

Emploi et entrepreneuriat des jeunes

HORS-SÉRIE • DÉCEMBRE 2012

Sélection d'articles extraits de *L'Actualité des services aux entreprises*

Revue semestrielle sur le développement du secteur privé



Avec le soutien :



FONDATION
DE FRANCE

Édito



chers lecteurs,

Nous avons le plaisir de vous adresser ce nouvel hors-série, qui, à l'image de celui paru en octobre 2010, est dédié à la question de l'emploi et de l'entrepreneuriat des jeunes.

L'emploi des jeunes continue en effet d'être au cœur de l'actualité internationale et des préoccupations politiques, tant dans les pays du Nord que du Sud. Les chiffres présentés à l'occasion du Colloque dédié au thème de l'évolution du marché international du travail¹, rappelés dans le semestriel précédent, sont alarmants : **3,3 milliards d'emplois formels ou informels devraient être créés à l'horizon 2050 pour permettre à l'ensemble des actifs d'être inclus dans l'économie.** En Afrique subsaharienne, ce sont **330 millions de jeunes qui arriveront sur le marché du travail dans les quinze prochaines années.**

Ces constats nous poussent à rechercher des solutions innovantes pour relever ce défi. Ce hors-série regroupe les sept articles parus sur le thème de l'emploi et de l'entrepreneuriat des jeunes au cours des trois derniers semestriels (numéros 21 à 23). Ces articles présentent les démarches d'acteurs publics ou privés visant à mettre en place **des dispositifs de formation innovants et inclusifs**, permettant de délivrer une offre de formation souple et adaptée aux besoins du tissu économique local et facilitant le passage vers l'emploi. D'autres approches se sont spécifiquement intéressées à **l'accompagnement des jeunes dans leur processus d'insertion. L'appui à l'entrepreneuriat** apparaît enfin comme crucial dans un contexte où les économies ne sont plus en mesure d'offrir des opportunités d'emplois décentes aux jeunes qui se portent chaque année sur le marché du travail.

Vous trouverez ainsi dans ce hors-série une présentation de **la démarche de la société de services de formations insérantes Gram Tarang**, qui constitue un exemple réussi de partenariat-public privé en Inde, offrant aux jeunes issus de milieux défavorisés

l'accès à des formations de qualité débouchant sur l'emploi.

Plusieurs outils et approches de l'Organisation internationale du travail (OIT) y sont également présentés. L'article **« Intégrer la formation à l'entrepreneuriat aux programmes de l'enseignement national »** résume ainsi une méthodologie de l'OIT visant à offrir une meilleure compréhension de ce qu'est la formation à l'entrepreneuriat et les défis que pose son intégration aux programmes d'enseignement national. L'article **Germe/SIYB** s'intéresse quant à lui aux différentes formations courtes développées par l'OIT (*Trouvez votre idée d'entreprise – TRIE, Créez votre entreprise – CREE, ou encore Gérez mieux votre entreprise – GERME*) visant à renforcer les compétences d'entrepreneurs potentiels ou en activité afin de les accompagner dans leur projet d'entreprise.

L'expérience du **projet SSACI** va également dans le sens de l'accompagnement de jeunes entrepreneurs. L'article présente les grands traits d'un manuel à destination de tuteurs ou responsables de programmes d'appui à la petite entreprise, et donne des informations concrètes sur le processus d'accompagnement des jeunes entrepreneurs et les facteurs clés de réussite d'un programme de ce type.

D'autres articles ciblent spécifiquement la problématique de l'insertion socioprofessionnelle du jeune après la formation. L'article **« Contribuer à l'insertion des jeunes en Afrique de l'Ouest »** présente ainsi quatre dispositifs situés en Côte d'Ivoire, au Sénégal, en Mauritanie et au Niger. Dans une logique d'interface entre les jeunes, les institutions, les centres de formation professionnelle et les opérateurs économiques, ces dispositifs ont développé une offre de services intégrée visant à faciliter le parcours d'insertion du jeune.

L'État de l'art sur le développement de l'entrepreneuriat et de l'emploi des jeunes résume enfin les conclusions de la quatrième conférence annuelle organisée par *Making Cents International* sur ce thème en septembre 2010.

Nous espérons que ce nouvel hors-série contribuera à favoriser la réflexion sur cet enjeu crucial du développement. Nous vous en souhaitons bonne lecture! ●

L'équipe de la revue

1. Colloque « Évolution du marché international du travail, impacts des exclusions paysannes » organisé le mardi 16 octobre 2012 à Paris par l'Agence française de développement, le Conseil économique, social et environnemental, le Cirad et le Gret avec le soutien de l'Académie d'Agriculture.

Sommaire

1 Idées, concepts et politiques

- 5 à 13 *État de l'art sur le développement de l'entrepreneuriat et de l'emploi des jeunes*, Making Cents International, 2011
- 14 à 20 *Relever le défi de l'emploi : réaliser le potentiel des jeunes du monde arabe par la formation*, IFC, Islamic Development Group, 2011
-

2 Études de cas

- 21 à 30 *Contribuer à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes en Afrique de l'Ouest : premiers enseignements tirés de quatre expériences novatrices*, Anne Le Bissonnais et Sandra Barlet, 2011
- 31 à 36 *Renforcement des capacités et de l'employabilité de jeunes défavorisés en Inde : l'exemple des formations insérantes Gram Tarang*, Rao D. N., Madan A. et Reji E. M., 2010.
- 37 à 45 *Tutorer de jeunes entrepreneurs : les leçons tirées de l'expérience du projet SSACI (Swiss-South African Co-operation Initiative)*, Swiss-South African Co-operation Initiative, 2010
-

3 Outils d'action

- 46 à 54 *Les formations Germe/SIYB de l'OIT pour le renforcement des micro et petites entreprises dans les pays en développement*, OIT, 2012
- 55 à 60 *Intégrer la formation à l'entrepreneuriat dans les programmes d'enseignement national : présentation de la méthodologie de l'OIT*, ILO, 2011
-

Mode d'emploi



Actualité des services aux entreprises est un produit d'information financé par la Coopération française (MAE puis AFD) et la Fondation de France, et publié par le Gret à destination

des opérateurs, praticiens et partenaires au développement. Chaque mois, deux synthèses de textes consacrés au développement du secteur privé sont envoyées aux inscrits, avec un bulletin mensuel de l'actualité du secteur. Celles-ci sont rédigées en français à partir de documents le plus souvent publiés en anglais. Deux numéros semestriels compilent les synthèses et les actualités pertinentes.

La revue répond à une attente maintes fois exprimée, à savoir faciliter l'accès d'un public francophone aux écrits et analyses émanant d'autres coopérations. La réalisation de ce hors-série a mobilisé Christine Uhder (coordination et rédaction) et Sandra Barlet (appui éditorial) du Département Politiques sociales et citoyennetés du Gret. La PAO est assurée par Hélène Gay.

Les précédentes parutions sont consultables et téléchargeables sur le [site internet du Gret >>](#) ou celui du [ministère français des Affaires étrangères >>](#).

Les articles sont classés par type selon les catégories suivantes :

1 Idées, concepts et politiques

Des analyses portant sur l'évolution des démarches d'appui, les axes d'intervention des bailleurs et les problématiques du moment.

2 Études de cas

Description et analyse de démarches et de programmes nouveaux, différents ou originaux mis en œuvre dans une large variété de contextes.

3 Outils d'action

Description de guides pratiques détaillant la méthodologie relative à une démarche d'appui ou à une phase de la vie d'un programme.

4 Informations utiles

Publications récentes, nouveaux documents en ligne, actualité des sites et des revues périodiques, pour en savoir plus sur les thèmes développés et l'actualité du secteur.

s'inscrire et réagir

Une seule adresse pour vous inscrire et nous faire part de vos commentaires, envoyez un message à : revue-sae@gret.org

État de l'art sur le développement de l'entrepreneuriat et de l'emploi des jeunes

La quatrième conférence annuelle sur le développement de l'entrepreneuriat et de l'emploi des jeunes, organisée par Making Cents International en septembre 2010, a confirmé que le secteur avait atteint une certaine maturité. De nombreux intervenants ont un recul suffisant pour tirer les enseignements de leur expérience, envisager la réplique de leurs programmes pilotes et faire émerger des bonnes pratiques. Concernant l'appui à la création d'entreprise, priorité doit être donnée à l'éducation à l'entrepreneuriat, aux partenariats et à un accompagnement spécifique pour les projets à fort potentiel. Pour les programmes centrés sur le développement de la main-d'œuvre, l'accessibilité pour les jeunes les plus vulnérables et l'identification fine des besoins du marché du travail sont des points cruciaux. Quant aux initiatives ciblées sur les adolescentes et les jeunes femmes, elles ont intérêt, dans certains cas, à s'appuyer sur des projets préexistants qui travaillent avec d'autres populations. Pour continuer sa progression, le secteur doit notamment se renforcer en matière de suivi et d'évaluation et réfléchir à l'utilisation optimale des médias et des nouvelles technologies.

Compte tenu de la situation démographique mondiale et de la hausse sans précédent du chômage des jeunes entre 2007 et 2009, le YEELD¹ est plus que jamais un enjeu majeur, susceptible d'avoir des retombées positives multiples : autonomisation et protection des populations vulnérables, amélioration du système éducatif, préparation des jeunes à l'emploi formel, accès aux services financiers.

Le point de vue des participants sur les ingrédients clés d'un programme YEELD

- ◆ Liens avec le système éducatif officiel.
- ◆ Accès combiné à l'éducation, aux services et aux produits financiers.
- ◆ Partenariats avec le système privé.
- ◆ Préparation de l'environnement à des changements systémiques.

Outre les quatre sujets retenus pour la conférence et développés ci-dessous (le cinquième, sur les services financiers, ne sera pas développé ici), l'implication des jeunes a été un thème transversal omniprésent – son importance avait déjà été soulignée lors de l'édition de 2009. Cette dernière peut être favorisée par les réseaux sociaux et la présence de représentants des jeunes dans les médias.

1. Le sigle YEELD (Youth Enterprise, Employment, and Livelihoods Development) est couramment utilisé en anglais pour désigner le secteur du développement de l'entrepreneuriat et de l'emploi des jeunes.

→ Accéder au document original :

State of the Field in Youth Enterprise, Employment and Livelihoods Development - A Guide for Programming, Policymaking and Partnership Building, Making Cents International, 2011, 194 p.

<http://www.youtheconomicopportunities.org/>

DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT DES JEUNES

Si la colonne vertébrale du développement de l'entrepreneuriat des jeunes est l'amélioration des compétences, la création d'un environnement favorable est également cruciale.

Il est impératif de distinguer plusieurs types d'entrepreneurs, dont les profils et les besoins diffèrent : « entrepreneurs par nécessité », pour qui la création d'activités peut améliorer à la fois la qualité de vie et l'éducation, entrepreneurs à potentiel de croissance, entrepreneurs sociaux.

● Promouvoir des opportunités d'éducation à l'entrepreneuriat

Sans prétendre faire de tous les jeunes des entrepreneurs, le système éducatif doit exposer les jeunes aux compétences nécessaires pour entreprendre. Cela implique un bouleversement à la fois dans les contenus des programmes et dans les approches pédagogiques, qui devraient passer du « par cœur » à des méthodes participatives. Une tâche énorme, même si le thème de l'entrepreneuriat peut servir de moteur pour tirer toute la réforme du système éducatif. L'OIT (Organisation Internationale du Travail) souligne que la préparation aux compétences entrepreneuriales et compétences de vie doit concerner toutes les tranches d'âge. Cette dernière passe par la constitution de partenariats entre l'école et des acteurs extérieurs. Le secteur de l'éducation informelle a également un rôle important à jouer, en particulier pour toucher les jeunes déscolarisés, qui sont les plus vulnérables.

● Créer des partenariats efficaces

Tous s'accordent sur le fait que les partenariats sont cruciaux pour assurer la pérennité et le changement d'échelle des programmes.

● Créer des réseaux et des alliances régionales et globales

Pour faire « passer le message » sur la façon dont l'entrepreneuriat des jeunes peut transformer les in-

dividus, les communautés et les économies locales, et créer ainsi un effet multiplicateur, les alliances régionales et globales sont essentielles. Impliquant à la fois les jeunes eux-mêmes et de multiples partenaires, elles ont un effet favorable sur l'environnement et le contexte politique.

● Utiliser la technologie

La technologie facilite l'accès des jeunes de tous les pays aux ressources, aux informations, et donc, *in fine*, à l'économie mondiale.

L'incubateur Technoserve Mozambique

La plate-forme technologique ImagineNetwork propose des interactions virtuelles multiples : réseaux entre pairs, forums de questions-réponses, mentorat, bases de connaissances. En partenariat avec Yahoo, le réseau développe aujourd'hui des interfaces pour téléphones mobiles.

Les principaux enseignements de son expérience sont les suivants :

- ◆ la pertinence culturelle est essentielle ;
- ◆ l'accessibilité à Internet ne doit pas être surestimée ;
- ◆ les barrières de la langue – y compris la langue des affaires – doivent être prises en compte ;
- ◆ l'engagement des jeunes et du personnel de terrain développe l'utilisation et donc l'efficacité du réseau ;
- ◆ il faut s'appuyer sur les organisations YEELD et les conseillers reconnus ;
- ◆ les bases de contenus générales et sectorielles sur la création d'entreprise sont aujourd'hui insuffisantes ;
- ◆ il y a pléthore de bons programmes répondant aux besoins des jeunes entrepreneurs mais un manque de coordination.

