



Évaluation externe du projet
“INTEGRATION SOCIALE ET PROFESSIONNELLE DE JEUNES
ISSU-E-S DE LA GRANDE PAUVRETÉ ET DE L’EXCLUSION PAR
L’ENTREPRENEURIAT EN INDE ET AU NÉPAL”

Synthèse en français

menée par



Novembre 2021

Contexte et objectifs

Life Project 4 Youth Alliance est une fédération de 17 organisations dans 13 pays dont la mission est le développement de solutions innovantes pour l'inclusion professionnelle et sociale des Jeunes (17-24 ans) issus de l'extrême pauvreté et victimes d'exclusion. LP4Y est convaincu du potentiel de tous les jeunes. En expérimentant avec eux les valeurs entrepreneuriales, ils deviennent acteurs de leur propre vie et contribuent à un monde plus inclusif, durable et prospère. Depuis sa création, LP4Y soutient l'inclusion décente de milliers de Jeunes et de leurs familles dans 57 programmes, 4 Life Project Centers, 15 Training Development Centers, 4 Little Angels Academies, 4 Green Villages, 2 LP4Y Labs en Asie, au Moyen-Orient, en Europe et en Amérique.

LP4Y a lancé la présente évaluation avec le soutien du F3E, afin de :

- Avoir une analyse approfondie de la méthodologie utilisée et comprendre ses incontournables, afin de pouvoir améliorer la pédagogie et assurer l'intégration professionnelle durable des jeunes femmes et hommes exclus;
- Apprécier les progrès réalisés ces dernières années ainsi que son fonctionnement afin de se renforcer et d'impulser de nouveaux projets, notamment dans de nouvelles zones géographiques.
- Être en capacité de partager les meilleures pratiques avec d'autres acteurs locaux et internationaux .

Trois centres ont été sélectionnés par LP4Y et le F3E dans le cadre de cette évaluation en Inde et au Népal. L'évaluation s'est articulée autour de 5 phases : i) le cadrage, ii) l'analyse documentaire, des entretiens avec des personnes clés dans l'organisation et la participation à des événements en ligne, iii) une visite terrain virtuelle dans 3 centres et une visite du centre de Chennai, iv) l'analyse des données récoltées et v) l'élaboration du rapport d'évaluation. La visite terrain devait être réalisée en présentiel, mais à cause des conditions sanitaires, celle-ci a dû être menée en distanciel.

L'évaluation a été menée par une équipe d'évaluatrices, composée d'Isabelle Hoyaux, fondatrice de ScaleChanger et Geetha Narayanan, évaluatrice basée en Inde.

Training and Development Centres de Bangalore (Inde) et Katmandou (Népal)

Deux « Training and Development Centre » ont été évalué : celui de Bangalore, situé dans le bidonville de Devarajeevan Halli (DJ Halli), accueillant des jeunes depuis mars 2019 et celui de Katmandou, situé à Tinkune proche d'un bidonville, accueillant des jeunes depuis juillet 2019¹. La pédagogie actuellement employée est celle intitulée « Professional Training for Entrepreneurs », qui est un programme de 6 mois basé sur l'approche par le « faire », afin de développer des savoir être et des savoir-faire utiles pour l'insertion professionnelle. 80% du temps est consacré à la « Micro Economic Initiative ». A Bangalore, ces activités prennent la forme de l'organisation de formation à l'informatique pour les jeunes filles du quartier ; à Katmandou, il y avait auparavant 2 MEI sur la sensibilisation à la santé et à la formation à l'informatique, mais seule cette dernière est prévue depuis la réouverture suite au Covid. 20% est dédié à « guidance », des temps collectifs et individuels pour construire son projet de parcours individuel et pour obtenir des outils pour développer son autonomie. Les deux centres accueillent exclusivement des jeunes femmes. Depuis son lancement 150 jeunes femmes ont participé au programme à Bangalore, 62 à Katmandou.

