



**Conseil d'administration
du Programme des Nations Unies
pour le développement, du Fonds
des Nations Unies pour la population
et du Bureau des Nations Unies
pour les services d'appui aux projets**

Distr. générale
26 novembre 2021
Français
Original : anglais

Première session ordinaire de 2022

31 janvier-4 février 2022, New York

Point 7 de l'ordre du jour provisoire

Évaluation

**Évaluation de l'appui du PNUD à l'autonomisation
économique des jeunes**

Résumé

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Historique	2
II. Portée et étendue du programme du PNUD pour l'autonomisation économique des jeunes . . .	3
III. Principales constatations	4
IV. Conclusions	13
V. Recommandations	18



I. Historique

1. Le Bureau indépendant d'évaluation du PNUD a procédé à une évaluation de l'appui du PNUD à l'autonomisation économique des jeunes. Il s'agissait de la toute première initiative globale destinée à recueillir et à analyser des données probantes concernant la contribution du PNUD à l'autonomisation économique des jeunes ainsi qu'à la promotion du travail décent et à la création de moyens de subsistance en faveur des jeunes dans les pays de programme.
2. Cette évaluation avait pour objet, d'une part, de fournir à la direction du PNUD, au Conseil d'administration et aux autres parties prenantes une évaluation des résultats de l'appui du PNUD à l'autonomisation économique des jeunes et, d'autre part, de dégager des pistes d'amélioration. Elle visait un double objectif d'application du principe de responsabilité et d'apprentissage, à savoir : a) évaluer les résultats des interventions passées du PNUD au regard de ses objectifs, tels qu'énoncés dans les documents stratégiques et les documents de programme ; b) promouvoir l'apprentissage institutionnel et éclairer l'orientation stratégique de l'action du PNUD en matière d'autonomisation économique des jeunes dans le Plan stratégique 2022-2025.
3. Les jeunes sont plus vulnérables sur le plan économique que les adultes. À l'échelle mondiale, un cinquième des jeunes ne sont ni scolarisés, ni employés, ni stagiaires. La situation est particulièrement préoccupante dans les pays les moins avancés et les pays en développement. La pandémie de COVID-19 a exacerbé les inégalités existantes.
4. Les jeunes femmes sont deux fois plus susceptibles que les jeunes hommes de n'être ni scolarisées, ni employées, ni stagiaires. Les normes de genre concernant les rôles assignés dans les domaines du travail domestique et de la prestation de soins, le manque d'infrastructures et la persistance de la violence à l'égard des femmes sont autant d'obstacles à leur autonomisation économique. Cette situation a des répercussions sur leur bien-être présent et à venir, leur autonomie économique et leurs perspectives de subsistance, contribuant ainsi à aggraver les inégalités.
5. Le chômage des jeunes et l'absence de perspectives ont d'importantes répercussions sociales et peuvent empêcher les jeunes de jouir pleinement de leurs droits. Au-delà de la sphère individuelle, ces problèmes touchent la prospérité, la stabilité et la question de l'égalité au sein d'une société, ainsi que le développement durable d'un pays.
6. L'évaluation porte sur l'appui que le PNUD apporte à l'autonomisation économique des jeunes aux niveaux mondial, régional et national et sur le degré auquel l'approche à trois volets du PNUD a contribué à renforcer l'autonomisation psychologique, comportementale et économique des jeunes et à créer un environnement favorable à la réduction de la pauvreté et à l'amélioration des moyens de subsistance.
7. L'évaluation se concentre sur les interventions mises en œuvre au niveau national de 2015 à la mi-2021. Elle se structure autour d'une version modifiée de la théorie du changement élaborée pour le Programme mondial de la jeunesse pour le développement durable et la paix du PNUD (2016-2021), les interprétations de l'équipe d'évaluation se fondant sur de larges consultations menées avec les parties prenantes.
8. L'évaluation s'articule autour de huit grandes questions associées à quatre critères d'évaluation standard arrêtés au niveau international, à savoir la pertinence, la cohérence, l'effectivité et la durabilité, auxquels s'ajoutent deux critères supplémentaires pertinents – l'inclusion et l'innovation.

9. En adoptant une méthodologie mixte adossée à l'analyse des contributions, l'évaluation vise à produire un récit plausible reposant sur des données factuelles, qui permette d'expliquer comment et pourquoi des changements sont intervenus. Les données ont été recueillies et analysées selon un processus itératif et vérifiées par recoupement de sources et de méthodes diverses, incluant un large processus de consultations multipartites. L'évaluation était conforme aux directives éthiques pour l'évaluation (2020) du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et a fait l'objet d'un examen éthique approfondi.

II. Portée et étendue du programme du PNUD pour l'autonomisation économique des jeunes

10. La démarche du PNUD en matière d'autonomisation économique des jeunes est ancrée dans son mandat organisationnel et dans les plans stratégiques qui traduisent en termes opérationnels ce mandat. Les deux derniers plans stratégiques – 2014-2017 et 2018-2021 – placent l'autonomisation économique des jeunes à cheval sur les deux domaines d'intervention du PNUD que sont la réduction de la pauvreté et la bonne gouvernance.

11. Le Groupe exécutif du PNUD a adopté, à la fin de 2014, sa première stratégie mondiale pour la jeunesse, qui est alignée sur le plan stratégique du PNUD 2014-2017. La stratégie a mis en avant l'autonomisation économique des jeunes comme étant l'un des trois secteurs de résultats, aux côtés de la participation et du renforcement de la résilience. Elle s'est concentrée sur la quantité et la qualité des emplois, ainsi que sur l'accès à la protection sociale. En 2016, le PNUD a lancé son premier programme mondial pour la jeunesse, une offre programmatique multi-niveaux et multidimensionnelle visant à promouvoir et à soutenir l'autonomisation des jeunes pour le développement durable et la paix, et ce pour donner suite à la Stratégie des Nations Unies pour la jeunesse, au Programme de développement durable à l'horizon 2030 et à la résolution [2250 \(2015\)](#) du Conseil de sécurité de l'Organisation des Nations Unies sur les jeunes, la paix et la sécurité.

12. Plutôt que d'adopter une deuxième stratégie pour la jeunesse en 2017-2018, le PNUD s'est employé à mettre au point la première stratégie des Nations Unies pour la jeunesse, connue sous le nom de Jeunesse 2030, demandée par le Comité exécutif du Secrétaire général. Lancé en septembre 2018, le programme Jeunesse 2030, qui s'applique à l'ensemble du système et rassemble tous les piliers des Nations Unies, s'est largement inspiré de la démarche globale du PNUD en matière d'autonomisation des jeunes et comporte un pilier sur l'autonomisation économique des jeunes dans le cadre des domaines thématiques.

13. Durant la période couverte par l'évaluation, le PNUD a investi annuellement quelque 200 à 400 millions de dollars dans l'autonomisation économique des jeunes. Dans le portefeuille que l'organisation consacre à la jeunesse, environ une initiative sur trois concerne l'autonomisation économique des jeunes.

14. La théorie du changement qui sous-tend l'autonomisation repose sur l'idée que, pour participer au marché du travail, les jeunes doivent être capables d'exprimer leurs besoins et de proposer des solutions à leur monde. Ils doivent disposer des capacités voulues, de ressources suffisantes et d'un environnement propice à leur épanouissement. L'instauration de cet environnement exige que des actions soient entreprises au niveau institutionnel, par l'intermédiaire d'organisations et de réseaux de jeunes, et que les décideurs politiques soient soutenus de manière à pouvoir écouter les jeunes et à leur apporter des réponses.

15. Le PNUD aborde l'autonomisation économique des jeunes par le truchement d'une démarche à trois volets : a) le volet de la demande est axé sur le soutien à l'entrepreneuriat et aux entreprises sociales et comprend des programmes d'emploi pour les jeunes dans les secteurs privé et public, ainsi que des programmes d'emploi public qui favorisent la réintégration économique des jeunes dans les situations de relèvement ; b) du côté de l'offre, il s'agit de favoriser l'employabilité et de remédier à l'inadéquation des compétences par le renforcement de ces dernières, les stages, le bénévolat et le recours aux bureaux de placement ; c) le volet de l'environnement propice comprend le soutien aux cadres institutionnels et stratégiques et aux stratégies nationales qui favorisent l'emploi des jeunes, en particulier des jeunes femmes et des groupes vulnérables, ainsi que la promotion des investissements dans les secteurs qui présentent un potentiel de croissance pour l'emploi des jeunes, tels que les technologies de l'information et de la communication.

III. Principales constatations

Constatation 1. Pertinence des interventions du PNUD en ce qui concerne la prise en compte des exigences les plus pressantes en matière d'autonomisation économique des jeunes : le PNUD est très au fait des principaux défis qui se posent aux jeunes. Toutefois, ses interventions n'ont pas permis de s'attaquer effectivement à la question de l'accès à des emplois décent et productifs. Les interventions du PNUD en matière d'autonomisation économique des jeunes ont privilégié l'offre par rapport à la demande, en accordant moins d'importance à la plupart des problèmes structurels.