● Porter une attention particulière aux jeunes entrepreneurs « orientés croissance »

Les jeunes entrepreneurs qui introduisent sur le marché une idée innovante de produit ou de service à fort potentiel doivent faire l'objet d'un accompa-

IDÉES, CONCEPTS ET POLITIQUES

État de l'art sur le développement de l'entrepreneuriat et de l'emploi des jeunes

gnement particulier. Leurs projets sont les plus difficiles, mais ils peuvent réussir de véritables percées et générer beaucoup d'emplois, en particulier dans les marchés émergents.

Endeavour comble un manque pour les projets à fort potentiel dans les marchés émergents

Selon l'association Endeavour, avant même le coût de l'échec ou l'absence de capital, le manque de confiance est l'obstacle numéro 1 pour les jeunes entrepreneurs ayant des projets ambitieux. Pour lever ce dernier, elle met en place des conseils stratégiques, du mentorat et des échanges sur les bonnes pratiques. Ayant constaté que le soutien du monde des affaires local était indispensable, l'association n'intervient que dans les pays où elle a le soutien de ce dernier – c'est le cas notamment en Afrique du Sud, Turquie et Égypte.

● Soutenir les micro-franchises

Les ONG peuvent soutenir ces initiatives de différentes façons : en créant elles-mêmes des micro-franchises, en soutenant la réplique de micro-entreprises existantes, en lançant des projets puis en les transférant à des entrepreneurs.

Des micro-franchises soutenues par l'IRC (International Rescue Committee) au Sierra Leone

Après avoir identifié des jeunes ayant suivi l'école primaire et ayant une expérience ou un intérêt pour l'entrepreneuriat, l'IRC les a formés et conseillés. Les micro-franchises créées concernent diverses activités : vente de glace, de poisson, de pain, de cartes de téléphone mobile.

L'évaluation de la phase pilote a mis en évidence des points clés pour les ONG souhaitant créer des micro-franchises : faire confiance aux jeunes, collaborer avec le secteur privé, identifier une stratégie de changement d'échelle, bien étudier les questions de marque et de management pour chaque activité. La phase pilote .../...

du programme a également montré que le soutien entre pairs jouait un rôle crucial.

Lancé en novembre 2008 auprès de 100 participants, le programme a mis en place une stratégie d'extension sur trois ans qui devrait permettre de toucher 4 000 jeunes.

USAID en République démocratique du Congo : s'appuyer sur un programme de santé

Ayant constaté que certaines jeunes femmes se prostituaient pour trouver les fonds nécessaires à leur activité et que les comportements à risques des hommes venaient de leur manque d'opportunités productives, USAID a ajouté à un programme de prévention du sida une composante économique : formation à l'entrepreneuriat, mentorat, etc. En moins d'un an, le revenu des jeunes a augmenté de 40 %, et tout en restant prudent sur le lien de causalité, on a observé en même temps une moindre propension des jeunes à mettre leur santé en danger pour développer leur activité.

● Considérer tout entrepreneuriat comme un entrepreneuriat social

Les entrepreneurs sociaux, mus par le désir d'améliorer la société, apportent non seulement des solutions mais aussi de nouveaux modèles. Les compétences entrepreneuriales à acquérir sont les mêmes pour eux que pour les autres. Par ailleurs, avec l'essor de la responsabilité sociale des entreprises et du développement durable, les lignes de partage deviennent de moins en moins nettes.

● Des pistes pour l'avenir

- **Procéder à une identification stratégique de la cible**

Chaque programme doit bien définir sa cible et prendre en compte les spécificités de cette dernière dès la phase de conception – ainsi, une initiative destinée aux jeunes mères devra s'orienter plutôt vers des activités à domicile.

État de l'art sur le développement de l'entrepreneuriat et de l'emploi des jeunes

- **Continuer à développer les partenariats publics et privés, en nombre et en qualité**

Parfois freiné par une mentalité possessive ou compétitive ainsi que par le manque de temps, le partenariat doit devenir un véritable état d'esprit. Pour cela, les nouveaux arrivants dans le YEELD ou dans une zone géographique particulière doivent procéder à une étude approfondie des organisations déjà présentes, afin de créer des synergies plus que des concurrences.

- **Concevoir des programmes intersectoriels susceptibles d'être répliqués**

Les approches holistiques sont les plus prometteuses car elles ont un impact plus fort sur les jeunes et toute la société. Mais pour que des programmes consacrés à une autre thématique, par exemple la santé, intègrent avec succès un volet de YEELD, les professionnels de terrain doivent être formés et conseillés.

- **Encourager le soutien aux entrepreneurs au-delà de la phase de démarrage**

Comme le souligne la fondation Kauffman, les entreprises de moins de cinq ans sont celles qui ont le plus fort potentiel de création d'emplois. Il faut donc aider les entreprises à se développer, au-delà de l'année qui suit la création.

RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Le paradoxe est bien connu : d'un côté un chômage des jeunes très élevé, de l'autre, des employeurs qui ne trouvent pas de candidats adaptés à leurs besoins.

Les programmes de « WFD » (*workforce development*, développement de la main-d'œuvre) visent à aider jeunes et adultes à acquérir des connaissances, des compétences et des attitudes propres à améliorer leur situation économique.

Du point de vue de la responsabilité comme du financement, ils relèvent à la fois du secteur public et du secteur privé. En général, plus les compétences apportées sont spécifiques à un secteur économique, plus les acteurs privés de ce dernier sont enclins à les prendre en charge.

- **Obtenir des informations précises à travers une évaluation du marché**

La connaissance du marché du travail actuel et futur est cruciale, en particulier dans les secteurs à forte croissance. Lorsqu'il n'existe pas d'informations fiables sur le sujet, les programmes doivent générer eux-mêmes ces informations. À cette fin, ils peuvent mettre en place des questionnaires et des interviews auprès des employeurs et associations d'employeurs, en partenariat avec des organismes sectoriels ou de formation. L'observation des annonces de recrutement est également un moyen de repérer les compétences recherchées par les employeurs.

Il est vivement souhaitable d'impliquer les jeunes dans cette phase d'analyse du marché du travail².

- **Pertinence : former à des compétences recherchées par les secteurs locaux en croissance**

Pour cela, la IYF (International Youth Foundation) considère les employeurs et les jeunes comme deux catégories distinctes de clients, qui doivent être l'une et l'autre satisfaites.

- **Accessibilité : prendre en compte les modes de vie, les aspirations et les spécificités de genre**

L'une des principales leçons tirées par les praticiens est l'attention qui doit être portée à l'accessibilité effective des programmes pour ceux qui en ont besoin. En Jordanie, par exemple, des éléments culturels et des pressions sociales empêchaient de nombreux jeunes de participer aux programmes de formation à l'hôtellerie et au tourisme. Grâce à un travail auprès des parents, ces freins ont été en grande partie levés.

La compréhension des aspirations est essentielle pour obtenir une bonne motivation des jeunes. Enfin, il faut mettre en place des solutions pragmatiques adaptées à chaque cas : incitations financières pour suivre les cours, solutions de gardes d'enfants,

2. Le document [Guidelines and Experiences for Including Youth in Market Assessments](#) >>> donne des conseils sur ce point.

État de l'art sur le développement de l'entrepreneuriat et de l'emploi des jeunes

etc. Dans toute cette réflexion sur l'accessibilité, la question du genre doit être prise en compte car elle influe sur les attentes et les opportunités.

- Encourager l'investissement du secteur privé, indispensable à la pérennité et la pertinence

Des collaborations avec des entreprises privées à Haïti

A travers son programme KATA soutenu par USAID, l'organisation CHF International apporte trois exemples intéressants de collaboration avec des entreprises privées d'Haïti. Dans le cadre d'un partenariat avec un exportateur de mangues, elle a formé les jeunes aux techniques de cueillette et de manipulation des fruits, tandis que l'entreprise, en parallèle, investissait dans des centres post-récolte.

L'organisation a également aidé des jeunes à créer des micro-franchises de vente ambulante de café et de sandwiches, en partenariat avec un producteur de café – qui a pris en charge environ la moitié des coûts de l'opération.

Enfin, un partenariat exemplaire avec une entreprise textile particulièrement responsable sur le plan social a permis de renforcer la compétence de la main-d'œuvre – tandis que l'employeur, de son côté, s'implique dans l'amélioration de la santé et de la qualité de vie du personnel.

- Profiter des stratégies de renforcement de secteurs donnés pour développer les compétences professionnelles des jeunes

Des jeunes Jordaniens formés aux métiers de l'hôtellerie et du tourisme

L'initiative de Chemonics pour former des jeunes Jordaniens à un secteur touristique et hôtelier en plein développement a permis de développer des compétences répondant à un besoin local. Avec la participation active des employeurs du secteur, l'association a réussi à motiver .../...

les jeunes et leurs parents pour ces métiers, malgré de fortes réticences culturelles initiales. Environ 1 150 jeunes, dont 420 femmes, ont été formés. À l'issue de leur stage professionnel de six mois, 70% d'entre eux ont été embauchés. La réussite est liée, entre autres, à une bonne sélection des jeunes et à la présence de conseillers professionnels dans toutes les écoles impliquées.

- Des pistes pour l'avenir

Le secteur du renforcement des capacités de la main-d'œuvre (WFD) étant encore naissant, les échanges de la conférence ont porté sur des questions exploratoires plus que sur la diffusion de bonnes pratiques.

- Continuer à définir et partager des approches efficaces pour évaluer le marché

L'identification des compétences attendues par le marché du travail est un aspect jugé très délicat par les praticiens. Au-delà de la nécessité de recueillir le point de vue des employeurs, sur laquelle tout le monde s'accorde, l'évaluation du marché du travail est complexe, d'autant qu'il ne s'agit pas seulement de repérer les besoins à un temps t mais bien d'assurer une mise à jour permanente des informations. Etant donné son importance et sa complexité, il a été décidé lors de la conférence de créer une communauté d'échange de pratiques et de recherche sur ce sujet.

- Rendre l'investissement public et privé dans le WFD plus incitatif

L'identification de scénarios gagnant-gagnant avec le privé ainsi que la définition des priorités pour les programmes publics de WFD sont les deux questions les plus problématiques aujourd'hui.

- Relier les pratiques et les politiques

Il s'agit d'une part de s'inspirer des projets réussis et répliquables pour définir les politiques, d'autre part de mettre en place un environnement institutionnel favorable grâce à un dialogue entre décideurs et praticiens – un point qui reste encore largement à explorer.

- Mesurer l'impact des programmes

Le secteur du WFD, qui émerge aujourd'hui comme un champ à part entière, doit renforcer son approche du suivi et de l'évaluation – en adaptant bien évi-

IDÉES, CONCEPTS ET POLITIQUES

État de l'art sur le développement de l'entrepreneuriat et de l'emploi des jeunes

demment cette dernière aux objectifs spécifiques de chaque programme.

ADOLESCENTES ET JEUNES FEMMES

On assiste aujourd'hui à une prise de conscience croissante sur le rôle clé des adolescentes et jeunes femmes dans le développement global et sur la nécessité d'une approche holistique par rapport à cette population. Pour répondre aux besoins des filles et jeunes femmes, a fortiori au moment où un certain nombre de programmes envisagent un changement d'échelle, il est impératif de renforcer les capacités des équipes. Aujourd'hui, les programmes de YEE-LD qui souhaitent développer une action auprès des jeunes femmes peuvent s'appuyer sur des outils spécifiques, créés notamment par EMpower et Population Council.

Un outil de Population Council pour mesurer la couverture des programmes

Population Council a développé un outil pour aider les praticiens à identifier quels sont les jeunes non touchés par les programmes YEE-LD existants. Au Guatemala, cette méthode a montré que la plupart des programmes étaient urbains et destinés aux jeunes scolarisés de plus de 15 ans – un âge trop élevé par rapport aux maternités précoces. Suite à ce diagnostic, un programme destiné aux indiennes rurales de 8 à 18 ans a été mis en place.

● Mettre en place l'approche par filière

Récemment, des programmes ont appliqué spécifiquement aux adolescentes et aux jeunes femmes l'approche par filière, qui permet d'identifier des niches porteuses et d'améliorer l'indépendance financière. Ainsi, Cardno Emerging Markets a permis à de jeunes Kenyanes de remplacer des ventes de poissons irrégulières par une activité d'élevage de poulets, dans laquelle des partenaires privés s'impliquent pour fournir la nourriture et les produits vétérinaires pour la volaille.

● S'appuyer sur des programmes existants, pas nécessairement ciblés sur cette population

Un programme d'autonomisation des adolescentes en Éthiopie

Catholic Relief Services (CRS) a lancé un programme destiné à améliorer l'accès des filles de 10 à 19 ans aux opportunités économiques, à la santé et à l'éducation, grâce notamment à des prêts, à des équipements, et, surtout, à un accès à l'irrigation. En termes de coût et d'expertise, cette action aurait été impossible si elle ne s'était pas appuyée sur un programme préexistant de gestion de l'eau.

Pour faire évoluer la question des droits des jeunes filles, CRS a travaillé avec les aînés et avec toute la communauté, en mettant en place des incitations pour les parents qui allégeaient leurs tâches quotidiennes et favorisaient leur éducation. En parallèle, l'association a créé des espaces d'échanges et de discussion favorisant leur autonomie, leur confiance en elle et leurs capacités à résoudre les problèmes.

Une fois sensibilisée sur les problèmes de mariages précoces, d'enlèvements et de viols, la communauté s'est fortement mobilisée, au point de faire évoluer certains codes légaux. On observe aujourd'hui une diminution des mariages précoces, qui reflète un vrai changement d'attitude vis-à-vis des filles.

● Inclure autonomisation et plaidoyer dans tous les programmes

Étant donné l'impact des entraves culturelles et sociales sur le respect des droits fondamentaux des femmes et sur leurs aspirations, il est indispensable de travailler sur l'estime de soi, le support entre pairs et la communauté – ce qui implique évidemment une vision du changement à long terme.

