion sur les contenus et les méthodes de formation, y compris prise en compte des questions d'intérêt spécifique pour les filles/femmes entrepreneures.

➤ **La formation à l'entreprenariat devrait couvrir,** entre autres :

- des questions d'intérêt spécifique pour les filles et femmes entrepreneurs[7] telles que les droits pour ces dernières d'accéder équitablement la propriété, aux services financiers et aux mêmes opportunités d'affaires ;[8]
- un module sur la « séparation entre la famille et les affaires ».L'expérience des projets de réintégration économique démontre l'importance de cette question, qui englobe la compréhension théorique de la nécessité de séparer les deux sphères et les outils comptables pour le faire, mais également la capacité de résister aux pressions de la famille et des amis, qui peuvent être particulièrement fortes dans le cas des filles entrepreneurs.
- Les besoins spécifiques et la pleine participation des filles/jeunes femmes entrepreneurs avec handicap.

➤ **Le résultat final** de la formation à l'entreprenariat sera un plan d'affaire individuel et détaillé pour tous les jeunes entrepreneurs potentiels. La période de formation permettra d'examiner le plan d'affaire sur les aspects suivants :

- viabilité économique ;
- compatibilité aux marchés ;
- faisabilité technologique ;
- performance coût/bénéfices ;
- impact sur l'emploi ;
- impact sur l'environnement ;
- absence d'obstacles (ou inclusion des stratégies permettant de surmonter ces obstacles) pour les filles et des femmes entrepreneures.

---

6 Interagency Task-Team on HIV and Young People (IATT/YP) (Équipe de travail interinstitutions sur le VIH et les jeunes (ETIII)) : *HIV Interventions for Young People in Humanitarian Emergencies*. *Guidance brief n° 3*[Interventions en matière de VIH pour dejeunes en situations d'urgencehumanitaire. Note d'orientation] (New York, sans date), p. 3.

7 Voir la documentation et les outils développés par le programme WEDGE du BIT sur le site http://www.ilo.org/seed

8 Le programme WEDGE (Promotion de l'entreprenariat féminin et de l'égalité entre femmes et hommes) du BIT a élaboré un certain nombre d'outils dans le domaine de la formation des femmes en gestion d'entreprise. Voir BIT : *Gender and Entrepreneurship Together: GET Ahead for Women in Enterprise. Training Package and Resource Kit* [Genre et entreprenariat : Perfectionnement des femmes en entreprise. Programme de formation et kit d'outils], (Bangkok, 2004), programme de formation destinée aux femmes engagées ou désireuses de démarrer une petite entreprise. Il s'agit d'un guide de formation en entreprenariat complet qui diffère des autres en ce qu'il aborde les compétences entrepreneuriales sous une perspective de genre. L'Outil 2 du Module 4.3 est un extrait de ce programme de formation.

2.7 Suivi des filles et jeunes femmes entrepreneurs pendant le lancement et la consolidation de leur entreprise

Les jeunes femmes et filles du projet ayant choisi de lancer leur propre entreprise rencontreront très probablement sur leur chemin des difficultés sexospécifiques qui doivent être évaluées et résolues. Ces difficultés peuvent être l'inégalité d'accès à la propriété, à l'appui financier et entrepreneurial, aux marchés, aux réseaux d'affaires ou à des opportunités d'affaires, des inégalités juridiques, économiques ou socioculturelles. Les femmes entrepreneurs peuvent ne pas avoir la maîtrise de leurs affaires et de l'utilisation des bénéfices et des crédits. En reconstruction post-conflit, les inégalités d'avant le conflit sont souvent reproduites.[9] Les femmes entrepreneurs sont tendanciellement surreprésentées dans le secteur des micro-entreprises, moins productives, moins rentables et faiblement représentées dans les moyennes entreprises, ce qui indique l'existence d'obstacles sexospécifiques et l'inégalité d'accès aux ressources qui empêchent ces dernières d'étendre leurs affaires et de progresser.

Le suivi des femmes entrepreneurs agira donc sur deux fronts étroitement liés : il s'agit, d'une part, de défendre l'accès équitable aux ressources et services de développement des entreprises (SDE) ainsi que le contrôle entier de leur entreprise, qui est une question d'égalité entre hommes et femmes et de droits et, d'autre part, de promouvoir le développement des entreprises des femmes, une question d'appui aux affaires.

➤ **Pour identifier les inégalités entre hommes et femmes** dans l' (auto-) emploi des filles et jeunes femmes du projet, posez toujours les questions suivantes :

Encadré 10.1.2

Dix questions clés à poser dans l'analyse comparative entre les sexes

Les 10 questions	Objet
1. Qui fait quoi ? Pour qui ?	Activités
2. Comment ?	Moyens
3. Qui possède quoi ? Qui contrôle quoi ?	Ressources
4. Qui décide de quoi ?	Pouvoir
5. Qui est responsable de quoi ?	Responsabilités
6. Qui gagne quoi ?	Revenus
7. Qui dépense quoi ?	Dépenses
8. Qui a droit à quoi ?	Droits/normes
9. Qui jouit de quoi ?	Effets/impacts
10. Qui gagne ? Qui perd ?	

Source :BIT :Rural skills training : A generic manual on training for rural economic empowerment (TREE), (« Formation rurale : Un manuel générique de formation communautaire pour un travail décent »), (Genève, 2009), p. 227

9 « En situation post-conflit, les hommes sont généralement les bénéficiaires des opérations d'attribution des terres, des régimes de crédit et d'emploi formel », Politique des Nations Unies sur la création d'emplois, la génération de revenus et la réintégration dans les situations post-conflit, *op. cit.,* Annexe II.

- Identifiez et évaluez les obstacles locaux au développement et à la croissance des entreprises des femmes entrepreneurs de votre projet, obstacles liés au fait d'être des femmes, et **élaborez des stratégies et des activités pour surmonter ces barrières** :
  - les droits à la propriété (lieu de travail, équipements), y compris les droits fonciers ;
  - les restrictions juridiques ou culturelles sur l'entreprenariat féminin ;
  - les questions sécuritaires ;
  - l'accès à la (micro-) finance, aux services non financiers de développement des entreprises (SDE), aux marchés, aux réseaux d'affaires, et aux opportunités d'affaires ;
  - la liberté de mouvement ;
  - le temps limité disponible pour l'activité économique en raison des responsabilités familiales.
- **Le suivi de la pleine maîtrise des jeunes femmes entrepreneurs de leur entreprise** doit faire partie du processus de suivi tout au long du lancement et de la consolidation. Prêtez attention à la division hommes/femmes du travail dans l'élaboration du programme : qui décide de l'utilisation de l'argent et des autres ressources dans le ménage ?
- Tentez de mettre en place des **mentorats** par des femmes entrepreneurs locales bien établies.
- **Impliquez les organisations féminines**, y compris les associations de femmes entrepreneurs, dans le démarrage et le suivi de l'activité des jeunes femmes entrepreneurs du projet.
- **Évaluez la sensibilité aux questions de genre des prestataires des SDE impliqués dans votre projet.** Identifiez les forces et les faiblesses de leurs opérations en ce qui concerne les besoins des femmes entrepreneurs[10]. Posez les questions suivantes :
  - Ont-ils réellement des clients/bénéficiaires hommes et femmes ?
  - Leurs activités et services sont-ils adaptés aussi bien aux femmes qu'aux hommes ?
  - Approche et proximité :leur approche cible-t-elle réellement les entreprises gérées par les femmes et les hommes ?
  - Procédures de l'organisation :leur structure et leurs procédures d'organisation sont-elles adaptées pour servir à la fois les hommes et les femmes ?
  - Ressources :affectent-ils assez de ressources pour travailler avec les femmes et les hommes ?
  - Stratégies : leurs stratégies, plans et objectifs mentionnent-ils expressément leur travail avec les hommes et les femmes ?[11]
- **Facilitez l'adhésion et la participation active** des filles et jeunes femmes entrepreneurs du projet aux associations d'affaires locales et aux associations[12] locales des femmes entrepreneurs, aidez-les à être efficacement représentées et entendues.
- **Facilitez les relations informelles** avec d'autres femmes entrepreneurs, en particulier avec les femmes jeunes entrepreneurs (groupes de pairs), pour échanges d'expériences, d'informations et d'idées.
- **Appuyez la participation des filles et femmes entrepreneurs** à des événements tels que le « Mois de la femme entrepreneur », organisé dans certains pays, aux foires et expositions[13] ou évènements similaires.

10 Voir Outil 2 du Module 5.1 : Accompagnement des petites entreprises lors des phases de démarrage et de consolidation

11 *ibid.*

12 Voir BIT-WEDGE : *Women Entrepreneurs' Associations (WEA). A Capacity Building Guide* [Les associations de femmes entrepreneurs. Un guide de renforcement des capacités], *op. cit.*

13 Voir guide BIT-WEDGE :*Improve your exhibiting skills for women entrepreneurs*[Améliorer vos compétences de participation à des foires. Guide de formation],*op. cit.*

Les femmes entrepreneurs handicapées peuvent cumuler les difficultés et discriminations spécifiques au genre et au handicap.[14]

2.8 Adhésion des filles et jeunes femmes aux coopératives

- Comme indiqué dans le Module 5.2, les coopératives, fondées sur des principes égalitaires, offrent un **modèle d'entreprise** où les jeunes femmes et les filles sont moins confrontées aux inégalités et aux obstacles liés au genre.

- **Assurez-vous que les futures coopératives maintiennent l'équilibre** entre les enfants et jeunes sortis des forces et groupes armés et autres enfants affectés par les conflits, ainsi qu'entre les garçons et les filles. Les coopératives composées exclusivement d'enfants et de jeunes sortis des forces et groupes armés ont beaucoup plus de difficultés que celles qui sont mixtes. La présence d'autres enfants affectés par les conflits a un effet positif de socialisation et de régulation sur les enfants et jeunes sortis des forces et groupes armés. La même expérience positive a été faite avec des coopératives composées de filles et de garçons. Par exemple, les deux sexes ont déclaré faire plus confiance à la gestion financière des filles. En outre, les coopératives s'adaptent plus facilement aux contraintes spécifiques des filles et des jeunes femmes, avec par exemple des horaires de travail permettant de s'acquitter des responsabilités liées à la garde des enfants. Fondées sur le principe d'égalité, les coopératives, plus que l'emploi salarié, offrent aussi aux filles et jeunes femmes une meilleure protection contre l'exploitation et le harcèlement. Toutefois, le souci d'une composition équilibrée ne doit pas conduire à la violation du principe de libre choix. Lorsque les divergences sont considérables, par exemple en âge, la composition « équilibrée » peut en effet conduire à de profonds déséquilibres du fonctionnement de la coopérative.

- Les membres de la coopérative doivent élire le comité de la coopérative, conformément au règlement intérieur. Selon la pratique générale, un comité ne doit pas avoir moins de cinq membres, dont le secrétaire et le trésorier. L'agence d'exécution doit **s'assurer que tous les membres du comité soient élus librement et non imposés**.

- Plaidez en faveur de **l'élection des filles et jeunes femmes** au sein du comité.

- Veillez au respect du règlement intérieur et des principes et des procédures d'une coopérative en général. Cela implique également le **suivi du respect de l'égalité des filles**.

- Bien que l'expérience des coopératives/associations du projet BIT-IPEC soit en faveur d'une composition mixte, les coopératives de femmes ont eu beaucoup de succès dans toutes les régions du monde. Chaque fois que des filles/jeunes femmes du projet choisissent de former **une coopérative de femmes, cela devrait être encouragé**.

2.9 Accès aux services financiers

- Le suivi social des filles en microfinance est particulièrement important. La plupart des rapports d'évaluation de services financiers révèlent que les femmes sont plus fiables que les hommes,et la microfinance est particulièrement appréciée en tant que moyen de renforcer l'autonomie des femmes. Toutefois, ces déclarations positives cachent une réalité complexe que vous devriez savoir. Souvent, les femmes sont proportionnellement plus affectées par des difficultés de remboursement que les hommes, étant donné les difficultés particulières qu'elles rencontrent. Quand il s'agit de décisions de prêt, les époux sont en fait dans la majorité de cas ceux qui décident. Les femmes sont souvent celles qui contractent des services financiers, mais ce sont les hommes qui décident de l'utilisation des fonds. Les modèles culturels sous-jacents sont difficiles à changer. Toutefois, comme indiqué au Module 3 sur l'orientation professionnelle, le projet de réintégration peut compter sur deux puissants alliés : le contexte d'après-guerre avec ses possibilités de changement des rôles traditionnels pour les hommes et les femmes, et, dans bien des cas, la personnalité particulière de ces filles. En tout cas, la protection de l'indépendance des jeunes femmes dans la gestion de leur entreprise, notamment les services financiers, constitue une tâche capitale dans le suivi des petites entreprises pendant leur démarrage et consolidation.

14 Pour des conseils sur la participation des femmes handicapées aux activités de développement de l'entreprenariat, voir BIT : Count *us in! How to make sure that women with disabilities participate effectively in mainstream women's entrepreneurship development activities* [Comptez sur nous! Comment assurer que les femmes avec handicap participent effectivement aux activités ordinaires de développement de l'entreprenariat des femmes], *op.cit.*

➤ **Surveillez l'impact des services financiers de près.** Le suivi doit toujours être sexospécifique. Vérifiez entre autre si la décision de contracter un prêt et son utilisation est prise par la bénéficiaire ou par d'autres personnes (membres de la famille, époux/compagnon).

2.10 Assister les filles et jeunes femmes à obtenir et à garder un emploi salarié

➤ **Encouragez les employeurs à accorder la préférence aux candidatures des filles/jeunes femmes du projet** en cas de qualification égale, surtout si les femmes sont sous-représentées dans l'effectif de leur entreprise.

➤ **Veillez au respect des préoccupations suivantes** au cours de la période initiale convenue :

- L'égalité hommes/femmes au travail veut dire : un salaire égal pour un travail égal, l'accès égal à la promotion, pas de licenciement pour cause de grossesse, congé de maternité, absence de difficultés à retour au travail après des interruptions pour accouchement et éducation des enfants et mesures visant à prévenir, à détecter et à sanctionner le harcèlement sexuel au travail.
- Structures permettant aux filles et jeunes femmes de concilier les responsabilités familiales et le travail, telles qu'une garderie d'enfants, des horaires de travail flexibles et des systèmes de rotation adaptés aux mères, ou le congé de maternité, dans la mesure du raisonnable dans le contexte donné.

➤ Mentionnez dans le contrat de travail et suivez pendant la période convenu avec l'employeur au respect **du droit des jeunes** du projet employés dans l'entreprise, donc aussi des **filles ou jeunes femmes, d'adhérer à une organisation de travailleurs**.

➤ Plaidez pour **l'accès équitable des filles/jeunes femmes aux fonctions représentatives** au sein de l'organisation des travailleurs.

➤ Convenez avec l'employeur sur le respect du **droit** des filles/jeunes femmes salariées **à la libre expression et au dialogue social**.

➤ **Assurez la participation et la visibilité des filles et jeunes femmes du projet dans les événements publiques** pour le développement et à la reconstruction économique, tels que les séminaires, les réunions, les événements médiatiques, les événements organisés par les autorités publiques, organisations internationales, les projets de coopération technique, ou les ONG internationales.

➤ **Encouragez l'adhésion des filles et jeunes femmes dans les associations informelles** dans les domaines autres qu'économiques (le sport, la culture, la musique, le théâtre) et dans les associations communautaires, les associations de femmes, les associations de jeunes, etc. La participation et la reconnaissance communautaires passent aussi bien par de tels canaux informels que par le biais des organisations d'affaires formelles.

2.11 Programmes d'investissements à haute intensité de main-d'œuvre (HIMO)

➤ Certains programmes HIMO emploient un nombre élevé de femmes. Lorsque obtenez le placement des jeunes femmes et filles dans un programme HIMO, veillez, comme dans les autres emplois salariés,à l'existence de mesures sexospécifiques et à l'absence de discrimination, en particulier :

- garderies d'enfants, horaires de travail et système de rotation adaptés aux mères ayant des nourrissons ;
- salaire égal pour un travail égal et une répartition des tâches qui tient compte des différencesentre hommes et femmes ;
- mesures pour prévenir, détecter et sanctionner le harcèlement sexuel au travail ;
- information sur les risques liés au VIH et la prévention des risques, orientation vers des services de soins, d'appui et de conseils appropriés.

2.12 Micro-assurance santé

- **Aidez les bénéficiaires du projet à déterminer et à formuler leurs besoins et préoccupations** en relation avec les risques de santé. Notez que ces besoins pour les enfants, les jeunes hommes et les jeunes femmes ne sont pas les mêmes et que le même risque peut affecter chacun d'eux de façon différente.
- **Évaluez les régimes de micro-assurance disponibles** par rapport aux besoins et à la capacité de paiement des participants au projet. Demandez si ces régimes de micro-assurance couvrent les besoins spécifiques des filles et jeunes femmes (ex. grossesse, maternité).
- **Assurez l'accès aux structures d'épargne** pour les filles et les jeunes femmes comme moyen informel de protection contre les risques.

2.13 Santé, sécurité et conditions de travail

Les filles et les jeunes femmes nécessitent une prise en compte de leurs besoins spécifiques par rapport aux conditions de travail, par exemple ceux liés à la grossesse ou aux enfants.

- Pour les filles/jeunes femmes en auto-emploi, identifiez des partenaires avec une certaine compétence en matière de SST et mettez leur assistance à contribution pour **évaluer les risques pour la santé et la sécurité que représente l'environnement de travail dans leurs petites entreprise ou coopératives** (lieu de travail, outils, utilisation de substances toxiques) et pour éliminer ou réduire ces risques. Cela doit se faire lors du lancement des petites entreprises et à intervalles réguliers pendant leur consolidation.
- Pour les filles/jeunes femmes salariées, **incluez dans tous les contrats d'emploi** (salariées en entreprise, programmes HIMO) et les contrats d'apprentissage :
  - l'aménagement des conditions de travail (horaires de travail, travail de nuit, postes de travail, organisation du processus de travail, substances toxiques, etc.) afin deprendre en compte leurs contraintes spécifiques ;
  - l'interdiction du licenciement pour cause de grossesse ;
  - le congé et les allocations de maternité ;
  - le retour au travail après les interruptions pour accouchement ;
  - l'évaluation des risques spécifiques de l'environnement de formation ou de travail donné (lieu de travail, outils) pour les filles et les jeunes femmes femmes (par exemple les femmes enceintes, les femmes amenant leur bébé au travail, etc.), et l'élimination de ces risques, ou, si l'élimination complète de tels risques est impossible, des mesures visant à les réduire, par exemple par une simple adaptation technique, des équipements de protection, etc.
- Le suivi du respect des conditions d'emploi des filles/jeunes femmes doit être un entendement librement convenu entre l'employeur et le projet. Il s'agit d'un appui que le projet apporte à l'entreprise dans le domaine de l'amélioration des conditions de travail et doit être conçu comme tel par l'entrepreneur et par le projet. Par ailleurs, les bonnes conditions de travail pour les jeunes salariées sont un atout pour l'entreprise, entraînant des taux de maladie plus faibles, de bonnes attitudes et habitudes de travail et une plus grande productivité.
- Convenez avec l'employeur sur les modalités de suivi de ces conditions d'emploi pendant la période d'emploi initiale des filles/jeunes femmes salariées (visitesdu projet sur le lieu du travail, entretiens avec la fille/ jeune femme, avec un superviseur, suivi régulier par une agence de SDE etc.). Si nécessaire, demandez l'assistance des services d'emploi locaux, des inspecteurs du travail et de tous ceux qui peuvent avoir des compétences et de l'expérience, comme par exemple les associations de femmes.