16. Dans l'ensemble, l'offre a été surreprésentée dans les interventions du PNUD concernant la création d'emplois. La plupart des interventions ont surtout porté sur les faibles aptitudes des jeunes en matière d'employabilité plutôt que sur les facteurs structurels qui sous-tendent le déficit de compétences. Dans leur grande majorité, les interventions du PNUD concernant les aptitudes en matière d'employabilité se sont focalisées sur la formation professionnelle et ne se sont pas attachées à identifier les déterminants sociaux du déficit de compétences et les défis structurels, tels que les insuffisances des systèmes éducatifs ou les normes sociales.

17. Le soutien du PNUD aux initiatives visant à répondre à la demande a privilégié l'entrepreneuriat par rapport à la création d'emplois structurels. Peu d'interventions ont été conçues pour renforcer les programmes publics d'emploi des jeunes ou pour établir des liens avec les secteurs privé et public dans le but précis de promouvoir la création d'emplois. Le PNUD s'est moins intéressé aux difficultés que rencontrent les jeunes dans le domaine de l'emploi informel et en ce qui concerne l'instauration d'un environnement favorable. L'action l'organisation a surtout consisté à promouvoir l'entrepreneuriat, principalement par le truchement de programmes de formation et, dans certains cas, d'un soutien financier aux participants et de la facilitation de la mise en réseau par l'organisation de sommets de la jeunesse. S'il accorde une importance croissante à la nécessité de soutenir les mécanismes de protection sociale, le PNUD n'établit guère de liens directs entre cette exigence et les difficultés spécifiques que rencontrent les jeunes en matière d'emploi informel et en ce qui concerne l'instauration d'un environnement propice.

Constatation 2. Ciblage des groupes de jeunes les plus vulnérables et les plus marginalisés dans les interventions du PNUD : le PNUD s'est résolument attaché à intégrer et à généraliser le principe consistant à ne laisser personne de côté, dans toutes les régions, dans son portefeuille d'autonomisation économique des jeunes. Par le truchement des interventions qu'il mène en faveur de l'autonomisation économique des jeunes, le PNUD a atteint de nombreuses

catégories de jeunes à risque et d'autres groupes de jeunes vulnérables et marginalisés, notamment les jeunes vivant dans les zones rurales. L'exclusion numérique des jeunes reste un défi que vient exacerber la COVID-19.

18. Dans toutes les régions, le PNUD a intégré, aux niveaux stratégique et programmatique, le principe consistant à ne laisser personne de côté. Il est allé vers les jeunes marginalisés et veillé à ce qu'ils soient la cible principale des programmes relatifs à l'emploi et aux moyens de subsistance.

19. Dans les différentes régions, le PNUD a effectivement consacré nombre de ses interventions à des jeunes à risque. Il a fourni un appui à des jeunes touchés par des conflits armés. Si de nombreuses interventions l'organisation ont été axées sur les centres urbains, certaines ont permis de faire bénéficier des jeunes difficiles à atteindre dans les zones rurales des services d'appui nécessaires, notamment ceux liés à l'autonomisation économique. La pandémie de COVID-19 a mis en évidence les difficultés d'accès aux technologies, aux appareils numériques et à l'Internet pour certains bénéficiaires, ainsi que la nécessité de se focaliser davantage sur les groupes de jeunes exclus du numérique. Certains bureaux du PNUD ont alloué des ressources supplémentaires pour améliorer l'accès des groupes de jeunes cibles.

Constatation 3. Prise en compte de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes dans le portefeuille de l'autonomisation économique des jeunes : si les jeunes femmes ont bénéficié de divers types de soutien en aval et obtenu des résultats, le portefeuille de l'autonomisation économique des jeunes n'a pas réussi à répondre aux besoins différenciés de cette catégorie de jeunes et n'a pas non plus suffisamment favorisé les changements en amont et la mise en œuvre de politiques destinées à faire face aux normes sociales, aux valeurs culturelles et aux racines des inégalités et de la discrimination entre les sexes.

20. Les objectifs de la stratégie que le PNUD a adoptée pour les jeunes dans les domaines de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes se reflètent dans l'orientation des programmes qu'il consacre à l'autonomisation économique des jeunes. Au cours de la période de mise en œuvre considérée et sur les 201 projets visant l'autonomisation économique des jeunes, 98 % ont été identifiés comme devant contribuer à l'égalité des sexes, tandis que, pour 16 % des interventions, l'égalité des sexes constituait l'objectif principal.

21. Il reste que la question du genre continue de poser problème quant à la conceptualisation et à l'articulation des groupes cibles, aux niveaux de la conception et de la communication de l'information. Dans toutes les interventions, les jeunes et les femmes ont souvent été regroupés au sein d'une seule catégorie, la ventilation en sous-catégories n'étant pas de mise. Cet amalgame obscurcit la visibilité des groupes cibles et altère l'efficacité des interventions. Si l'on s'est efforcé d'intégrer les considérations relatives à l'égalité des sexes, l'appui au développement tenant compte du genre dans les interventions en matière d'autonomisation économique des jeunes n'est pas encore systématique, en partie parce que l'analyse des questions de genre a parfois été négligée au stade de l'élaboration des projets. Rares sont les interventions en faveur de l'autonomisation économique des jeunes qui se sont attaquées aux normes inéquitables entre les sexes et ont contribué à l'inclusion économique et sociale des jeunes femmes.

Constatation 4. Intégration de l'autonomisation économique des jeunes dans les solutions types du PNUD : le PNUD s'est efforcé d'adopter une démarche intersectorielle recouvrant l'autonomisation économique des jeunes, les principaux domaines thématiques et les solutions types. Cette démarche a permis d'obtenir quelques résultats encourageants, qui attestent du potentiel constructif

de l'approche intégrée, même si des variations notables ont pu être relevées entre les différentes solutions types.

22. Dans ses politiques et stratégies d'entreprise, le PNUD a mis en relief le rôle d'agents du changement que jouent les jeunes dans les différents aspects du développement durable, de la paix et de la prospérité. S'inscrivant dans la dynamique créée par le programme pour la jeunesse, le PNUD a progressivement lié l'autonomisation économique des jeunes à des domaines thématiques clés dans diverses interventions, aux niveaux régional et national. L'autonomisation économique des jeunes est apparue comme une composante importante des interventions du PNUD, qui vont de l'assistance humanitaire et du renforcement de la résilience à la consolidation de la paix et à l'action en faveur du climat et de l'environnement. Les synergies les plus fortes ont été dégagées entre l'autonomisation économique des jeunes et la réduction de la pauvreté (solution type 1), suivie par la gouvernance (solution type 2) et par la résilience (solution type 3), hormis les associations qui s'annoncent prometteuses avec l'environnement et l'action climatique (solution type 4) et l'égalité des sexes (solution type 6).

Constatation 5. Intervention du PNUD contre la pandémie de COVID-19 et en faveur de l'autonomisation économique des jeunes : alors que la prise en compte des jeunes restait limitée dans la riposte stratégique initiale du PNUD à la COVID-19, l'organisation a placé les jeunes au centre de sa réponse programmatique à la COVID-19 au niveau des pays. Le PNUD a joué un rôle central qui a consisté à faciliter la mobilisation de ressources d'origines diverses pour compléter les ressources déjà mises à disposition pour l'autonomisation économique des jeunes.

23. La prise en compte des jeunes est restée limitée dans la démarche stratégique du PNUD vis-à-vis de la pandémie de COVID-19, particulièrement au stade initial. Les jeunes ont bénéficié d'une meilleure attention dans la deuxième phase de la riposte du PNUD à la COVID-19. Par exemple, ils ont été pris en compte dans 62 % d'un échantillon géographiquement équilibré de 60 évaluations portant sur les besoins et les interventions concernant l'impact social et économique, et dans 82 % d'un échantillon de plans d'intervention dans le domaine socio-économique. Au total, 52 pays se sont employés à renforcer les politiques d'emploi des jeunes et l'environnement réglementaire grâce au soutien apporté par l'Organisation des Nations Unies dans le cadre du troisième pilier relatif à la création de moyens de subsistance.

24. La pandémie de COVID-19 a eu des répercussions préjudiciables sur la mise en œuvre des projets liés à l'autonomisation économique des jeunes. La plupart des interventions en cours en matière d'autonomisation économique des jeunes sont rapidement passées au numérique et ont intégré l'utilisation de sessions en ligne, tandis que plusieurs d'entre elles ont été reprogrammées ou ont servi de points d'entrée pour la riposte à la COVID-19 et le relèvement. Plusieurs projets d'autonomisation économique des jeunes ont contribué avec succès à atténuer les effets nuisibles de la pandémie sur les jeunes.