● Prendre en compte la question du genre dans les systèmes de suivi et d'évaluation

Il est impératif de comprendre l'influence du genre sur le mode de vie des jeunes et sur leur

État de l'art sur le développement de l'entrepreneuriat et de l'emploi des jeunes

participation aux différentes sphères pertinentes pour le programme, notamment dans la phase de conception.

Adolescents Girls Initiative (AGI), un partenariat public-privé de la Banque mondiale

Lancée en octobre 2008 dans différents pays (Afghanistan, Rwanda, Soudan, Liberia, Nepal), cette initiative vise à promouvoir le passage de l'école à l'emploi productif.

Elle évaluera de façon rigoureuse l'impact de différentes formations professionnelles et à l'entrepreneuriat, avec l'espoir de démontrer internationalement l'efficacité des programmes YEELD pour les jeunes femmes et adolescentes.

L'objectif est d'aider à convaincre les décideurs d'investir sur cette population.

- Des pistes pour l'avenir
- ◆ **Utiliser l'expérience acquise auprès des jeunes femmes pour d'autres populations marginalisées**, y compris les garçons dans certains cas. Identification des freins à la participation, incitation à l'expression libre, transformation de pratiques culturelles nocives : tous ces aspects peuvent être transposés à des programmes destinés à d'autres populations vulnérables. Selon certains praticiens, la prise en compte du genre et des spécificités culturelles pourrait permettre de concevoir des programmes réservés aux garçons et aux jeunes hommes, dans certains contextes particuliers. Ainsi, aux Caraïbes, cette approche pourrait être envisagée pour lutter contre la montée de la criminalité et de la violence.
- ◆ **Affiner le modèle avant la réplique à grande échelle**, notamment déterminer très clairement le partage des responsabilités des diverses composantes.
- ◆ **Intégrer l'aspect genre dans le suivi et l'évaluation du programme**. Cela va au-delà de la collecte de données distinctes par genre. Il s'agit de déterminer comment le genre influe sur la participation au programme et sur son impact.

SUIVI, ÉVALUATION ET ÉTUDES D'IMPACT

Cela avait été souligné en conclusion du congrès précédent de Making Cents International, qui avait longuement abordé les questions d'évaluation : pour renforcer son poids politique, le YEELD doit s'attacher à démontrer de façon irréfutable son efficacité. Le renforcement du suivi et de l'évaluation est donc vital non seulement pour les programmes mais pour le secteur dans son ensemble.

Cette démarche doit être présente à toutes les étapes et intégrée dans les prises de décision. Il est essentiel que toutes les parties prenantes, et notamment les bailleurs, soient bien d'accord, au départ, sur l'impact attendu – ce qui ne va pas toujours de soi pour des projets aux aspects multiples. Si les critères d'évaluation ne correspondent pas aux objectifs de l'équipe, par exemple en laissant de côté certaines compétences « soft » jugées importantes par cette dernière, le risque est de générer de la frustration.

- Créer des systèmes d'évaluation flexibles, adaptables et standardisés

Pour obtenir des résultats qui puissent être comparés et construire une vision globale du secteur, certains praticiens développent actuellement des outils d'évaluation standards.

Un programme d'autonomisation des adolescentes en Éthiopie

- ◆ L'outil *Livelihood Activity Report*, développé par Education Development Center (EDC) aux Philippines, en partenariat avec les parties prenantes de l'éducation et du développement de la main-d'œuvre, collecte des statistiques sur les activités nouvelles dans lesquels les jeunes travaillent et sur la fréquence d'utilisation de 20 compétences qu'ils ont pu développer lors du programme.
- ◆ Le *Youth Livelihood Development Index* (YLDI) permet d'évaluer une situation initiale puis les changements au cours du temps. Il comporte trois outils de mesure complémentaires : profil en termes d'acquis de .../...

IDÉES, CONCEPTS ET POLITIQUES

État de l'art sur le développement de l'entrepreneuriat et de l'emploi des jeunes

développement (autonomie, attitude vis-à-vis de l'apprentissage, compétences sociales, etc.), profil des compétences pour les activités économiques, profil des actifs tangibles (revenus et possessions des ménages).

● Travailler sur le lien de causalité

Il est extrêmement difficile d'affirmer avec certitude qu'un changement observé est effectivement imputable à un programme. Sur ce point, les deux approches les plus courantes de l'évaluation présentent de sérieuses limites : le « avant-après » peut être biaisé par des paramètres extérieurs au programme, le « avec-sans » par le fait que les jeunes qui ont choisi de participer sont peut-être plus compétents ou motivés que les autres.

La Banque mondiale a récemment mis en place toute une panoplie de méthodes destinées à éviter ces travers. Reste que certaines pratiques destinées à rendre l'évaluation plus scientifique (par exemple la constitution aléatoire du groupe) peuvent poser des problèmes éthiques (peut-on refuser à des jeunes de participer pour ce seul motif ?). En parallèle, la Banque mondiale a en préparation une boîte à outils destinée à promouvoir des études d'impact pertinentes.

● Développer l'engagement et la compétence des équipes en matière de suivi-évaluation

Il est impératif de considérer le suivi et l'évaluation comme un travail d'équipe, qui ne doit en aucun cas être réservé aux seuls spécialistes. Ces derniers, souvent basés en capitale voire à l'étranger, doivent s'appuyer sur les équipes de terrain, qui ont une meilleure connaissance des dynamiques communautaires et culturelles. L'évaluation doit également impliquer directement les jeunes, ce qui nécessite des capacités de facilitation.

Par ailleurs, seule une bonne appropriation par tous permet une prise en compte de l'évaluation dans les décisions. Même si l'évaluation est menée à bien par des spécialistes, voire sous-traitée pour les études d'impact, les équipes doivent en avoir une maîtrise suffisante pour suivre le processus.

● Mesurer l'impact à long terme, en impliquant les jeunes

Conduire une évaluation auprès de mineurs : quelques conseils pratiques de Microfinance Opportunies

Sur la base de son expérience en Mongolie, Microfinance Opportunies a donné quelques « trucs » pratiques : prévoir d'obtenir le consentement éclairé des parents avant de lancer l'évaluation, motiver les équipes d'évaluation à savoir écouter les jeunes, impliquer les parents dans les activités de recherche, choisir avec soin les lieux et heures pour mener les entretiens.

CONCLUSION

Aujourd'hui, le secteur du YEELD s'est développé et renforcé : les difficultés ont été mieux identifiées, des projets pilotes ont été répliqués à grande échelle, des programmes destinés aux adultes ont ajouté des composantes de YEELD, des réseaux régionaux, nationaux et internationaux ont convaincu les décideurs de l'importance du sujet. Malgré cette maturation incontestable, certains sujets posent encore question, notamment sur la façon optimale d'utiliser les nouvelles technologies et les médias, ou encore sur le changement d'échelle. ●

Résumé des principales recommandations pour le secteur

- ◆ Mettre l'accent sur les changements politiques et aider les gouvernements à tirer les enseignements des programmes pour rapprocher les systèmes éducatifs du marché.
- ◆ Construire une base de connaissances plus nuancée sur ce qui fonctionne.
- ◆ Poursuivre la mobilisation des bailleurs, qui doivent s'engager sur des investissements de trois à dix ans.

.../...

IDÉES, CONCEPTS ET POLITIQUES

État de l'art sur le développement de l'entrepreneuriat
et de l'emploi des jeunes

- ◆ Écouter les jeunes et les considérer comme des partenaires.
- ◆ Promouvoir des approches à la fois intersectorielles et orientées vers des cibles spécifiques de jeunes.
- ◆ Créer des réseaux de partage des connaissances et de communication avec les bailleurs.
- ◆ Utiliser les partenariats pour améliorer la couverture et la portée des programmes.
- ◆ Optimiser l'utilisation des médias et des nouvelles technologies.

Le poids des médias pour générer des changements positifs

- ◆ En Amérique latine, MTV a lancé une émission qui montre comment les jeunes peuvent être des agents de changement positifs. La chaîne a été surprise par le nombre de jeunes souhaitant valoriser leurs initiatives.

- ◆ Sesame Workshop insiste sur la nécessité de créer des productions au contenu local pour maximiser l'efficacité des médias en tant qu'outil d'éducation et de marketing social.

Des exemples de programmes à grande échelle en Afrique du Nord et au Moyen-Orient

- ◆ Constatant que les téléphones portables étaient très nombreux mais sous-utilisés dans cette partie du monde, SoukTel a convaincu des dirigeants de créer des systèmes d'alerte des jeunes par SMS sur les opportunités d'emplois.
- ◆ Créé en juin 2008, Silatech vise la création d'emplois pour les jeunes à grande échelle, l'entrepreneuriat et l'accès au capital et aux marchés. Grâce au lancement de programmes pilotes innovants, à la conduite de dizaines de milliers d'entretiens avec des jeunes, et au soutien d'institutions respectées, Silatech s'est très vite affirmé comme un nouvel entrant crédible et prometteur dans différents pays.

Relever le défi de l'emploi : réaliser le potentiel des jeunes du monde arabe par la formation

Le monde arabe fait face à des défis majeurs. Dans une région où le taux de chômage des jeunes atteint le niveau le plus élevé au monde (25%), le manque d'opportunités d'emploi, exacerbé par l'inadéquation de la formation aux attentes du monde du travail frustre des millions de jeunes. Ceci engendre des risques majeurs sur le plan économique et social, d'autant plus que la région accueillera au cours de la prochaine décennie le plus vaste nombre de jeunes demandeurs d'emplois qu'elle n'aura jamais atteint. La région ne pourra bénéficier de ce dividende démographique que s'il est accompagné d'une forte augmentation du nombre d'emplois et de la productivité de la main-d'œuvre. Plus de 60 millions d'emplois seraient ainsi nécessaires pour accueillir cette cohorte tout en ramenant le taux de chômage de la région à un niveau proche de la moyenne mondiale. Bien plus que des recommandations pour le renforcement de l'offre de formation dans la région, le rapport de la Société Financière Internationale) et du Groupe de la Banque islamique de Développement est un véritable appel à la mobilisation de tous – États, communauté internationale, représentants de la société civile – afin qu'ils conjuguent leurs efforts pour relever le défi de l'intégration et de la réalisation du potentiel des jeunes du monde arabe.

LE DÉFI DE LA FORMATION ET DE L'EMPLOI DANS LE MONDE ARABE

Le monde arabe connaît l'un des taux de croissance les plus dynamiques au monde, atteignant une moyenne annuelle de 5 % au cours de la dernière décennie, contre 1,5 % dans les pays de l'OCDE et une moyenne annuelle mondiale de 2,5%. Ces chiffres encourageants masquent toutefois une sombre réalité : la croissance ne s'est pas accompagnée d'une suffisante création d'emplois et la région détient le triste record du taux de chômage des jeunes le plus élevé au monde (respectivement 25 % et 24 % pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, soit le double de la moyenne mondiale qui s'établit à 12,6 %). La situation est encore plus préoccupante si l'on considère le taux de participation des actifs au marché de l'emploi, celui-ci atteignant 35 % dans la région contre 52 % au niveau mondial. Ce chiffre s'explique non seulement par la faible participation des femmes à l'économie mais aussi par la frustration des jeunes face à l'emploi. Les paroles de l'un des jeunes rencontrés lors de l'étude sont éloquentes : « Pourquoi devrais-je même commencer à chercher un emploi ? De toute façon il n'y a pas de place pour moi... ».

- Le dividende démographique :
une opportunité qui se saisira
au prix d'efforts considérables

Une analyse sous l'angle du ratio de dépendance laisse toutefois entrevoir une opportunité : la jeune génération est en effet plus productive que la précédente et la croissance de la population en âge

➔ Accéder au document original :

Education for Employment: Realizing Arab Youth Potential,
IFC, Islamic Development Bank Group, 2011, 108 p.

<http://www.e4earabyouth.com/report.php>

Relever le défi de l'emploi : réaliser le potentiel des jeunes du monde arabe par la formation

de travailler (15-64 ans) devrait dépasser celle de la population économiquement dépendante, offrant ainsi à la région MENA une occasion unique d'accélérer sa croissance économique. La région ne bénéficiera toutefois de cet effet vertueux qu'à la mesure de sa capacité à offrir à la jeune génération des opportunités décentes d'emploi et de les y préparer de manière adéquate.

Le défi est en effet de taille. Pour réussir à maintenir le taux de chômage à son niveau actuel, la région devra créer 30 à 45 millions d'emplois au cours de la prochaine décennie. Ramener le taux de chômage régional à un niveau similaire à la moyenne mondiale (6,2 % pour l'ensemble de la population, 12,6 % pour le chômage des jeunes) supposerait d'en créer 10 à 15 millions de plus. Enfin, si la région se donnait parallèlement pour objectif de relever le taux de participation de sa population active à l'économie, cela supposerait la création de 40 à 45 millions d'emplois supplémentaires. En d'autres termes, **la réduction du taux de chômage tout en atteignant un taux de participation similaire à la moyenne mondiale supposerait de créer plus de 85 millions d'emplois au cours de la prochaine décennie.**

● Relever le défi de l'emploi :
une approche par le renforcement
de l'offre de formation

S'attaquer au chômage des jeunes nécessitera des mesures tant du côté de la demande que de l'offre de travail. Le rapport *Education for Employment* de la SFI et du Groupe de la Banque islamique de développement présente des recommandations en matière de renforcement de l'offre de formation afin que les compétences des jeunes correspondent mieux aux attentes des entreprises. Il se concentre plus spécifiquement sur la participation du secteur privé à l'offre de formation post-secondaire et aux conditions de succès de sa participation.