¹ Les activités à Katmandou ont toutefois commencé en mai 2019 dans un centre à Baneshwar

Green Village Centre de Saragaon, Raipur (Inde)

Le Green Village de Saragaon est à 25km de Raipur, et accueille des jeunes depuis la fin 2018. C'est un programme résidentiel de 3 mois, accueillant des jeunes filles et garçons venant de l'ensemble de la région du Chhattisgarh, recrutés en cohorte de 20. Depuis le lancement, 375 jeunes ont suivi le programme du Green Village. Une première pédagogie a été mise en œuvre en 2019, puis a évolué début 2020. Cette pédagogie est basée sur des microentreprises internes au Green Village à 80% et 20% du temps en « guidance ». Le centre met l'accent sur le développement durable, notamment au niveau de la construction et du recyclage au sein du centre.

Les principaux enseignements

Le programme permet aux jeunes de développer leur mobilité et leur pouvoir d'agir.

De nombreuses femmes rejoignant le programme sont issues de familles traditionnelles, où les filles ne sortent que peu et où peu de femmes travaillent. Le programme constitue une étape significative pour ces jeunes femmes qui envisagent une carrière, développent de nouvelles compétences et envisagent leur indépendance. A l'issue du programme, elles osent sortir et se projeter dans un futur différent de celui qu'elles avaient initialement envisagé (ceci est particulièrement le cas à Bangalore). Elles ont également développé une plus **grande confiance** en elles et une **posture et apparence professionnelles**. Ceci est également le cas pour les jeunes hommes et femmes venant au Green Village, avec une particularité provenant du fait que de nombreux jeunes sont issus de zones rurales ; cela peut être leur première expérience de mobilité et de vie en dehors de leur foyer.

Une approche de « learning by doing » par « le faire » permettant aux jeunes de développer de nouvelles compétences

Les principales compétences développées par les jeunes intégrant les programmes LP4Y sont des **compétences en anglais** et **dans le numérique**, qui sont les compétences que recherchent les jeunes en rejoignant le programme. Ces compétences sont développées principalement via les échanges avec les coaches et avec les autres jeunes.

LP4Y permet également aux jeunes d'acquérir ou de développer des **savoir-être**, tels que la **capacité à gérer un projet, à résoudre un problème, à parler en public, à s'organiser et à travailler en équipe**. Les Micro-Economic Initiatives (MEI), qui sont des projets concrets que les jeunes mettent en œuvre au service de la communauté sont particulièrement efficaces pour l'acquisition de ces compétences par des jeunes qui ont un faible niveau de scolarisation. Ceci est surtout le cas pour les MEI en lien avec des personnes extérieures au programme. Les MEI en lien avec les autres jeunes sont un peu moins professionnalisantes.

L'approche développée permet le feedback et développe un sentiment d'appartenance et d'inclusion

LP4Y a une approche d'empowerment et d'amélioration continue avec une culture forte du feedback. Ceci permet aux jeunes de développer un fort sentiment d'appartenance et de perception que le centre est le leur. Les décisions peuvent être prises avec et par les jeunes, ce qui les met en posture de leadership. Cette approche est un peu moins prégnante dans le Green Village où les règles doivent être plus strictes du fait que c'est un programme résidentiel. En revanche, le Green Village développe un fort sentiment d'inclusion, car le programme accueille des personnes porteuses d'un handicap (sourdes, muettes, à mobilité réduite) qui sont très bien intégrées par le collectif. D'ailleurs de nombreuses personnes apprennent la langue des signes.

Un programme permettant une insertion professionnelle des jeunes; mais se pose la question de la pérennité de cette insertion

Plus de la moitié des jeunes trouve un emploi après le programme (65% à Bangalore, 68% à Raipur, 50% à Katmandou). Les employeurs sont souvent des TPE locales. Le Covid a eu un fort impact sur ce taux, qui était par exemple de 82% à Bangalore avant la crise.

En 2020, LP4Y a mené une enquête pour connaître les besoins et attentes des employeurs et a ajusté son programme en conséquence, en se focalisant plus sur les savoir-être qui ressortaient comme les principaux besoins. Ce travail réalisé au niveau Asie gagnerait à être fait également au niveau national et/ou local afin de mieux comprendre les enjeux des structures dans chacune des villes.

LP4Y promeut une **insertion dans un emploi décent** (selon la définition de l'OIT). L'équipe sensibilise les jeunes à ces notions. Toutefois certains des employeurs ne proposent pas des emplois décents, notamment en termes de rémunération. Dans ce cas, LP4Y fait du plaidoyer pour encourager la création d'emplois décents et sécurisés. Il n'en reste pas moins que plusieurs jeunes sont confrontés à des problématiques de violences liées au genre, dans la rue ou sur leur lieu de travail.