Constatation 6. Chaîne de renforcement des compétences et d'autonomisation : les interventions visant à renforcer les compétences ont largement contribué à l'autonomisation psychologique et comportementale, les résultats restant plus limités sur le plan économique. L'appui du PNUD à l'amélioration de l'employabilité a principalement consisté à intervenir en aval, au détriment d'interventions structurelles davantage en amont.

25. Dans l'ensemble, la réponse du PNUD concernant l'offre s'est considérablement appuyée sur les activités de renforcement des compétences, les

interventions ayant été beaucoup plus limitées pour ce qui était de la transition vers le travail et l'accès au marché de l'emploi. Dans la plupart des interventions, les activités de renforcement des compétences ont contribué de manière décisive au renforcement de l'autonomie psychologique des participants. Les formations visant à renforcer les compétences ont produit des résultats variables sur le plan des retombées économiques.

26. L'appui du PNUD a consisté en une démarche en aval, qui s'est attaquée au problème des insuffisances que présentaient les participants en matière d'employabilité. L'organisation ne semblait guère avoir adopté une démarche en amont, qui aurait permis de remédier au déficit de compétences et de proposer des solutions systémiques à même d'améliorer le système éducatif et de l'adapter de manière effective aux besoins du marché.

Constatation 7. Création d'emplois, possibilités d'emploi et entrepreneuriat : le PNUD a notablement contribué à la promotion, en aval, de l'emploi indépendant et l'entrepreneuriat des jeunes. L'appui du PNUD aux mécanismes structurels de création d'emplois en amont et à la qualité de l'emploi pour les jeunes a été moins visible et est resté tributaire des différents environnements.

27. Dans les projets classiques d'appui aux moyens de subsistance, le modèle dominant a été celui de l'emploi indépendant. Les interventions ont consisté à soutenir le cycle complet de la formation professionnelle, de la création d'entreprise et du financement par le truchement de kits de démarrage d'entreprise. Le soutien aux entreprises sociales a été recensé parmi les types de soutien les plus récents à l'innovation et à l'entrepreneuriat social.

28. L'appui du PNUD à la création d'emplois en amont et à la transition vers le travail sous la forme de programmes d'emploi et d'incitations par l'intermédiaire de partenariats avec les secteurs public et privé a été couronné de succès dans certaines régions plus que dans d'autres. Dans des conjonctures moins favorables, marquées, par exemple, par le désintérêt des pouvoirs publics envers la promotion de l'autonomisation économique des jeunes ou par l'effondrement des institutions du fait de conflits, les possibilités de création d'emplois en amont ont été rares.

29. L'adoption, par le PNUD, d'une approche globale et intégrée de l'autonomisation économique des jeunes par le truchement de réponses structurelles qui favorisent la création d'emplois grâce à des partenariats avec les secteurs public et privé et un meilleur accès au financement et aux marchés a été moins visible.

Constatation 8. Environnement propice à l'autonomisation économique des jeunes : l'appui du PNUD à la promotion d'un environnement plus propice a été efficace dans des situations favorables à l'élaboration de politiques d'autonomisation économique des jeunes mais insuffisant là où les défis structurels apparaissant au niveau national étaient plus importants.

30. Le PNUD a apporté une contribution importante à l'élaboration et à la mise en œuvre de cadres institutionnels et stratégiques favorables à l'emploi et à l'entrepreneuriat des jeunes dans des situations marquées par un climat politique national propice et par la volonté des pouvoirs publics de promouvoir des politiques en faveur des jeunes. Cependant, dans les situations où les pouvoirs publics ont adopté une attitude défavorable à l'autonomisation des jeunes, y compris l'autonomisation économique de ces derniers, les interventions axées sur les jeunes ont été plus rares. Le rôle du PNUD dans la défense de l'autonomisation économique des jeunes n'a pas été manifeste dans ces cas. Dans l'ensemble, l'appui à l'élaboration de stratégies nationales qui privilégient la création d'emplois pour les jeunes n'a pas consisté en une approche systémique, à l'exception des interventions réalisées en Europe et dans la Communauté des États indépendants.

Constatation 9. Durabilité des résultats : les initiatives du PNUD en matière de renforcement de l'autonomisation psychologique et de promotion du renforcement des compétences ont manifestement produit des résultats durables, qui sont moins visibles dans le cas des avantages économiques concrets liés à l'emploi ou à l'emploi indépendant. Les facteurs clés qui affectent la durabilité ont été identifiés comme étant la stabilité dans le domaine des politiques et la volonté politique des acteurs nationaux, le rapport entre la durabilité financière et la reproductibilité et l'extensibilité, ainsi que le type de rapports établis avec les jeunes avant, pendant et après les interventions. L'absence de mécanismes de suivi et de données concernant les bénéficiaires après les activités a également constitué un sérieux obstacle à l'évaluation de la durabilité.

31. La durabilité de l'employabilité, favorisée par le renforcement des capacités des jeunes, par exemple certaines combinaisons de compétences, et la durabilité de l'autonomisation psychologique, que reflètent la motivation et le comportement, sont manifestes. La durabilité des avantages économiques découlant de l'accès au marché et du maintien de l'emploi, de l'emploi indépendant ou de l'entrepreneuriat était moins évidente du fait du manque de données relatives au taux de survie des entreprises. Les interventions examinées révèlent l'absence d'une stratégie de sortie claire et exploitable.

32. L'appropriation et les partenariats constituent deux moyens importants de renforcement de la durabilité. Les interventions du PNUD ont été plus efficaces et plus durables dans les environnements où les institutions publiques fonctionnaient ou lorsque les pouvoirs publics considéraient la jeunesse comme une force motrice constructive et adoptaient une attitude proactive et favorable vis-à-vis de l'autonomisation des jeunes, y compris l'autonomisation économique de ces derniers. Par ailleurs, des liens clairs ont été constatés entre la durabilité et l'intégration préalable des initiatives dans les structures nationales.

33. Atout crucial pour la durabilité, la mobilisation des jeunes a été sous-exploitée dans nombre d'interventions. Cette mobilisation s'est avérée très utile, notamment dans les situations de conflit et de consolidation de la paix.

Constatation 10. Pertinence stratégique : à l'échelle mondiale, le PNUD s'est fait l'avocat de l'autonomisation économique des jeunes, en adoptant une perspective claire, ancrée dans une approche fondée sur les droits de l'homme et alignée sur la stratégie du système des Nations Unies pour la jeunesse. L'autonomisation économique des jeunes n'est pas encore entièrement systématisée aux niveaux régional et national.

34. L'appui du PNUD à l'autonomisation économique des jeunes a revêtu une importance primordiale pour ce qui était de la participation globale du système des Nations Unies à la mise en œuvre de ce que l'on peut appeler « la décennie de la jeunesse ». À la suite de la proclamation de l'Année internationale de la jeunesse (2010-2011), le PNUD a joué un rôle clé au sein du Réseau interinstitutions des Nations Unies pour l'épanouissement des jeunes, qu'il a coprésidé en 2015-2016, et participe activement, depuis 2012, aux travaux du Forum de la jeunesse du Conseil économique et social dont il assure la coprésidence depuis 2013. Le PNUD s'est fait l'avocat de l'autonomisation des jeunes, y compris de leur autonomisation économique, en élaborant sa stratégie pour la jeunesse – premier document stratégique de l'organisation consacré aux jeunes –, conformément au plan stratégique 2014-2017. Il a lancé son premier programme mondial pour la jeunesse en 2016 et s'est associé, en 2018, à la rédaction et à l'organisation du lancement de la Stratégie des Nations Unies pour la jeunesse (2030) avec d'autres organismes des Nations Unies ; sa propre stratégie pour la jeunesse, 2014-2017 n'a pas été renouvelée.

35. À l'échelon régional, la portée et la qualité de l'harmonisation des différentes stratégies avec celle du PNUD et la Stratégie des Nations Unies pour la jeunesse ont été diverses, allant d'une intégration totale à des modèles hybrides. Il n'existe pas, à l'échelon régional, de stratégie globale d'autonomisation économique des jeunes qui prenne en compte à la fois la question des emplois décents et celle de la création de moyens de subsistance. Dans l'ensemble, les stratégies explicites d'autonomisation économique des jeunes étaient généralement absentes au niveau national et, lorsqu'elles existaient, elles ne reflétaient pas la vision globale du PNUD en matière d'emplois décents et de création de moyens de subsistance et avaient tendance à se concentrer sur l'offre de renforcement des compétences pour l'emploi et l'entrepreneuriat.

Constatation 11. Rôle des jeunes : la conceptualisation du rôle des jeunes a évolué au cours de la dernière décennie au sein du PNUD. Ce changement a commencé à remodeler les partenariats établis entre le PNUD et les jeunes, ainsi que l'orientation de ses interventions. L'organisation a fortement contribué à amplifier la voix des jeunes au niveau mondial. Le potentiel des jeunes et sa contribution au développement humain durable n'ont pas bénéficié de la même attention au niveau national.