L'étude a porté sur les 22 pays de la Ligue des États arabes et une analyse plus approfondie a été menée dans 9 des 22 pays – l'Algérie, l'Arabie saoudite, l'Égypte, l'Iraq, la Jordanie, le Maroc, le Sultanat d'Oman, les Territoires palestiniens et le Yémen. Ces pays, qui représentent 70 % de la population du monde arabe et 60 % de son PIB, ont été sélectionnés de manière à assurer la représentativité de

la diversité des pays de la région en matière de revenus, de géographie et de population. 200 entretiens et une enquête auprès de 1 500 employeurs et 1 500 jeunes y ont été conduits.

Trois messages clés ressortent de ces analyses :

- ◆ la formation post-secondaire prépare peu les jeunes au monde de l'entreprise et la demande d'une formation adaptée est substantielle ;
- ◆ l'offre de formations de ce type est balbutiante ;
- ◆ l'environnement ne facilite pas le développement d'une telle offre.

**LA DEMANDE DE FORMATIONS
POST-SECONDAIRES ADAPTÉES EST
SUBSTANTIELLE**

Le nombre impressionnant de jeunes qui arrivera sur le marché du travail au cours de la prochaine décennie engendra à lui seul une demande très importante en formation pour l'emploi. La demande sera également de nature qualitative : les enquêtes menées dans le cadre de ce rapport ont en effet révélé la profonde inadéquation entre les formations délivrées aux jeunes et les attentes en compétences des entreprises.

● Le manque de formation
de la main-d'œuvre conduit les
entreprises à reformer leurs salariés

Seuls 20 à 35 % des employeurs interrogés estiment que leurs recrues universitaires sont réellement préparées à l'emploi. Ce manque de compétences serait encore plus marqué chez les jeunes issus de la FTP, seuls 10 à 25 % des employeurs interrogés étant satisfaits de ces formations. Ce manque de compétences concernerait aussi bien les connaissances techniques que les compétences transversales et comportementales (compétences linguistiques, maîtrise de l'outil informatique, communication, créativité, etc.). **Plus de la moitié des employeurs répondrait à ce manque de compétences en fournissant une formation complémentaire à leurs employés.** La formation des nouveaux recrutés, dont la durée pourrait aller au-delà d'un mois, coûterait entre 100 et 2 000 USD par employé à l'entreprise.

Relever le défi de l'emploi : réaliser le potentiel des jeunes du monde arabe par la formation

● Les jeunes déplorent un manque d'information et la faible qualité de la formation

Le même constat s'effectue chez les jeunes, qui sont seulement **36 % à estimer que leur formation les prépare correctement à l'emploi** : ils regrettent, comme les employeurs, le manque d'adéquation entre les cours et les compétences effectivement attendues par les entreprises tout comme l'obsolescence des programmes de formation.

Les jeunes déplorent également le **manque d'information concernant les compétences attendues par les employeurs** et les **filières ayant les meilleurs débouchés**. Il existe aujourd'hui peu de sources d'information fiables sur la nature et la disponibilité des emplois, les compétences requises pour y prétendre et les établissements y préparant convenablement. Les étudiants indiquent que **le concept d'orientation professionnelle est encore nouveau**. Sans cette transparence, il est plus difficile pour les jeunes d'orienter leurs choix en matière de formation selon un projet professionnel.

Face à ce manque d'information et la faiblesse des débouchés que leur offre leur formation, un tiers d'entre eux serait ainsi prêt à payer pour une formation si elle leur garantissait de meilleures perspectives d'insertion professionnelle.

● Le quadruple défi du dispositif de formation

Le dispositif de formation post-secondaire existant fait face à un quadruple enjeu :

- ◆ **un enjeu de capacité d'accueil** : 50 % des 7,5 millions de places en formation post-secondaire sont offertes en Égypte, en Algérie, et en Arabie saoudite. Le taux de scolarisation en enseignement post-secondaire est environ 28 % plus bas que dans des pays comme la Malaisie, la Turquie ou le Brésil et 66 % plus bas que dans des pays tels que la France, les États-Unis, l'Angleterre ou l'Australie. Basé sur ces comparaisons internationales, on estime ainsi à trois millions le besoin de places en formation post-secondaire dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (MENA) ;
- ◆ **un enjeu de diversification de l'offre** : parmi les 7,5 millions de jeunes en formation post-secondaire de la région, seuls 20 % sont formés dans des établissements de FTP, contre 36 % en Amérique Latine et 26 % en Asie. En conséquence, de nombreux employeurs se plaignent du manque de techniciens. La FTP est en effet victime d'une mauvaise image, qui se reflète également dans les mécanismes d'orientation des jeunes après le bac, les meilleurs étant orientés vers l'université tandis que les moins bons sont orientés vers la FTP ;
- ◆ **un enjeu de pertinence de l'offre** : le manque de préparation des jeunes au monde du travail est particulièrement vrai pour les compétences transversales et comportementales telles que l'esprit critique, la communication, le travail d'équipe, la maîtrise de l'anglais et de l'outil informatique. Les PME constituant la majorité du secteur privé de la région (contribuant à plus de deux tiers de l'emploi formel), une attention particulière devrait être apportée au développement de compétences entrepreneuriales ;
- ◆ **un enjeu de méthode d'enseignement** : les méthodes d'enseignement sont encore trop peu orientées vers le travail de groupe et la pratique.

RENFORCER L'OFFRE DU SECTEUR PRIVÉ DANS L'OFFRE DE FORMATION POST-SECONDAIRE

La création de dizaines de millions d'emplois au cours des dix prochaines années et la préparation de la future génération à les occuper est un défi dont l'ampleur nécessitera le développement de l'offre de formation aussi bien publique que privée. Le rapport souligne trois domaines dans lesquels l'offre privée de formation pourra particulièrement se développer : l'offre de FTP, la formation universitaire, et les formations courtes insérantes.

● L'offre de FTP

Les établissements de formation technique et professionnelle (FTP) accueillent 20 % des jeunes en formation post-secondaire pour un cursus allant de un

Relever le défi de l'emploi : réaliser le potentiel des jeunes du monde arabe par la formation

à trois ans. Des opportunités existent aussi bien en termes de quantité que de qualité de l'offre, notamment dans les métiers porteurs d'emplois tels que la santé, le tourisme, les NTIC ou encore le bâtiment. Le rapport retient quatre conditions de succès du développement de l'offre de FTP :

- ◆ **une forte implication de professionnels** dans l'élaboration des programmes de formation mais aussi au travers de l'offre de stages pour s'assurer de la pertinence de la formation. Le développement de liens non seulement avec des entreprises individuelles mais surtout avec des fédérations professionnelles aura pour effet d'enrichir le dialogue, d'élargir les opportunités et de s'assurer que les formations développées correspondent au besoin du secteur d'activité dans son ensemble ;
- ◆ **une large reconnaissance** de la FTP par les entreprises : pour ce faire, les prestataires doivent chercher à se faire accréditer et être évalués régulièrement afin de s'assurer qu'ils répondent aux normes requises ;
- ◆ **la sécurité sur les perspectives d'emploi** avec des niveaux de salaires incitatifs ;
- ◆ **des sources de financement** sûres et diversifiées : ceci peut passer par des subventions de l'État mais aussi par la vente de services et de biens développés au cours de la formation, le prélèvement de frais de scolarité ou encore la recherche de financements auprès de fondations d'entreprises.

● La formation universitaire

Les universités accueillent environ 80 % des jeunes en formation post-secondaire. Les programmes de formation universitaire sont souvent déconnectés des besoins de l'entreprise et la demande pour une offre de formation mieux adaptée est forte. L'implication du secteur privé dans la formation universitaire peut prendre plusieurs formes : l'établissement d'universités privées autonomes d'une part et une collaboration plus étroite entre les professionnels et les universités existantes (publiques ou privées) d'autre part.

L'amélioration de l'offre de formation universitaire passera par :

- ◆ **le renforcement des liens entre l'université et les professionnels**, et notamment l'implication

des représentants d'un secteur d'activité dans l'élaboration ou le renouvellement des curricula. L'amélioration des échanges entre l'université et l'entreprise peut se concrétiser par la participation de représentants d'organisations patronales/professionnelles en tant que membres de ses instances ;

- ◆ **le recrutement de professeurs provenant du monde de l'entreprise** permettant aux étudiants d'avoir un accès direct aux connaissances requises dans le monde du travail et de mieux appréhender la réalité à laquelle ils seront confrontés une fois leur formation achevée ;
- ◆ **le renforcement de l'accompagnement des jeunes dans la recherche d'emploi**, au travers de la mise en place de services d'orientation et du développement de liens avec des entreprises partenaires susceptibles d'embaucher des élèves suite à la formation ;
- ◆ **l'élargissement de l'offre**, notamment à des cours du soir et à une offre de formation en ligne.

Pharmacy 1 : un exemple réussi de partenariat entre le secteur privé et les universités de Jordanie

Créée en 2001, Pharmacy 1 est la plus grande chaîne de pharmacies en Jordanie. Avec 50 pharmacies et plus de 250 employés, Pharmacy 1 vise à se positionner en tant que leader de la pharmacie de détail au Moyen-Orient. Le groupe s'est récemment développé en Arabie Saoudite.

L'implication de Pharmacy 1 dans la formation universitaire est née de sa difficulté à recruter des pharmaciens qualifiés et fiables. Pour faire face à cette pénurie, le groupe a développé un partenariat avec quatre universités de Jordanie, au sein desquelles il a mis en place un programme de formation. Le groupe a fait don à chacune d'elle d'une réplique de boutique, qui peut être utilisée dans le cadre de l'enseignement. Pharmacy 1 s'implique également en mettant des employés à disposition pour intervenir dans la formation des jeunes. Son PDG qui y donne ponctuellement des cours en communication.

Ce partenariat offre l'opportunité aux jeunes de mieux se préparer à leur métier, ce qui améliore leur employabilité. Il permet également à Pharmacy 1 de mieux identifier de potentiels candidats et de réduire ses coûts de formation continue.

Relever le défi de l'emploi : réaliser le potentiel des jeunes du monde arabe par la formation

● Les formations courtes insérantes

Les formations courtes insérantes (*Work Readiness Programs*) s'adressent particulièrement aux jeunes diplômés du niveau secondaire ou supérieur recherchant des formations ponctuelles pour renforcer leur employabilité (informatique, linguistique, etc.). La durée de ces formations varie généralement de quelques semaines à six mois.

Les opportunités dans ce domaine sont doubles et concernent l'offre de formation sur les compétences valorisées par les employeurs (langue étrangère, informatique, communication, etc.) et le renforcement des compétences entrepreneuriales des jeunes en vue de l'auto-emploi. Le développement d'une telle offre suppose :

- ◆ **un travail en étroite collaboration avec le monde de l'entreprise** afin d'affiner la compréhension des besoins de l'entreprise en matière de cursus, de méthode et de coût de la formation. Il n'est pas rare que la formation soit le fruit d'une commande particulière d'une entreprise qui s'implique elle-même dans l'élaboration du programme de la formation ;
- ◆ **une organisation souple des programmes** afin qu'ils puissent convenir à des professionnels en activité ;
- ◆ **la garantie de l'emploi pour les chômeurs** et l'amélioration de la productivité et des perspectives pour l'individu en activité.

La formation à l'entrepreneuriat revêt également un caractère crucial. L'auto-emploi et la création d'une micro et petite entreprise constituent en effet l'une des réponses principales au chômage dans la région. Ces programmes présentent un intérêt particulier dans les zones rurales où les opportunités d'emploi sont plus rares qu'en milieu urbain et doivent s'articuler avec des dispositifs de microfinance.

L'émergence de réseaux de *business angels* dans le monde arabe, à l'image du réseau *Arab Business Angels Network* ou encore du réseau libanais *Bader Lebanese Business Angels* jouera un rôle important non seulement dans la sécurisation des investissements mais également dans le partage d'expériences et l'accompagnement des jeunes entrepreneurs.

DÉVELOPPER UN ENVIRONNEMENT FACILITATEUR POUR LE DÉVELOPPEMENT DE CE TYPE DE FORMATION

La faible participation du secteur privé dans l'offre de formation s'explique en grande partie par les contraintes de l'environnement dans lequel il évolue. Trois axes d'amélioration sont explorés dans ce rapport.

● La définition de normes et l'accréditation des établissements de formation

Si certaines normes sont déjà en place dans le secteur de la formation, celles-ci portent essentiellement sur les conditions dans lesquelles l'enseignement est délivré (taille du bâtiment, nombre maximal d'élèves par enseignant, etc.) plutôt que sur la qualité de la formation en tant que telle. La définition de référentiels métiers et de formation permettrait d'offrir une meilleure lisibilité des compétences à maîtriser pour un métier donné. Ces référentiels devraient être définis en association avec les représentants du secteur d'activité concerné.

La licence et l'accréditation des établissements sont également nécessaires pour certifier que les normes de formation sont respectées. Leur octroi et leur maintien devraient être assurés par des organismes indépendants à la suite d'audits réguliers.