2.14 Expression, participation et représentation des filles et jeunes femmes

L'expression, la participation et la représentation des filles et jeunes femmes peuvent être encouragées par :

- l'intégration du projet dans les programmes de relèvement/développement intégré ;
- le plaidoyer ;
- la pratique du projet lui-même.

a) Intégration du projet dans les programmes de relèvement/développement intégré

La participation et la représentation peuvent être refusées au groupe cible de votre projet, et la solution peut être essentiellement hors de portée du projet même. Les filles peuvent être exclues de la communauté pour leur association passée avec les forces et groupes armés, ou parce qu'elles appartiennent à des communautés qui avaient déjà été exclues avant le conflit, ou encore parce que les femmes en général ne sont pas autorisées à participer pleinement à la vie communautaire. Le problème de l'expression, de la participation et de la représentation n'est donc pas à considérer seulement comme un problème d'inadaptation du groupe cible du projet à la société civile, mais aussi comme un problème politique de reconstruction post-conflit inclusive. Enfin, la question de l'expression, de participation et de la représentation des filles sorties des forces et groupes armés et des autres filles affectées par les conflits doit également être considéré sous l'angle plus large de la relative exclusion des filles et des femmes en général des sphères de prise de décision dans les affaires publiques de nombreuses sociétés. Leur pleine réintégration conduit directement à la reformulation des politiques de l'égalité entre hommes et femmes.[15]

➤ **Intégrez le projet dans les initiatives de relèvement/développement intégré local**. En premier lieu, cette intégration veille à ce que les besoins des filles et jeunes femmes soient pris en compte dans la planification locale du relèvement/développement, mais elle favorise également la participation des filles et jeunes femmes sorties des forces et groupes armés et autres jeunes filles affectées par les conflits dans les processus locaux de prise de décision.

- Veillez à ce que les filles/jeunes femmes fassent partie du groupe principal d'acteurs locaux en étant représentées au forum local (ou institution similaire).
- Dans le cadre du forum local, appuyez des stratégies et politiques affirmatives en faveur de l'intégration communautaire des filles et jeunes femmes, y compris des filles et jeunes femmes handicapées.
- Appuyez des projets et activités sectoriels pour l'emploi des femmes.
- Plaidez pour l'acceptation communautaire des filles et jeunes femmes ayant choisi des rôles et emplois traditionnellement réservés aux hommes.

b) Pratique participative du projet

➤ **Assurez la pleine participation des filles aux activités du projet :**

- Encouragez les filles à formuler leurs propres projets professionnels, surtout si ces derniers ne correspondent pas aux rôles traditionnellement reconnus aux femmes. Cela peut aussi signifier assister ces dernières à parler en public, ce qui peut être inhibée par leur environnement social.
- Encouragez les filles à revendiquer la reconnaissance de leurs contraintes propres (tâches ménagères, obligations liées à la garde des enfants, restrictions sur la mobilité, etc.) et à revendiquer le soutien du projet dans la réduction de ces contraintes (par exemple par voie de négociation avec la famille).

15 L'égalité en droit, la participation et la représentation sont des composantes fondamentales du « travail décent » et cette question s'inscrit dans l'Agenda du travail décent de l'OIT pour tous, hommes et femmes.

- Encouragez les filles à exprimer leurs préoccupations au sujet de l'adéquation et de la pertinence des contenus et de la méthodologie de toutes les composantes du projet par rapport à leurs besoins.
- Demandez conseil aux filles et jeunes femmes au sujet des aménagements spécifiques nécessaires à leur participation aux activités du projet (par exemple, garderie d'enfants, possibilité d'amener leurs enfants à la formation, toilettes séparées, horaires de formation, distance entre le lieu de formation et lieu d'habitation, etc.).

➤ **La violence contre les femmes et la violence domestique** doivent être particulièrement ciblées dans les mesures prises pour favoriser la participation des femmes.

c) Plaidoyer

➤ **Appuyez l'accès des filles/jeunes femmes entrepreneurs du projet aux :**

- organisations professionnelles pertinentes, telles que les associations d'entrepreneurs, associations d'artisans, associations de femmes entrepreneurs, réseaux d'entreprises informelles ;
- IMF, associations d'épargne et de crédit informelles ;
- (jeunes) chambres de commerce ;
- soumissions aux appels d'offre (sous-traitance pour les programmes HIMO ou des contrats avec les administrations publiques).

➤ Un tel plaidoyer ne doit pas se limiter à la participation, il doit également **viser à promouvoir l'égalité d'accès aux fonctions représentatives** dans ces organes, comme par exemple devenir membre de commissions.

➤ **Veillez à ce qu'au moins une fille ou jeune femme entrepreneur** sortie des forces et groupes armées fasse partie **des activités de promotion** des organisations professionnelles, par exemple des réunions publiques, des foires et expositions, et qu'elle soit présentée comme telle, ou ait l'occasion de s'exprimer en public au sujet de l'entreprenariat des jeunes femmes sorties des forces et groupes armés.

Module 10.2

Enfants et jeunes vivant avec un handicap

10.2 Enfants et jeunes vivant avec un handicap

Ce qu'il faut prendre en considération

Intégration, autodétermination, aménagement raisonnable et égalisation des chances sont les éléments clés des politiques et programmes en faveur des personnes handicapées

Les conceptions et les politiques du handicap[16] ont connu des changements majeurs au cours des dernières années. Les approches traditionnelles en matière du handicap visaient principalement à ré-adapter les personnes handicapées à la société. Or, le raisonnement actuel dit que c'est à la société de s'adapter pour permettre aux personnes handicapées et aux autres minorités d'y participer pleinement. Cette avancée vers un modèle social et une approche basée sur des droits des personnes handicapées a abouti en 2006 à l'adoption de la Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées (CNUDPH). La CNUDPH est la convention la plus récente parmi une longue série d'instruments juridiques et de cadres politiques internationaux élaborés au cours des dernières décennies. Elle incorpore la convention (n° 159) de l'OIT sur la réadaptation professionnelle et l'emploi des personnes handicapées, la recommandation (n°168) qui l'accompagne, et le « Recueil de directives pratiques du BIT. La gestion du handicap sur le lieu de travail »[17]. Ces normes demandent l'égalité de traitement et de chances pour toutes les personnes handicapées actives ou en formation, à travers l'élaboration de politiques de promotion de l'emploi et de la réadaptation professionnelle. Depuis de nombreuses années, l'OIT a soutenu l'intégration des personnes handicapées dans les services ordinaires, des politiques de réadaptation professionnelle pour les femmes et les hommes et pour des personnes handicapées vivant dans des zones rurales, tout en continuant à permettre aux États d'instaurer des mesures spéciales pour les personnes handicapées, comme actions affirmatives.

Tous les éléments essentiels de la CNUDPH, comme l'intégration, l'autodétermination, l'aménagement raisonnable et l'égalisation des chances ont été formulés et plaidés pendant de nombreuses années par les organisations de personnes handicapées (OPH) elles-mêmes et gagnent progressivement une reconnaissance universelle. Dans la politique traditionnelle du handicap, des « spécialistes » non handicapés décidaient de ce qui était bien pour les personnes handicapées, en les traitant comme objets des politiques et programmes de réadaptation. Les personnes handicapés ont de plus en plus contesté cette conception et revendiqué leur droit à être les acteurs des décisions qui affectent leur vie (« Rien pour nous sans nous »). La plupart des OPH ont commencé à adopter l'approche du handicap basée sur les droits humains, à exiger « l'égalisation des chances » et à être traitées, dans la mesure du possible, de façon inclusive, dans des institutions ordinaires, au lieu d'être traitées dans des systèmes de services et programmes parallèles spécialisés, souvent inférieurs à ceux utilisés par la population générale.

L'intégration et l'égalisation des chances signifient que la vie sociale et économique ordinaire offre aux personnes handicapées l'accès, en termes de mobilité ou de communication, à la pleine participation dans la société. L'approche basée sur les droits met l'accent sur le principe que l'adaptation de l'environnement social et physique n'est pas un geste charitable en faveur des

16 Il est important de comprendre que le handicap est un concept pluridimensionnel qui ne se limite pas simplement au domaine médical. La *Classification internationale du fonctionnement, du handicap et de la santé (CIF)* adoptée par l'OMS en 2001 établit une différence entre fonctionnement organique, activités et participation, et facteurs environnementaux (pour une introduction au concept, voir OMS : *Towards a Common Language for Functioning, Disability and Health* [Vers un langage commun pour le fonctionnement, le handicap et la santé], (Genève, 2002).

17 La convention n° 159 de l'OIT appelle les pays à fonder leurs politiques nationales sur les principes de l'égalité de chances et de traitement, l'intégration dans les services de formation et des opportunités d'emploi existant pour l'ensemble de la population, la participation de la collectivité, les consultations tripartites impliquant les autorités publiques, les représentants des employeurs et des travailleurs et les consultations avec les représentants des personnes handicapées.

besoins spécifiques des personnes handicapées, mais une reconnaissance de l'égalité des droits de tous les citoyens, le handicap étant considéré comme une forme de diversité sociale. Une société prouve sa maturité démocratique par le respect pour ses minorités, dans une « société pour tous ». En effet, de nombreux aménagements de l'environnement physique et social, faits pour les personnes handicapées, se sont avérées profitables pour tous, par exemple : des couloirs plus larges sont propices à la sécurité, une bonne signalisation permet à tout le monde de trouver son chemin, les rampes facilitent l'accès aux bicyclettes, aux personnes avec des charrettes et à d'autres personnes.

L'intégration n'exclut évidemment pas des mesures spécifiques pour répondre à des besoins spécifiques, par exemple des aménagements éducatives pour les enfants sourds ou aveugles. Cependant, ces services spécifiques doivent eux-mêmes être considérés comme des moyens d'intégration et être limités à des besoins vraiment spécifiques qui ne peuvent être satisfaits dans les structures ordinaires. Par exemple, dans le passé, les centres de réadaptation professionnelle pour personnes handicapées, pour ne citer qu'eux, étaient souvent remplis de personnes qui, avec de légers aménagements des lieux de formation et de travail, auraient pu suivre une formation professionnelle dans des centres de formation professionnelle ordinaires.

Le présent Guide adhère fermement à l'approche basée sur les droits

Les réponses inclusives aux besoins spécifiques des bénéficiaires handicapés sont intégrées dans tous les modules techniques aux endroits appropriés. L'un des principes de base est que les personnes handicapées souhaitent en général travailler et en sont capables, à condition que des aménagements raisonnables soient effectués sur le lieu de travail et de formation. Un grand nombre de gens ont toujours du mal à accepter ce simple principe, et parfois les personnes handicapées elles-mêmes ont du mal à se considérer comme des travailleurs productifs. Pendant trop longtemps, les personnes handicapées qui auraient préféré faire un travail productif ont été gardées dans des centres spéciaux connus sous le nom d' »ateliers protégés, entreprises sociales, ou ateliers de production », ensemble avec d'autres personnes gravement handicapées. Dans le cas des bénéficiaires handicapés du projet, plus spécifiquement ceux dont le handicap a été causé par la guerre, le désespoir peut être si profond qu'ils peuvent perdre l'estime de soi nécessaire pour penser sérieusement à une réintégration économique. Il est certainement traumatisant de devenir handicapé parce qu'on a pris des armes, tout en étant encore enfant. L'agence d'exécution donnera donc les conseils et l'assistance psychologique nécessaires pour reconstruire et maintenir l'estime de soi et assister à réussir les adaptations psychologiques nécessaires. L'assistance psychologique peut être nécessaire pendant une période prolongée et non seulement durant la phase d'orientation, peut-être même durant toute la période du projet. La participation des filles/femmes handicapées au projet de réintégration demande une attention particulière. Leur stigma social peut être plus fort que celui des garçons/hommes. Les programmes BIT « Inclusion des personnes handicapées » et « Promotion de l'entreprenariat féminin et de l'égalité entre femmes et hommes (WEDGE) » ont développé des orientations et des outils spécifiques sur l'entreprenariat des femmes qui seront utiles dans le cadre du projet de réintégration.[18]

18 Consultez les paragraphes concernés du Module 5.1 et l'Annexe III Lectures recommandées.

Etre informé des bons services d'appui aux personnes handicapées

Dans le contexte post-conflit, de nombreuses compétences, services ou politiques spécifiques qui seraient normalement nécessaires à la réussite de l'intégration économique des bénéficiaires handicapés pourraient ne pas être disponibles ou ne pas fonctionner convenablement, parmi lesquels : les aménagements éducatifs pour des personnes sourdes ou aveugles, les appareils fonctionnels, la chirurgie orthopédique, les experts en évaluation professionnelle des personnes handicapés, les services de placement ou l'encadrement en cours d'emploi. Par ailleurs, les systèmes de quota destinés à la promotion de l'emploi salarié pour travailleurs handicapés peuvent être inexistants, ou, si une telle législation existe, les décrets et capacités d'application et les technologies pour l'aménagement des postes de travail peuvent être inexistantes. Comme c'est le cas pour tous les autres bénéficiaires, l'agence d'exécution doit faire avec ce qui existe. Mais elle doit être informée des services d'appui appropriés aux personnes handicapées en général, de ce qui est possible de faire dans des contextes post-conflit, et éventuellement explorer les possibilités de motiver ces services à s'implanter dans la zone du projet.

Les handicaps diffèrent en forme et degré et demandent des aménagements personnalisés

Le Guide parle de bénéficiaires « handicapés », mais les personnes handicapées ne constituent pas un groupe homogène. Les déficiences/incapacités diffèrent en forme et en degré. Elles peuvent avoir apparu avant le conflit (dans le cas de certains des autres enfants affectés par le conflit[19]) ou être le résultat du conflit. Les bénéficiaires handicapés partagent avec les autres participants au projet la souffrance de l'exclusion sociale, mais concernant le handicap, leurs besoins peuvent être très individualisés. Certains peuvent avoir besoin de plus ou moins d'aménagements, d'autres pas du tout. Certains peuvent avoir besoin d'aménagements physiques de l'environnement ou des postes de travail ou de formation, d'autres requerront des aménagements au niveau de la communication, par exemple une formation en Braille ou en langage des signes. Chaque bénéficiaire handicapé a besoin d'un type et d'un niveau d'aménagement raisonnable selon ses besoins et son handicap spécifique. « Aménagement raisonnable » signifie : des modifications et ajustements nécessaires et appropriés dans un cas donné qui n'imposent pas une charge disproportionnée ou indue, afin de permettre aux personnes handicapées de s'épanouir ou d'exercer, de façon égale aux autres, tous les droits humains et les libertés fondamentales. Le besoin d'aménagement n'est pas à évaluer sur la base du handicap seul, mais sur la base de l'incapacité en rapport avec l'environnement. Si l'environnement est construit sur un modèle universel, les aménagements individuels sont peu importants. Si une personne a par exemple un problème de dos et un emploi où elle ne doit pas porter de lourdes charges et peut bouger périodiquement, aucun aménagement n'est nécessaire. La nécessité d'un aménagement n'est donc pas spécifique au handicap mais à une interaction entre l'incapacité et l'environnement physique ou les conditions de formation et de travail.

Le présent module s'ouvre par une présentation de quelques questions devant être prises en considération pendant tout le processus de réintégration économique. Il examine ensuite des questions spécifiques à chaque composante technique, suivant le cycle du projet. Les orientations données dans le cadre de ce module rassemblent sous la perspective du handicap ce qui a été dit auparavant dans une perspective sectorielle. Cependant, certaines questions, dont le développement aurait interrompu le flux de la présentation technique, sont traitées ici de façon plus détaillée.

19 Voir l'introduction du présent Guide et le Module 1 sur l'identification du groupe cible.

Ce qu'il faut faire, et comment le faire

1. Questions du handicap à prendre en compte durant l'ensemble du processus de réintégration économique

➤ **Faites participer les bénéficiaires handicapés à la planification** de tous les services et de toutes les activités du projet, pour garantir l'accessibilité et l'inclusivité du projet. Les personnes handicapées savent le mieux quels sont les aménagements nécessaires. Evitez de faire des suppositions sur ce qu'elles veulent ou ce dont elles ont besoin à leur place, parlez avec elles.

➤ **Les participants handicapés du projet peuvent avoir besoin de conditions spécifiques et de services supplémentaires** pour participer pleinement au projet, notamment :

- conseils et assistance psychologique pour surmonter le traumatisme supplémentaire créé par le handicap, restaurer, renforcer l'estime de soi et réduire la vulnérabilité ;
- des aménagements raisonnables du lieu de formation ou de travail et de l'environnement construit en termes d'accessibilité physique et de communication, pour faciliter leur pleine participation. Les personnes avec différents types d'incapacités nécessiteront des aménagements différents. Les aménagements doivent être « raisonnables », c'est-à-dire leurs coûts doivent être abordables pour le projet ou le partenaire du projet ;
- sensibilité et compétence de l'agence d'exécution et de tous les partenaires du projet par rapport au handicap ; organisez donc une « formation égalité et handicap » pour les partenaires du projet (et vous-mêmes) ; cette formation peut être donnée par une OPH, les services sociaux, des experts ou ONG intervenant dans le domaine du handicap et devrait être répétée à différents stades du projet pour les nouveaux partenaires ;
- efforts de facilitation d'accès et de plaidoyer de la part de l'agence d'exécution, capacité et volonté de défier et de gérer les préjugés des autres jeunes, des partenaires du projet et de la communauté en général ;
- accès aux services et équipements supplémentaires de réhabilitation médicale (dont les appareils fonctionnels, la chirurgie orthopédique), si disponibles ;
- assistance psychologique ; ce besoin peut être particulièrement fort pour les enfants mutilés pendant le conflit, car le traumatisme supplémentaire causé par le handicap peut être si dévastateur qu'il peut même compromettre la capacité du jeune de faire face. Cependant, tous les autres aspects sont également importants dans le cas du handicap survenu avant le conflit.

➤ L'**« intégration »** ne devrait pas être un slogan creux, mais un mot qui a du sens, ce qui exige que les services, appuis, procédures soient faits de telle sorte que la pleine participation des bénéficiaires handicapées devienne possible. La simple possibilité d'apprendre et de travailler en collaboration avec d'autres jeunes et de ne pas être mis dans des structures séparées (ou d'être mis complètement à l'écart du processus de réintégration) est décisive pour favoriser une perception positive de soi-même qui sera indispensable pour une réintégration sociale et économique. Cet aspect peut être encore plus important pour les filles et les jeunes femmes handicapées, car les attitudes négatives et l'exclusion sont souvent encore plus fortes dans leur cas que dans celui des garçons et jeunes hommes.

➤ Veillez à ce qu'une **« assistance supplémentaire »** aux participants handicapés ne conduise pas à les stigmatiser par rapport aux autres jeunes du projet. Communiquez clairement sur cette question durant tout le cycle de vie du projet.

➤ **Impliquez les OPH** dans toutes les étapes du processus de réintégration**.** Les OPH peuvent être des partenaires précieux en matière de plaidoyer, et dans de nombreux cas, elles peuvent apporter des connaissances et compétences spécialisées sur le handicap et le monde du travail. Elles peuvent éventuellement mettre des interprètes en langue des signes à la disposition du projet, la possibilité de

faire des impressions en braille, etc., services utiles à l'intégration. Les OPH peuvent aussi être utiles pour la formation de groupes d'entraide des jeunes handicapés.

Cependant, certaines OPH peuvent toujours fonctionner suivant le modèle traditionnel d'assistance et de charité. Elles peuvent toujours avoir un faible niveau de compréhension des questions d'entreprise et du raisonnement économique. Vous devez, par conséquent, être prudent sur le choix des OPH qui seront partenaires du projet. Offrez si possible et nécessaire une formation et une sensibilisation sur les objectifs et les procédures du projet et utilisez les OPH dans les secteurs où elles ne sont pas seulement très efficaces, mais irremplaçables, comme dans le plaidoyer ou l'appui aux groupes d'entraide.