36. Dans sa stratégie de 2014 pour la jeunesse, le PNUD a pris acte du fait que les jeunes ne sont pas uniquement des bénéficiaires des actions de développement et qu'ils peuvent être aussi des agents constructifs du changement. À l'échelle mondiale, le PNUD a effectivement contribué à renforcer la participation des jeunes aux plateformes mondiales et aux forums intergouvernementaux. Il a également organisé des plateformes innovantes et ouvert de nouveaux canaux pour la participation des jeunes.

37. Si la stratégie du PNUD pour la jeunesse a fait ressortir la nécessité d'établir, au sein de l'organisation, des mécanismes organisationnels adaptés aux jeunes, on recense, aux niveaux régional et national, des dispositifs qui garantissent la participation des jeunes aux processus de planification organisationnelle. En règle générale, la démarche du PNUD s'est voulue pragmatique et s'est souvent traduite par des consultations avec les jeunes, l'objectif étant de fonder sur des données probantes la conception des interventions mondiales et régionales et, dans une moindre mesure, celle des interventions nationales. Hormis ces consultations, peu d'éléments attestent de la participation des jeunes à la formulation des stratégies du PNUD ou à la conception de projets liés à l'autonomisation économique des jeunes. Au stade de la mise en œuvre, il est établi que les perspectives des jeunes ont été prises en compte.

Constatation 12. Cohérence externe et interne : le PNUD a fait preuve d'une grande cohérence au niveau externe en jouant un rôle actif dans la programmation et la coordination, au sein des réseaux et des mécanismes internationaux relatifs aux jeunes. Dans les plateformes mondiales, le PNUD s'est attaché à assurer la direction stratégique de la mobilisation des jeunes en faveur de leur autonomisation. Au plan interne, la cohérence interne est apparue moins évidente dans la mesure où la prise en compte systématique de la question de la jeunesse n'était pas encore homogène et variait considérablement entre les différents documents stratégiques aux niveaux régional et national. Les jeunes sont souvent regroupés avec les femmes ou inclus dans une catégorie générale de « groupes vulnérables ».

38. Le PNUD disposait d'un avantage unique en matière de promotion de l'autonomisation des jeunes et a su tirer parti de ses atouts et de son approche multidisciplinaire pour occuper une place de choix au niveau mondial dans ce domaine. Il ressort des entretiens et des enquêtes menés avec les partenaires que les

atouts dont dispose le PNUD dans le domaine de l'autonomisation des jeunes reposent sur sa forte présence dans les pays, l'étendue de son mandat et le caractère universel de ses mandats, sa forte capacité opérationnelle, son pouvoir de rassemblement et son rôle fédérateur, le tout associé à sa capacité à mobiliser des ressources financières et en nature.

39. Le PNUD joue un rôle actif dans la programmation et la coordination au sein des réseaux et des mécanismes relatifs à la jeunesse. Il a ainsi pris une part importante à la rédaction de la stratégie des Nations Unies pour la jeunesse (2030) et de son dispositif d'application du principe de responsabilité. Le leadership et le rôle fédérateur du PNUD sont visibles dans la plupart des régions, où le positionnement stratégique du PNUD est contextualisé par les besoins et les priorités régionales.

40. Pour ce qui est de la cohérence au plan interne, les questions relatives à la jeunesse doivent encore être pleinement intégrées dans les documents stratégiques régionaux et nationaux. De manière plus ou moins exhaustive, tous les descriptifs de programme régionaux ont pris en compte les questions relatives à la jeunesse dans leur analyse de situation. La plupart des 60 descriptifs de programmes de pays échantillonnés ont pris en compte les questions relatives aux jeunes, même si ces derniers sont essentiellement intégrés dans une catégorie générale de « groupes vulnérables ».

Constatation 13. Personnel et ressources : le PNUD a mis en place un dispositif institutionnel destiné à promouvoir l'autonomisation des jeunes. L'efficacité du dispositif est compromise par les éléments suivants : le manque de ressources humaines spécialement chargées de l'autonomisation économique dans le portefeuille des questions relatives à jeunesse, ressources qui auraient pu faciliter le brassage d'idées ; l'institutionnalisation insuffisante des points focaux pour les jeunes au niveau national ; le fait que l'appui de la structure ne soit fourni que « sur demande » ; l'absence de mécanismes financiers clairs susceptibles d'assurer le financement de l'équipe mondiale pour la jeunesse.

41. En 2014, le PNUD a créé son équipe mondiale pour la jeunesse, qui trouve sa place au sein de l'équipe de gouvernance du Bureau des politiques et de l'appui aux programmes. Depuis sa création, l'équipe mondiale pour la jeunesse qui est au siège est restée réduite. S'agissant de ses fonctions, il joue un rôle de plus en plus fondamental et stratégique. Il importe de noter que la stratégie du PNUD pour la jeunesse n'a pas établi de matrice des responsabilités à l'échelle des groupes thématiques et qu'elle n'en a jamais institué depuis. La coordination et l'intégration des questions relatives à la jeunesse ont souffert de l'absence de points focaux spéciaux et de compétences en matière de jeunesse dans les groupes thématiques. Dans l'ensemble, les personnes interrogées en interne et en externe au siège et dans les régions se sont déclarées assez satisfaites de l'appui fourni par l'équipe mondiale pour la jeunesse.

42. L'équipe mondiale de la jeunesse s'est élargie, en établissant des points focaux régionaux pour la jeunesse. En 2021, chaque région, à l'exception de l'Amérique latine et des Caraïbes, disposait d'un point focal régional. Plus de 100 bureaux de pays (plus de 75 %) ont déclaré disposer d'un point focal pour les jeunes. Si les points focaux sont globalement chargés de l'intégration des questions relatives à la jeunesse dans les bureaux de pays, les fonctions et attributions correspondantes ne sont souvent pas indiquées dans leurs définitions d'emploi. En règle générale, la capacité à relever les défis de l'autonomisation économique des jeunes tend à varier à l'échelon des pays.

43. La stratégie du PNUD pour la jeunesse n'a pas établi de normes concernant le niveau de financement de ses activités principales de promotion de l'autonomisation

des jeunes ou de l'autonomisation économique de ces derniers. La situation financière globale du programme d'appui à la jeunesse se caractérise par un manque de prévisibilité et contraint l'équipe mondiale pour la jeunesse à s'investir dans la mobilisation des ressources, qui reste un défi majeur à relever pour promouvoir la mise en œuvre du programme d'autonomisation économique des jeunes.

Constatation 14. Innovation et approche de l'innovation : les compétences que ne cesse d'acquérir le PNUD en matière d'exploitation de l'innovation sociale dans l'entrepreneuriat des jeunes constituent une valeur ajoutée de l'action que mène l'organisation dans le domaine de l'autonomisation économique des jeunes. Les actions entreprises jusque-là n'ont pas permis d'associer les jeunes difficiles à atteindre aux initiatives axées sur l'innovation et de renforcer l'apprentissage organisationnel systématique à partir de ces initiatives.

44. Le PNUD a prêté son concours au développement de l'innovation, au renforcement des compétences numériques et à l'introduction de la technologie et a fourni une assistance technique et financière destinée à soutenir l'incubation et la concrétisation des idées axées sur l'innovation sociale aux fins de la création de start-up de jeunes dans les pays. La promotion de l'innovation sociale au niveau de l'entrepreneuriat des jeunes a permis aux programmes du PNUD axés sur l'autonomisation économique des jeunes d'aller au-delà des interventions classiques, qui portent sur les moyens de subsistance et ciblent les zones à forte intensité de main-d'œuvre, pour soutenir les interventions en faveur des jeunes qui visent la réalisation des objectifs de développement durable. Les compétences techniques acquises dans les domaines des méthodes et des outils d'innovation apparaissent comme une valeur ajoutée du PNUD dans les partenariats axés sur l'autonomisation économique des jeunes, ce qui permet de répondre à la demande croissante des parties prenantes relative au renforcement des capacités d'innovation.

45. Dans le contexte de l'autonomisation économique des jeunes, la création des laboratoires d'accélération du PNUD a permis à l'organisation de « moderniser » l'appui qu'il apporte aux jeunes. Le PNUD a de plus en plus recours aux concours d'innovation et aux plateformes numériques, telles que les marathons de programmation et la ludicisation, pour promouvoir la recherche de solutions locales et la création, par des jeunes, de jeunes pousses. Le PNUD a également étudié des mécanismes nouveaux de financement et obtenu des résultats mitigés. Les programmes régionaux phares axés sur l'innovation et l'entrepreneuriat social dirigés par des jeunes se sont caractérisés par un bon niveau de reproduction et d'expansion.