● L'introduction et le développement de mécanismes durables de financement de la formation

Le financement de la formation dans la région MENA provient essentiellement du budget de l'État. Face à l'augmentation de la demande de formation et la contraction des ressources financières publiques, il est désormais urgent d'élargir et de diversifier les sources de financement de la formation. Quatre types de financement sont présentés dans le rapport :

- ◆ **le prêt aux étudiants à des taux préférentiels** de manière à ce qu'ils soient à même de prendre en charge une partie de leurs frais de scolarité ;

Relever le défi de l'emploi : réaliser le potentiel des jeunes du monde arabe par la formation

- ◆ **le financement de la formation par le biais de fondations d'entreprises** ce type de financement pouvant être encouragé par la mise en place de conditions incitatives, telles que l'octroi d'exonérations fiscales particulières. [Voir à ce titre l'implication de la Fondation Dr. Reddy's dans la formation en Inde];
- ◆ **les dons et bourses** : les dons et les bourses peuvent être le fait de quelques personnalités souhaitant parrainer un établissement ou un individu. En évoluant progressivement du don ponctuel vers des financements plus constants par le biais d'un parrainage, ils offrent une base solide de financement aux établissements de formation;
- ◆ **de nouveaux mécanismes de financement par le biais de l'État** : si les États de la région n'ont pas la possibilité d'augmenter substantiellement leurs dépenses, des mécanismes innovants de financement de la formation peuvent être mis en place tels que l'instauration de **fonds dédiés à la formation** qui soient abondés par la taxe d'apprentissage, la mise en place d'**exonérations fiscales** pour les entreprises investissant dans la formation ou encore la mise en place d'un **régime fiscal avantageux pour les établissements de formation**.
- Développer l'information sur le marché de l'emploi et de la formation

L'amélioration de l'environnement passera également par la mise à disposition d'information sur le marché de l'emploi et de la formation en vue de faciliter trois types de rencontres :

- ◆ **la rencontre des chercheurs d'emploi et des employeurs** en offrant aux chercheurs d'emplois l'information sur les emplois disponibles et aux employeurs l'information sur les personnes en recherche d'emploi et leurs compétences;
- ◆ **la rencontre des établissements de formation et des employeurs** de manière à ce que les programmes de formation proposés correspondent réellement aux attentes de l'entreprise;
- ◆ **la rencontre des jeunes et des établissements de formation** en mettant à la disposition des jeunes l'information concernant la qualité de la formation d'un établissement. Au Brésil, le gouvernement publie les résultats d'une série

Le financement de la formation par le secteur privé : exemple de la Fondation Dr. Reddy's en Inde

La Fondation indienne Dr. Reddy's (DRF) est un excellent exemple d'implication du secteur privé dans le financement de la formation. Etablie en 1996, la Fondation a été implantée par les Laboratoires pharmaceutiques Dr. Reddy's. La Fondation a financé la mise en place de 120 centres de formation appelés Livelihoods Advancement Business Schools (LABs) délivrant des cours de 3 à 4 mois dans des domaines porteurs d'emploi (informatique, hôtellerie, services bancaires et financiers, etc.) ainsi que des cours de renforcement personnel (pensée positive, estime de soi, esprit d'équipe, prise de décision, communication, définition d'objectifs, etc.).

La Fondation a placé 36 000 des 47 000 jeunes qu'elle a formés. L'un des facteurs clés de succès du modèle de la Fondation tient à l'accompagnement personnalisé qu'elle apporte à chaque étudiant. Le premier contact avec le jeune vise à cerner ses compétences, son projet professionnel et ses besoins. Un programme sur mesure est ensuite proposé au jeune, en lui offrant des conseils pour la formulation de son projet professionnel et en évaluant son intérêt pour le programme de formation proposé. La formation s'achève par un module de préparation à l'emploi. Chaque jeune placé en emploi est ensuite suivi, la Fondation insistant sur la nécessité de la mise en réseau et accompagnant le jeune dans le développement de sa carrière.

Renforcer l'information sur le marché de l'emploi et de la formation : la mise en place d'un site dédié à chaque secteur d'activité

Le développement de la formation et de l'emploi souffre du manque de circulation de l'information entre les établissements de formation, les jeunes et les employeurs, engendrant des difficultés en termes de recrutement et de choix d'orientation professionnelle. La mise en place d'un site d'information dédiée à chaque secteur d'activité aurait un impact immédiat en termes de facilitation de la communication entre les trois parties. Un tel site pourrait s'articuler autour des trois grands axes suivants :

- 1) **les statistiques et informations clés sur l'emploi, les diplômés et les évolutions de carrière** : ces .../...

IDÉES, CONCEPTS ET POLITIQUES

Relever le défi de l'emploi : réaliser le potentiel des jeunes du monde arabe par la formation

d'évaluation de ses universités, les informations fournies sur chaque université incluant la satisfaction des étudiants, leur taux de réussite aux examens et l'éventuel classement des universités au niveau international.

CONCLUSION

De toute évidence, les dispositifs de formation de la région MENA tels qu'ils existent actuellement, ne pourront faire face à la demande de formation qui interviendra au cours de la prochaine décennie. Relever le défi de la formation des jeunes est une tâche complexe qui nécessitera une mobilisation importante et continue non seulement des Etats mais aussi de l'ensemble des acteurs engagés dans la formation des jeunes. Le secteur privé devrait y trouver toute sa place, que ce soit en termes de développement de l'offre de formation, de son financement ou encore d'une implication plus active dans la définition et l'orientation des programmes de formation. ●

chiffres pourraient inclure le nombre d'emplois créé par an dans le secteur, le nombre de jeunes formés, les emplois occupés après la formation, le nombre de mois passés avant de trouver un emploi ou encore le point de vue des professionnels du secteur sur la qualité du diplôme ;

- 2) **le partage d'information de jeunes concernant leur formation et leur emploi** au travers d'un espace d'échanges en ligne (« chat ») ;
- 3) **la facilitation de la rencontre des trois grands types d'acteurs** au travers de : i) la mise à disposition d'offres d'emplois et d'opportunités de formation ; ii) la publication de CV d'étudiants en recherche d'emploi ; iii) l'utilisation de ce type d'information par les établissements en vue d'identifier les besoins en compétences des entreprises.

Un tel site pourrait se spécialiser sur un secteur d'activité dans un premier temps (afin de fournir une information plus approfondie et de faciliter le parrainage par des entreprises) puis se mettre en réseau avec les sites d'autres pays de la région MENA, renforçant ce faisant la mobilité des jeunes en les renseignant sur les opportunités de formation et d'emploi.

→ Pour en savoir plus :

- ◆ Pour en savoir plus sur le défi de la formation à l'emploi des jeunes dans le monde arabe, consultez le site dédié de la SFI et du Groupe de la Banque islamique de développement : <http://www.e4earabyouth.com/>

Contribuer à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes en Afrique de l'Ouest :

premiers enseignements tirés de quatre expériences novatrices

La question de l'emploi des jeunes est devenue un enjeu majeur dans la plupart des pays d'Afrique de l'Ouest. Depuis quelques années, on assiste au développement d'initiatives qui mettent en avant la notion d'insertion socioprofessionnelle des jeunes dont les objectifs sont de contribuer à la diminution du chômage, à l'accès à un revenu et à l'autonomie. Quatre expérimentations répondant à cette approche ont été identifiées en Côte d'Ivoire, au Sénégal, en Mauritanie et au Niger. Dans une démarche d'appui global et dans une logique d'interface entre les jeunes, les institutions, les centres de formation professionnelle et les opérateurs économiques, il s'agit pour les quatre expériences identifiées de sortir d'une approche sectorielle et de privilégier une logique de services intégrés. Cet article présente ces quatre expériences et s'interroge sur les perspectives qu'elles ouvrent.

L'INSERTION SOCIOPROFESSIONNELLE DES JEUNES : UN ENJEU MAJEUR EN AFRIQUE

L'Afrique, et en particulier l'Afrique de l'Ouest dont il est question dans cet article, est confrontée aujourd'hui à une augmentation importante du chômage des jeunes, notamment dans les villes. L'accroissement démographique, la proportion grandissante des jeunes urbains, l'exode rural et la crise économique sont autant de facteurs qui aggravent la situation, contribuant aux risques d'exclusion, de tensions sociales et d'instrumentalisation politique.

De façon générale, pour les jeunes, les périodes de transition vers l'autonomie sont de plus en plus longues, l'accès au mariage est retardé et les dépendances financières renforcées.

● Des difficultés multiples et qui interagissent entre elles

La principale cause du chômage et du sous-emploi qui s'aggravent dans ces pays est le manque de dynamisme des économies et la pauvreté des opportunités d'emploi dans les secteurs publics et privés. Mais, même dans ces contextes, les problèmes d'insertion des jeunes sont aggravés par un certain nombre de facteurs présents partout à des degrés divers.

Les niveaux de qualification sont faibles et l'analphabétisme est encore important. Les jeunes sortis du système scolaire de façon précoce ne possèdent pas ou plus les bases nécessaires au suivi d'une formation professionnelle. Ils manquent également de compétences professionnelles et souffrent d'un

Article rédigé pour la revue par **Anne Le Bissonnais** (consultante) et **Sandra Barlet** (Gret, Services d'appui aux entreprises, formation et insertion professionnelles).

Avec la contribution de **Estelle Mille** (chef de projet Cap Insertion, Gret) et **Alain Delwasse** (chef du projet d'Appui à l'insertion de la jeunesse ivoirienne, SCAC).

ÉTUDES DE CAS

Contribuer à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes en Afrique de l'Ouest : premiers enseignements tirés de quatre expériences novatrices

accès difficile aux stages et au monde du travail de façon générale. Ils ne disposent d'information ni sur les secteurs d'activités et les métiers, ni sur les besoins des entreprises (y compris celles du secteur informel, fortement majoritaires dans ces pays), ni sur l'offre de formation professionnelle.

Dans la plupart des pays, l'offre de formation est faible et concentrée essentiellement dans les villes. Accéder à ces formations représente un coût que ne peuvent en général pas assumer les familles. Par ailleurs, les orientations vers les formations, lorsqu'elles existent, se font en grande partie « par défaut » et l'on constate des taux de déperdition importants. Le suivi post-formation est généralement inexistant, les projets professionnels ne sont pas construits et les jeunes ne sont pas préparés à la recherche d'emploi.

Le manque de réseaux relationnels, les difficultés de mobilité, de santé ou d'instabilité familiale, rendent souvent encore plus complexe la problématique de l'insertion professionnelle. Enfin, l'absence de dispositif d'information et d'orientation professionnelle et le manque de concertation entre les acteurs qui travaillent sur l'insertion par des entrées spécifiques (création d'entreprises, formation, jeunesse ou accompagnement social), ne permettent pas d'agir efficacement et de produire les synergies nécessaires.

● **L'insertion socioprofessionnelle : un processus qui nécessite un accompagnement global, personnalisé et dans la durée**

Les difficultés et les contraintes que nous venons de décrire ne se cumulent pas forcément pour tous les jeunes, mais interagissent entre elles, créant un cercle vicieux empêchant l'entrée en emploi et l'accès à un revenu stable. Il apparaît alors comme indispensable, si l'on veut contribuer à résoudre le problème du chômage des jeunes, de travailler simultanément sur les problématiques d'information, d'orientation professionnelle, de formation, d'emploi, de mobilité et d'insertion sociale.

Beaucoup d'analyses s'accordent aujourd'hui à reconnaître que l'insertion socioprofessionnelle est un processus multidimensionnel et non linéaire qui nécessite une approche globale ou systémique, intégrant différents services d'appui, un accompagnement des jeunes dans la durée, une mobilisation et

une mise en synergie des partenariats locaux, dans une logique de développement territorial.

QUATRE EXPÉRIENCES INNOVANTES

Les initiateurs des expériences qui vont être présentées ici ont choisi de partir de cette nouvelle approche de l'insertion pour favoriser une démarche intégrée, offrant différents services, dans les champs de l'information, de l'orientation, de la formation et de l'emploi, en interaction avec les acteurs locaux concernés.

En sortant d'une approche sectorielle axée en particulier sur la formation professionnelle, ces nouveaux dispositifs se veulent novateurs. Ils se placent dans une logique d'interface entre les jeunes, les institutions, les centres de formation professionnelle, les opérateurs économiques et, dans certains cas, les structures d'appui social. Il s'agit également pour eux de développer une démarche de création d'opportunités nouvelles d'insertion professionnelle.

Ces quatre expériences ouest-africaines sont pour la plupart encore récentes, limitées géographiquement et fragiles financièrement. Si les contextes et les modalités de création, de fonctionnement et de gouvernance de ces dispositifs diffèrent, ils s'engagent dans une démarche de développement de services intégrés et de proximité, en lien avec les politiques locales et nationales, permettant d'ouvrir des perspectives nouvelles dans le domaine de l'insertion et de l'emploi des jeunes.

● **Les Plates-formes de services en Côte d'Ivoire**

En Côte d'Ivoire, la crise s'est fait durement ressentir à partir du début des années 2000. Les jeunes ont commencé à être fortement touchés par le chômage et le sous-emploi. Un dispositif national d'insertion professionnelle et de promotion de l'emploi des jeunes a été progressivement mis en place par quatre organismes publics nationaux, le Fonds de développement de la formation professionnelle (FDFP), l'Agence nationale de formation professionnelle (AGEFOP), l'Agence d'étude et de promotion de l'emploi (AGEPE) et le Fonds national de solidarité pour la promotion de l'emploi jeune (FNS).

Contribuer à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes en Afrique de l'Ouest : premiers enseignements tirés de quatre expériences novatrices

Durant la phase expérimentale (2005-2008), financée par la Coopération française et le FDFP, des actions d'identification, d'information et d'orientation des jeunes vers des « activités génératrices de revenus » ou vers l'emploi salarié ont été menées.

Sept territoires volontaires (Gagnoa, Issia, Bouaflé, Sikensi, Songon, Bingerville et Attécoubé) ont construit leur dispositif d'insertion autour de :

- ◆ la constitution d'un comité local d'insertion des jeunes (CLIJ), piloté par les élus avec la participation des acteurs socio-économiques du territoire (la commune ou le département, en général) ;
- ◆ l'écriture du Plan local d'insertion des jeunes (PLIJ) reprenant les opportunités du territoire et posant des orientations pour l'insertion des jeunes par l'activité économique (IAE) ;
- ◆ et l'ouverture d'un guichet unique d'accueil, cœur du dispositif local, appelé Mission locale.

L'offre de services est centrée sur l'insertion socio-professionnelle des jeunes allant de l'accueil, l'information, l'orientation, à l'accompagnement dans l'emploi et la création d'activités, en passant par l'acquisition de compétences, la professionnalisation dans le métier, la gestion et l'élaboration de plans d'affaires.