- Le projet peut être très bénéfique aux OPH et aux personnes handicapées de façon générale, à travers le **renforcement de leurs capacités** à offrir des services et conseils économiques. Il existe donc une double exigence de sensibilisation et de formation : développer l'esprit d'entreprenariat chez les OPH, et développer la sensibilité et les compétences des partenaires sectoriels par rapport au handicap.

- **Impliquez d'autres partenaires** compétents et expérimentés dans le travail avec les personnes handicapées, dont les ONG spécialisés, les services locaux des affaires sociales, de l'éducation ou de la santé.

- Les entrepreneurs handicapés peuvent avoir besoin **d'appareils et d'accessoires fonctionnels**, dont certains peuvent être coûteux et difficiles à trouver au niveau local, comme par exemple les fauteuils roulants. Même les appareils et accessoires simples et peu coûteux pourraient être difficiles à trouver dans les situations post-conflit. Consultez les OPH sur ces questions, car les personnes handicapées elles-mêmes devraient savoir comment les trouver, et où ils sont les moins chers. L'utilisation d'appareils et d'accessoires fabriqués localement est préférable afin qu'il soit possible de les réparer. Développez des partenariats avec des organisations spécialisées comme Handicap International ou des projets et agences de coopération technique qui peuvent éventuellement obtenir ce type d'assistance pour les jeunes handicapés du projet.

- **Impliquez les organisations d'employeurs et de travailleurs et d'autres associations professionnelles** dans toutes les activités de plaidoyer et de « formations égalité et handicap », demandez leurs conseil sur les options d'achat des appareils fonctionnels, les programmes de formation, les options d'auto-emploi et de placement pour jeunes handicapés, en fonction de leurs connaissances du marché, y compris du marché du travail.

- Dans plusieurs modules, **la valeur positive du mentorat et de l'identification avec des modèles de comportement** a été mise en avant. Ces pratiques sont particulièrement bénéfiques pour les jeunes handicapés du projet.

2. Questions du handicap à prendre en compte dans les composantes sectorielles

2.1 Identification du groupe cible

- **Encouragez l'enregistrement** des jeunes avec handicap, notamment de ceux blessés pendant le conflit (et ceux d'appartenant à d'autres minorités). Les enfants blessés pendant la guerre peuvent se trouver dans des hôpitaux ou ailleurs hors de leur communauté, suite à leur handicap. Des efforts spéciaux seront nécessaires pour les identifier et les faire bénéficier du programme. Informez ces jeunes sur le projet et sur son intention d'inclure les enfants et jeunes sortis des forces et groupes armés vivant avec un handicap et les autres enfants handicapés affectés par le conflit. Utilisez tous les canaux d'information disponibles. Les OPH peuvent aider à l'identification des participants potentiels. Invitez les OPH à prendre part à l'élaboration des listes.

- Bien que **le besoin d'une assistance économique** ne soit pas un critère d'éligibilité, assurez-vous que les listes des bénéficiaires potentiels prennent en compte cet élément afin de permettre une sélection des personnes ayant le plus besoin d'assistance à l'étape suivante. Définissez des critères quantifiables pour hiérarchiser les besoins d'aide économique, le handicap étant un critère de vulnérabilité important. Le handicap s'accompagne très souvent d'autres indicateurs de vulnérabilité, comme l'absence d'activités génératrices de revenu, un bas niveau d'éducation et de formation, ou l'exclusion de la communauté.

➤ **Le handicap figurera parmi les données collectées au cours de l'enregistrement des bénéficiaires.** Certains de ces jeunes peuvent avoir besoin de soins de réhabilitation médicale. Il incombe alors à l'agence d'exécution d'assurer l'accès à des services compétents et une bonne coordination avec le programme de réintégration économique. Toutes les données doivent naturellement être ventilées par sexe.

2.2 Analyse de l'environnement socioéconomique local et coordination des programmes

➤ **Organisez des réunions de concertation** tous les partenaires locaux compétents pour identifier ensemble des opportunités d'emploi. Ces partenaires ne doivent pas seulement être informés sur la situation socioéconomique locale, mais doivent également représenter un éventail social aussi large que possible, incluant les groupes vulnérables. Veillez donc à y **inclure les OPH**. Les OPH connaissent bien la situation des personnes handicapées par rapport à l'emploi dans la zone du projet, même lorsque les services d'emploi publics ne sont pas opérationnels et/ou des services de placement pour personnes handicapées sont inexistants. Ces réunions sont un bon cadre, souvent le meilleur cadre disponible en situation post-conflit, pour faire un plaidoyer pour l'emploi des jeunes handicapés, fourniront des informations sur les opportunités et services existantes et favoriseront également des contacts directs avec des employeurs potentiels et des fournisseurs de services.

➤ Veillez à inclure des données sur les différents types de handicap dans **le diagnostic territorial**. Les données sur le handicap doivent bien sûr être ventilées par sexe.

➤ Bien que l'intégration des personnes handicapées dans les services ordinaires doit être le principe directeur, l'exercice de **mapping institutionnel inclura les services spécifiques au handicap**, tels que les écoles pour enfants sourds ou aveugles, les centres de réadaptation professionnelle, les services spécialisés des affaires sociales, de l'éducation (éducation spécialisée) et de la santé, les services spécialisés de placement pour demandeurs d'emploi handicapés, des agences spécialisées dans la fourniture des aides/appareils techniques, les services de réadaptation médicale, dont la chirurgie orthopédique, les OPH, les ONG et d'autres services qui incluent les personnes handicapées parmi leurs groupes cibles et qui ont les compétences pour traiter les questions du handicap. Le mapping institutionnel doit non seulement offrir des données sur l'existence ou non de ces services dans la communauté locale, mais aussi et surtout sur leurs capacités institutionnels. Dans le contexte post-conflit, ces services pourraient n'avoir qu'une existence nominale. Les OPH peuvent avoir de faibles capacités techniques et conceptuelles à soutenir une réintégration économique (voir ci-dessus). Cependant, elles sont bien placées pour connaître les capacités opérationnelles de ces services. Une telle **analyse différenciée de la capacité institutionnelle** est essentielle pour rendre l'exercice de cartographie institutionnel vraiment utile.

➤ Lors de l'identification des opportunités d'emploi locales, sachez que même dans le contexte d'un relèvement post-conflit, il ne devrait pas y avoir de compromis sur **les droits fondamentaux au travail**. Ces droits fondamentaux au travail incluent l'égalité d'accès des jeunes avec handicap aux emplois pour lesquels ils sont qualifiés ou qui peuvent facilement être rendus accessibles pour eux par des mesures d'aménagement raisonnable.

2.3 Orientation professionnelle

(i) Évaluation professionnelle

➤ L'évaluation professionnelle inclue l'exploration des **aptitudes physiques et des incapacités/handicaps**. Des adaptations créatives des techniques d'évaluation ordinaires, comme l'emploi à l'essai, l'exécution de tâches à l'essai, les séances pratiques et d'autres méthodes de mise en situation peuvent être utilisés pour déterminer les aptitudes des jeunes handicapés, ensemble avec les entretiens et méthodes d'évaluation qui sont utilisés pour les bénéficiaires non handicapés. Les évaluations pourraient être effectuées par un spécialiste en orientation professionnelle du service de placement, si un tel service est disponible dans la zone.

- Dans certains cas, les **rapports médicaux** peuvent faire partie du dossier d'évaluation. Toutefois, certaines informations doivent être données uniquement avec le libre consentement de la personne handicapée elle-même.
- L'évaluation des capacités/incapacités est confidentielle. **Assurez les bénéficiaires de la confidentialité** de toutes les informations collectées pendant l'évaluation professionnelle.
- **Documentez les résultats** de l'évaluation. Pour des raisons de confidentialité, les résultats de l'évaluation ne doivent pas figurer dans la fiche du profil initiale du bénéficiaire.

(ii) Orientation professionnelle

- Les personnes avec handicap sous-estiment souvent leurs potentialités. Si vous vous rendez compte au cours de l'entretien que c'est le cas, présentez lui ce que font des jeunes handicapés ailleurs. Vous et/ou le conseiller devriez être informés des options d'emploi pour les personnes handicapées ; si possible, l'un des conseillers devrait avoir une formation/expérience dans l'encadrement professionnel des personnes handicapées. Encouragez des choix alternatifs et renforcez, le cas échéant, l'estime de soi des bénéficiaires handicapés du projet. Il est important pour la personne qui conseille de mettre de côté ses préjugés sur ce qu'une personne handicapée est capable ou non de faire. Donnez si possible **des exemples de personnes handicapées ayant réussi comme modèle**.
- **Expliquez les possibilités** d'aménagement du lieu de travail, les appareils et accessoires fonctionnels, la formation adaptée et les autres **formes d'aide** que le projet peut offrir. Les jeunes handicapées s'apercevront alors lors des visites aux foires de métiers et auprès des employeurs qu'il existe un éventail d'options bien plus large que ce qu'ils/elles avaient cru possible avant.
- Notez que **l'importance de facteurs non économiques** dans le choix ou le refus des options d'emploi par les jeunes handicapés du projet vous confère un rôle clé d'intermédiaire entre la communauté et eux.
- Mais il arrive aussi que les jeunes handicapés surestiment leurs potentialités. Comme c'est le cas pour tous les autres bénéficiaires, **l'orientation professionnelle** a la tâche délicate de concilier leurs attentes avec la réalité.

2.4 Formation professionnelle, éducation informelle de base et formation à l'entreprenariat

- **Incluez les bénéficiaires handicapés du projet dans votre programme de formation sur une base d'égalité.** Cela ne va pas de soi. De nombreuses personnes, y compris les personnes handicapées elles-mêmes, ne croient pas que les personnes handicapées peuvent travailler. La première tâche consiste donc à déployer des efforts spécifiques afin d'inclure des bénéficiaires handicapés dans le programme de formation du projet et de sensibiliser les prestataires de formations aux questions du handicap. Le principe de base est de permette aux bénéficiaires handicapés du projet d'accéder dans la mesure du possible aux formations ordinaires. L'expérience montre qu'avec parfois des aménagements mineures, les possibilités d'intégration dans les programmes de formation ordinaires sont bien plus grandes que généralement admis.
- **L'encadrement sur le poste de travail, la formation sur le tas et la formation par les pairs** sont de plus en plus utilisées dans les formations pour personnes handicapées et peuvent être bien utiles dans le contexte post-conflit où les autres options de formation sont limitées.
- Lorsque vous évaluez l'adéquation de l'offre de formation disponible avec les besoins de formation du projet, examinez si l'offre de formation est accessible aux bénéficiaires handicapés du projet. **L'accessibilité inclut** l'accessibilité physique, l'accessibilité communicationnelle et l'accessibilité des outils de formation, tels que les textes de formation en braille, l'interprétation en langue des signes, l'utilisation de gros caractères, la fourniture de prothèses auditives, etc. Dans les pays pauvres affectés par la guerre, certains de ces outils de facilitation d'accès ne sont peut-être pas disponibles. Si un jeune devient sourd ou aveugle des suites d'un confit, il est possible qu'il/elle n'ait pas encore appris la langue des signes ou le braille. L'illettrisme ou le faible niveau d'alphabétisation des jeunes handicapés peut constituer un problème d'accessibilité.

- Lorsque vous sélectionnez la personne/agence en charge des composantes de formation (formation professionnelle, éducation informelle de base, formation à l'entreprenariat), examinez **si l'agence/le formateur est sensible aux questions d'équité et aux besoins spécifiques** des jeunes handicapés en formation. Vous devez également déterminer si l'agence ou le formateur sont capables et disposés à renforcer, le cas échéant, l'estime de soi des jeunes handicapés.

- Définissez et négociez avec les prestataires de formations des mesures raisonnables d'aménagement des lieux de formation, telles que des rampes d'accès pour les fauteuils roulants et les adaptations simples des outils et des postes de formation. **Sélectionnez les prestataires de formation qui sont disposés à prendre de telles mesures d'aménagement raisonnables** pour permettre aux enfants et jeunes handicapés de participer. Ceci s'applique également aux contrats avec les maîtres-artisans pour les apprentissages informels.

- Organisez une **formation des prestataires de formation** (par vous-même ou par un partenaire), y compris des maîtres-artisans sur la question du handicap sur le lieu de travail**.** Celle-ci ne doit pas être une simple formation sur les « techniques », mais un exercice du type « formation égalité handicap », c'est-à-dire une formation qui veut sensibiliser les formateurs à une compréhension du handicap basée sur les droits.

- La formation professionnelle des personnes handicapées peut exiger un ensemble de composantes de formation inclusives, combinées avec d'autres composantes de formation conçues en fonction du handicap. **Ces composantes de formation supplémentaires** peuvent être exigées par les besoins des bénéficiaires handicapés qui ne peuvent être satisfaits de façon inclusive ou en raison du fait que les bénéficiaires handicapés peuvent se sentir mieux dans un groupe de jeunes handicapés. Cherchez une assistance pour la formation des bénéficiaires handicapés par des agences spécialisées (notamment les centres de réadaptation professionnelle, les experts, les enseignants des écoles spéciales pour enfants sourds ou aveugles). Les composantes de formation spécifiques doivent toujours être comprises comme un point de départ pour être joindre ensuite des programmes de formation ordinaires. Soyez vigilants de ne pas tomber dans le piège de préparer de nouvelles formes de formation discriminatoires. Une formation distincte doit venir en appui au développement de compétences communes.

- Adaptez le matériel didactique et vérifiez qu'il soit **pertinent pour les bénéficiaires handicapés.**

- Sachez que certaines personnes handicapées peuvent également nécessiter une **réhabilitation médicale** durant la période de formation. Les heures de formation peuvent être adaptées aux besoins spécifiques.

- La formation à l'entreprenariat abordera spécifiquement les **questions d'intérêt pour les entrepreneurs handicapés**, telles que l'accessibilité et les ajustements aux lieux de travail, et plaidera pour l'égalité des entrepreneurs handicapés, y compris les entrepreneurs femmes handicapées. Cette formation couvrira des sujets comme l'aménagement du milieu social, de la formation, du travail, de l'environnement construit, ou le potentiel des coopératives pour les entrepreneurs handicapés.

- Les prestataires de formations devraient collecter des informations sur l'aménagement raisonnable des lieux de formation et l'adaptation du matériel didactique, et **prendre des dispositions préalables** aux séances de formation.

- Lors de la négociation des **contrats d'apprentissage informel**, négociez si nécessaire des dispositions spéciales pour combiner l'apprentissage avec les composantes de formation à faire dans des centres de réadaptation professionnelle.

- Travaillez en collaboration avec les autorités locales (par exemple les services sociaux ou de la santé) ou des ONG spécialisées (telles que Handicap International) pour **la fourniture d'appareils et accessoires fonctionnels**, comme des fauteuils roulants, des béquilles, des cannes ou des machines à écrire en braille.

- Impliquez **les OPH locales dans la planification et la mise en œuvre** de tous les éléments ci-dessus.

- Accordez une attention particulière à **stimuler l'esprit d'équipe** et de la solidarité entre les bénéficiaires handicapés et non-handicapés et à lutter contre les préjugés.

- Encouragez les jeunes handicapés en formation à **donner leur avis** sur le contenu et la méthodologie de la formation et à participer pleinement à la formation.

2.5 Formation en compétences de vie

- Apportez une **assistance psychologique** aux bénéficiaires handicapés afin de renforcer leurs capacités à gérer le traumatisme psychologique et leur permettre de recouvrer leur estime de soi. Dans des cas graves, l'appui technique apporté par des conseillers psychologiques peut être requis, et dans ces cas, tentez de rendre cet appui disponible. Cependant, aider les jeunes handicapées à surmonter le traumatisme ne requiert pas nécessairement une assistance technique : les groupes d'entraide mutuelle entre jeunes constituent un moyen efficace pour surmonter le traumatisme ; les OPH peuvent soutenir la création de ces groupes. Encouragez la formation de ces groupes d'entraide. Par ailleurs, un fonctionnement inclusif, respectueux et solidaire du projet de réintégration lui-même, l'expérience quotidienne de pouvoir apprendre en compagnie avec les autres jeunes non handicapés et de préparer ainsi une vie productive constitue en soi le meilleur soutien psychologique que le projet puisse offrir. Mettez un accent particulier sur les compétences/comportements essentiels à l'esprit d'entreprise qui peut être inhibé par le traumatisme psychologique, comme par exemple l'évaluation d'un risque, la prise de risques, l'esprit d'innovation et des compétences en communication. Il incombe à l'agence d'exécution d'assurer un cadre favorable.

- Pour des bénéficiaires avec handicap, la formation en compétences de vie peut comprendre **l'apprentissage de l'utilisation d'aides techniques** dans la vie de tous les jours : apprentissage de la mobilité, de la marche avec une canne blanche, de l'utilisation d'un fauteuil roulant, de béquilles, apprendre à lire et à écrire en braille, etc. Ce sont là des aptitudes de vie spécifiques dont les jeunes handicapés ont besoin pour apprendre à participer pleinement au projet et atteindre finalement une indépendance économique. Les instructeurs des centres de réadaptation professionnelle, les ONG spécialisées ou les OPH peuvent être en mesure de donner cette formation. Consultez les organisations d'aveugles pour la formation en mobilité et orientation, ou les organisations de sourds pour l'apprentissage de la langue des signes et la disponibilité de ces formations sur place.

- La formation en compétences de vie des bénéficiaires handicapés inclut aussi à **apprendre comment et où obtenir le soutien d'experts**, les informations sur les services publics existants, l'accessibilité des administrations publiques, les réglementations sur le handicap (par exemple la législation en matière de quotas, la gratuité des transports en commun, etc.) et les droits des personnes handicapées. Elle devrait également leur apprendre comment négocier les aménagements raisonnables ou les appuis dont ils ont besoin pour participer. Les OPH locales sont bien placées pour offrir l'information et la formation.

- La formation en compétences de vie des bénéficiaires handicapés consiste aussi à apprendre comment **faire face aux préjugés**. Les participants handicapés doivent être soutenues dans leurs efforts d'autonomie pour combattre les préjugés et apprendre leurs droits.

- Enfin, la formation en compétences de vie relative au handicap signifie **sensibiliser** et apprendre aux autres participants non handicapés (et aux partenaires du projet) à surmonter leurs préjugés et à adopter un changement d'attitude et de comportement envers les personnes handicapées.

2.6 Accompagnement des petites entreprises lors des phases de démarrage et de consolidation

Pendant le processus d'orientation professionnelle, le choix de certains participants handicapés de se lancer dans l'auto-emploi a été évalué par rapport au handicap et leurs projets avaient donc été considérés comme faisables. Les aménagements nécessaires avaient été jugés raisonnables et l'appui disponible pour soutenir l'entreprise et pour répondre aux difficultés liées au handicap avaient été jugés adéquats.

À présent, cet appui doit être mobilisé. Le principe général qui orientera l'appui sera, chaque fois qu'il est possible, celui de l'inclusion, de l'égalité des droits et l'égalisation des chances.

- **Les coûts supplémentaires de l'aménagement du lieu d'installation** sont à considérer sous l'objectif de l'égalisation des chances comme frais nécessaires pour permettre aux jeunes handicapés l'accès à l'entreprenariat et sont donc à inclure dans l'allocation d'installation des bénéficiaires handicapés du projet. Lorsque vous assistez un jeune entrepreneur à trouver un endroit approprié pour l'implantation de son entreprise, vérifiez si l'endroit est compatible avec le handicap (par exemple, accessible pour un utilisateur de fauteuil roulant) ou s'il nécessite des installations supplémentaires (par exemple,

l'installation de rampes d'accès). Les équipements achetés pour les entrepreneurs handicapés doivent être adaptés à leur handicap.