Constatation 15. Partenariats : les initiatives du PNUD en matière d'autonomisation économique des jeunes ont tiré profit de partenariats établis avec d'autres organismes des Nations Unies, des organisations de jeunes et le secteur privé. Cependant, la coopération interinstitutions ne s'est pas encore pleinement traduite par une opérationnalisation au niveau technique dans les pays. L'on pourrait également tirer davantage de la contribution du secteur privé au-delà des ressources financières. Le partenariat avec les organisations de jeunes s'est principalement concentré sur la mise en œuvre de programmes, mais, ces dernières années, le PNUD s'investit davantage dans la participation et la co-création.

46. Le PNUD est un membre actif des réseaux mondiaux axés sur l'autonomisation des jeunes, tels que l'Initiative mondiale en faveur de la création d'emplois décents pour les jeunes, Jeunesse 2030, le Réseau interinstitutions des Nations Unies pour l'épanouissement des jeunes et le Forum mondial sur les jeunes, la paix et la sécurité. Le PNUD a établi des cadres de partenariat bilatéral avec d'autres organismes des Nations Unies, telles que l'Organisation internationale du travail (OIT), le FNUAP et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), afin de reconfirmer son

engagement en faveur d'une collaboration dans des domaines prioritaires, notamment l'autonomisation économique des jeunes. Une opérationnalisation plus systématique des cadres de coopération interinstitutions exige une meilleure compréhension et une meilleure coordination aux niveaux technique et de la programmation au niveau des régions et des pays, en plus de l'engagement des dirigeants.

47. Le PNUD a collaboré avec des organisations dirigées par des jeunes ou s'appuyant sur les jeunes, en vue de mener des interventions qui visaient l'autonomisation économique des jeunes et s'inscrivaient principalement dans le cadre de programmes ou de projets portant sur le renforcement des compétences, puis sur l'entrepreneuriat et l'emploi des jeunes. Alors que plus de la moitié des organisations de jeunes qui ont répondu à l'enquête ont participé à des activités du PNUD et qu'environ 45 % d'entre elles ont été des partenaires d'exécution de projets ou de programmes du PNUD, seules 13 % ont été membres du conseil d'administration ou du comité directeur des projets ou des programmes, tandis que seulement environ un tiers d'entre elles ont été consultées lors de la conception des programmes ou des projets.

48. Les partenariats établis avec le secteur privé ont apporté une importante contribution aux initiatives du PNUD relatives au renforcement des compétences et au soutien à l'entrepreneuriat dans certains pays et ont permis de créer et de gérer des initiatives clés axées sur l'autonomisation économique des jeunes. Le PNUD a étudié la possibilité d'établir des partenariats innovants avec le secteur privé en vue de défendre la cause des jeunes et de promouvoir leur autonomisation.

Constatation 16. Systèmes de suivi et d'évaluation : en dépit de progrès notables accomplis dans la mise au point du dispositif de suivi de la jeunesse et du tableau de bord de Jeunesse 2030, la Stratégie des Nations Unies pour la jeunesse, d'importantes lacunes continuent de compromettre la mesure des résultats qu'obtient le PNUD dans l'appui qu'il apporte à l'autonomisation économique des jeunes. Les outils et les systèmes de suivi et d'évaluation disponibles ne permettent pas d'évaluer correctement la contribution du PNUD à l'autonomisation économique des jeunes aux niveaux des entreprises, des régions et des pays.

49. Le PNUD ne dispose pas d'un cadre de résultats d'entreprise qui puisse renseigner sur sa contribution à l'autonomisation économique des jeunes ni de paramètres qui permettent d'évaluer cette autonomisation. Si certains pays mettent à profit les cadres de résultats de leurs programmes nationaux pour faire remonter les résultats des projets, il n'existe généralement que très peu de données sur des indicateurs de performance qui permettraient concrètement d'établir dans quelle mesure les programmes du PNUD ont facilité l'autonomisation économique des jeunes. Parmi les 201 interventions menées en faveur de l'autonomisation économique des jeunes entre 2015-2021, seules 19 % ont fait l'objet d'évaluations décentralisées.

50. Une étape importante a été franchie en 2016 avec le lancement du marqueur de la jeunesse « Ne laisser personne de côté », qui doit permettre d'améliorer les systèmes de suivi et de données de manière à pouvoir assurer un meilleur suivi des dépenses liées à la jeunesse.

51. Récemment, le PNUD a aidé le Bureau de l'Envoyé du Secrétaire général pour la jeunesse à élaborer le tableau de bord de la stratégie Jeunesse 2030 en vue d'une meilleure compréhension des résultats obtenus par les équipes de pays des Nations Unies dans les domaines prioritaires décrits dans la stratégie Jeunesse 2030¹. Le

¹ Tableau bord de la Stratégie Jeunesse 2030 pour les équipes de pays des Nations Unies.

PNUD coordonne actuellement, avec l'Envoyé du Secrétaire général pour la jeunesse, la mise au point d'un tableau de bord supplémentaire pour les organismes des Nations Unies. L'organisation pourra ainsi mettre en place un cadre exhaustif qui lui permettra non seulement de s'acquitter des engagements qu'il a pris dans le cadre de Jeunesse 2030, la stratégie des Nations Unies pour la jeunesse, mais aussi de rendre compte avec autorité de l'autonomisation des jeunes et, notamment, de l'autonomisation économique de ces derniers.

IV. Conclusions

Conclusion 1 : le PNUD s'est imposé comme un acteur clé de l'autonomisation économique des jeunes et a joué un rôle important, au sein du système des Nations Unies, en ce qui concerne l'élaboration d'un programme mondial.

52. Le PNUD a créé une dynamique organisationnelle axée sur l'intégration des questions relatives à la jeunesse, grâce au lancement, en 2014, de sa stratégie pour la jeunesse – première stratégie de l'organisation consacrée à la jeunesse et fondée sur une approche de l'autonomisation des jeunes basée sur les droits de l'homme. Cette stratégie a constitué un jalon important qui a renforcé le rôle unique que joue le PNUD dans le monde en ce qui concerne l'autonomisation économique des jeunes. Par la suite, le PNUD a activement collaboré, par le truchement de Jeunesse 2030, à l'élaboration des grandes orientations du système des Nations Unies concernant la jeunesse et a coorganisé, en y adhérant, diverses plateformes interinstitutions intéressées par l'autonomisation économique des jeunes.

53. Les atouts dont dispose le PNUD dans le domaine de l'autonomisation économique des jeunes reposent sur sa forte présence dans les pays, l'étendue de son mandat, le caractère universel de ses mandats, son pouvoir de rassemblement et sa capacité à intégrer l'autonomisation économique des jeunes à d'autres domaines, le tout associé à sa capacité à mobiliser des ressources financières et en nature. Bénéficiant de partenariats bien établis, l'organisation a réussi à exercer son pouvoir de rassemblement pour continuer d'assurer à la question de la jeunesse une grande visibilité et pour promouvoir la participation des jeunes aux concertations mondiales. La grande portée de la stratégie du PNUD pour la jeunesse a permis à l'organisation d'étudier différentes approches de l'autonomisation économique des jeunes et, ce faisant, de préciser son créneau et les atouts dont elle dispose. Inégalement exploitée selon les régions, la valeur ajoutée qu'apporte le PNUD dans le domaine de l'autonomisation économique des jeunes réside dans la capacité de l'organisation à appliquer une approche intersectorielle de cette autonomisation économique, en appui aux solutions types, dans son approche intégrée de la programmation qui associe plusieurs types d'appui à l'autonomisation économique des jeunes (appuis à l'offre, à la demande et à l'instauration d'un environnement propice) et dans ses approches innovantes reconnues, notamment en ce qui concerne la promotion de l'entrepreneuriat social.

54. Cette réussite s'explique principalement par le fait que le PNUD a mis en place des structures et des outils institutionnels destinés à favoriser l'intégration des questions relatives à la jeunesse. Cette démarche a contribué, dans une large mesure, à promouvoir la cause de la jeunesse au sein de l'organisation et a finalement contribué à améliorer les résultats obtenus dans le domaine de l'autonomisation économique des jeunes. La stratégie du PNUD en faveur de la jeunesse a permis de mettre en place une infrastructure interne spécifique et à élaborer des instruments et des documents d'orientation clés en vue de soutenir l'intégration des questions relatives à la jeunesse (c'est le cas, par exemple, de la mise en place de l'équipe mondiale pour la jeunesse ou des points focaux régionaux pour la jeunesse). L'équipe

mondiale du PNUD pour la jeunesse et les points focaux régionaux pour la jeunesse ont énergiquement défendu la cause de la jeunesse au sein et à l'extérieur de l'organisation.

Conclusion 2 : la vision globale du PNUD relative à l'autonomisation économique des jeunes doit encore être intégrée dans l'ensemble de l'organisation. La mise en œuvre récente et inégale aux niveaux mondial, régional et national amoindrit le rôle unique que joue le PNUD dans le domaine de l'autonomisation économique des jeunes.