Certains territoires ont bénéficié de l'implantation de « passerelles d'insertion » où les jeunes les plus éloignés de l'emploi peuvent construire leur projet tout en assurant des activités d'intérêt général pour l'environnement du territoire, voire peuvent être professionnalisés dans une activité agropastorale retenue dans le PLIJ ou dans le secteur du bâtiment à travers les chantiers école du bâtiment. L'ensemble de ces éléments constitue la Plate-forme de services locale (PFS-L).

L'offre de services s'adapte en fonction :

- ◆ des orientations et des priorités des instances politiques territoriales retenues par le PLIJ ;
- ◆ des opportunités soutenues par les acteurs socio-économiques (entreprises en particulier) ;
- ◆ des caractéristiques, attentes et contraintes des différentes catégories de population de jeunes du territoire ;
- ◆ des capacités à mobiliser localement des financements et des compétences à la hauteur des enjeux et dans une logique de « guichet unique ».

Une structure faîtière, la PFS-CI, a été créée en 2010, sous forme associative. La PFS-CI est chargée du développement et de l'ingénierie du réseau, de la formation des personnels et est garante de la qualité des PFS-L. Elle est responsable de la communication des PFS et de la recherche de financements au niveau national et international.

Une évaluation¹ menée en 2009 fait apparaître que 18 035 jeunes se sont présentés dans les sept missions locales en trois ans ; 2 648 d'entre eux ont été accompagnés jusqu'à l'étape d'orientation vers une filière professionnelle donnée. 801 jeunes ont pu être insérés à l'aide des outils et mesures d'insertion développés par la PFS. Fin 2010, plus de 1 300 jeunes sont dans des parcours de professionnalisation et de création d'entreprise ou de coopérative avec l'appui de financements du PNUD.

● Le Centre régional de ressources pour l'emploi des jeunes (CRREJ), à Saint-Louis au Sénégal

Le Centre régional de ressources pour l'emploi des jeunes (CRREJ), créé en 2006, a pour objectif de développer un service d'information, d'orientation et d'accompagnement des jeunes vers l'emploi dans une logique de partenariats et de « faire faire ». Porté par le conseil régional de Saint-Louis et soutenu par les conseils régionaux de Nord-Pas-de-Calais, Rhône-Alpes et Midi-Pyrénées, le centre est animé par une équipe légère de conseillers chargés d'accompagner les jeunes individuellement dans leur parcours d'insertion.

Le CRREJ dispose de quatre services² :

- ◆ un service d'accueil où les jeunes sont reçus en entretien individuel avant d'être orientés, si besoin, vers un autre service du CRREJ ;
- ◆ un service d'orientation professionnelle et d'accompagnement individualisé ;
- ◆ élaboration/vérification du projet professionnel, aide à la recherche de formation, de stage et d'emploi ;

1. *Esmel Beugré Jean-Paul*, Diagnostic et évaluation des « missions locales » de la plate-forme de services (PFS Côte d'Ivoire), BIT Abidjan, décembre 2009.

2. *Conseil régional de Saint-Louis*, Centre régional de ressources pour l'emploi des jeunes (CRREJ), bilan quantitatif et qualitatif 2008.

ÉTUDES DE CAS

Contribuer à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes en Afrique de l'Ouest : premiers enseignements tirés de quatre expériences novatrices

- ◆ organisation d'ateliers de techniques de recherche d'emploi, de formations sur les métiers, les filières, la législation du travail, etc. ;
- ◆ suivi du jeune tout au long de son parcours d'insertion (orientation vers un autre service ou un partenaire relais, entrée en formation, etc.) ;
- ◆ un service d'accompagnement à la création d'activités économiques (validation des projets, élaboration des plans d'affaires, etc.) ;
- ◆ un service documentation, informatique et logistique (recherche sur Internet, consultation de messagerie, travaux bureautiques, traitement de texte, etc.).

Durant l'année 2008, le CRREJ a accompagné 591 jeunes, dont 548 nouvellement inscrits. Plus de 71 % des jeunes accueillis étaient peu ou pas du tout qualifiés, 40 % étaient non alphabétisés ou avec un niveau scolaire inférieur à la deuxième année du premier cycle de secondaire.

- ◆ 932 entretiens individuels ont été effectués ;
- ◆ 74 ateliers de formation ont été organisés ;
- ◆ 245 jeunes ont été suivis dans le cadre du service création d'entreprise, dont 108 jeunes inscrits dans une dynamique de création d'activité économique ;
- ◆ 1 179 visites ont été enregistrées à l'espace documentation et multimédia ;
- ◆ 396 jeunes ont trouvé une solution à leur problématique de départ (dans le domaine de la formation, de l'emploi ou de la création d'activité).

Le CRREJ joue par ailleurs un rôle d'animation territoriale et partenariale dans la région de Saint-Louis. Doté d'une base de données de jeunes importante et d'une bonne connaissance des acteurs de l'emploi et de la formation sur le territoire, il doit faire office de veille au Conseil régional pour la définition et la mise en œuvre de politiques locales de formation, d'insertion professionnelle et d'emploi des jeunes.

● Le Centre d'appui Cap Insertion en Mauritanie

Le projet « Centre d'appui à l'insertion des jeunes de Nouakchott – Cap Insertion » teste un dispositif d'appui à l'insertion des jeunes des quartiers périphériques de la capitale, Nouakchott. Il s'appuie

sur une expérience pilote menée par le Gret dans le cadre du Programme Twize en 2008. Il est mis en œuvre par le Gret depuis 2009 sur financement de l'Agence française de développement. Cap Insertion s'intègre à un programme associant deux autres ONG françaises, Essor et le Comité français pour la solidarité internationale (CFSI).

L'enjeu de Cap Insertion est double :

- ◆ démontrer l'intérêt d'une offre de services globale, décentralisée, adaptée pour faciliter l'insertion des jeunes des quartiers périphériques tant du point de vue des jeunes que des entreprises ;
- ◆ identifier les conditions de pérennisation technique, financière et institutionnelle de ce dispositif.

Le projet est mis en œuvre par une équipe technique constituée d'un conseiller technique, d'un coordinateur, d'un chargé de relations entreprises et de six conseillers en insertion. Cap Insertion s'appuie sur trois antennes situées dans les quartiers périphériques de Nouakchott. Chaque antenne propose aux jeunes différents services en matière d'accueil, d'information sur l'emploi et la formation ou d'accompagnement des jeunes.

Le public de Cap Insertion dispose d'un niveau d'études assez faible (32 % des jeunes sont de niveau primaire ou moins, 56 % de niveau collège ou lycée). La majorité a moins de six mois d'expérience professionnelle. 70 % a entre 20 et 30 ans. 67 % des jeunes accueillis sont célibataires, 69 % sont sans enfant. 80 % vivent au domicile parental ou sont hébergés. Plus de 60 % du public est constitué de jeunes femmes.

En 2009 et 2010, les activités ont été les suivantes :

- **Information, accueil, orientation, accompagnement, suivi**
- ◆ 2 700 jeunes inscrits, plus de 1 100 parcours d'insertion élaborés ;
- ◆ 2 960 participations à des « tables rondes » ou « appuis sur les techniques de recherche d'emploi (TRE) ».
- **Appuis pour aider les jeunes à se former**
- ◆ recensement de l'offre de formation ;
- ◆ appui au dépôt de candidatures pour l'entrée dans les centres de formation gratuits ;
- ◆ collecte d'offres de stage et d'apprentissage.

ÉTUDES DE CAS

Contribuer à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes en Afrique de l'Ouest : premiers enseignements tirés de quatre expériences novatrices

• **Appuis pour rapprocher les jeunes des entreprises**

- ◆ 3 570 offres de stage ou d'emploi affichées, appui au dépôt de candidatures ;
- ◆ 1 030 entreprises informelles démarchées ;
- ◆ développement de partenariats avec les entreprises formelles et collecte d'offres d'emploi.

137 jeunes sont entrés dans des formations qualifiantes ou diplômantes et 209 jeunes entrés en stage ou en emploi.

Par ailleurs, le dispositif joue un rôle de « laboratoire d'expérimentation » pour la mise en œuvre de nouveaux services comme le développement de formations « insérantes », en réponse à des contraintes à l'insertion, ou comme le test à petite échelle de l'accompagnement du développement d'activités pour des jeunes qui s'orientent vers une insertion en auto-emploi.

● **Les Plates-formes d'information, d'orientation et d'accompagnement des jeunes au Niger**

Au Niger, l'expérimentation d'un Centre d'appui à l'insertion des jeunes a démarré en 2009 au sein d'une ONG nigérienne, Afrique Fondation Jeunes (AFJ), implantée dans le quartier Yantala (Commune 1) de Niamey.

Un travail de recherche-action a été mené comprenant un état des lieux des problématiques d'emploi, de formation et d'insertion socioprofessionnelle dans le pays, une série d'entretiens auprès de jeunes en insertion et des propositions d'action pour la mise en place d'un dispositif intégré d'appui à l'insertion. Le recrutement et la formation de conseillers d'insertion à partir de septembre 2009 a permis de mettre en place les services suivants :

- ◆ l'accueil et les entretiens d'écoute, d'information et d'orientation professionnelle : bilan de la situation du jeune, élaboration du projet ;
- ◆ le suivi individualisé avec un conseiller référent : conseils, mise en relation avec les partenaires concernés (centres d'alphabétisation, de formation, ANPE, etc.) ;
- ◆ la préparation des jeunes à l'entrée en formation et appui aux démarches de candidature ;

- ◆ la préparation à l'entrée en emploi (CV, etc.) ou à la création d'activité ;
- ◆ le suivi en formation et en emploi ;
- ◆ le recueil et la diffusion des offres d'emploi et de stage (en lien avec l'ANPE).

Au cours des six premiers mois de l'expérimentation nigérienne en 2009, 567 jeunes ont été nouvellement accueillis dans le centre de l'AFJ sans qu'aucune publicité n'ait été faite, 1 289 entretiens individuels ont été réalisés par les cinq conseillers. Près de 200 jeunes ont participé à des ateliers de techniques de recherche d'emploi. 324 jeunes ont été orientés vers des actions de formation ou d'emploi et 182 jeunes sont effectivement entrés en formation, en emploi ou en stage. Compte tenu du contexte difficile du marché du travail et du très faible niveau de qualification des jeunes concernés, ces premiers résultats ont montré la pertinence d'un tel service.

PRINCIPES ET ENJEUX DES DISPOSITIFS D'INSERTION DES JEUNES

● **Une mission de service public**

Le principe des centres d'appui ou plates-formes d'insertion est de s'adresser à tous les jeunes des territoires d'intervention, quels que soient leur sexe et leur niveau de formation (jeunes déscolarisés, jeunes diplômés, jeunes apprentis, jeunes démunis ou sans difficulté particulière), en leur proposant des services de proximité. Les agences publiques de l'emploi (ANPE au Niger et Anapej en Mauritanie, par exemple) ne touchent que très peu de jeunes ; elles n'ont pas les moyens d'accompagner les publics éloignés de l'emploi, en particulier ceux provenant des quartiers ou des milieux défavorisés. Les centres d'appui à l'insertion des jeunes peuvent être complémentaires et partenaires de ces agences dans le cadre des politiques nationales de l'éducation et de l'emploi.

Les centres d'appui ont de façon générale vocation à contribuer aux évolutions des politiques de l'emploi et de la formation, voire à favoriser la création de politiques d'insertion. La connaissance fine qu'ils ont des situations des jeunes, à travers les activités menées et le recueil d'informations dans les bases

Contribuer à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes en Afrique de l'Ouest : premiers enseignements tirés de quatre expériences novatrices

de données, fait de ces dispositifs des observatoires incontournables de la jeunesse.

En outre, la constitution de comités de pilotage ou de suivi permet de faire exister des cadres d'échange et de concertation inter-institutionnelle sur l'insertion des jeunes (augmentation de l'offre de formation, amélioration de la qualité de celle-ci, meilleure information sur les filières d'activités et l'offre existante, liens avec les acteurs économiques, développement de mesures spécifiques sur l'emploi des jeunes, professionnalisation et responsabilisation des réseaux d'élus dans la cadre de la décentralisation, etc.). Cet enjeu a déjà été bien identifié en Côte d'Ivoire.

● L'approche globale et la mobilisation des partenariats locaux

L'approche est celle de l'accompagnement global et de la prise en compte de l'ensemble des difficultés des jeunes.

Les quatre dispositifs intègrent, avec des modalités d'organisation différentes, des fonctions d'accueil, d'information, d'orientation, de formation et d'insertion dans l'emploi. Ils exercent aussi une fonction d'articulation entre les acteurs de l'insertion, et de mobilisation des ressources et compétences locales. Dans une perspective de pérennisation, ils collaborent et s'appuient autant que possible sur les institutions existantes et sur la construction de partenariats afin de démultiplier l'offre de services aux jeunes.

Ils n'ont pas vocation à remplacer ou à s'ajouter à des dispositifs nationaux ou locaux existants, mais à mobiliser chacun et à coordonner les actions pour le bénéfice des jeunes pris individuellement.

● L'enjeu de la pérennisation

La pérennisation de ces nouveaux dispositifs peut être analysée en fonction de différents critères :

◆ **L'incidence des dispositifs en matière d'insertion des jeunes.** Ce sont la pertinence et la qualité des réponses apportées ainsi que l'intérêt que leur porteront les jeunes et les employeurs qui seront déterminants. Il est encore trop tôt pour évaluer l'impact des dispositifs. L'insertion étant un processus, les résultats en matière d'entrées en emploi se mesurent sur plusieurs années.