- Assurez un accès égal et inclusif des jeunes entrepreneurs handicapés du projet **aux SDE et aux services de suivi**, et ceci comme une question d'égalité des droits.
- Assurez **la participation** des jeunes entrepreneurs handicapés dans toutes les décisions relatives à leur entreprise et au suivi associé.
- Évaluez et assurez-vous de la **sensibilité des prestataires de SDE** aux questions du handicap et leur capacité à offrir des services aux entrepreneurs handicapés :
  - identifiez les forces et faiblesses de leur fonctionnement par rapport aux besoins des entrepreneurs handicapés. Demandez s'ils ont ou avaient des clients handicapés et quels services spécifiques ils étaient en mesure de leur offrir ;
  - contrôlez l'accessibilité physique (ex. rampes) et communicationnelle de leurs services/bureaux aux entrepreneurs handicapés (cela concerne aussi vos propres services/bureaux) ;
  - testez leur ouverture d'esprit et leurs attitudes positives envers les jeunes handicapés et leur capacité à réussir.
- Préparez **des accords de services** individuels sur mesure avec les prestataires de SDE pour chaque entrepreneur handicapé de votre projet.
- Lors de la recherche des fournisseurs d'appui aux petites entreprises, tenez également compte des OPH.
- **Renforcez les capacités des prestataires de SDE en matière de handicap**, en mobilisant des partenaires compétents, par exemple les services publics en charge des programmes et services liés au handicap (santé, affaires sociales et services d'éducation spécialisée au niveau local), les projets de coopération technique et les OPH. Même les compétences de votre propre organisation en matière de handicap devraient être renforcées afin de pouvoir assurer la coordination générale des services destinés aux bénéficiaires handicapés.
- Organisez des **réunions et éventuellement des mentorats** avec des entrepreneurs handicapés expérimentés, si le jeune handicapé le souhaite. Le mentorat des jeunes handicapés par des entrepreneurs non handicapés doit évidemment aussi être encouragé.
- Plaidez pour **l'accessibilité des administrations publiques** aux entrepreneurs handicapés.
- **Impliquez les OPH dans le suivi** des entrepreneurs handicapés et l'adhésion des entrepreneurs handicapés aux OPH, mais sachez que les OPH diffèrent considérablement en ce qui concerne notamment leur capacité d'appui et même la compréhension du développement des entreprises gérées par leurs membres.
- Encouragez les personnes handicapées à s'impliquer également dans **les associations professionnelles** ordinaires.
- Apportez **un soutien psychologique permanent** aux jeunes entrepreneurs lorsque cela s'avère nécessaire. Le traumatisme psychologique associé au handicap peut entraîner un découragement temporaire et un manque de confiance en soi. Encouragez-les chaque fois qu'ils sont abattus.
- Veillez à ce que les entrepreneurs handicapés du projet participent **dans toutes les activités de promotion que vous pouvez organiser**, par exemple les foires commerciales et les expositions.
- Facilitez **l'adhésion effective et la représentation** des entrepreneurs handicapés du projet dans les associations d'entrepreneurs locaux.
- Les **femmes entrepreneures handicapées** peuvent cumuler des difficultés sexospécifiques et celles propres à leur handicap.[20]

20 Pour des orientations sur la participation des femmes handicapées dans les activités de développement de l'entreprenariat, voir BIT, *Count Us In! How to make sure that women with disabilities participate effectively in mainstream women's entrepreneurship development activities*, [Comptez sur nous! Comment assurer que les femmes avec handicap participent effectivement aux activités ordinaires de développement de l'entreprenariat des femmes], (Genève, 2008).

2.7 Coopératives

➤ **Encouragez l'adhésion aux coopératives.** Une personne handicapée peut être handicapée dans un domaine, mais pleinement apte dans tous les autres. Les coopératives permettent d'équilibrer les capacités d'une personne handicapée avec celles des membres valides de telle manière que la productivité de la coopérative dans son ensemble reste intacte. Une personne qui se déplace avec difficulté sera parfaitement productive si les autres membres de la coopérative s'occupent de la part du travail collectif qui nécessite de se déplacer fréquemment. Il existe de nombreux exemples de coopératives agricoles dans lesquelles les membres aveugles étaient tout aussi productifs que n'importe quel membre valide. Dans bien des cas, l'organisation collective des tâches permet d'utiliser les capacités d'une personne handicapée si bien que son handicap ne pose pas problème. Même lorsqu'il n'est pas possible de compenser entièrement le handicap d'un membre et qu'il est nécessaire d'engager des dépenses supplémentaires pour l'aménagement du poste de travail ou l'acquisition d'équipements spéciaux, le principe d'équité de la coopérative, qui est plus que l'égalité, fait de la coopérative un lieu de travail convivial pour les personnes handicapés.

➤ L'agence d'exécution est chargée de veiller au **respect du règlement interne, des principes et procédures de la coopérative et des conditions de travail** au sein de la coopérative. Ceci inclue également d'assurer le respect de l'égalité des membres handicapées.

2.8 Accès aux services financiers

➤ Encouragez, sans toutefois l'imposer, l'inclusion de participants issus de groupes marginalisés, notamment les bénéficiaires handicapés du projet, ceux qui ont des difficultés psychologiques ou, s'ils sont connus, ceux qui vivent avec le VIH. Les groupes solidaires devraient autant que possible mettre ensemble des enfants et jeunes sortis des forces et groupes armés et les autres enfants affectés par les conflits, filles et garçons. Cependant, compte tenu de l'engagement moral et matériel, **la confiance mutuelle et l'association volontaire** doivent rester les critères essentiels de la formation des groupes.

➤ Certaines IMF peuvent hésiter à accepter des clients handicapés, surtout pour l'octroi d'un microcrédit, parce que les préjugés les font croire que les personnes handicapées ne peuvent pas rembourser les prêts. L'appui ferme des groupes solidaires à leurs membres handicapés et des efforts particuliers de plaidoyer de l'agence d'exécution sont nécessaires pour renverser ces **préjugés**.

2.9 Appui pour l'obtention et le maintien d'un emploi salarié

Il convient de bien comprendre dès le départ qu'à long terme, une stratégie de placement « charitable » d'un bénéficiaire handicapé dans un emploi salarié est contreproductive. Le but doit toujours être de promouvoir le placement d'une personne handicapée sur la base de l'égalité des compétences professionnelles par rapport aux concurrents non handicapés.

➤ Informez régulièrement les services, les agences et les programmes publics en **charge de l'emploi sur l'état d'avancement du projet**, le nombre de bénéficiaires ayant des qualifications, des compétences et des certificats, consultez régulièrement les postes vacants disponibles et encouragez le recrutement des bénéficiaires ayant des qualifications appropriées à un poste convenable. Impliquez les organisations de travailleurs et d'employeurs. Les services, agences et programmes suivants devraient régulièrement informés et consultés :

- **les services de placement des bureaux de l'emploi**, éventuellement des services d'emploi en situation d'urgence (s'ils existent), au plan régional (district) et local ; les services de placement disposent parfois d'unités spéciales pour demandeurs d'emploi handicapés. La tendance récente vers la création de « guichets uniques » favorise l'intégration. Ils garantissent aux personnes handicapées l'accès aux services de placement spécialisés à travers les services généraux d'emploi ;

- **les administrations publiques** gérant des programmes d'emploi pour des groupes spécifiques, souvent avec l'appui financier et technique des projets de coopération technique : l'emploi des jeunes (ministère de la jeunesse et des sports), l'emploi pour les femmes ou l'emploi pour les personnes handicapées (ministère des affaires sociales). Cependant, il faut noter que la méthode traditionnelle qui consiste à charger le ministère des affaires sociales avec tous les aspects sectoriels pour personnes handicapées, y compris l'emploi, a fortement contribué au traitement non inclusif du

handicap dans un ghetto des affaires sociales, ce qui est resté largement inefficace en ce qui concerne l'emploi. Les ministères des affaires sociales ne peuvent pas être spécialisés dans tous les secteurs. Par conséquent, ils tendent à fournir des services de seconde main aux personnes handicapées dans tous les secteurs, en renforçant parallèlement la bonne conscience des services sectoriels d'exclure les personnes handicapées, étant donné qu'elles sont déjà prises en charge par le ministère des affaires sociales. L'approche inclusive de l'emploi des personnes handicapées est basée sur le principe qu'elles ont le droit de bénéficier des services de l'emploi ordinaires mis en place pour tous les citoyens.

➤ **Collectez des informations sur l'emploi des personnes handicapées** et cherchez à vous documenter sur les lois et les réglementations (y compris sur la disponibilité et le contenu d'un système de quota), les aménagements des postes de travail et sur les sources d'assistance technique et financière pour l'emploi des personnes handicapées.

➤ L'agence d'exécution peut, en fonction de ses potentialités, accroître les chances d'accès à un emploi salarié en fournissant certaines des **mesures incitatives** suivantes. Dans le cas des apprentis, ces mesures incitatives peuvent être offertes au maître-artisan pour maintenir l'ancien apprenti dans un emploi salarié ou à des nouveaux employeurs potentiels. Pour l'emploi de bénéficiaires handicapés, ces mesures incluent :

- la mobilisation de fonds pour contribuer aux coûts liés à l'aménagement raisonnable des postes de travail ;
- l'encadrement et la formation supplémentaire des employées handicapés par des agences spécialisées (par exemple les centres de réadaptation professionnelle, des experts, des enseignants des écoles pour les enfants sourds ou aveugles), pendant la phase initiale de d'emploi.

➤ **La formation sur le tas et l'encadrement au poste de travail** pendant une période d'emploi initiale se sont avérées être des méthodes particulièrement appropriées pour permettre aux personnes handicapées d'obtenir un emploi salarié. Le projet peut éventuellement prendre en charge les coûts supplémentaires ou donner une compensation par les mesures incitatives offertes à l'employeur.

➤ Les bénéficiaires handicapés qui ne sont pas prêts pour un emploi ordinaire ou pour un travail indépendant peuvent passer par un travail de courte durée dans une **unité de production spéciale** (« atelier protégé » ou équivalent, s'ils existent) avant d'intégrer un emploi ouvert, afin de s'habituer au milieu de travail et de développer des capacités de travail. Un tel emploi dans un environnement protégé devrait être de relativement courte durée et l'agence d'exécution devrait assurer la transition effective vers un emploi ouvert. Un emploi de courte durée dans un environnement protégé peut également servir à affiner l'évaluation professionnelle du bénéficiaire handicapé. Toutefois, les ateliers protégés ne devraient pas être considérés comme une option au cas où d'autres ateliers offrent un travail réel, un salaire approprié, des opportunités d'apprendre, assurent la transition vers des environnements communautaires plus inclusifs (par exemple proposent un travail communautaire plutôt qu'un travail isolé) et recherchent la réadaptation, la formation et l'intégration communautaire. De tels ateliers qui offrent également une formation en entreprenariat, des services de placement, des emplois protégés ou l'encadrement au poste de travail s'efforcent à donner aux personnes handicapées des chances d'intégrer la population active ordinaire.

➤ Une autre manière d'évaluer les capacités des bénéficiaires handicapés consiste à procéder à des **« emplois à l'essai »**. L'agence d'exécution peut négocier avec l'employeur un travail à l'essai. L'employeur pourra progressivement apprendre à connaître la personne handicapée et surmonter son éventuelle réticence la recruter. Les bénéficiaires handicapés peuvent avoir la chance de démontrer leurs capacités. En tout état de cause, les périodes d'essai donnent une première expérience professionnelle et peuvent être valorisés comme une référence dans le CV des jeunes travailleurs. Une expérience négative en période d'essai peut être une preuve que la personne handicapée a besoin d'une formation supplémentaire, d'un placement différent ou d'une réadaptation professionnelle dans des emplois différents.

➤ L'emploi d'une personne handicapée peut nécessiter une **analyse initiale du poste de travail** (accessibilité des bâtiments, disponibilité de transports publics, adéquation de l'environnement technologique et, le cas échéant, des aménagements raisonnables du lieu de travail).

➤ **Le suivi du respect des conditions d'emploi englobe :**

- la non-discrimination des employés handicapés, l'égalité des chances en matière de promotion et de formation ;

- l'analyse des emplois existants pour savoir quel emploi peut être tenu par quelle personne, et des aménagements raisonnables des lieux de travail.

  Le projet peut être en mesure de mobiliser l'expertise technique et les moyens financiers pour de telles dispositions. Notez que la plupart des aménagements pour les employés handicapés profitent en réalité à tous les employés.

2.10 Insertion dans les programmes d'investissements à haute intensité de main-d'œuvre

Les programmes HIMO offrent des possibilités d'emploi aux personnes handicapées soit dans les programmes eux-mêmes ou par des opportunités induites d'auto-emploi (production et réparation du petit outillage, restauration sur le lieu de travail, etc.). Il existe d'excellents exemples de personnes handicapées employés dans des chantiers de construction. Les projets HIMO au Cambodge ont explicitement favorisé l'emploi de personnes handicapées.[21]

➤ Négociez avec le bénéficiaire et les dirigeants du programme HIMO les **modalités de participation des jeunes handicapés,** y compris des aménagements raisonnables des postes de travail ou des adaptations des outils et équipements utilisés par les personnes handicapées.

➤ Vérifiez que des mesures **d'adaptation des outils et d'aménagement des postes de travail** soient effectivement prises pour permettre aux travailleurs handicapés de travailler.[22] Faites-le ensemble avec les jeunes handicapés eux-mêmes pour assurer que les ajustements conviennent à leurs besoins et qu'ils les utiliseront vraiment.

➤ **Assistez des jeunes entrepreneurs handicapés du projet à occuper des « niches » d'emplois** générées par le programme HIMO, par exemple la restauration des travailleurs sur le site ou la production et la réparation du petit outillage. Ces emplois ne sont évidemment pas plus durables que l'emploi dans le programme HIMO lui-même, mais l'expérience montre qu'il offre des bonnes opportunités aux personnes qui ont besoin de politiques volontaristes pour entrer dans le programme HIMO en tant que travailleurs, en particulier les personnes handicapées. Pour eux aussi, les programmes HIMO offrent des marchés relativement stables sur une période de temps déterminée.

2.11 Protection sociale : micro-assurance santé

➤ **Aidez les participants au projet à déterminer et à formuler leurs besoins** et leurs préoccupations par rapport aux risques de santé. Remarquez que ces besoins sont différents pour les enfants, les jeunes hommes et les jeunes femmes ; que les bénéficiaires handicapés ou vivant avec le VIH ou ayant des membres de famille vivant avec le VIH peuvent avoir des besoins spécifiques ; que les besoins divergent en fonction du nombre de personnes à charge ; et que le même risque peut affecter chacun d'eux différemment.

➤ **Vérifiez les informations fournies par la fiche de profil initial** de chaque bénéficiaire afin de déterminer s'ils/elles ont ou non d'autres formes informelles de protection sociale (par exemple s'ils/elles vivent dans leur communauté d'origine, avec leur famille d'origine, s'ils/elles ont des biens matériels comme un terrain ou une maison), ou des besoins spécifiques (handicap, isolement, membres de familles vivant avec le VIH ou sida, un mari/une femme/un concubin à charge, nombre d'enfants, etc.).

➤ **Évaluez les programmes de micro-assurance disponibles** par rapport aux besoins et aux capacités de paiement des bénéficiaires**.** Posez les questions suivantes :

- le programme couvre-t-il les besoins spécifiques des bénéficiaires handicapés ?
- le programme couvre-t-il les risques liés au handicap, c'est-à-dire l'incapacité permanente de gagner sa vie ?

21 Voir BIT, *The Work of Giants. Rebuilding Cambodia, op. cit.*

22 Pour en savoir plus, voir Dilli, *Accessibility and Tool Adaptations for Disabled Workers in Post Conflict and Developing Countries*, Genève : BIT, 1997.

- le programme couvre-t-il les personnes handicapées à charge ?

➤ **Veillez à la poursuite de la participation des jeunes particulièrement vulnérables** au régime de micro-assurance après la période initiale, y compris des participants handicapés, en explorant d'autres ressources (ex. projets de coopération technique dans le secteur de la santé, subventions, etc.).

➤ Le régime de micro-assurance santé sélectionné **doit couvrir les besoins spécifiques liés au handicap,** par exemple le besoin de checkups réguliers, du remplacement des appareils et accessoires ou de chirurgie orthopédique. Certains handicaps nécessitent également la prise en charge des problèmes de santé induits qui doivent être couverts.

Il est évident que même dans les conditions ordinaires, il est difficile de trouver dans les pays à faibles revenus un régime d'assurance santé couvrant ces risques. Les agences d'exécution devraient déployer tous les efforts possibles pour permettre au groupe cible d'accéder à ces services, mais **elles peuvent ne pas y arriver**. Comme indiqué dans l'introduction de ce module, on doit accepter que les services de réintégration économique ne peuvent pas aller (beaucoup) plus loin que ce que le contexte socioéconomique général permet de faire.

2.12 Sécurité, santé et conditions de travail

Il a été noté que les bénéficiaires handicapés ont parfois besoin d'aménagements du poste de travail. Leur handicap spécifique peut également exclure certains types de travaux. Par exemple, une personne faisant des crises d'épilepsie ne devrait pas manipuler des machines. Cependant, avec des adaptations sur mesure, les personnes handicapées peuvent exercer de nombreux types d'emploi. Dans des milieux de travail formels des pays industrialisés, les personnes handicapées ont moins d'accidents que les personnes non handicapées. Les contextes post-conflit, où les précautions de sécurité et santé au travail sont peu développées, peuvent présenter des risques spécifiques, suivant la nature du travail et le handicap de la personne. Les deux facteurs, le handicap et l'environnement, doivent être pris en compte.

➤ **Insérez dans tous les contrats de formation et d'emploi pour les bénéficiaires handicapés les éléments suivants :**

- adaptation des conditions de travail (heures de travail, posture, organisation du processus de travail, etc.) à l'incapacité spécifique du participant ;
- identification des risques spécifiques qu'un environnement de formation ou de travail donné (lieu de travail, équipement) présente pour un participant avec un handicap donné ;
- évaluation des risques que les dangers identifiés présentent pour les personnes handicapées ;
- élimination des risques du lieu de formation et de travail, ou si une élimination complète est impossible, mesures permettant de réduire les risques, par exemple des simples aménagements techniques, des équipements de protection, etc. ;
- consultation des agences compétentes dans le domaine du handicap et/ou de l'ergonomie, si elles existent ;
- suivi médical du travailleur handicapé lorsque le handicap l'exige.

➤ **Suivez le respect de ces clauses à travers des visites régulières,** si possible accompagné d'une agence spécialisée dans le domaine du handicap, par exemple une OPH.[23]

➤ Lors des évaluations des risques dans les petites entreprises ou coopératives créées par les jeunes du projet, prenez en compte les risques spécifiques pour les jeunes handicapés (lieu de travail, outils, utilisation de substances toxiques) et l'élimination ou la réduction de ces risques. Encouragez la participation des OPH et d'autres partenaires ayant des compétences et de l'expérience dans ce domaine. Il convient de le faire au cours de l'installation des petites entreprise/coopératives et à intervalles réguliers pendant la phase de leur consolidation.

23 Voir BIT, *La gestion du handicap sur le lieu de travail*, op. cit., et autres documents sur l'intégration des personnes handicapées disponibles sur le site internet du Département des compétences et de l'employabilité du BIT.

2.13 Expression, participation et représentation

a) A travers la pratique du projet

➤ **Ne faîtes pas de suppositions sur les bénéficiaires handicapés et sur ce qui est bon pour eux :** écoutez-les et parlez avec eux.

➤ **Assurez la participation des bénéficiaires handicapés dans la planification du projet**. Les bénéficiaires handicapés connaissent le mieux les interventions spécifiques nécessaires à leur pleine participation dans les activités du projet et savent comment il faut organiser les différentes composantes du projet pour répondre à leurs besoins.