55. Des interventions ont effectivement été menées pour soutenir l'autonomisation économique des jeunes dans divers domaines thématiques, mais le PNUD n'a pas adopté une approche intersectorielle aux niveaux régional et national, la vision globale n'ayant pas été suffisamment intégrée. Au niveau régional, au-delà des adaptations contextuelles nécessaires, des différences sont apparues dans la mise en place effective des programmes d'autonomisation économique des jeunes. Dans l'ensemble, on ne disposait pas de stratégies claires d'autonomisation économique des jeunes aux niveaux régional et national et, lorsque des stratégies existaient, elles ne reflétaient pas la vision globale du PNUD et ne précisaient pas le créneau et la contribution unique du PNUD.

56. Les initiatives visant à associer l'autonomisation économique des jeunes aux six solutions types ont surtout été relevées dans les domaines de la gouvernance, de la consolidation de la paix et de la résilience, des actions prometteuses étant également engagées dans les domaines de l'environnement, de l'action climatique et de l'innovation. Toutefois, dans la plupart des cas, des actions isolées ont visé divers aspects de l'autonomisation économique des jeunes, mais ne se sont pas inscrites dans une stratégie nationale globale à long terme, qui aurait permis à l'organisation d'exercer un meilleur impact dans ce domaine.

Conclusion 3 : le PNUD a obtenu des résultats mitigés en ce qui concerne l'appui qu'il a apporté à l'autonomisation économique des jeunes. Si l'autonomisation économique et le renforcement des compétences ont pu être constatés au niveau individuel, le PNUD n'a pas contribué de manière décisive à l'accès des jeunes à des emplois décents et à des emplois productifs à grande échelle.

57. La contribution du PNUD à l'accès des jeunes à des emplois décents et productifs a privilégié l'offre par rapport à la demande et n'a pas adopté une approche suffisamment globale qui aurait permis de faire face aux défis structurels. Si des résultats encourageants ont été enregistrés en ce qui concerne l'autonomisation psychologique et comportementale des jeunes qui ont participé aux programmes du PNUD, ces interventions n'ont pas toujours produit des résultats concrets en termes de gains économiques pour les jeunes. Le PNUD s'est concentré sur le soutien de l'offre, principalement par le truchement du renforcement des compétences, en adoptant une approche en aval qui n'a pas permis de relever les défis structurels. Le soutien du PNUD destiné à stimuler la demande de jeunes travailleurs s'est concentré sur l'emploi indépendant, l'entrepreneuriat et l'entreprise sociale. Ce choix s'est fait au détriment d'approches plus globales et plus intégrées de la durabilité, dans la mesure où il a largement fait abstraction des multiples défis liés à la création d'emplois structurels par les secteurs public ou privé. Par ailleurs, on ne s'est guère préoccupé de l'instauration d'un environnement favorable, ce qui n'a pas réellement d'obtenir des résultats tangibles. Cette situation s'explique par le fait que le PNUD a privilégié l'action et la responsabilité des individus, par rapport à la création d'un environnement favorable, et par l'absence d'une approche systémique. Le PNUD s'est également trouvé dans l'incapacité de faire face à des défis structurels graves, tels que la faiblesse des institutions, la défiance envers les jeunes, la vulnérabilité économique, la fragilité de certains environnements et la situation de zones touchées

par des conflits, ainsi que le manque d'intérêt, la faible volonté politique des acteurs nationaux et le caractère limité des ressources.

Conclusion 4 : Si, dans les interventions qu'il mène en faveur de l'autonomisation économique des jeunes, le PNUD a intégré les principes du mot d'ordre « Ne laisser personne de côté » et a réussi à atteindre et à soutenir de nombreuses personnes défavorisées, sa contribution au changement, en amont, des normes sociales et des causes profondes des inégalités et de la discrimination a été très limitée, notamment en ce qui concerne le genre.

58. Dans les différentes régions, les interventions du PNUD ont privilégié et ciblé les groupes de jeunes vulnérables et leur ont apporté un appui. Dans les programmes de l'organisation, les femmes et les jeunes sont souvent classés, sans distinction, dans la catégorie des groupes vulnérables. Leurs besoins respectifs ne sont pas spécifiés et, souvent, ne sont donc pas pris en compte. Si le PNUD s'est particulièrement attaché à intégrer les questions relatives à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes dans les activités axées sur l'autonomisation économique des jeunes, la plupart des interventions ont jusque-là surtout consisté à assurer la parité de participation entre les femmes et les hommes. L'organisation n'a pas encore réussi à répondre aux besoins différenciés des jeunes femmes, ni à contribuer au changement, en amont, des normes sociales, des valeurs culturelles et des causes profondes des inégalités et de la discrimination fondées sur le genre. Le PNUD a manqué des occasions importantes d'associer plus systématiquement les jeunes femmes en procédant à une analyse rigoureuse, par sexe, au stade de l'élaboration des interventions.

Conclusion 5 : le PNUD n'a pas encore exploité ses partenariats stratégiques à l'appui d'une stratégie claire d'autonomisation économique des jeunes. En dépit du rôle unique qu'il joue depuis longtemps en matière de définition des programmes et de direction des partenariats, le PNUD n'a pas optimisé son pouvoir de rassemblement de manière à rallier les États et le secteur privé autour d'un grand programme d'autonomisation économique des jeunes et à collaborer davantage avec d'autres organismes des Nations Unies au niveau des pays.

59. Dans de nombreux pays, les programmes du PNUD en faveur de l'autonomisation économique des jeunes ont souvent pâti du fait que le manque d'intérêt et de volonté politique des États ne permettait pas de privilégier l'autonomisation économique des jeunes. Le rôle du PNUD en tant que défenseur des droits économiques des jeunes s'est trouvé particulièrement compromis dans la mesure où l'organisation ne pouvait guère influencer sur l'adoption de politiques d'autonomisation économique des jeunes, largement tributaires du sentiment favorable ou défavorable des États à l'égard des jeunes ou des priorités de financement géopolitiques des donateurs.

60. L'approche intersectorielle a été envisagée dans la stratégie pour la jeunesse, renforcée dans la stratégie Jeunesse 2030 des Nations Unies et mise en œuvre essentiellement en rapport avec les jeunes, la paix et la sécurité. En revanche, le PNUD n'a pas suffisamment suivi cette approche de l'autonomisation économique des jeunes. Une approche intersectorielle exige que le PNUD intègre mieux ses partenariats dans le cadre d'une stratégie claire et complète pour la jeunesse, s'inscrivant dans le moyen et le long terme.

61. Le PNUD a établi des stratégies de partenariats bilatéraux avec d'autres organismes des Nations Unies, comme l'OIT, l'UNICEF et le FNUAP, en vue de promouvoir l'autonomisation économique des jeunes dans des domaines tels que la participation des jeunes et la défense de leur cause, et les jeunes, la paix et la sécurité. Les partenariats ont bénéficié des compétences thématiques de ces organismes et de

la possibilité de mettre à profit des ressources et un réseau communs. À l'échelon des pays, la coopération mondiale interinstitutions ne s'est pas encore traduite par une opérationnalisation au niveau technique.

62. Bien que s'intéressant eux aussi à l'autonomisation économique des jeunes, les institutions financières internationales et le secteur privé n'ont pas suffisamment participé aux activités que mène le PNUD dans le domaine de l'autonomisation économique des jeunes. Si des tentatives de collaboration ont vu le jour, les démarches sont souvent apparues dispersées, intéressées et non orientées vers le soutien à une stratégie bien définie d'autonomisation économique des jeunes. De même, malgré une reconnaissance explicite du rôle que jouent les organisations de jeunesse, au niveau national, dans le développement, le PNUD n'a établi que des partenariats limités avec ces structures, alors qu'une collaboration effective aurait pu permettre de faire pression sur les gouvernements et la société civile en faveur d'une plus grande mobilisation. Le PNUD n'a pas établi de mécanismes organisationnels attentifs aux besoins de la jeunesse, qui permettent d'aller au-delà de la mise en œuvre d'activités pour assurer la participation des jeunes à la programmation et à la co-création en vue de la réalisation des objectifs qu'il poursuit dans le domaine de l'autonomisation économique des jeunes.

Conclusion 6 : le cadre de résultats et les systèmes de suivi du PNUD ne permettent pas actuellement de mesurer et de justifier correctement les résultats qu'il obtient dans le domaine de l'autonomisation économique des jeunes.

63. L'impact de l'architecture organisationnelle de la jeunesse et des outils spécifiques a été limité par une mise en œuvre inégale au niveau des régions, une institutionnalisation insuffisante au niveau national et les limites de certains outils, tels que le marqueur de la jeunesse. L'intégration des questions relatives à la jeunesse continue de relever essentiellement de l'action de quelques défenseurs et ne concerne pas encore suffisamment le reste de l'organisation. L'absence d'une matrice des responsabilités et d'un rapport hiérarchique entre les groupes thématiques et les bureaux de pays a contribué à l'émergence de cette situation.