Un déterminant fort de la qualité des services est la professionnalisation des équipes : les conseillers en insertion et le personnel d'encadrement doivent disposer de l'ensemble des compétences et des outils permettant de fournir les services aux jeunes et être capables de gérer de manière performante les dispositifs. Le métier de conseiller en insertion est nouveau et spécifique et la formation au poste est essentielle.

◆ **Les ressources** ne pourront pas provenir des seules recettes provenant des bénéficiaires (jeunes / entreprises). Il est essentiel de déterminer le taux de couverture de charges possible, selon les contextes, d'identifier des ressources (publiques et privées) et de minimiser les coûts pour que les centres d'appui puissent être financés par des partenaires. Au-delà de la question de l'efficacité, c'est en effet aussi celle de l'efficience qui se pose, c'est-à-dire celle du rapport coût-efficacité de tels dispositifs. Quels services faut-il externaliser et faire prendre en charge par d'autres partenaires techniques ? La création d'antennes de proximité permet-elle de minimiser ou non les coûts ? Autant de questionnements qu'il conviendra d'étudier et de mettre en regard.

◆ **L'ancrage institutionnel des dispositifs.** La question est celle de la maîtrise d'ouvrage : elle peut être assurée par un ministère (ou plusieurs) dans le cadre d'une politique sectorielle/intersectorielle (formation professionnelle, éducation, emploi, par exemple), par une collectivité locale dans le cadre d'une politique territoriale, ou encore par une structure associative remplissant une mission de service public. De cette question découle celle du changement d'échelle et de l'extension géographique des dispositifs.

Au Sénégal, le CRREJ est un service du Conseil régional de Saint-Louis. Le dispositif est donc piloté par une collectivité territoriale avec une vocation d'agir sur un territoire régional. Ce qui n'empêche pas que le dispositif soit repris ultérieurement par d'autres régions ou par l'État, en copilotage, par exemple.

En Côte d'Ivoire, c'est l'État qui assure le pilotage du dispositif ; le statut choisi pour les PFS est celui de l'association privée exerçant des activités de service public. L'Assemblée générale de l'Association comprend les membres fondateurs, les collectivités territoriales, les ministères techniques, les organisations professionnelles et les chambres consulaires. L'objectif est de créer des PFS-Locales sur l'ensemble du pays, en lien avec les collectivités territoriales, volontaires pour les implanter.

ÉTUDES DE CAS

Contribuer à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes en Afrique de l'Ouest : premiers enseignements tirés de quatre expériences novatrices

Au Niger, le ministère de la Formation professionnelle et de l'Alphabétisation a proposé en 2010 un arrêté ministériel (en cours de signature) visant la reconnaissance des « plates-formes d'information, d'orientation professionnelle et d'accompagnement des jeunes » et leur développement sur l'ensemble du territoire. La mise en œuvre du dispositif est confiée à des associations nigériennes dont le rôle dans le montage institutionnel est encore à préciser.

En Mauritanie, le projet Cap Insertion réfléchit actuellement à l'évolution institutionnelle du dispositif qui pourrait s'inscrire dans le cadre d'une politique nationale (Programme national de développement du secteur de l'éducation), n'excluant pas l'ancrage territorial et le lien avec les collectivités locales.

● Les perspectives

En Côte d'Ivoire, l'association Plate-forme de services, tête de réseau des PFS-L, a été créée officiellement en mars 2010 et a été reconnue comme outil national d'insertion. Elle est en instance d'être reconnue « d'utilité publique » et pourra ainsi accéder à un régime fiscal particulier.

Avant que la crise politique n'éclate en décembre 2010, il était prévu qu'elle puisse, avec son déploiement sur le territoire :

- ◆ faciliter la création d'un Office national de l'insertion des jeunes par l'activité économique, transversal à tous les ministères techniques et placé auprès de la Primature de façon à accompagner toutes les formes de formation professionnelle ;
- ◆ accompagner le développement d'une politique nationale de l'Insertion et sa mise en œuvre par l'Office national, devenant le principal interlocuteur du secteur privé ;
- ◆ accompagner le développement de la formation par apprentissage, en développant les possibilités de création de petites entreprises et l'accès aux financements ;
- ◆ participer à la réforme de la politique nationale de l'Emploi (appui aux métiers innovants par des partenariats public/privé, information sur les filières porteuses d'emploi, etc.) ;
- ◆ participer au rapprochement des organisations professionnelles avec le ministère de l'ETFP pour améliorer la connaissance des métiers, organiser

le développement des compétences et favoriser la diffusion de l'information sur les métiers et les emplois.

Au Niger, la direction de l'Insertion au ministère de la Formation professionnelle et de l'Alphabétisation a considéré que l'expérimentation du centre d'appui à l'insertion menée au sein de l'AFJ à partir de fin 2009 pouvait servir de référence dans le cadre d'une stratégie d'extension et de pérennisation du dispositif.

Un arrêté ministériel a proposé fin 2010 la création des « plates-formes d'information, d'orientation professionnelle et d'accompagnement des jeunes » dans le pays. Le ministère s'appuie sur l'ONG Swiss-contact pour la mise en place de nouveaux centres à Niamey (Talladje), Gaya et Zinder, avant d'étendre à d'autres régions. Neuf autres plates-formes sont identifiées pour une ouverture en 2011. Une quinzaine de conseillers d'insertion et de responsables de centres ont été formés. Trente nouveaux conseillers sont en cours de formation.

En Mauritanie, une nouvelle phase du dispositif Cap Insertion sous forme de projet est souhaitée, permettant d'affiner les hypothèses de poursuite, d'institutionnalisation et de pérennisation du dispositif. Plusieurs évolutions sont envisagées. Il est prévu notamment de réfléchir à l'extension géographique du dispositif dans le cadre du Programme national de développement du secteur de l'éducation (PNDSE). Cette intégration dans une politique nationale n'est pas incompatible avec un ancrage territorial et un lien renforcé avec les collectivités locales.

La pérennisation financière du dispositif pourrait être assurée par des financements publics étatiques dans le cadre du PNDSE (abondé par des partenaires et bailleurs étrangers), des collectivités locales (Communauté urbaine de Nouakchott, mairies), des bailleurs de fonds, mais aussi par le paiement des services rendus aux jeunes (contributions qui seraient symboliques) et aux entreprises. Il est également envisageable que le dispositif tire profit de sa connaissance des jeunes et des quartiers d'intervention pour jouer un rôle d'observatoire local des métiers, des emplois et des jeunes et, pour proposer des prestations d'identification et/ou de suivi de jeunes à des structures privées ou à des projets souhaitant toucher ces publics (par exemple en lien avec des initiatives de formation « de masse »).

ÉTUDES DE CAS

Contribuer à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes en Afrique de l'Ouest : premiers enseignements tirés de quatre expériences novatrices

● Vers un réseau ouest-africain des dispositifs d'insertion socioprofessionnelle des jeunes

Ces démarches d'appui à l'insertion des jeunes que nous avons présentées et en particulier le dispositif ivoirien des Plates-formes de services, le plus ancien, suscitent un intérêt grandissant de la part des acteurs de la formation et de l'insertion, et notamment des membres du Réseau africain des institutions et fonds de formation professionnelle (Rafpro).

Pour les PFS de Côte d'Ivoire, comme pour les expérimentations mauritanienne, nigérienne et sénégalaise, il y a déjà une réelle volonté d'échanger sur les pratiques et de partager les acquis et les questionnements. Pour les autres pays d'Afrique de l'Ouest qui travaillent sur ces problématiques, l'apport de tels échanges dans le cadre d'un réseau à construire apparaît comme utile.

Dans une perspective de recherche d'efficacité et de pérennisation des dispositifs, les échanges, qui exis-

tent déjà de façon informelle, pourraient se structurer et se développer dans le cadre d'un réseau à construire. Ce réseau permettrait d'organiser notamment des rencontres entre professionnels (visites de terrain, ateliers d'échanges de pratiques et de réflexions, formations mutualisées, etc.), mais aussi la production et la diffusion de travaux de capitalisation et d'outils méthodologiques. La PFS-CI propose d'ailleurs ses services, avec l'appui du Projet d'appui à l'insertion de la jeunesse ivoirienne (PAJI) de la Coopération française, pour organiser un premier atelier dès l'année 2011. ●

→ Pour en savoir plus :

- ◆ Le Bissonais Anne, *Accompagner l'insertion professionnelle des jeunes au Niger : état des lieux et pistes d'action*, coll. Études et Travaux, Série en ligne n° 26, Éditions du Gret, 2010, 64 p.

www.gret.org

Principales caractéristiques des quatre expériences présentées

	Côte d'Ivoire	Sénégal	Mauritanie	Niger
Dénomination	Plate-forme de services (PFS-CI et PFS-L)	Centre régional de ressources pour l'emploi des jeunes (CRREJ)	Centre d'appui à l'insertion des jeunes (Cap Insertion)	Plate-forme d'information, d'orientation professionnelle d'accompagnement des jeunes
Date de démarrage	2005	2006	2008 (pilote), 2009 (projet)	2009 (pour la phase expérimentale)
Porteur du projet/pilotage	État ivoirien	Conseil régional de Saint-Louis	Gret	Ministère de la Formation professionnelle, Swisscontact, AFJ
Financements	Coopération française, Banque mondiale	Conseils régionaux Nord-Pas-de-Calais, Rhône Alpes, Midi Pyrénées (France)	Agence française de développement	État nigérien/ Swisscontact

.../...

ÉTUDES DE CAS

Contribuer à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes en Afrique de l'Ouest : premiers enseignements tirés de quatre expériences novatrices

	Côte d'Ivoire	Sénégal	Mauritanie	Niger
Implantation et couverture géographique	7 PFS-L implantées dans 3 communes autour d'Abidjan et 4 départements du centre et du sud du pays.	Centre basé dans la ville de Saint-Louis : couvre la région de Saint-Louis.	Coordination basée à Nouakchott et 3 antennes dans les quartiers périphériques de Nouakchott : 7 communes couvertes.	2 plates-formes à Niamey (Yantala et Talladje), 1 à Gaya et 1 à Zinder.
Public	14 à 40 ans	18 à 35 ans (ou plus)	15-35 ans	15-35 ans (ou plus)
Objectif général	Contribuer à réduire le chômage des jeunes en s'appuyant sur les territoires pour développer l'activité économique et l'offre d'insertion.	Accompagnement individuel des jeunes dans leur parcours d'insertion.	Faciliter l'insertion professionnelle des jeunes et l'accès à l'emploi et à des revenus décents.	Contribuer à l'insertion sociale et professionnelle des jeunes.
Objectifs spécifiques	Mobiliser les jeunes du territoire à s'engager dans la dynamique d'insertion proposée par la PFS. Formaliser les possibilités d'orientation pour les jeunes en précisant leurs parcours et projets professionnels.	Développer un service d'information, d'orientation et d'accompagnement des jeunes vers l'emploi dans une logique de partenariats et de « faire faire ».	Proposer une réponse innovante et coordonnée à la question de l'insertion des jeunes, basée sur un accès à des formations professionnelles adéquates, un accompagnement efficace et la mobilisation des principaux acteurs publics, privés et sociaux concernés.	Construire un dispositif d'information, d'orientation et d'accompagnement des jeunes.
Activités	Accueil des jeunes dans les Missions locales pour information et échanges sur l'offre de services. Entretiens aboutissant à une orientation vers un projet professionnel personnel d'insertion (emploi salarié ou création d'activité). Construction du parcours. Développement de l'offre en IAE : régies de territoires, chantiers d'insertion.	Accueil et information. Documentation et accès aux multimédias (accès libre ou accompagné). Orientation professionnelle et accompagnement vers l'emploi. Renforcement de capacités (ex. initiation en informatique, formation en comptabilité). Appui à la création d'entreprise (auto-emploi le plus souvent). Veille : étude sur les filières porteuses.	Accueil, information, orientation et accompagnement des jeunes vers des entreprises ou vers des centres de formation. Aide à la préparation des concours des centres de formation publics et des concours de la fonction publique. Techniques de recherche d'emploi. Démarchage d'entreprises. Rapprochement offres et demandes. Appui au développement d'une offre de formations insérantes/professionnalisantes.	Accueil, information. Orientation/ Accompagnement vers emploi : stages/ formation/entreprises. Accompagnement à la création d'entreprises. Techniques de recherche d'emploi. Suivi. Veille et partenariat.