➤ **Encouragez les bénéficiaires handicapés à exprimer** leurs besoins spécifiques, de donner leurs avis et des conseils sur les dispositions spécifiques prises (ou à prendre) (aménagements, matériels didactiques, outils, etc.), d'exprimer leurs opinions sur la pertinence du contenu et de la méthodologie en rapport avec le handicap.

➤ Organisez les composantes du projet en conséquence.

b) Intégration du projet dans les programmes intégrés de relèvement/développement local

➤ Dans le cadre du forum local, encouragez les stratégies et politiques qui favorisent **l'acceptation et l'intégration** par la communauté des enfants et jeunes vivant avec un handicap.

➤ **Appuyez les programmes et projets sectoriels au niveau local** qui favorisant la participation des jeunes handicapées.

➤ **Encouragez la représentation** de jeunes handicapées du projet dans le ou les organe(s) qui pilotent le programme.

➤ **Établissez des liens** entre les représentants des personnes handicapées dans le forum local et les bénéficiaires handicapés du projet ; vous pourrez par exemple inviter ces représentants à des réunions régulières avec les bénéficiaires du projet, pour débattre et définir les positions à prendre dans le forum sur l'intégration sociale des enfants et jeunes vivant avec un handicap.

c) Plaidoyer

➤ **Plaidez pour l'accès des jeunes entrepreneurs du projet aux :**

- institutions professionnelles pertinentes, telles que les organisations d'entrepreneurs, les associations d'artisans, les associations de femmes entrepreneurs, les réseaux du secteur informel ;
- prestataires de services financiers, y compris les associations d'épargne et de crédit informelles et les régimes de micro-assurance ;
- (jeunes) chambres de commerce ;
- appels d'offres (contrats avec les programmes HIMO ou les administrations publiques).

➤ Ce plaidoyer ne devrait pas seulement viser la participation mais également la promotion de l'égalité de chances dans **l'accès à des fonctions représentatives** au sein de ces institutions, comme par exemple devenir membre des commissions.

➤ **Encouragez la présence d'au moins un jeune handicapé** dans les activités promotionnelles de ces associations, par exemple les réunions publiques, les foires et les expositions, qu'il soit présenté comme jeune entrepreneur handicapé sorti d'une force ou groupe armé et qu'il puisse avoir l'occasion de parler en public de l'entreprenariat des jeunes handicapés.

➤ **Assurez la participation et visibilité des bénéficiaires handicapés du projet aux événements** publics en rapport avec le développement et la reconstruction économique, tels que des séminaires, des réunions, des événements médiatiques organisés par les autorités publiques, les organisations internationales, les projets de coopération technique ou des ONG internationales.

- Encouragez la participation des jeunes handicapés du projet aux associations informelles dans des domaines autres qu'économiques, tels que le sport, la culture, la musique, le théâtre, dans les associations communautaires, des jeunes et des femmes, des personnes handicapées, etc. **La participation** de ces jeunes handicapés, sortis des forces et groupes armés, à des activités communautaires et leur **reconnaissance** à travers ces canaux informels sont particulièrement importantes.

Module 10.3

Enfants et jeunes vivant avec le VIH

10.3 Enfants et jeunes vivant avec le VIH

Ce qu'il faut prendre en considération

Les enfants affectés par la guerre accumulent l'absence de protection et plusieurs facteurs de risque spécifiques

Il n'y a pas de données statistiques sur les taux de prévalence du VIH parmi les enfants sortis des forces et groupes armés et les autres enfants affectés par des conflits armés, mais ces taux sont probablement élevés, puisque ces enfants et jeunes accumulent l'absence de facteurs de protection (famille protectrice, scolarisation et opportunités d'emploi décent)et plusieurs facteurs de risque spécifiques. Des taux élevés de pauvreté et de chômage chez les jeunes contribuent à les rendre vulnérables face au VIH et les incitent à entreprendre des travaux marginaux, dangereux ou illicites. L'absence d'opportunités d'emploi décent et la pauvreté peuvent entraîner un manque d'objectifs dans la vie et l'exclusion sociale. Ces facteurs de risque spécifiques sont : la mobilité, l'isolement, le stress, les traumatismes, les inégalités entre les sexes, la pression des camarades, l'utilisation de l'alcool et de la drogue influençant alors l'attitude à l'égard du risque,la violence sexuelle, notamment le viol, l'exploitation sexuelle principalement à l'encontre des filles et des jeunes femmes mais également des garçons, l'accès limité à l'information élémentaire sur le VIH, la santé sexuelle et reproductive et les services disponibles, etc.[24] L'effondrement des structures sociales traditionnelles et la perte des parents, y compris à cause du sida, renforcent aussi l'exposition des jeunes au VIH et affectent les capacités de faire face à la vie.

Répondre à leurs besoins spécifiques est aussi une question économique

La prévention du VIH, le conseil et l'orientation des personnes vivant avec le VIH vers les services de traitement, de soin, d'appui et de conseil est une question avec une dimension économique importante, car l'infection par le VIH et/ou le manque d'accès aux services adéquats peuvent compromettre l'activité économique. Ces services jouent en outre un rôle important dans la réduction de la discrimination, la stigmatisation et le rejet par la communauté, et ceci est important pour les projets de réintégration, car les communautés craignent souvent que les ex-combattants, y compris les enfants sortis des forces et groupes armés, ne répandent le VIH chez eux, renforçant ainsi l'hostilité et empêchant leur intégration sociale.

24 Voir les notes d'orientation 1 et 3 de l'Équipe spéciale interinstitutionnels sur le VIH et les jeunes de l'ONUSIDA, citées en module 4.2.

Ce qu'il faut faire, et comment le faire

1. Questions à prendre en compte pendant l'ensemble du processus de réintégration économique

L'agence d'exécution et tous les partenaires au projet devraient respecter les règles suivantes concernant les bénéficiaires du projet vivant avec ou étant affectés par le VIH ou le sida, pendant toute la durée du projet :

➤ **Apportez un appui permanent** aux bénéficiaires du projet vivant avec le VIH ou ayant des partenaires vivant avec le VIH par l'orientation vers les services de soins, d'appui et de conseils appropriés, y compris vers un appui psychologique et social. L'accès peut être difficile en raison de la mauvaise qualité des services, de la distance, du coût et de la stigmatisation par les autres jeunes du projet et autres facteurs. Joignez-vous à des partenaires pour améliorer l'accès aux informations sur le VIH et le sida et les services disponibles, y compris l'orientation vers les services dans d'autres communautés ou l'introduction de nouveaux services dans la localité.

➤ **Veillez à la confidentialité** par rapport aux partenaires**,** structures de formation, employeurs, maîtres-artisans, etc.,tout au long du processus de réintégration économique.

➤ **Combattez dans le cadre du projet toute discrimination et stigmatisation** basées sur le statut VIH réel ou supposé, y compris par les autres jeunes ou par les partenaires au projet.

➤ **Participez aux activités de sensibilisation au VIH et au sida** dans la communauté. Participer à ces activités peut contribuer à une meilleure acceptation des jeunes parles communautés et réduire les craintes de dissémination du VIH par leur présence. La sensibilisation sur le VIH/sida contribue aussi à la prévention du recrutement, car le fait d'être un orphelin est un des facteurs de vulnérabilité au recrutement.

2. Questions à prendre en compte dans les composantes sectorielles

2.1 Identification du groupe cible, orientation professionnelle et VIH

➤ Être infecté ou affecté par le VIH ou le sida (soit l'enfant lui-même ou un membre de la famille d'origine ou d'accueil vit avec le VIH) constitue un **important critère de vulnérabilité**. Toutefois, les agences devraient veiller à ce que l'enregistrement de ces enfants n'aboutisse pas à leur stigmatisation.

2.2 Formation professionnelle et VIH

➤ **Assurez une formation des formateurs**, (par vous-mêmes ou une agence partenaire), y compris les maîtres-artisans, sur les questions suivantes :

- le VIH/sida sur le lieu de formation et de travail ; vous pouvez utiliser le *Recueil de directives pratiques du BIT sur le VIH/SIDA et le monde du travail* et la *Recommandation (n° 200) concernant le VIH et le sida, 2010 ;*
- le travail avec les enfants et jeunes sortis des forces et groupes armés (questions sociales et psychologiques, aptitudes pédagogiques) ;
- les droits fondamentaux au travail, c'est-à-dire les conventions clés relatives aux droits fondamentaux et aux droits au travail, notamment les conventions n^{os} 182, 138 et 111 ;

- éléments de base de la santé et sécurité au travail.

2.3 Formation en compétences de vie et VIH

Les questions de prévention du VIH, du traitement, des soins, de l'appui et du conseil seront une composante importante de la formation en compétences de vie.

➤ **La formation en compétences de vie par rapport au VIH** consiste à **:**

- contribuer à réduire les comportements à risque grâce à une campagne de sensibilisation sur la prévention, le traitement, les soins, le soutien et les conseils,par la communication pour le changement du comportement et par le renforcement des capacités de se protéger et de protéger les autres, avec un accent particulier sur la réduction des inégalités entre les sexes ;
- offrir un environnement dans lequel il est possible d'exprimer librement ses problèmes (par exemple le problème de la séropositivité, les comportements sexuels), sans crainte, ni stress, ni contrainte, tout en respectant la nécessité de confidentialité ;
- offrir des informations sur les services de dépistage confidentiel et volontaire et les services de conseil et faciliter l'accès à ces services ;
- faciliter l'accès au traitement, aux soins, à l'appui et aux conseils pour les enfants et jeunes vivant avec le VIH, y compris pour ceux dont le partenaire ou d'autres membres de famille vivent avec le VIH ;
- lutter contre la discrimination et la stigmatisation basées sur le statut VIH réel ou supposé ;
- réduire la vulnérabilité au VIH en contribuant au changement dans les rapports hommes-femmes et, en particulier, au renforcement de l'autonomie des filles et des jeunes femmes et inclure les garçons et les hommes dans les réponses au VIH et au sida.

La formation en compétences de vie par rapport au VIH adressera en particulier la question des inégalités hommes/femmes face à la vulnérabilité à l'infection par le VIH et la capacité d'accéder aux services de prévention, de traitement, de soin, de soutien et de conseil, en offrant par exemple un environnement adapté à la communication pour le changement de comportement sur des sujets tels que les comportements à risque des filles et des garçons, les déséquilibres de pouvoir entre les filles et les garçons, le renforcement de la capacité des filles à avoir des relations sexuelles à moindre risque, etc. ; il faudrait également adresser la question de l'impact du conflit sur ces inégalités, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur des forces et groupes armés.

➤ **Donnez des informations générales sur le VIH en sessions plénières ou en groupes :**

- la protection contre la transmission du VIH (activité séparée pour les filles et les garçons) ;
- les comportements à risque des garçons et des filles ;
- les services existants pour le conseil et le dépistage volontaire et confidentiel ;
- les informations sur la sexualité et la santé reproductive ;
- les services de soin, d'appui et de conseil pour les personnes vivant avec le VIH ou les personnes dont le partenaire vit avec le VIH, comment prévenir la transmission, y compris la transmission mère-enfant ;
- la confidentialité du statut VIH ;
- la non-discrimination des bénéficiaires du projet vivant avec le VIH ;
- les normes nationales et internationales sur la non-discrimination des personnes vivant avec le VIH sur le lieu de formation et de travail (voir outils du BIT cités en haut).

Le module spécial sur le VIH, le sida et le travail des enfants du programme SCREAM de BIT-IPEC est un bon outil pour organiser ces sessions sur le VIH.[25]

- Lors des discussions en groupes sur des sujets tels que les relations de genre, le comportement sexuel des garçons et des filles, le comportement sexuel pendant le temps passé dans les forces et groupes armés, l'élimination des violences envers les filles/femmes, etc., **cherchez des points d'entrée pour une communication favorisant le changement de comportement**.

- **Apprenez aux jeunes d'apprendre à limiter les comportements à risque d'infection par le VIH** : communication avec les partenaires, reconnaissance du risque de certains comportements, reconnaissance des situations qui mènent aux comportements à risque et comment les éviter, attitudes positives vis-à-vis du préservatif, etc.Ces sessions éducatives peuvent être organisées en groupes séparées pour les garçons et lesfilles et en groupes mixtes.

- **Impliquez les associations locales** et les réseaux de jeunes engagés dans des activités de prévention et de traitement du VIH dans la formation en compétences de vie portant sur le VIH. Ils savent comment aborder ces sujets avec les jeunes et sont mieux placés pour donner des informations qui correspondent à l'âge, au genre et au contexte culturel de leurs pairs ; elles réussiront mieux à faire changer les comportements.[26] Impliquez également les organisations de jeunes handicapés. Les idées courantes selon lesquelles les personnes handicapées ne se mettront pas dans les situations où elles peuvent être exposées au risque d'infection ou ne seraient pas sexuellement actives ne sont pas fondées.

2.4 Soutien aux jeunes entrepreneurs du projet

- **Assurez un soutien permanent** aux jeunes entrepreneurs du projet vivant avec le VIH ou vivant avec un partenaire qui vit avec le VIH, en particulier l'orientation vers les services de soin, d'appui et de conseil appropriés, y compris l'orientation vers une structure d'appui psychologique et social.

- **Veillez à la confidentialité** du statut VIH des jeunes entrepreneurs par rapport à leur nouvel entourage économique.

- **Luttez contre la discrimination et la stigmatisation** des jeunes entrepreneurs vivant avec le VIH par les partenaires commerciaux, les fournisseurs, les clients et la communauté au sens large.

- **Assurez-vous** que l'infection par le VIH, si elle est connue, n'est **pas un facteur d'exclusion** des coopératives ou des groupes solidaires de micro-finance.

2.5 Appui du projet pendant la période initiale de l'emploi salarié

- **Poursuivez le soutien du projet** aux salariés vivant avec le VIH ou dont les partenaires vivent avec le VIH, en particulier l'orientation vers les services de soin, d'appui et de conseil appropriés, y compris l'orientation vers une structure d'appui psychologique et social. Veillez à ce que ce soutien respecte la confidentialité du statut VIH par rapport à l'employeur.

- Veillez pendant la période initiale d'emploi convenue avec l'employeur au **respect de la non-discrimination** et non-stigmatisation du ou des jeunes vivant avec le VIH, lorsque ce statut est connu, y compris de l'égalité des chances en matière d'avancement et de formation, et la confidentialité des informations sur le statut VIH.

25 Voir BIT-IPEC :*La défense des droits des enfants par l'éducation, les arts et les médias (SCREAM) : Module spécial sur le VIH, le sida et le travail des enfants* (Genève 2008).

26 Interagency Task-Team on HIV and Young People (IATT/YP), *op. cit.,* p.

2.6 Protection sociale à travers la micro-assurance santé

- **Aidez les bénéficiaires du projet à déterminer et à formuler leurs besoins et leurs préoccupations** par rapport aux risques de santé. Notez que les bénéficiaires vivant avec le VIH ou dont les membres de famille vivent avec le VIH/sida peuvent avoir des besoins spécifiques. Notez aussi que les besoins diffèrent en fonction du nombre de personnes à charge et que le même risque peut affecter chacun d'eux différemment.

- **Vérifiez les informations fournies dans la fiche de profil initial des bénéficiaires** afin de déterminer s'ils/elles ont ou non d'autres formes informelles de protection sociale ou des besoins spécifiques (handicap, isolement, membres de famille vivant avec le VIH ou le sida, un mari/une épouse/un compagnon/une compagne à charge, nombre d'enfants, etc.).

- **Évaluez les régimes de micro-assurance** présents par rapport aux besoins et aux capacités de paiement des bénéficiaires du projet. Posez des questions telles que :

  - couvrent-ils les soins liés du VIH/sida ?
  - couvrent-ils les personnes à charge vivant avec le VIH/sida ?

- Après la période initiale, **essayez d'assurer la participation continue** des bénéficiaires du projet particulièrement vulnérables, comme ceux vivant avec le VIH, en explorant au besoin d'autres pistes (projets de coopération technique dans le secteur de la santé, subventions, etc.).

ANNEXES

I. Concepts

II. Chronogramme des activités du projet

III. Lecture recommandée

I. Concepts

Agence d'exécution

L'agence qui assume la responsabilité du processus de réintégration dans son ensemble.

Agence d'exécution partenaire

Agence qui participe à la mise en œuvre du projet, en vertu d'une relation contractuelle avec l'agence d'exécution.

Agence partenaire

Agence qui participe à la réalisation du projet sans être sous contrat avec l'agence d'exécution.

Apprentissage

Système en vertu duquel l'employeur s'engage par contrat à employer un jeune travailleur et à lui enseigner ou à lui faire enseigner méthodiquement un métier, pendant une période préalablement fixée, au cours de laquelle l'apprenti est tenu de travailler au service dudit employeur. (OIT : *Recommandation (n° 60) sur l'apprentissage, 1939*)

Bénéficiaires cibles

Membres d'une population affectée qui reçoivent une certaine assistance ou sont ciblés par une intervention. Les bénéficiaires sont choisis en fonction de critères anthropométriques ou socioéconomiques. *(Réponse aux crises. Manuel d'évaluation rapide des besoins*)

Capital social

Mécanismes sociaux traditionnels qui facilitent les engagements mutuels, les contrats et les transactions.

Centre d'affaires

Sera généralement une ONG ou une entreprise privée créée dans un cadre juridique national pour fournir des services de développement aux entreprises. Il existe de nombreux termes pour désigner ces structures, dont : agences ou centres de développement des entreprises, centre d'appui aux entreprises, agences locales pour les entreprises et autres. *(Haftendorn, Sievers, Bessler)*

Chaîne de valeurs

Une chaîne de valeur désigne la séquence des ressources nécessaires à la création d'un produit, à savoir : terre, matières premières, capital, main-d'œuvre, informations, et la valeur de chacune de ces ressources. L'analyse de la chaîne de valeurs a pour but de déterminer quelle valeur est ajoutée à quel endroit et comment le prix final sur le marché est reparti à travers la chaîne. L'analyse de la chaine de valeur est utilisée pour élucider pourquoi beaucoup des avantages potentiels de la mondialisation n'atteignent pas les plus pauvres, et pourquoi certains pays et certains types d'entreprises ont du mal à pénétrer dans

certains secteurs. Ainsi, elle détermine les points d'entrée des interventions pour créer des emplois décents.

Coopératives

Les coopératives sont des « association[s] autonome[s] de personnes unies volontairement pour satisfaire leurs besoins et leurs aspirations économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement ».

(Alliance coopérative internationale : Déclaration sur l'identité coopérative adoptée à Manchester, 1995, et OIT : recommandation n° 193 (2002))

Structures coopératives simplifiées

Organisations qui fonctionnent suivant les principes des coopératives sans remplir toutes les exigences d'une coopérative à part entière

Déplacés internes

Personnes ayant fui de leurs domiciles ou ayant été contraintes d'en partir du fait de guerres, de conflits civils, de catastrophes naturelles ou de toute forme de crise, mais qui demeurent sur le territoire de leur propre pays. *(Réponse aux crises. Manuel d'évaluation rapide des besoins)*

Désarmement, démobilisation, réinsertion et réintégration

Désarmement

Par désarmement on entend la collecte, la documentation, le contrôle et l'élimination des armes de petit calibre, des munitions, des explosifs et des armes légères et lourdes des combattants et, souvent également, de la population civile. Le désarmement comprend également l'élaboration de programmes de gestion responsable des armes. Démobilisation.