64. Mais, surtout, les outils et les processus de suivi et d'évaluation n'ont pas été suffisamment élaborés et appliqués à l'autonomisation économique des jeunes. Le PNUD ne dispose pas d'un cadre de résultats pour les jeunes ou l'autonomisation économique de ces derniers. Les méthodes de compte rendu et la sélection des indicateurs comportent des lacunes et le marqueur institutionnel de la jeunesse présente des problèmes de fiabilité et de pertinence. La couverture de l'évaluation des questions relatives à l'autonomisation économique des jeunes est bien inférieure à la moyenne institutionnelle. Cette situation a limité la capacité du PNUD à mettre en évidence et à mesurer sa contribution à l'autonomisation économique des jeunes et a compromis les possibilités d'apprentissage concernant les mécanismes d'autonomisation économique des jeunes, qui auraient permis d'améliorer les interventions futures et de soutenir les actions de mobilisation des ressources.

Conclusion 7 : le PNUD s'affirme comme un leader mondial dans le domaine de la promotion de l'innovation sociale des jeunes. L'intégration des jeunes difficiles à atteindre et la mise en place de chaînes de valeur à faible technicité restent problématiques.

65. Le PNUD a réalisé des investissements de plus en plus importants destinés à renforcer les capacités d'innovation, tant en interne qu'en externe, afin de soutenir l'innovation et l'entrepreneuriat social des jeunes. Les laboratoires d'accélération et les équipes d'innovation régionales ont joué un rôle clé dans la modernisation de l'approche du PNUD. L'expertise croissante l'organisation en matière d'innovation

sociale des jeunes, qui est reconnue par les parties prenantes, a favorisé l'instauration de nouveaux partenariats.

66. Il faut encore surmonter certaines difficultés pour pouvoir orienter ces bonnes pratiques et ces techniques d'innovation vers la mobilisation des jeunes difficiles à atteindre et la satisfaction de leurs besoins. La programmation du PNUD en matière d'innovation n'avait pas de stratégie de ciblage indiquant comment l'on pouvait atteindre et associer, notamment, les jeunes femmes, les jeunes sans éducation formelle, les personnes handicapées, les migrants et les minorités ethniques. En outre, le soutien du PNUD aux idées et solutions novatrices visant à relever les défis sociaux mondiaux et à fournir des services d'incubation, de mentorat et de financement de démarrage pour les idées gagnantes s'est avéré judicieux dans les environnements où le secteur privé était florissant. Toutefois, les perspectives de transposition de ces idées et solutions à plus grande échelle peuvent se révéler moins prometteuses dans les pays moins développés où le secteur privé est encore émergent. Dans une optique qui prend en compte les pauvres, les activités d'innovation du PNUD semblent constituer plutôt une adjonction sans lien avec les programmes à grande échelle et les initiatives de réduction de la pauvreté au niveau national dûment axées sur les jeunes.

Conclusion 8 : l'organisation ne s'est pas systématiquement attaquée au défi majeur de la mobilisation des ressources destinées à l'autonomisation économique des jeunes. En dépit de succès occasionnels enregistrés dans le domaine de la mobilisation des ressources, le PNUD ne dispose toujours pas d'une stratégie de financement clairement définie et structurée, qui repose sur son avantage comparatif en matière d'autonomisation économique des jeunes.

67. Le manque d'intérêt de la part de nombreux gouvernements et donateurs, l'absence d'une stratégie clairement définie de mobilisation en faveur de l'autonomisation économique des jeunes mais aussi l'incapacité du PNUD à faire valoir les atouts dont il dispose constituent les principaux handicaps. Si le PNUD a mis l'accent sur l'autonomisation économique des jeunes au niveau institutionnel, les ressources qu'il a allouées à la programmation et au personnel de l'organisation sont apparues limitées et précaires. Il en résulte donc une contradiction entre les ambitions du PNUD en matière d'autonomisation économique des jeunes et l'engagement institutionnel dans ce domaine.

Conclusion 9 : le PNUD a placé la jeunesse au centre de sa riposte contre la COVID-19, démontrant ainsi l'importance que revêtent l'autonomisation économique des jeunes et l'engagement du PNUD dans les initiatives de relèvement.

68. Le PNUD a rapidement pris conscience des effets dévastateurs de la COVID-19 sur les jeunes. L'organisation a réorienté des fonds et des programmes en vue de relever les défis auxquels les jeunes devaient faire face durant la pandémie. Le PNUD a également joué un rôle déterminant qui a consisté à faciliter la mobilisation de ressources d'origines diverses pour compléter les ressources déjà mises à disposition pour l'autonomisation économique des jeunes.

69. Surtout, alors que la réponse stratégique du PNUD au COVID-19 ne prenait pas initialement en compte les jeunes, l'organisation a placé les jeunes au centre de sa réponse programmatique à la COVID-19 au niveau des pays. Cette démarche atteste bien de l'engagement du PNUD en faveur de l'autonomisation économique des jeunes dans le cadre des initiatives de relèvement, ainsi que de la pertinence de ce domaine dans la mise en œuvre du nouveau plan stratégique du PNUD 2022-2025.

V. Recommandations

Recommandation 1 : Le PNUD devrait accorder la priorité aux interconnexions et aux synergies entre les interventions relatives à l'employabilité, à la création d'emplois et à l'instauration d'un environnement favorable, plutôt qu'aux interventions autonomes axées sur le renforcement des capacités ou l'entrepreneuriat.

70. Il faut mettre davantage l'accent sur le déficit de la demande de main-d'œuvre et sur la création d'un environnement favorable et d'écosystèmes d'emploi indépendant qui favorisent le nombre et la qualité des emplois pour les jeunes. Le PNUD doit donc intégrer davantage le soutien à l'autonomisation économique des jeunes dans des stratégies sectorielles élargies et des programmes en amont, y compris les programmes de protection sociale. L'organisation doit accorder la priorité aux interventions à long terme qui visent à supprimer les obstacles structurels que rencontrent les jeunes marginalisés, à renforcer la protection sociale et à relever les défis qui se posent aux jeunes dans le secteur informel. Dans cette optique, il conviendrait d'accorder une attention accrue au soutien des responsables et de veiller à ce que les jeunes aient accès à un travail décent.

71. Le PNUD devrait tirer davantage parti de sa position privilégiée pour influencer les programmes nationaux en faveur de l'autonomisation économique des jeunes et s'attacher à promouvoir une prise de conscience et la formation d'un consensus, au niveau des pays, en vue de faire de l'autonomisation économique des jeunes une priorité dans les programmes nationaux de développement.

Recommandation 2 : Le PNUD devrait préciser son approche programmatique de l'autonomisation économique des jeunes, en élaborant un document d'orientation qui clarifie les objectifs de l'organisation dans différents environnements et fournit des directives pratiques concernant le positionnement stratégique, la cohérence et la conception et l'exécution des programmes.

72. Cet instrument devrait adopter une approche intersectorielle de l'autonomisation économique des jeunes et accélérer encore le passage d'interventions à petite échelle en faveur de l'autonomisation économique des jeunes à un soutien intégré en matière d'orientations. Les directives devraient porter sur les interventions les plus efficaces pour chaque contexte programmatique.

73. Pour mettre en œuvre cette recommandation, le PNUD doit conceptualiser clairement l'autonomisation économique des jeunes et élaborer une théorie complète du changement concernant l'autonomisation économique des jeunes ou, plus globalement l'autonomisation des jeunes, s'étendant aux six solutions types. Sur cette base, il pourrait formuler une réponse intégrale tout en déterminant les atouts et le rôle de l'organisation, y compris dans le cadre élargi de la stratégie Jeunesse 2030 des Nations Unies. Le PNUD pourrait envisager d'inclure dans ses directives d'autres composantes de l'autonomisation des jeunes, au-delà de leur autonomisation économique, afin de faciliter son approche intersectorielle.

74. Aux fins de la cohérence interne, ces directives devraient être répercutées dans la prochaine édition des descriptifs de programmes régionaux, de manière qu'une plus grande attention soit accordée à l'autonomisation économique des jeunes.

Recommandation 3 : Le PNUD devrait prendre des mesures pour assurer la cohérence de son architecture institutionnelle pour la jeunesse dans les différentes régions.

75. Le PNUD devrait s'assurer que des points focaux régionaux pour la jeunesse sont mis en place et fonctionnels dans toutes les régions, de manière à pouvoir

soutenir efficacement les bureaux de pays. Les points focaux régionaux pour la jeunesse doivent disposer des ressources et des mécanismes qui leur permettent de fournir, de manière proactive, un appui et des orientations concernant les meilleures pratiques aux bureaux de pays.

76. Le PNUD devra nécessairement créer une matrice des responsabilités claire au sein de l'organisation afin de faciliter l'intégration et la coordination des questions relatives à l'emploi des jeunes, au niveau des groupes thématiques. L'organisation devrait promouvoir le principe de responsabilité, les synergies et le brassage des idées entre les différentes équipes et entre les différents groupes aux niveaux national, régional et mondial en vue d'une intégration effective de l'autonomisation économique des jeunes.