Un des enjeux qui se pose quant à l'insertion professionnelle est **la capacité des jeunes à conserver un emploi dans la durée**. Les jeunes changent souvent d'emplois. LP4Y développe leurs capacités à rechercher un emploi au cours du programme. Ceci leur sera utile pour le futur. Toutefois, dans certains centres la capacité et/ou la volonté des jeunes à rester dans leur emploi n'est pas très forte. Le Stars Club permet aux jeunes de se retrouver, d'échanger sur leurs expériences en emploi. Le suivi des effets du programme n'est actuellement pas très formalisé.

Un programme ayant un rayonnement au-delà des bénéficiaires directs

LP4Y souhaite avoir un impact au-delà de son action directe sur les jeunes intégrant ses programmes. Ainsi les MEI permettent d'avoir un impact sur les membres de la communauté avoisinante au centre : par exemple à Bangalore, l'approche « Connect 4 Change » fonctionne particulièrement bien et a permis à plus de 72 jeunes du bidonville en 2021 de recevoir une formation de base sur l'utilisation d'un ordinateur, réduisant la fracture numérique dans le quartier.

Par ailleurs, LP4Y promeut 2 alliances internationales Youth 4 Change Network et le Youth Inclusion Network pour partager les pratiques et encourager l'insertion professionnelle des jeunes exclus auprès des professionnels et d'autres ONG. Ces réseaux sont très pertinents et auraient le potentiel d'amplifier l'action de LP4Y.

Une organisation originale basée sur du volontariat

Les équipes de LP4Y sont des jeunes volontaires, qui sont recrutés en cohorte. LP4Y a structuré un programme d'intégration et de formation de ces jeunes volontaires, qui sont en grande majorité des jeunes français envoyés sur le terrain pour être en contact direct avec les jeunes mais également pour les fonctions support. Cette approche permet à tous d'être au plus près des bénéficiaires. Même si les volontaires s'engagent pour un an à leur poste, beaucoup prévoient un engagement plus long.

Puisque que le turnover est structurellement important vue la nature des contrats et d'une vision de mobilité régulière dans les emplois, LP4Y a développé de nombreux manuels et outils pour capitaliser sur l'expérience des volontaires passés et conserver une trace des étapes du projet. Différentes trames sont également construites pour que les volontaires puissent animer les différents temps d'accompagnement du programme (trame de planning, trame de support de sessions d'accompagnement collectif...). Ceci permet que les nouvelles équipes puissent s'appuyer sur des supports homogènes pour l'ensemble de l'organisation.

Les volontaires et les jeunes réalisent l'ensemble des missions pour gérer le centre et le programme, ce qui est une approche efficace.

Les principales recommandations

Afin de renforcer les effets du programme et son efficacité, plusieurs recommandations peuvent être formulées.

Renforcer la structuration pédagogique

L'une des plus grandes plus-values du programme étant l'apport de savoir-être, il serait utile que les volontaires soient formés de manière plus approfondie sur les différents savoir-être ainsi que les méthodes pour les transmettre de manière participative. Alors que le niveau d'anglais des jeunes participant au programme n'est pas toujours très élevé, il serait utile de mener **ces ateliers en langue locale**. Il y a d'ailleurs des modules en langues locales existants qui pourraient être utiles à LP4Y. L'inclusion de **l'intelligence émotionnelle** dans ces compétences serait un plus.

Des **contenus pédagogiques plus structurés** pourraient permettre aux jeunes de développer plus fortement certains savoir-faire, tels que l'anglais. Avoir recours à des formateurs parlant l'anglais et la langue locale permettrait aux jeunes de développer un socle de base. De même pour la formation en informatique, avoir un formateur qui puisse enseigner la saisie en langue locale est un plus pour les jeunes en termes d'insertion professionnelle. Le centre de Katmandou adopte cette approche qui pourrait être répliquée ailleurs. Ces formations devraient toujours être dans l'approche de « learning by doing ».

Un suivi des changements et de l'acquisition des compétences individuelles permettrait de mieux qualifier la promesse aux jeunes. La **reconnaissance des compétences acquises par un certificat** explicitant les compétences acquises serait un atout pour la recherche d'emploi.