Démobilisation

Par démobilisation on entend la libération officielle et contrôlée des combattants actifs de forces armées ou d'autres groupes armés. La première étape de la démobilisation peut s'étendre du traitement des combattants dans des centres temporaires jusqu'à la concentration de troupes dans des camps désignés à cette fin (sites de cantonnement, camps, zones de regroupement ou casernes). La deuxième étape de la démobilisation comprend la fourniture de moyens d'appui aux démobilisés, que l'on appelle la réinsertion. Réinsertion. On entend par réinsertion l'assistance offerte aux anciens combattants pendant la démobilisation, et avant le processus à plus long terme de réintégration.

Réinsertion

La réinsertion est une forme d'assistance transitoire visant à satisfaire les besoins fondamentaux des anciens combattants et de leur famille et peut comprendre des indemnités de sûreté transitoire, des aliments, des vêtements, un abri, des services médicaux, des services d'éducation à court terme, une formation, un emploi et des outils. Alors que la réintégration est un processus social et économique continu et à long terme de développement, la réinsertion est une assistance matérielle et/ou financière à court terme visant à satisfaire des besoins immédiats et peut durer jusqu'à un an. Le désarmement est la collecte, le recensement, le contrôle et la destruction des armes de petit calibre, des munitions, des

explosifs et des armes légères et lourdes des combattants et souvent aussi de la population civile. Le désarmement comporte également le développement de programmes pour une gestion responsable des armes.

La réintégration est le processus par lequel les ex-combattants acquièrent le statut civil et retrouvent un emploi et des revenus durables. La réintégration est essentiellement un processus social et économique possédant un calendrier ouvert et prenant place d'abord au sein des communautés au niveau local. Elle fait partie du développement global d'un pays et est une responsabilité nationale nécessitant souvent une aide extérieure à long terme.
(La définition ci-dessous, consacrée par le Secrétaire général de l'ONU en 2005 [note à l'Assemblée Générale, A/C.5/59/31, 2005], reprise par les IDDRS et par les principaux acteurs internationaux, constitue désormais la référence reconnue (Secrétaire Général,)

Économie informelle

Toutes les activités économiques de travailleurs et d'unités économiques qui ne sont pas couverts – en vertu de la législation ou de la pratique – par des dispositions formelles. *(OIT)*

Employabilité

Combinaison de compétences, de connaissances et d'attitudes qui améliorent la capacité d'un individu à trouver et à garder un emploi, à progresser dans le travail et à s'adapter au changement, trouver un autre emploi s'il le désire ou a été licencié, et à s'insérer plus facilement dans le marché du travail à différents moments de sa vie active. *(IDDRS 520)*

Emploi

Dans ce *Guide pratique*, le terme « emploi » est utilisé dans son acception générique et englobe toutes les formes d'emploi indépendant, des activités génératrices de revenu aux micro-entreprises, PME, coopératives et l'emploi salarié. *(Pour plus de précisions, voir le chapitre Concepts et Définitions de la Résolution concernant les statistiques de la population active, de l'emploi, du chômage et du sous-emploi, adoptée par la treizième Conférence internationale des statisticiens du travail (octobre 1982))*

Projet ou programme à Haute intensité de main-d'œuvre

Projet ou programme dans lequel les travaux sont effectués en ayant recours à autant de main-d'œuvre que techniquement possible, tout en assurant des coûts raisonnables et compétitifs et la réalisation d'un travail de qualité. *(Réponse aux crises. Manuel d'évaluation rapide des besoins)*

Enfant

Le terme « enfant » fait référence à toute personne de moins de 18 ans, conformément à la Convention relative aux droits de l'enfant. *(Les principes de Paris*, 2007).

Travail des enfants

Toutes les tâches exécutées par les enfants ne tombent pas forcément sous la dénomination de travail des enfants qui lui doit être éliminé. La participation des enfants et des adolescents à des tâches qui n'affectent pas leur santé et leur épanouissement personnel ou qui n'entravent pas leur scolarisation est généralement perçue comme quelque chose de positif.Ceci inclut des activités qui consistent par exemple à aider les parents à la maison, dans l'entreprise familiale ou à gagner un peu d'argent de poche en dehors des heures de cours ou pendant les vacances scolaires. Ce genre d'activités contribue à l'épanouissement

des enfants et au bien-être de leurs familles ; elles leur permettent d'acquérir des capacités et de l'expérience, et aident à les préparer à devenir des membres productifs de la société dans leur vie adulte. Le terme « travail des enfants » désigne généralement les activités qui privent les enfants de leur enfance, de leur potentiel et de leur dignité, et nuisent à leur développement physique et mental. Il fait référence à des travaux :

- qui sont dangereux pour la santé et le développement physique, social ou moral des enfants ;
- qui interfèrent avec leur scolarisation
  - en les privant de la possibilité d'aller à l'école ;
  - en les contraignant à abandonner prématurément l'école ;
  - en les obligeant à cumuler l'école avec des activités excessivement longues et pénibles.

Enfants associés/sortis des forces et/ou groupes armés

Toute personne âgée de moins de18 ans qui est ou a été recrutée ou employée par une force ou un groupe armé, quel que soit la fonction qu'elle y exerce. Il peut s'agir, notamment mais pas exclusivement, d'enfants, filles ou garçons, utilisé comme combattants, cuisiniers, porteurs, messagers, espions ou à des fins sexuelles. Le terme ne désigne pas seulement un enfant qui participe ou a participé directement à des hostilités.
(Les Principes de Paris, 2007. Les Principes de Paris utilisent le terme « enfant associé à une force armée ou à un groupe armé »).

Âge minimum d'admission au travail

La Convention sur l'âge minimum définit divers âges en dessous desquels aucun enfant ne devra être autorisé à travailler et dispose que : a) l'âge minimum d'admission au travail ne devra normalement pas être inférieur à 15 ans ; mais des exceptions peuvent être faitespour des pays en développement qui peuvent le fixer à 14 ans ; b) l'âge minimum autorisant des travaux *légers* ne devra pas être inférieur à 13 ans ; mais des pays en développement peuvent le fixer à 12 ans ; l'âge minimum d'admission à des travaux dangereux ne devra pas être inférieur à 18 ans, mais peut être réduit à 16 ans sous certaines conditions strictes *(OIT : convention (n° 138) sur l'âge minimum, 1973)*

Ex-combattants

Soldats d'une armée régulière, combattants ou miliciens d'une guérilla, y compris les femmes et les enfants soldats/combattants. Les soldats ou combattants non impliqués dans le processus de démobilisation devraient être compris dans le recensement des ex-combattants. *(Réponse aux crises. Manuel d'évaluation rapide des besoins)*

Formation professionnelle

L'expression *formation professionnelle* désigne tous les modes de formation permettant d'acquérir ou de développer des connaissances techniques et professionnelles, que cette formation soit donnée à l'école ou sur le lieu de travail (OIT : *Recommandation (n° 57) sur la formation professionnelle, 1939*)

La formation n'est pas une fin en elle-même, mais un moyen de développer les aptitudes professionnelles d'une personne, compte tenu des possibilités d'emploi, et de lui permettre de faire usage de ses capacités au mieux de ses intérêts et de ceux de la communauté ; elle devrait tendre à développer la personnalité, en particulier quand elle concerne les jeunes. *(OIT : Recommandation (n° 117) sur la formation professionnelle, 1962)*

Dans la présente recommandation, l'épithète *professionnelle* qualifiant les termes *orientation* ou *formation* signifie que l'orientation et la formation visent à identifier et à développer les aptitudes

humaines en vue d'une vie active productive et satisfaisante et, en liaison avec les diverses formes d'éducation, à améliorer la faculté de l'individu de comprendre les conditions de travail et le milieu social et d'influer sur ceux-ci, individuellement ou collectivement.
(OIT : Recommandation (n° 150) sur la mise en valeur des ressources humaines, 1975)

Genre

Ce terme fait référence aux différences et aux relations sociales entre les hommes et les femmes qui, comme on le sait, varient beaucoup d'une société et d'une culture à une autre et changent au cours du temps. Le terme de « genre » ne remplace pas le terme de « sexe », qui se réfère exclusivement aux différences biologiques entre hommes et femmes. Par exemple, des données statistiques sont ventilées par sexe. Le terme « genre » est utilisé pour analyser les rôles, les responsabilités, les contraintes, les possibilités et les besoins des femmes et des hommes dans tous les domaines et dans tout contexte social donné. (BIT : *ABC des droits des travailleuses et de l'égalité entre hommes et femmes*)

Analyse comparative entre les sexes

L'analyse comparative entre les sexes est un outil qui permet de diagnostiquer les différences entre les hommes et les femmes en ce qui concerne leurs activités, leurs situations et leurs besoins respectifs, ainsi que leur possibilité d'accéder aux ressources et au contrôle de celles-ci, et de bénéficier des fruits du développement et de participer aux prises de décision. Elle étudie les liens entre ces aspects et d'autres facteurs dans un contexte social, économique, politique et environnemental plus global. *(Idem)*

Égalité entre hommes et femmes

L'égalité entre hommes et femmes implique que tous les êtres humains, hommes et femmes, garçons et filles, jouissent d'une égalité des droits, de traitement et de possibilités dans tous les domaines de la vie. Elle ne signifie pas que les hommes et les femmes soient ou doivent devenir identiques, ni que toutes les mesures en matière d'emploi doivent aboutir nécessairement au même résultat, mais que leurs droits, leurs responsabilités, leur statut social et leur accès aux ressources ne doivent pas dépendre du sexe. L'égalité entre les sexes implique que tous les hommes et les femmes sont libres de développer leurs aptitudes personnelles et de faire des choix en faisant abstraction des limitations imposées par les stéréotypes et des préjugés relatifs à la répartition rigide des rôles en fonction du sexe et aux caractéristiques des hommes et des femmes. *(Idem)*

Équité entre les sexes

L'équité entre les sexes signifie que les femmes et les hommes jouissent d'un traitement équitable compte tenu de leurs besoins respectifs. Ce concept peut impliquer un traitement égal ou un traitement différent mais est considéré comme équivalent en termes de droits, de prestations, d'obligations et de possibilités. *(Idem)*

Formation sensible au genre

Être sensible au genre signifie que les différences entre hommes et femmes, basées sur le genre, sont reconnues. Une fois reconnues, les personnes qui assurent la formation devraient prendre en compte l'impact de ces différences sur la capacité des personnes formées à tirer profit des services de formation, et sur leur emploi et leurs activités d'entrepreneurs. Ce processus permet d'identifier les facteurs qui favorisent ou défavorisent les hommes et les femmes en formation.

Intégration des questions du genre

Le concept d'intégration des questions de genre consiste à : « introduire une perspective sexospécifique dans le processus d'évaluation des implications pour les hommes et les femmes de toute mesure

envisagée, y compris les dispositions législatives, les politiques ou les programmes dans tous les domaines et à tous les niveaux. Il s'agit d'une stratégie visant à intégrer les préoccupations et les expériences des hommes et des femmes dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques et programmes dans tous les domaines politiques, économiques et sociaux, de façon que les hommes et les femmes puissent bénéficier à égalité de ces politiques et programmes et que l'inégalité prenne fin. L'objectif final de l'intégration est d'aboutir à l'égalité hommes-femmes » *(ECOSOC, 1997) (Idem)*.

Rôles sexospécifiques

Les rôles sexospécifiques sont des comportements acquis dans une société, dans une communauté ou tout autre groupe social donné. Ils conditionnent les activités, les tâches et les responsabilités qui sont considérées comme « masculines » ou « féminines ». Les rôles sexospécifiques varient en fonction de l'âge, de la classe sociale, de la race, de l'appartenance ethnique ou de la religion, mais aussi en fonction de l'environnement géographique, économique, politique et culturel de la personne en question. *(Idem)*

Discrimination fondée sur le sexe

Pour déceler une discrimination fondée sur le sexe, il convient d'examiner non seulement l'intention ou le but d'une règle ou d'une mesure, mais aussi son effet réel dans la pratique. Il faut savoir distinguer la discrimination directe et indirecte. La discrimination est directe lorsque la législation ou la pratique traite de façon explicite les hommes et les femmes. Ainsi, les lois qui ne permettent pas aux femmes de signer des contrats sont directement discriminatoires. La discrimination est indirecte lorsque des règles et des pratiques en apparence neutres engendrent au quotidien des inconvénients supportés principalement par les personnes d'un des deux sexes. La discrimination indirecte est une forme de discrimination qui n'est pas manifeste à première vue, mais seulement une fois que les effets de facto de politiques ou de dispositions législatives ont été analysés. Le concept de discrimination indirecte montre que l'application des mêmes traitements ou exigences à toutes les personnes peut, en pratique, conduire à d'importantes inégalités. Une loi, un règlement, une politique ou une pratique peuvent paraître « neutres » en ne faisant pas de différence entre les femmes et les hommes, mais, dans la pratique, peuvent entraîner un traitement inégal pour des personnes ayant certaines caractéristiques. Tout traitement qui, dans la pratique, défavorise seulement un sexe « constitue une discrimination indirecte » si l'effet négatif n'est pas étroitement lié aux exigences inhérentes à l'emploi. *(Idem)*

Groupe cible

Dans le contexte de ce *Guide pratique*, le terme désigne les enfants et jeunes sortis des forces et groupes armés et les autres enfants affectés par les conflits.

Indicateurs

Caractéristiques ou variables utilisées pour évaluer les changements envisagés, observer les progrès accomplis et évaluer les résultats obtenus en les comparant aux résultats attendus. *(Réponse aux crises. Manuel d'évaluation rapide des besoins)*

Jeunes/Jeunesse

Dans le système des Nations Unies, les jeunes sont les personnes âgées entre 15 et 24 ans inclus. Cependant, cette définition peut varier considérablement d'un contexte à l'autre. Les systèmes sociaux, économiques et culturels définissent les limites d'âge pour les rôles et responsabilités spécifiques aux enfants, aux jeunes et aux adultes. Les conflits et la violence obligent souvent les jeunes à assumer des rôles d'adultes, tels que d'être parents, soutiensde famille, soignants ou combattants. Des attentes culturelles envers les filles et les garçons affectent également leur perception comme étant des adultes, comme l'âge du mariage, de la circoncision ou de la maternité. Ces attentes peuvent être modifiées par le conflit. *(IDDRS 2006)*

Libération (formelle et informelle)

Le processus officiel et contrôlé de désarmement et de démobilisation d'enfants recrutés dans une force armée ou un groupe armé, et les modalités informelles selon lesquelles les enfants quittent la force armée ou le groupe armé par la fuite, la capture ou par tout autre moyen. Elle implique une rupture de l'association avec la force armée ou le groupe armé et le début du passage de la vie militaire à la vie civile. La libération peut intervenir pendant une situation de conflit armé ; elle ne dépend pas de la cessation temporaire ou permanente des hostilités. Elle n'est pas subordonnée à la possession par les enfants d'armes à confisquer. *(Les principes de Paris, 2007)*

Microfinance

Fourniture de services financiers à des personnes à faibles revenus et notamment à des personnes qui s'auto-emploient. La notion de microfinance est plus étendue que celle de microcrédit. En effet, elle renvoie à d'autres services comme la micro-épargne, la micro-assurance, le micro-leasing, les services de paiement et de transfert de fonds. *(Réponse aux crises. Manuel d'évaluation rapide des besoins)*

Microcrédit

Octroi de petits prêts aux personnes démunies qui ne remplissent pas les conditions leur permettant de bénéficier de prêts bancaires classiques. *(Réponse aux crises. Manuel d'évaluation rapide des besoins)*

Micro-assurance

La protection des pauvres contre des risques spécifiques en échange du paiement régulier de primes d'assurance proportionnelles à la probabilité et au coût du risque concerné. (*Protecting the poor : A microinsurance compendium)*

Orientation professionnelle

Le Career Guidance Policy Review de l'OCDE définit ce terme par « services et activités qui s'adressent à des individus de tout âge, à toutes les étapes de leur vie, pour les aider à faire leurs choix éducatifs ou professionnels et à gérer leur évolution professionnelle ». Cette définition inclut rendre plus accessible l'information sur le marché du travail et les opportunités de formation et d'emploi, en organisant cette information, en la systématisant et en la rendant disponible quand et où l'on a besoin. Elle implique également aider les personnes à réfléchir sur leurs aspirations, leurs intérêts, leurs compétences, leurs capacités personnelles, leurs qualifications et leurs aptitudes et à les adapter aux opportunités de formation et d'emploi disponibles. Le terme « orientation professionnelle » tend à être remplacé par « orientation de carrière » dans les pays à revenus élevés. L'orientation professionnelle est axée sur le choix d'un métier et se distingue de l'orientation scolaire qui est axée sur le choix des cours. L'orientation de carrière relie les deux concepts et met l'accent sur l'interaction entre les études et le travail. (*Career Guidance – A Resource Handbook for Low- and Middle-Income Countries*, *2006*)

Partenariat public-privé

Les partenariats public-privé « sont des relations de collaboration, établies volontairement entre différents acteurs des secteurs public et privé et par lesquelles tous les participants conviennent de travailler ensemble pour atteindre un objectif commun ou réaliser des tâches spécifiques. Les partenariats peuvent avoir différents objectifs, tels que défendre une cause, faire appliquer des normes et des codes de conduite ou partager et coordonner des ressources et des compétences. Ils peuvent se traduire par une activité spécifique, un ensemble de mesures ou encore une alliance durable, reposant sur le consensus et la participation active de chaque organisation et de ses parties prenantes. » (*Nations Unies, Building partnerships : Cooperation between the United Nations system and the private sector [Développer des*

partenariats : Coopération entre le Système des Nations Unies et le secteur privé], Département de l'information publique, (2002).

Pires formes de travail des enfants

L'article 3 de la Convention n° 182 de l'OIT définit les pires formes de travail des enfants comme : a) toutes les formes d'esclavage ou pratiques analogues, telles que la vente et la traite des enfants, la servitude pour dettes et le servage ainsi que le travail forcé ou obligatoire, y compris le recrutement forcé ou obligatoire des enfants en vue de leur utilisation dans des conflits armés ; b) l'utilisation, le recrutement ou l'offre d'un enfant à des fins de prostitution, de production de matériel pornographique ou de spectacles pornographiques ; c) l'utilisation, le recrutement ou l'offre d'un enfant aux fins d'activités illicites, notamment pour la production et le trafic de stupéfiants, tels que les définissent les conventions internationales pertinentes ; d) les travaux qui, par leur nature ou les conditions dans lesquelles ils s'exercent, sont susceptibles de nuire à la santé, à la sécurité ou à la moralité de l'enfant.

Plaidoyer/Sensibilisation

Promotion et appui à divers niveaux aux principes, causes, approches et interventions pertinentes, tels que le travail décent ; le dialogue social d'avant la crise et lors des étapes ultérieures ; le recours aux normes internationales du travail lors des négociations et des autres étapes ; l'intégration des considérations liées à l'emploi et au travail décent pendant la phase de réhabilitation et de reconstruction. (*Réponse aux crises.Manuel d'évaluation rapide des besoins,2001*)

Projets à impact rapide (PIR)

Projets conçus afin de répondre aux besoins à court terme en matière d'emploi et de réhabilitation, et qui ciblent les zones et les groupes les plus vulnérables*. (Réponse aux crises. Manuel d'évaluation rapide des besoins)*

Protection sociale

Elle prend en compte les mêmes situations et permet de subvenir aux mêmes besoins que la « sécurité sociale », mais intègre également des mesures volontaires prises à travers des mécanismes privés ou non statutaires ayant le même objectif, telles que les sociétés de secours mutuel, les systèmes de caisse de retraite et les mécanismes communautaires. *(Réponse aux crises. Manuel d'évaluation rapide des besoins)*

Public cible

Dans le contexte de ce *Guide pratique*, le terme désigne ses utilisateurs, en particulier les agences d'exécution des projets de réintégration des enfants et jeunes sortis des forces et groupes armés et d'autres enfants affectés par les conflits.