77. Le PNUD devrait également renforcer le système des points focaux nationaux, en veillant à ce qu'il dispose des ressources et des capacités nécessaires pour être pleinement opérationnel. La responsabilité des points focaux doit faire partie du cahier des charges du personnel. Une note d'orientation et des documents d'accueil devront être établis pour assurer une compréhension claire du rôle des points focaux et leur fonctionnement effectif.

78. Le PNUD devrait renforcer la capacité générale du personnel à comprendre les besoins des jeunes et à y répondre. L'organisation devrait intégrer aux programmes de formation existants les éléments du renforcement des capacités en matière de programmation pour les jeunes. Il s'agit notamment d'élaborer une note d'orientation et une boîte à outils sur la manière d'intégrer les questions relatives à la jeunesse dans divers domaines de la programmation et des opérations du PNUD, au-delà de la composante Jeunesse et paix et sécurité.

Recommandation 4 : Le PNUD devrait systématiquement prendre en compte les besoins spécifiques des jeunes femmes et les liens existant entre ces besoins et l'âge, les capacités, l'ethnicité ou l'identité autochtone, l'appartenance géographique (rurale ou urbaine) et d'autres marqueurs. L'organisation doit privilégier les formes de soutien qui visent à favoriser l'évolution des normes sociales et qui s'attaquent aux causes profondes de l'inégalité, de l'exclusion et de la discrimination.

79. Le PNUD devrait aller au-delà de l'établissement de ratios de participation féminine aux interventions axées sur l'autonomisation économique des jeunes et s'attacher à répondre aux besoins différenciés des jeunes femmes et des jeunes hommes en matière d'autonomisation économique. En outre, la mise à contribution des jeunes, des familles, des pairs et des communautés en tant qu'agents de la transformation du genre joue un rôle essentiel dans le dépassement des normes sociales défavorables et des ressorts des inégalités et de la discrimination liées au genre. Pour améliorer l'efficacité des interventions en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes dans le portefeuille qu'il consacre à l'autonomisation économique des jeunes, le PNUD devrait renforcer les actions qu'il mène, respectivement, dans le domaine de l'évaluation des besoins et dans celui des analyses initiales. Par ailleurs, le PNUD devrait mettre en place des mécanismes qui permettent d'associer, dès le départ, les jeunes femmes de différents niveaux de compétences et de différentes origines à l'élaboration d'interventions axées sur leurs besoins et sur les défis spécifiques qui se posent à elles.

Recommandation 5 : La nouvelle ambition du PNUD concernant l'autonomisation économique des jeunes doit s'appuyer davantage sur les partenariats stratégiques en vue de favoriser l'action des jeunes, en considérant les jeunes comme des agents du changement et des partenaires du développement à part entière et non comme de simples bénéficiaires.

80. En élaborant sa vision globale de l'autonomisation économique des jeunes, le PNUD devrait envisager de définir les parties prenantes par rapport à sa théorie du changement, afin d'identifier les différents types de partenariats qu'il doit entretenir pour atteindre durablement les objectifs d'autonomisation économique des jeunes. Pour ce faire, le PNUD doit faire le point sur son positionnement, ses avantages comparatifs et ses atouts au sein de l'écosystème de l'autonomisation économique des jeunes, ainsi que sur la trajectoire qu'il entend suivre. Il devra concevoir sa stratégie de partenariat en conséquence, afin de garantir les synergies et de mobiliser les compétences ou les ressources nécessaires. En lieu et place de partenariats ponctuels basés sur des projets, le PNUD devrait identifier des domaines de synergie en vue de l'instauration d'une collaboration régulière et durable et étudier la possibilité d'élaborer des stratégies communes et des plans de mobilisation des ressources avec d'autres organismes des Nations Unies, la société civile, le secteur privé et les institutions financières internationales, en plus de la transposition et de l'adaptation des partenariats réussis recensés dans d'autres régions ou d'autres pays.

81. En s'appuyant sur des expériences pilotes, le PNUD devrait créer des mécanismes qui permettent d'intégrer la contribution et le retour d'information des jeunes aux interventions du PNUD dans les pays, en traitant les jeunes comme des partenaires et pas seulement comme des bénéficiaires. Il devrait également élaborer des interventions pilotes qui envisagent de nouveaux rôles pour les jeunes dans des domaines tels que la recherche, la planification, la mise en œuvre, voire le suivi et l'évaluation. Le PNUD devrait mettre en place des mesures qui permettent d'associer plus effectivement et dès les premières étapes de la conception des projets les jeunes qui sont ciblés. Il devra inclure une composante d'innovation sociale permettant d'atteindre les jeunes défavorisés en faisant appel à une technologie accessible et durable. Les programmes devraient ainsi pouvoir répondre aux besoins des jeunes auxquels ils sont destinés et ces derniers devraient pouvoir s'exprimer sur les questions économiques et sociales.

Recommandation 6 : Le PNUD doit renforcer son cadre de résultats et ses méthodes de suivi et d'évaluation, de manière à pouvoir assurer un suivi efficace des résultats et des dépenses liés à l'autonomisation économique des jeunes.

82. Le PNUD doit mieux conceptualiser la notion du succès en matière d'autonomisation économique des jeunes et faire figurer cette donnée dans un cadre de résultats d'entreprise faisant partie du document d'orientation, ce qui permettra à l'organisation de mesurer, de suivre et de communiquer de manière cohérente ses résultats et sa contribution à l'autonomisation économique des jeunes, y compris les objectifs 4.4, 8.5 et 8.6. Cet outil aidera à établir des rapports sur le programme global de l'autonomisation des jeunes et, en particulier, sur les engagements qu'a pris le PNUD dans le cadre de la stratégie Jeunesse 2030 des Nations Unies.

83. Le système actualisé de gestion axée sur les résultats devrait aller au-delà des indicateurs qui se limitent au nombre de participants aux activités et porter principalement sur les résultats. Le PNUD devrait envisager de mener des enquêtes de base détaillées sur les populations cible avant, pendant et après la mise en œuvre des programmes, de manière à pouvoir déterminer l'impact de ces derniers. En outre, l'organisation devrait suivre l'évolution de la situation après l'achèvement des projets, notamment en ce qui concerne les interventions clés et les approches innovantes, afin de vérifier l'autonomisation économique à long terme des participants, ce qui renforcera sa connaissance des résultats, de la durabilité et des contraintes de l'autonomisation économique des jeunes à long terme. L'on y parviendra en élargissant la couverture des interventions d'autonomisation économique des jeunes grâce à des évaluations décentralisées.

84. Enfin, le PNUD devrait prendre des mesures pour améliorer le marqueur de la jeunesse, en s'appuyant sur l'expérience qu'il a acquise avec d'autres marqueurs et en mettant à profit l'expérience acquise par d'autres organismes des Nations Unies qui utilisent des marqueurs similaires. Pour assurer l'efficacité de l'outil, le PNUD doit s'assurer qu'il est appliqué de manière cohérente au sein de l'organisation et soumis à une assurance qualité aléatoire. En devenant un système fiable de suivi de la situation, cet outil pourrait concourir à l'action que mène le PNUD en matière de mobilisation des ressources, d'application du principe de responsabilité et de prise de décision de gestion informée par les jeunes aux niveaux mondial, régional et national.

Recommandation 7 : La nouvelle ambition du PNUD concernant l'autonomisation économique des jeunes devrait s'accompagner d'une stratégie de mobilisation des ressources correctement structurée.

85. Le PNUD doit formuler une stratégie de mobilisation des ressources pour l'autonomisation des jeunes ou l'autonomisation économique de ces derniers. Cette stratégie doit être conçue comme un plan de durabilité qui permettra de soutenir, de manière effective, la réalisation des objectifs du PNUD en matière d'autonomisation économique des jeunes et d'identifier des sources de financement diversifiées qui assureront le financement de son portefeuille de manière adéquate et prévisible. L'organisation devrait saisir cette occasion pour réévaluer son champ d'action et ses ambitions et entreprendre une analyse coûts-avantages de son empreinte dans les domaines de l'autonomisation économique des jeunes. Pour soutenir ses actions de mobilisation, le PNUD pourrait faire réaliser une étude de plaidoyer qui révélerait le coût de la non-prise en compte de l'autonomisation économique des jeunes.

86. Dans le même temps, compte tenu du caractère limité et imprévisible du financement des donateurs, le PNUD devrait étudier la possibilité de tirer profit des ressources existantes et d'obtenir des ressources de base supplémentaires pour ce secteur. Les questions relatives à la jeunesse étant reconnues comme revêtant un caractère prioritaire pour l'organisation, le PNUD pourrait confirmer et mettre en évidence son engagement institutionnel envers la jeunesse grâce à un financement plus adéquat de son fonds de fonctionnement.