Permettre l'insertion professionnelle pour tous dans la durée

Pour augmenter le taux d'insertion professionnelle après le programme, LP4Y gagnerait à **développer des liens beaucoup plus forts avec l'écosystème** pour mieux appréhender le marché du travail local, créer des liens durables avec les employeurs locaux qui seraient sensibilisés à l'emploi de jeunes exclus ainsi qu'aux respects du droit du travail (surtout dans les TDC).

Par ailleurs **une plus forte sensibilisation des entreprises partenaires de LP4Y**, notamment les grands groupes, **à l'emploi de jeunes en situation d'exclusion**, permettrait aux jeunes de trouver un emploi décent et stable plus facilement.

LP4Y devrait **développer un suivi plus précis des jeunes en emploi après le programme** afin de mieux qualifier la durabilité de l'insertion professionnelle et de s'assurer de leur insertion dans le temps.

Un des enjeux rencontrés par les jeunes étant les violences liées au genre, il serait utile d'inclure dans le programme des sessions sur la **prévention du harcèlement sexuel ainsi que sur le droit du travail**.

Une réflexion plus approfondie sur **l'insertion professionnelle pour les Green Village** serait utile à mener : en effet les jeunes venant de milieu rural, le programme est principalement orienté vers des emplois urbains, alors que ceci n'est pas nécessairement l'aspiration des jeunes à terme.

Renforcer l'organisation afin de lui permettre un plus fort ancrage local

LP4Y a une approche modélisée pour l'ensemble des territoires et les volontaires viennent de l'étranger (de France surtout). LP4Y gagnerait à renforcer son ancrage local et sa connaissance du contexte local. **Recruter des volontaires locaux** apporterait un soutien important aux centres, en termes d'appui au développement de compétences, de connexion au réseau local et de compréhension des besoins. LP4Y est en process de faire de tels recrutements depuis l'été 2021, ce qui semble pertinent aux évaluatrices.

La **création de comités consultatifs locaux** permettrait de mieux intégrer les partenaires et autres acteurs de l'écosystème local dans le projet et d'enrichir la stratégie localement.

Renforcer l'appropriation par les catalyistes et la vision locale

Les documents et outils étant très prolifiques, il pourrait être utile d'avoir des documents de synthèses des programmes et d'aider les catalyistes à naviguer dans les différents supports/ outils pour avoir facilement accès à l'information et savoir l'utiliser.

Des ateliers de stratégie nationale pourraient être régulièrement menés pour décliner la démarche globale et l'adapter aux spécificités nationales et locales.

Conclusions sur le changement d'échelle

Le changement d'échelle peut prendre différentes formes : aller plus loin sur l'impact sur chaque bénéficiaire, toucher plus de bénéficiaires par territoire et toucher des nouveaux bénéficiaires sur de nouveaux territoires.

Il semble important aux évaluatrices que **LP4Y approfondisse son impact sur chaque jeune afin de permettre à un plus grand nombre de jeunes des programmes d'avoir un emploi durable décent.** Ceci passera par

- i) un suivi post programme plus précis des jeunes et de leur situation d'emploi pour comprendre ce qui fait que les jeunes quittent leur emploi ou y restent ;
- ii) des partenariats plus forts avec différentes entreprises afin qu'elles soient sensibilisées à l'emploi décent et à l'emploi de jeunes en situation d'exclusion (des multinationales comme des entreprises locales).

La formation de formateurs peut également permettre de déployer l'impact plus largement dans chacun des pays. Le suivi des actions mises en œuvre devrait permettre d'affiner la proposition de valeur comme les résultats et effets de cette formation.

Le modèle de Green Village devrait être éprouvé plus fortement dans sa nouvelle version, avec la situation sanitaire devenant moins critique, **avant d'être répliqué plus largement.**

LP4Y déploie d'ores et déjà sa méthodologie sur de nombreux territoires. Cette méthodologie venant d'être adaptée, il est utile de l'ancrer sur les territoires existants pour la conforter. Lors de l'essai sur de nouveaux territoires, les **spécificités liées à l'emploi et aux enjeux liés au genre devraient être analysées** en détail. **Un fort travail de maillage avec des partenaires est une étape préalable indispensable,** pour positionner au mieux le programme.