Réadaptation professionnelle

Processus qui permet aux personnes handicapées d'obtenir un emploi convenable, de le garder et d'y progresser, consolidant ainsi leur intégration ou réintégration dans la société et leur autonomie. *(Réponse aux crises. Manuel d'évaluation rapide des besoins*)

Recrutement

La conscription ou l'incorporation obligatoire, forcée ou volontaire d'enfants dans une force armée ou un groupe armé de quelque nature que ce soit. *(Les principes de Paris, 2007)*

Réfugié

Personne vivant hors de son pays d'origine à cause de craintes justifiées de persécution fondée sur sa race, religion, nationalité, appartenance à un groupe social déterminé ou sur ses opinions politiques, et qui est incapable ou ne désire pas bénéficier de la protection de ce pays ou y retourner par crainte de persécution. (*Réponse aux crises. Manuel d'évaluation rapide des besoins)*

Renforcement des capacités

Par renforcement des capacités, il faut entendre les moyens par lesquels les compétences, l'expérience, les aptitudes techniques et de gestion sont développées, souvent par le biais de l'assis tance technique, de la formation à court ou à moyen terme et des contributions de spécialistes. Ce processus implique également la mise en valeur des ressources humaines, matérielles et financières. (*Réponse aux crises. Manuel d'évaluation rapide des besoins, 2004*)

Relèvement (redressement) / reconstruction

Interventions en matière de développement qui visent non seulement à construire ou à réparer les dégâts, ou à retourner au *statu quo ante*, mais également à satisfaire les besoins à moyen et long terme ainsi qu'à améliorer les politiques, programmes, systèmes et capacités, afin d'éviter la répétition des crises, d'atteindre des niveaux plus élevés d'emploi et de conditions de vie. *(Réponse aux crises. Manuel d'évaluation rapide des besoins)*

Risque

Il comporte trois aspects : la probabilité de la sur venue d'un danger (événement contingent) d'une ampleur déterminée, l'identification des éléments qui seraient affectés si l'événement contingent survenait et la vulnérabilité de ces éléments au danger. *(Réponse aux crises. Manuel d'évaluation rapide des besoins)*

Sécurité sociale

Il s'agit de la protection assurée par la société à travers une série de mesures publiques destinées à compenser l'interruption ou la cessation des revenus du travail à cause d'un certain nombre de contingences (telles que la maladie, le chômage, les accidents de travail, les incapacités, le vieillissement et la mort du soutien de la famille), à assurer une couverture médicale à la population ou un appui financier aux familles ayant des enfants. *(Réponse aux crises. Manuel d'évaluation rapide des besoins)*

Sensibilisation

Voir **Plaidoyer**

Services de d'appui aux entreprises

Services destinés à améliorer la performance de l'entreprise, son accès aux marchés et sa compétitivité. Cette définition englobe une grande variété de services, aussi bien stratégiques qu'opérationnels. Les services d'appui aux entreprises sont conçus pour venir en aide aux entreprises individuelles par opposition au milieu des grandes entreprises. (*Business Development Services for Small Enterprises : Guiding Principles for Donor Intervention*, 2001)

Suivi et évaluation

Le suivi est la collecte régulière et systématique, l'analyse des données sur les événements (et les non événements) du programme, en vue de la prise de décisions, de la gestion, de la maîtrise et du contrôle des actions en cours conformément au plan.

L'évaluation implique l'analyse des données en vue de s'assurer que le programme atteint les objectifs assignés et éventuellement la proposition des améliorations.

Travail décent

Travail productif que les hommes et les femmes peuvent exercer dans des conditions de liberté, d'équité, de sécurité et de dignité humaine. Le travail décent implique la possibilité d'accéder à un travail productif et équitablement rémunéré, la sécurité sur le lieu de travail et une protection sociale pour les travailleurs et leurs familles, de meilleures perspectives de développement personnel et d'intégration sociale, la liberté d'exprimer ses préoccupations, de s'organiser et de participer aux décisions qui affectent sa vie, l'égalité des chances et de traitement pour tous. *(Outils pour l'intégration de l'emploi et du travail décent, CEB, 2007)*

Travaux publics

Travaux effectués par des organismes relevant d'un gouvernement central ou d'autorités locales pour le bénéfice de l'ensemble de la population. Les infrastructures ainsi construites restent la propriété des organismes concernés, qui sont responsables de leur gestion.*(Réponse aux crises. Manuel d'évaluation rapide des besoins)*

Vulnérabilité

Propension d'une société à subir d'importants dégâts, perturbations et pertes en vies humaines à la suite d'un événement contingent. Au demeurant, la vulnérabilité peut aussi être associée à des groupes spécifiques de la société qui sont susceptibles d'être plus durement frappés par une crise que d'autres, en raison de leur condition économique et sociale.*(Réponse aux crises. Manuel d'évaluation rapide des besoins)*

II. Chronogramme des activités du projet

Chronogramme des activités du projet sur 24 mois*

Module	Activité	Mois																							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Module 1 : Identification du groupe cible	Définition des critères d'éligibilité des bénéficiaires	x																							
	Établissement des listes des bénéficiaires potentiels du projet	x	----	x																					
	Vérification des listes et sélection des participants au projet		x																						
	Communication intense et claire avec les bénéficiaires et la communauté sur la sélection et les services du projet		xxx																						
	Sélection et installation du SGI. Coordination étroite avec tous les partenaires impliqués. Adoption de règles communes pour la confidentialité et le droit de mise à jour des données	x	----	x																					
	Enregistrement et détermination des profils. Remplissage des profils initiaux des bénéficiaires		xx																						
Module 2: Analyse de l'environnement socioéconomique local et coordination des programmes	Exploration des programmes intégrés de relèvement/développement local, communication sur les objectifs et les services du projet, négociation sur la participation du projet à un tel programme.	x	-----	----------	x																				
	Programmation et mise en oeuvre coordonnée du projet, sensibilisation des membres du programme intégré sur le recrutement et la réintégration des enfants		x	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	x
	S'il n'y a pas un tel programme, prendre l'initiative de créer un mécanisme de coordination locale		x	----------	----------	----------	x																		
	Exploration des opportunités d'emploi immédiates (analyse des secteurs avec un potentiel d'emploi élevé en contextes post-conflit, améliorations pour la création rapide d'emplois, HIMO)		x	----------	----------	----------	x																		
	Recherche pour des emplois durables à moyen et à long terme (DT/MI)					x	-----	----------	----------	x															
Module 3 : Orientation professionnelle	Identification/sélection/préparation des conseillers d'évaluation/d'orientation	x	----	x																					
	Évaluation professionnelle		xx																						
	Orientation professionnelle		xxxxxx																						
	Présentation des options d'emploi locales		x	----	x																				
	Formulation des idées initiales de projet			x																					
	Remplissage de la fiche individuelle de suivi provisoire			x																					
	Remplissage du plan provisoire de réintégration du groupe cible			x																					
	Rapport de synthèse provisoire du processus d'orientation et des résultats				x																				
Module 4.1 : Formation professionnelle	Coordination locale de l'offre en formation		xxxxxxxxxxxxxxx	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	x													
	Analyse des besoins en formation		xxxxxxx																						
	Analyse et sélection des prestataires de formation	x	-----	-------	x																				
	Définition des plans individuels de formation et des appuis post-formation			xx																					
	Formation technique professionnelle (CFP/ONG) courte (1-3 mois)			xxxxxxxxxxxxxxx																					
	Formation technique professionnelle (CFP/ONG) moyenne (4-6 mois)			xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx																					

Module	Activité	Mois																							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
	Formation technique professionnelle (CFP/ONG) longue (7-9 mois)			xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	x												
	Apprentissages formels			xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	x															
	Sélection des maîtres-artisans	x	----	----	----	----	x																		
	Contrats et suivi de l'apprentissage informel			x	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	x
	Formation mobile/de proximité pour les zones rurales			x	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	x
	Offre de formation de « seconde phase » pour l'emploi durable après l'emploi d'urgence									x	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	x
	Coordination de la formation professionnelle avec l''éducation de base, la formation en compétence de vie et la formation à l'entreprenariat			xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	x						
	Suivi de toutes les activités de formation professionnelle par l'agence d'exécution			x	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	x
Module 4.2 : Éducation informelle de base et formation en compétences de vie	Identification, analyse et sélection d'agences compétentes dans l'éducation informelle de base et la formation en compétence de vie	x	----	----	x																				
	Définition des plans d'éducation informelle de base et de formation en compétence de vie pour tous les bénéficiaires du projet concernés			xx																					
	Mise en oeuvre et suivi de l'éducation informelle (alphabétisation fonctionnelle: lire, écire, calculer)				xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	----	----	x														
	Offre de formation en compétences de vie				xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	x	----	----	----	----	----	----	----	----	----	x						
	Coordination de l'éducation informelle de base et de la formation en compétences de vie avec la formation professionnelle				xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	----	----	----	----	----	----	----	----	----	x						
Module 4.3 : Formation à l'entreprenariat	Option 1: Sélection de l'agence en charge de la formation en gestion et du suivi des nouveaux entrepreneurs	x	----	----	x																				
	Option 2: Formation de l'agence d'exécution par le maître-formateur			xx																					
	Élaborer le programme de formation à l'entreprenariat (option 1: avec l'agence sélectionnée) (contenu, outils, lieu, timing de la formation, etc.)				xx																				
	Mise en oeuvre de la formation en entreprenariat (options 1 et 2)				xxxxx	xxxxx	xxxxx	----	x																
	Définition des plans d'affaire individuels détaillés						x	----	x																
	Coordination de la formation à l'entreprenariat avec la formation professionnelle, l'éducation informelle de base et la formation en compétences de vie				xxxxx	xxxxx	xxxxx	----	x																
Module 5.1 : Accompagnement des petites entreprises lors des phases de lancement et de consolidation	Identification et sélection des modalités de suivi et des partenaires (agence partenaire, mentorats, centres d'affaires, etc.)					xxxxx																			
	Suivi des micro- et petites entreprises et des coopératives (si assuré par l'agence d'exécution)						xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	----	----	----	----	----	x
	Monitoring, coordination et évaluation par l'agence d'exécution du suivi réalisé par les partenaires						xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	----	----	----	----	----	x
	Mise en oeuvre du suivi (si assuré par l'agence d'exécution)						xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	----	----	----	----	----	x
Module 5.2 : Coopératives	Se familiariser avec les principes et procédures des coopératives, la législation nationale					x	----	x																	
	Formation des coopératives (membres)					x	----	----	----	----	----	----	x												
	Lancer des coopératives (règlement intérieur, enregistrement, élection du commité)						x	----	----	----	----	----	----	x											
	Assurer l'appui technique et entrepreneurial aux coopératives, faciliter le travail en réseau						x	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	x
	Assurer le suivi des coopératives						x	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	x
Module 5.3 : Accès aux services financiers	Chercher une expertise spécialisée (TdR, contrat)		x	----	----	x																			
	Se familiariser avec les services financiers			x	----	x																			
	Éducation financière				x	----	----	----	----	----	----	----	----	x											
	Formation des groupes solidaires de MF					x	----	----	----	----	----	----	----	x											
	Evaluation et sélection des IMF	x	----	----	----	----	x																		

Module	Activité	Mois																							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
	Ouverture de comptes auprès des IMF						x-----	-----	-----	-----	-----	-----x													
	Suivi des services financiers (suivi social)						x-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----x
	Monitoring des services financiers						x-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----x
Module 6 : Appui pour l'obtention et le maintien d'un emploi salarié	Contacter les services d'emploi, les organisations d'employeurs et de travailleurs, les programmes et les projets. Plaidoyer et mesures incitatives					x-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----x													
	Mise en œuvre de l'encadrement technique, suivi social, suivi du respect des contrats conclus						x-----	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
Module 7 : Insertion dans les programmes d'investissements à haute intensité de main-d'oeuvre	Identifier les programmes HIMO locaux et évaluer les opportunités de placement des bénéficiaires du projet	x-----	-----x																						
	Identifier des bénéficiaires pour un placement dans les programmes HIMO, évaluer les besoins en formation, offrir une formation	x-----	----------x																						
	Faire un plaidoyer pour le placement des bénéficiaires du projet dans les programmes HIMO			x-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	----x							
	Continuer à offrir des services du projet aux bénéficiaires pendant leur travail dans les programmes HIMO				x-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	----x
	Suivi du respect du contrat de travail				x-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	----x
	Assister les bénéficiaires du projet à entrer dans un nouvel emploi à la fin de l'emploi dans le programme HIMO										x-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	----x
	Veiller à l'accès des jeunes entrepreneurs du projet aux appels d'offre pour des contrats dans les programmes HIMO, y compris formation sur les procédures d'appel d'offres, etc.													x----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	----x
	Assister les jeunes entrepreneurs du projet à occuper des « créneaux » d'emploi indépendant créés par les programmes HIMO										x-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	----x
Module 8.1 : Micro-assurance santé	Sensibilisation des participants au projet sur la nécessité d'une protection santé, information sur la micro-assurance			x-----	-----x																				
	Identification des besoins			x-----	-----x																				
	Identification, évaluation et sélection des prestataires de micro-assurance			x-----	-----x																				
	Paiement des primes de micro-assurance à partir des ressources du projet (première année)					x-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	----x							
	Suivi du régime de micro-assurance					x-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	----x
Module 8.2 : Sécurité, santé et conditions de travail	Collecter les informations sur la législation nationale et les conventions internationales en matière de SST			x-----	-----	-----	----x																		
	Identifier les partenaires locaux compétents en SST			x-----	-----	-----	----x																		
	Inclure la sensibilisation SST dans la formation professionnelle et la formation à l'entreprenariat			x-----	-----	-----	-----	-----	-----			-----x													
	Sensibiliser les partenaires à la question SST et organiser des formations			x-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	----x										
	Analyser les options d'emploi retenues par rapport aux risques SST		x-----	-----	-----	-----	----x																		
	Monitor les conditions de travail des participants auto-employés et salariés						x-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	----x
	Initier des évaluations de risques, si nécessaire, et offrir de l'aide pour réduire le risque						x-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	----x

** xxxxxxxxxxxxxxxx indique une activité à réaliser tout au long de cette période*

x----------x indique une activité à réaliser à un moment donné au cours de cette période, mais pas de façon permanente

CHRONOGRAMME DES ACTIVITES DU PROJET

III. Lecture recommandée

Conformément à l'objectif du *Guide pratique*, la bibliographie suivante, organisée par module, représente une sélection de publications et de documents utiles pour le travail des agences sur le terrain.

Cadre conceptuel du *Guide pratique*

- BIT-CRISIS (2003): *Decent Work matters in Crises: ILO response to crisis challenges*, 22 factsheets (Genève).
  http://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Publications/lang—en/docName—WCMS_116630/index.htm
- BIT-CRISIS (2010): *Socio-Economic Reintegration of Ex-Combatants. Guidelines* (Genève).
  http://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Instructionmaterials/lang--en/docName--WCMS_141276/index.htm
- BIT-IPEC (2007): *Prévention du recrutement et réintégration des enfants associés aux forces et groupes armés. Cadre stratégique pour combler le retard économique* (Genève)
  http://www.ilo.org/ipecinfo/product/viewProduct.do?productId=6965
- Nations Unies, Groupe de travail interinstitutions sur le DDR (2006) : *Integrated Disarmament, Demobilization and Reintegration Standards (IDDRS), and Operational Guide to the IDDRS.*
  http://www.unddr.org/iddrs/
- Nations Unies : *Protocole facultatif à la Convention relative aux droits de l'enfant, concernant l'implication des enfants dans les conflits armés*
  http://www2.ohchr.org/french/law/crc-conflict.htm
- Nations Unies (2009) : *Politique des Nations Unies pour la création d'emplois, de revenus et la réinsertion dans les situations post-conflit*
  http://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Publications/lang--en/docName--WCMS_117576/index.htm (version en anglais)
- OIT (1999): La convention (nº 182) et la recommandation (n° 190) sur les pires formes de
  http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convdf.pl?C182 et
  http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convdf.pl?R190
- Les Principes de Paris. 2007. *Principes et lignes directrices sur les enfants associes aux forces armées ou aux groupes armés* (Paris)
  http://www.unicef.org/french/protection/files/ParisPrincipesFrench310107.pdf

Module 1 : Identification du groupe cible (y compris les documents sur les enfants associées aux forces et groupes armés)

- BIT-IPEC (2003): *Enfance blessée* : *L'utilisation des enfants dans les conflits en Afrique Centrale* (Genève).
  http://www.ilo.org/ipecinfo/product/viewProduct.do?productId=9691
- Brett, R.; Specht, I. (2004): *Young Soldiers – Why they Choose to Fight* (Colorado, Boulder, Lynne Rienner Publishers).
  http://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Publications/lang--en/docName--WCMS_116562/index.htm
- La Coalition pour mettre fin à l'utilisation d'enfants soldats (2009) : *Enfants soldats. Rapport mondial* 2008 (Londres).
  http://www.childsoldiersglobalreport.org/

- IRC; Save the Children UK; UNICEF (2008): *Système de gestion d'information interinstitutions sur la protection de l'enfance.* http://www.crin.org/bcn/details.asp?id=19085&themeID=1005&topicID=1032
- OIT (1973): La convention (n° 138) et la recommandation (n° 146) sur l'âge minimum http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convdf.pl?C138 et http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convdf.pl?R146

Module 2 : Analyse de l'environnement socioéconomique local et coordination des programmes

- BIT (2002): *Africa's crises: Recent analysis of armed conflicts and natural disasters in Africa* (Genève). http://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Publications/lang--en/docName--WCMS_116401/index.htm
- — (2003): Jobs after war. A critical challenge in the peace and reconstruction puzzle (Genève) http://www.ilo.org/global/What_we_do/Publications/ILOBookstore/Orderonline/Books/lang--en/WCMS_PUBL_9221138100_EN/index.htm
- — (2004): Réponse aux crises. Manuel d'évaluation rapide des besoins (Genève). http://www.ilo.org/global/What_we_do/Publications/ILOBookstore/Orderonline/Books/lang--fr/docName--WCMS_PUBL_9222126394_FR/index.htm
- — (2008): *Tendances mondiales de l'emploi des jeunes*. 3ème édition, (Genève). http://www.ilo.org/empelm/what/pubs/lang--en/contLang--fr/docName--WCMS_114357/index.htm
- BIT-CRISIS (1997): *Local Economic Development; Operational Guidelines in Post-Crisis Situations* (Genève). http://www.ilo.org/empent/Whatwedo/Publications/lang--en/docName--WCMS_101318/index.htm
- — (2010): *Local Economic Recovery in Post-Conflict. Guidelines* (Genève). http://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Publications/lang—en/docName—WCMS_115919/index.htm
- BIT; HEI (2006): *Guidelines for employment in crises* (Genève). http://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Publications/lang—en/docName—WCMS_116534/index.htm
- — (2006): Rapport mondial*: Employment in response to crises. An analytical report of the research project Strengthening Employment in Response to Crises* (Genève). http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—-ed_emp/—-emp_ent/—-ifp_crisis/documents/publication/wcms_116538.pdf
- De Luca (2003): *Business and decent work in conflict zones: a "why?" and "how?" guide* (Genève, BIT). http://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Publications/lang—en/docName—WCMS_116628/index.htm
- Goovaerts; Gasser; Inbal. 2006. *Demand-driven Approaches to Livelihood Support in Post-War Contexts. A joint ILO-WB Study* (BIT, Genève). http://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Publications/lang—en/docName—WCMS_115927/index.htm
- PNUD (2008): *Post-Conflict Economic Recovery. Enabling Local Ingenuity – Crisis Prevention and Recovery Report* (N.Y.). http://www.reliefweb.int/rw/lib.nsf/db900sid/ASAZ-7KNGZ2/$file/undp_oct2008.pdf?openelement
- PNUE/BIT/OIE/CSI (2008): *Emplois verts : Pour un travail décent dans un monde durable, à faible émissions de carbone*, (Nairobi) http://www.unep.org/labour_environment/PDFs/Greenjobs/UNEP-Green-Jobs-Report.pd

Module 3 : Orientation professionnelle et Module 4.1 : Formation professionnelle

- BIT (1997): *Manual on training and employment options for ex-combatants (*Genève). http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—-ed_emp/—-emp_ent/ifp_crisis/documents/instructionalmaterial/wcms_116729.pdf

- (1999) : *Un cadre pour les orientations et l'action de l'OIT dans le contexte des situations de conflit : formation et promotion de l'emploi en vue d'une paix durable* (Genève). http://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Publications/lang—en/docName—WCMS_116724/index.htm

- — (2009): Rural skills training. A generic manual on training for rural economic empowerment (TREE) (Genève). http://www.ilo.org/intranet/english/employment/skills/index.htm

- BIT-IPEC (2002): *Non-formal education and rural skills training: Tools to combat the worst forms of child labour including trafficking* (Bangkok, BIT).

- Haan, H.C. (2002): *Training for work in the informal sector: New evidence from Kenya, Tanzania and Uganda* (Genève, BIT). http://www.ilo.org/skills/what/pubs/lang—en/docName—WCMS_103995/index.htm

4.2 : Education informelle de base et formation en compétence de vie

- BIT (2008): *Lutter contre le travail des enfants par l'éducation* (Genève). http://www.ilo.org/asia/whatwedo/publications/lang—en/docName—WCMS_098342/index.htm

- BIT-IPEC. *Education as an intervention strategy to eliminate and prevent child labour. Consolidated good practices of the International Programme on the Elimination of Child Labour* (Genève). http://www.ilo.org/public/english/region/asro/bangkok/apec/download/edu_strat.pdf

4.3 : Formation en entreprenariat

- BIT : GERME, *Gérez mieux votre entreprise* (Genève).

- — : *TRIE, Trouvez une idée d'entreprise* (Genève).

- — : *CREE, Créez votre entreprise* (Genève).

- — : *Connaître l'entreprise (CLE)* (Genève)

Module 5 : Appui au démarrage et au maintien d'un emploi indépendant

5.1 : Accompagnement des petites entreprises pendant le démarrage et la consolidation

- ILO-SEED/IPEC (2004): *Using Small Enterprise Development to Reduce Child Labour. A Practical Guide* (Genève).

- Schoof, U. (2006): *Stimulating Youth Entrepreneurship: Barriers and incentives to enterprise start-ups by young people* (Genève, BIT). http://www.ilo.org/empent/Whatwedo/Publications/lang--en/docName--WCMS_094025/index.htm

- Sievers, M.; Haftendorn, K.; Bessler, A. 2003. *Business Centres for Small Enterprise Development. Experiences and lessons from Eastern Europe* (Genève, BIT). http://www.ilo.org/empent/Whatwedo/Publications/lang--en/docName--WCMS_117676/index.htm

5.2 : Coopératives

- Alliance coopérative internationale (1995) : *Déclaration sur l'identité coopérative* . http://www.ica.coop/coop/principles.html
- BIT Formation en Gestion Coopérative (MATCOM), CD
- BIT-IPEC (2009): *Cooperating out of child labour: Harnessing the untapped potential of cooperatives and the cooperative movement to eliminate child labour* (Genève, BIT). http://www.ilo.org/global/What_we_do/Publications/ILOBookstore/Orderonline/Books/lang--en/docName--WCMS_112449/index.htm
- Develtere, P. Pollet, I. et Wanyama, F. 2008. *Cooperating out of poverty: The Renaissance of the African Cooperative Movement,* (BIT/Institut de la BM, Genève). http://ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/coop_out_of_poverty.pdf
- Henrÿ, H.2005. Guide de législation coopérative, (Genève, BIT, 2e édition) http://www.ilo.org/empent/Whatwedo/Publications/lang--en/contLang--fr/docName--WCMS_122183/index.htm
- OIT (2002) : Recommandation (n°193) concernant la promotion des coopératives http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convdf.pl?R193
- Parnell, E. (2001): *The Role of Cooperatives and other Self-Help Organizations in Crisis Resolution and Socio-Economic Recovery* (Genève, BIT). http://www.ocdc.coop/New%20Basic%20Documents/coopscrisis&socioeconomicrecovery.pdf
- Smith, S.; Ross, C. (2006): *Organizing out of poverty: stories from the grassroots; How the SYNDICOOP approach has worked in East Africa* (Genève, BIT).
- Tchami, G. (2007): *Handbook on Cooperatives for use by Workers' Organizations* (Genève, BIT). http://www.ilo.int/wcmsp5/groups/public/—-ed_emp/—-emp_ent/documents/publication/wcms_094046.pdf

5.3 : Accès au service financiers

- van Doorn, J. et Churchill, C. 2004. *Microfinance against Child Labour – Technical Guidelines* (Genève, BIT SFP). http://white.oit.org.pe/ipec/documentos/microfinance_guideline.pdf
- Doyle, K. Juillet 1998. *Microfinance in the Wake of Conflict: Challenges and Opportunities* (Bethesda, MD, Microenterprise Best Practices). www.mip.org/pdfs/mbp/conflict.PDF
- BIT (2005): *Financial Services in Local Economic Development* (Genève).
- — (2006): *Financial Education for Families of Working Children. Trainer's Manual* (Cambodge). http://www.ilo.org/asia/whatwedo/publications/lang—en/docName—WCMS_108269/index.htm
- — (2008): *Building financial capability for the vulnerable households: A Manual for individual training/counselling session*, Part 8*: Handouts for clients: Budgeting and Savings,* and Part 9*: Handout for clients: Credits* (Chisinau).
- BIT-IPEC (2002): *Micro-Finance Interventions: Tools to combat the Worst Forms of Child Labour including Trafficking* (Bangkok).
- Social Finance Network (2007): *Microfinance Briefs* (Turin, BIT).

- BIT/UNHCR. 2002 *Introduction to microfinance in conflict-affected communities. A training manual* (Genève). http://www.ilo.org/global/What_we_do/Publications/ILOBookstore/Orderonline/Books/lang—en/WCMS_PUBL_9221116425_EN/index.htm
- Microenterprise Best Practices (MBP): *Microfinance Following Conflict*, 8 Technical Briefs (Bethesda, MD
- Sebstad, J.; Cohen, M. (2007): *Financial education for the poor* (Washington, DC). http://www.microfinanceopportunities.org/docs/Financial_Education_for_the_Poor%20April%202003.pdf
- UNHCR (2005): *A handy guide to Microfinance in conflict-affected communities. UNHCR Guidelines on Initiating, Developing, Implementing and Evaluating Microfinance Programmes* (Genève).

Module 6 : Appui pour obtenir et conserver un emploi salarié

- BIT (2008): *Safe work for youth - Employers' Packet – Working with youth – Tips for small business owners* (Genève, BIT). http://www.ilo.org/ipecinfo/product/viewProduct.do;jsessionid=0a038009cea065948e1377d463fb276c2d080227525.hkzFngTDp6WImQuUaNaKbxD3lN4K-xaIah8SxyIn3uKmAiN-AnwbQbxaNvzaAmIhuKa30xgx95fjWTa3eIpkzFngTDp6WImQuxahqTaxyNbheOawb48OX3b4Dtgj15eMbynknvrkLOlQzNp65In0__?productId=12352
- Schulz, G.; Klemmer, B. (1998): *Public Employment Services in English-speaking Africa. Proposals for Re-Organization* (Genève, BIT). http://www.ilo.org/skills/what/pubs/lang—en/docName—WCMS_104150/index.htm

Module 7 : Insertion dans les programmes d'investissement à haute intensité de main-d'œuvre

- De Vletter, F. (2001): *From destruction to reconstruction: The Mozambique experience (1981-1997) using employment-intensive technology,* Document de travail du BIT (Genève, BIT).
- BIT (2001): *Employment-intensive Reconstruction Works in Countries Emerging from Armed Conflicts. Guidelines* (Genève); http://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Publications/lang—en/docName—WCMS_116392/index.htm
- BIT (2002) *The Work of Giants. Rebuilding Cambodia* (Genève, BIT). http://www.ilo.org/global/What_we_do/Publications/ILOBookstore/Orderonline/Books/lang--en/docName--WCMS_PUBL_9221122808_EN/index.htm
- Lyby, F. (2001): *From destruction to reconstruction: The Uganda experience (1981-1997) using employment-intensive technology*, Document de travail du BIT (Genève, BIT).
- Shone, M. (2001): From destruction to reconstruction: The Cambodia experience (1981-1997) using employment-intensive technology, Document de travail du BIT (Genève, BIT).

Module 8 : Protection sociale

8.1 : Micro-assurance santé

- Churchill, C. (ed.) 2006. *Protecting the poor : A microinsurance compendium*. (Genève, BIT, Munich Re Foundation et CGAP).

http://www.munichre-foundation.org/NR/rdonlyres/52FA02DB-B6A4-4DEB-8149-5A64B64D6A68/0/ProtectingthepoorAmicroinsurancecompendiumFullBook.pdf

- BIT/STEP. 2000. *Health Micro-insurance: A Compendium* (Genève). http://www.ilo.org/public/english/protection/secsoc/step/publ/best.htm

8.2 : Santé et sécurité au travail et autres conditions de travail

- Forastieri. 2002. *Children at work; Health and safety risks,* 2ème édition (Genève, BIT).
- BIT (2002) *Work Improvement in Neighbourhood Development, WIND Program. Training Program on Safety, Health, and Working Conditions in Agriculture* (Bangkok). http://www.ilo.org/asia/whatwedo/publications/lang--en/docName--WCMS_099075/index.htm
- — (2004): *WISE +. Work Improvement in Small Enterprises. Package for trainers (Genève)*
- — *Work Improvements in Small Enterprises (WISE), An Introduction* (8 dépliants) (Genève)
- — *(*2006): *Five steps for staying safe – Tips for teens.*
- *Working Youth age 14-18 in Car Repair*.
- *Working Youth age 14-18 in Woodworking.*
- *Working Youth age 14-18 in Stores.*
- 2008. *Travailler avec les jeunes Suggestions pour les petits propriétaires d'entreprises*
- BIT-IPEC (2005): *Training resource pack on the elimination of hazardous child labour in agriculture*, 3 Books (Genève). http://www.ilo.org/global/What_we_do/Publications/ILOBookstore/Orderonline/Books/lang--en/WCMS_091344/index.htm
- —. 2006. *Pas à pas vers l'identification des formes dangereuses du travail des enfants – kit de référence* (Genève). http://www.ilo.org/ipecinfo/product/viewProduct.do?productId=5545
- OIT (2001): Convention (n° 184) et recommandation (n° 192) sur la sécurité et la santé dans l'agriculture. http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convdf.pl?C184
- OIT (1995): Convention (n° 176) sur la sécurité et la santé dans les mines. http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convdf.pl?C176 et http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convdf.pl?R183

Module 10 : Réintégration économique des enfants et jeunes ayant les besoins spécifiques

10.1 : Filles et jeunes femmes

- Alemu, D.; Lwanga, E.; Mackie, G. (2007): *Organizing Promotional Events for Women Entrepreneurs: A Guide* (Genève, BIT). http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—-ed_emp/—-emp_ent/documents/publication/wcms_116099.pdf
- Coulter, C.; Persson, M.; Utas, M. (2008): *Young Female Fighters in African Wars. Conflict and its Consequences* (Uppsala). http://www.gsdrc.org/go/display&type=Document&id=3543
- De Watteville,; N. May (2002) *Addressing Gender Issues in Demobilization and Reintegration Programs* (Washington DC, Banque mondiale). http://www.worldbank.org/afr/wps/wp33.pdf

- Katz, E. (2008): *Programs Promoting Young Women's Employment: What works?* The Adolescent Girl Initiative, an Alliance for Economic Empowerment (Washington DC, La Banque mondiale). http://siteresources.worldbank.org/INTGENDER/Resources/GenderYouthEmploymentKatz.pdf
- BIT (2009): *FAMOS Check. Guide and Methods – A gender-based service quality check for supporting small enterprises* (Genève). http://www.ilo.org/empent/Whatwedo/Publications/lang—en/docName—WCMS_116094/index.htm
- — (2009): *Organizing Promotional Events for Women Entrepreneurs: A Guide, Month of the Women Entrepreneur (MOWE)*(Genève). http://www.ilo.org/empent/Whatwedo/Publications/lang—en/docName—WCMS_116099/index.htm
- — (2008): *Gender Equality and Gender Mainstreaming through Local Economic Development Strategies. Sensitization Module* (Genève).
- — (2006): *Women's Entrepreneurship Development. A Capacity Building Guide* (Genève). http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—-ed_emp/—-emp_ent/documents/publication/wcms_116179.pdf
- — (2009) *ABC des droits des travailleuses et de l'égalité entre hommes et femmes* (Genève) (2. éd.) http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_106292.pdf
- — (2004): *Gender and Entrepreneurship Together: GET Ahead for Women in Enterprise. Training Package and Resource Kit* (Bangkok). http://www.ilo.org/empent/Whatwedo/Publications/lang—en/docName—WCMS_116100/index.htm
- — (2003): *Poverty and employment in crisis situations: The gender dimensions* (Genève). http://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Publications/lang—en/docName—WCMS_116437/index.htm
- — (2001): *Gender and armed conflicts: challenges for decent work, gender equity and peace building agendas and programmes* (Genève). http://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Publications/lang—en/docName—WCMS_116392/index.htm
- — (2009): *Women Entrepreneurs' Associations (WEA). A Capacity Building Guide* Factsheet (Genève). http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—-ed_emp/—-emp_ent/—-ifp_seed/documents/publication/wcms_111372.pdf
- — (1998): *Gender guidelines for employment and skills training in conflict-affected countries* (Genève). http://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Publications/lang—en/docName—WCMS_115909/index.htm
- Specht, I. (coord.) (2006): *Red Shoes. Experiences of girl-combatants in Liberia* (Genève, BIT). http://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Publications/lang—en/docName—WCMS_116435/index.htm
- Tunjevic, T. (2003): *Gender in Crisis Response. A Guide to the Gender-Poverty-Employment Link* (Genève, BIT). http://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Publications/lang—en/docName—WCMS_115915/index.htm

10.2 : Enfants et jeunes handicapés

- Dilli, D. 1997. *Handbook Accessibility and Tool Adaptations for Disabled Workers in Post Conflict and Developing Countries* (Genève, BIT). http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—-ed_emp/—-ifp_skills/documents/publication/wcms_107950.pdf
- OIT (1983) Convention (n° 159) et la recommandation (n° 168) sur la réadaptation professionnelle et l'emploi des personnes handicapées

http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?C159 et
http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?R168

- BIT (2008) *Getting Hired. A trainer's manual for conducting a workshop for job-seekers with disabilities* (Bangkok).
- — (2008): *Getting Hired. A Guide for Job-Seekers with Disabilities* (Bangkok). http://www.ilo.org/asia/whatwedo/publications/lang—en/docName—WCMS_098145/index.htm
- — (2008): *Link and Learn. Inclusion of Women with Disabilities in the ILO WEDGE Programme* (Genève). http://www.ilocarib.org.tt/portal/images/stories/contenido/pdf/Disability/linklearn.pdf
- — (2008): *Count Us In! How to make sure that women with disabilities participate effectively in mainstream women's entrepreneurship development activities*, (Genève). http://www.ilo.org/skills/what/pubs/lang—en/docName—WCMS_106558/index.htm
- — (2008): *Skills Development through Community Based Rehabilitation (CBR). A good practice guide* (Genève) http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—-ed_emp/—-ifp_skills/documents/instructionalmaterial/wcms_104624.pdf
- — (2002) : *Gestion du handicap sur le lieu du travail : recueil de directives pratiques* (Genève) http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2002/102B09_340_fren.pdf
- — (2002): *The Work of Giants. Rebuilding Cambodia (Genève).*
- — (2009): Rural skills training. A generic manual on training for rural economic empowerment (TREE), Volume VIII, *Including people with disabilities in the TREE programme* (Genève). http://www.ilo.org/intranet/english/employment/skills/index.htm
- Murray, B.; Heron, R. (1999): *Placement of job-seekers with disabilities. Elements of an Effective Service – Asian and Pacific Edition* (Genève, BIT). http://www.oit.org/wcmsp5/groups/public/—-asia/—-ro-bangkok/documents/publication/wcms_bk_pb_88_en.pdf
- Nations Unies (2006) *La Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées (CNUDDH)* http://www.un.org/french/disabilities/default.asp?id=1413
- OMS (2002): *Towards a Common Language for Functioning, Disability and Health: ICF* (Genève). http://www.who.int/classifications/icf/training/icfbeginnersguide.pdf

10.3 : Enfants et jeunes vivant avec le VIH

- OIT (2010) Recommandation (n° 200) concernant le VIH et le sida http://www.ilo.org/aids/lang--en/contLang--fr/docName--WCMS_142707/index.htm
- OIT (1958) Convention (n°111) concernant la discrimination (emploi et profession), http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?C111
- BIT (2008): Emerging good practices of the community based models in Uganda and Zambia (Genève).
- — (2008): *Handbook on mainstreaming HIV/AIDS issues into child labour initiatives* (Kampala). http://www.ilo.org/ipecinfo/product/viewProduct.do?productId=10870
- — (2002): *Implementing the ILO Code of Practice on HIV/AIDS and the World of Work: An education and training manual* (Genève). http://www.ilo.org/public/english/protection/trav/aids/code/manualen/complete.pdf
- — (2001) : Recueil de directives pratiques du BIT sur le VIH/SIDA et le monde du travail (Genève). http://www.ilo.org/aids/Publications/lang--en/contLang--fr/docName--WCMS_113785/index.htm
- BIT-IPEC (2003): *HIV/AIDS and child labour in sub-Saharan Africa: Synthesis report. State-of-the-art review with recommendations for action* (Genève).

- — (2006): *Training Manual on Child Labour and HIV/AIDS* (Kampala). http://www.ilo.org/ipecinfo/product/viewProduct.do?productId=7810
- — (2008) : *La défense des droits des enfants par l'éducation, les arts et les médias (SCREAM) : Module spécial sur le VIH, le sida et le travail des enfants* (Genève). http://www.ilo.org/ipecinfo/product/viewProduct.do;jsessionid=0a038009cebe4768d4d67f24f0787aee4c25c82eef0.hkzFngTDp6WImQuUaNaKbND3lN4K-xaIah8S-xyIn3uKmAiN-AnwbQbxaNvzaAmI-huKa30xgx95fjWTa3eIpkzFngTDp6WImQuxahmTbNyRb3aKa2b48OX3b4Dtgj15eMbynknvrkLOlQzNp65In0__?productId=9270
- Interagency Task-Team on HIV and Young People (IATT/YP): *HIV Interventions for Young People in Humanitarian Emergencies. Guidance brief*s (1-7) (New York, sans date). https://www.unfpa.org/public/cache/offonce/iattyp;jsessionid=7656909E08A34B80F8084852382154D6

Pour de plus amples informations :

Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail
Viale Maestri del Lavoro 10
10127 Turin,
Italie
Tél. : + 39 011 693 6693
Fax : + 39 011 693 6352
Courriel : publications@itcilo.org
Web : www.itcilo.org

Programme international pour l'abolition du travail des enfants (IPEC)
Organisation internationale du Travail (OIT)
4, route des Morillons
CH-1211 Genève 22
Suisse
Tél. : +41.22.799.8181
Fax : +41.22.799.8771
Courriel : ipec@ilo.org
Web : www.ilo.org/ipec

Project graphique : Luca Fiore. Imprimé par le Centre international de formation de l'OIT, Turin, Italie