ÉTUDES DE CAS

Contribuer à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes en Afrique de l'Ouest : premiers enseignements tirés de quatre expériences novatrices

	Côte d'Ivoire	Sénégal	Mauritanie	Niger
Chiffres clés	<p>De 2005 à 2008 : 18 035 jeunes ont visité les sept missions locales, qui ont accompagné 2 648 d'entre eux jusqu'à l'étape d'orientation vers une filière professionnelle donnée. 801 jeunes ont pu être insérés à l'aide des outils et mesures d'insertion développés par la PFS.</p>	<p>En 2008 : 591 jeunes accompagnés, dont 548 nouvellement inscrits. 932 entretiens individuels effectués. 74 ateliers de formation organisés. 245 jeunes suivis dans le cadre du service création d'entreprise, dont 108 jeunes inscrits dans une dynamique de création d'activité économique. 1 179 visites à l'espace documentation et multimédia. 396 jeunes ont trouvé une solution à leur problématique de départ (dans le domaine de la formation, de l'emploi ou de la création d'activité).</p>	<p>De sept. 09 à déc. 2010 : 2 700 jeunes inscrits, 1 100 parcours d'insertion élaborés (57 % fin 2010); 2 960 participations à des « tables rondes » ou « appuis sur les TRE »; 3 570 offres de stage ou d'emploi affichées (nombre total de postes); 1 030 entreprises informelles démarchées; 137 jeunes entrés dans des formations qualifiantes ou diplômantes; 209 jeunes entrés en stage ou en emploi (24 contrats de travail).</p>	<p>D'oct. 2009 à mars 2010 : 567 jeunes inscrits; 389 jeunes reçus en deuxième entretien; 333 entretiens de suivi, 1 289 entretiens individuels; 177 jeunes ont participé à des ateliers CV; 324 jeunes orientés vers des actions de formation ou d'emploi; 61 jeunes effectivement entrés en alphabétisation, français ou RAN; 97 entrés en formation et 24 entrés en emploi ou en stage.</p>

IAE : insertion par l'activité économique - TRE : techniques de recherche d'emploi - RAN : remise à niveau

Renforcement des capacités et de l'employabilité de jeunes défavorisés en Inde : l'exemple des formations insérantes Gram Tarang

La forte croissance qu'a connue l'Inde au cours de la dernière décennie a révélé une profonde pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Alors que la croissance économique engendrait d'importantes opportunités d'emplois décents, celles-ci n'étaient pas pourvues faute de profils qualifiés. Les approches traditionnelles de formation et d'insertion professionnelle des jeunes peinent en effet à s'adapter à la demande des entreprises, se traduisant par un taux de chômage important des jeunes, notamment des jeunes diplômés. Face à ce constat, le Centurion Group of Institutes (CGI - Groupe de centres de formation Centurion) a fondé la société Gram Tarang Employability Training Services Ltd. (GTETS - Société de services de formations insérantes Gram Tarang) proposant un ensemble de services de formation et d'appui à l'insertion. Grâce à son modèle novateur de placement et de partage des coûts de la formation, le modèle GTETS constitue un exemple réussi de partenariat-public privé, offrant aux jeunes issus de milieux défavorisés l'accès à des formations de qualité débouchant sur l'emploi.

LE DÉFI D'UNE PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE QUALIFIÉE POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Qu'ils soient publics ou privés, les systèmes d'enseignement et de formation technique et professionnelle (EFTP) de nombreux pays se heurtent aux mêmes défis : coût élevé de la formation professionnelle (FP), difficulté à s'adapter à l'évolution rapide de la demande du marché du travail, et difficulté d'accès de la FP aux plus défavorisés.

Les différentes enquêtes menées en Inde témoignent de la difficulté du pays à mettre en place un système de formation qui ait une capacité d'accueil et une qualité de formation suffisante. Ce manque d'adéquation entre formation et besoins du marché de l'emploi dans un pays durement frappé par le chômage (qui touche 50 % des 15-24 ans) réduit considérablement la capacité des jeunes à s'insérer professionnellement.

● Une offre de formation professionnelle peu développée et de faible qualité

Les statistiques relatives au taux de participation scolaire sont alarmantes. Sur 17 millions de jeunes intégrant le système de formation chaque année, 16,6 millions abandonneront leurs études entre le primaire et le post-secondaire. Parmi ces 16,6 millions, 6,8 millions travailleront dans le secteur agricole, 2,5 millions s'auto-emploieront et 7,3 millions resteront au chômage. Plus de 70 % des jeunes entrant sur le marché du travail n'ont donc pas achevé

➔ Accéder au document original :

Rao D. N., Madan A. et Reji E. M., *Skill-building and Employability Training for Disadvantage Young People in India: Experience of Gram Tarang Employability Training Services*, Enterprise Development and Microfinance, Vol. 21, n° 4, 2010, 17 p.

<http://www.ingentaconnect.com/content/itpub/edm/2010/00000021/00000004/art00006>

ÉTUDES DE CAS

Renforcement des capacités et de l'employabilité de jeunes défavorisés en Inde : l'exemple des formations insérantes Gram Tarang

leur formation, ce qui réduit considérablement leur capacité à s'insérer et être productifs dans l'économie moderne.

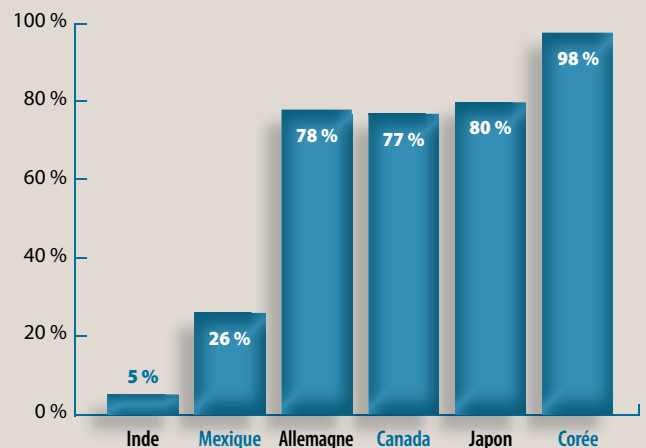
Si l'on considère l'EFTP, on constate que le nombre de jeunes Indiens ayant reçu une FP est l'un des plus bas au monde : 5 % en Inde, contre 98 % en Corée du Sud, 80 % au Japon, ou encore 26 % au Mexique. Plus spécifiquement, la *National Sample Survey Organization* (NSSO) indiquait en 2004 que 2 % des 15-29 ans avaient bénéficié d'une EFTP formelle, et 8 % d'une FP informelle. L'entrée en EFTP formelle suppose en effet que le jeune ait au minimum un niveau de 10^e degré (niveau secondaire, soit dix ans de scolarité), ce qui exclut la majorité des jeunes Indiens.

La FP est dispensée par de nombreux instituts technologiques et autres établissements d'EFTP. On compte notamment 6 096 *Industrial Training Institutes* parmi lesquels 1 997 sont publics, ayant une capacité totale d'accueil de 950 000 personnes dans 110 métiers. Il existe également 9 583 écoles secondaires supérieures de FP offrant 150 cursus de deux ans à environ un million de jeunes. Si cette capacité d'accueil est importante, elle demeure toutefois insuffisante au regard de la demande : on estimait ainsi en 2004 à 15 millions le nombre de jeunes nécessitant une formation initiale d'EFTP chaque année, alors que le système ne pouvait accueillir que 30 % d'entre eux¹.

L'EFTP se caractérise par une infrastructure inadaptée, le manque de qualification des formateurs, des programmes de formation obsolètes, le manque d'accréditation et un faible taux de placement des jeunes diplômés. La plupart des employeurs estiment que les jeunes issus des instituts technologiques tels que les *Industrial Training Institutes* (ITI) et les *Industrial Training Centres* (ITC) manquent de compétences en informatique, dans l'usage de machines, la communication et le travail en équipe.

Par ailleurs, une enquête de la Fédération des chambres de commerce et d'industrie indiennes² conduite en 2002 révélait que sur 55 entreprises, près de 60 % estimaient que les formations ne pré-

Pourcentage de jeunes âgés de 20 à 24 ans ayant reçu une formation professionnelle



Source : Banque mondiale, 2006.

paraient pas les jeunes aux défis de l'économie internationale, plus de 43 % estimaient que les établissements de FP n'étaient pas alignés sur les besoins du secteur privé et 87 % exprimaient la nécessité pour les établissements de s'exposer davantage aux pratiques du monde de l'entreprise. Une autre enquête³ précisait enfin que seuls un tiers des établissements prévoient des stages pratiques en entreprise et que seuls 10 % impliquaient les entreprises dans l'élaboration des curricula.

● Quelques modèles innovants

Il existe toutefois plusieurs exemples de réussite. La *Livelihood Advancement Business School* (LABS) se donne ainsi pour objectif de préparer les jeunes à l'auto-emploi plutôt qu'à occuper un poste pré-existant. Les STRiVE (*Skills, Training and Research in Vocational Education Services*) ciblent quant à eux

1. *National Sample Survey (2004)*, National Sample Survey 61st round, Consumer expenditure, Employment-Unemployment Survey, Ministry of Statistics and Programme implementation, Government of India.

2. *Federation of Indian Chambers of Commerce and industry (2002)*, Survey of Employers on Education and Skill Needs, Survey conducted by FICCI, New Delhi, India.

3. *EdCIL (2005)*, Studying Effectiveness of Vocational Training in the Private Sector in India: Analysis of Data in Eight States, Working Paper prepared for the World Bank by EdCIL (India) Ltd., Noida, India.

ÉTUDES DE CAS

Renforcement des capacités et de l'employabilité de jeunes défavorisés en Inde : l'exemple des formations insérantes Gram Tarang

les jeunes en fin de cycle secondaire (10^e degré) ou ayant suivi un cycle d'éducation secondaire supérieur (11^e et 12^e degrés) et se focalisent sur la formation des jeunes en vue de leur placement dans des postes de premier niveau dans les secteurs bancaire, d'assurance, de finance et du commerce. Les coûts des formations LABS et STRiVe sont entièrement supportés par le jeune, les deux programmes ne ciblant pas les plus marginalisés et les jeunes exclus du système formel d'EFTP.

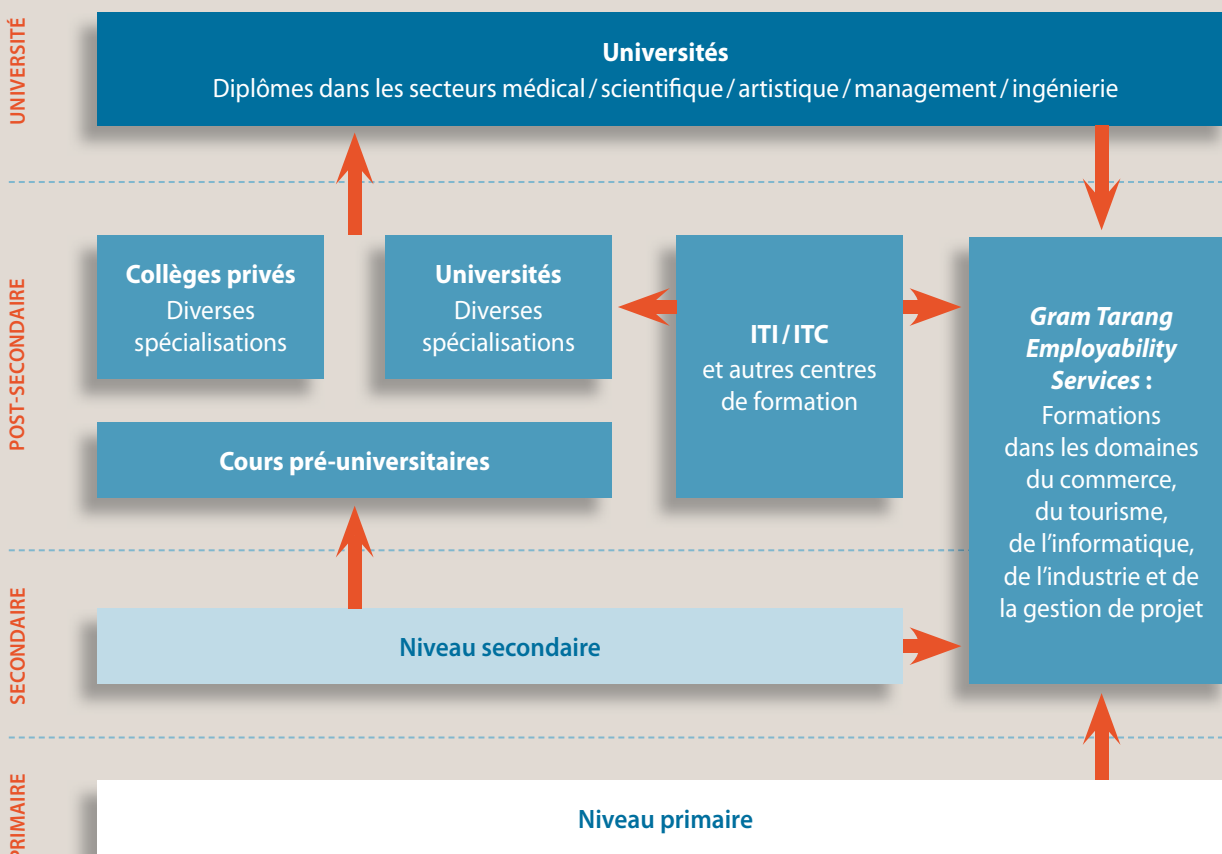
À l'inverse, la société *Gram Tarang Training Employability Training Services Ltd.* (GTETS), fondée par le *Centurion Group of Institutes*, cible spécifiquement les jeunes les plus défavorisés. Elle s'est donné pour objectif d'offrir un ensemble de services de formation et d'aide à l'insertion qui soient axés sur la qualité et la reconnaissance des curricula, la qualité des infras-

tructures et du matériel, et la collaboration étroite avec le monde de l'entreprise.

GTETS, UNE EXPÉRIENCE RÉUSSIE DE FORMATION ET D'INSERTION DES JEUNES EN EMPLOI

Les facteurs clés de réussite du modèle de GTETS reposent sur la diffusion de l'information et le recrutement des candidats, la différenciation des sources de financement de la formation, l'élaboration des curricula en lien avec le secteur privé, la reconnaissance des formations délivrées et le fonctionnement en réseau de ses centres.

Positionnement de GTETS dans le système de formation indien



ÉTUDES DE CAS

Renforcement des capacités et de l'employabilité de jeunes défavorisés en Inde : l'exemple des formations insérantes Gram Tarang

● Un système de proximité efficace pour sensibiliser les jeunes à l'offre de formation GTETS

La cible de GTETS sont les jeunes âgés de 14 à 26 ans issus de milieux défavorisés et ayant interrompu leur scolarité. Afin de sensibiliser les candidats potentiels à son offre de formation, GTETS s'appuie sur des animateurs communaux (les *Gram Sahayaks*), qui disposent en raison de leur proximité d'une importante capacité à toucher cette cible. La société a également mis en place un réseau de minibus décorés fonctionnant comme des centres d'information ambulants et visant à faciliter la sensibilisation et le partage d'information autour de l'offre de formation GTETS.

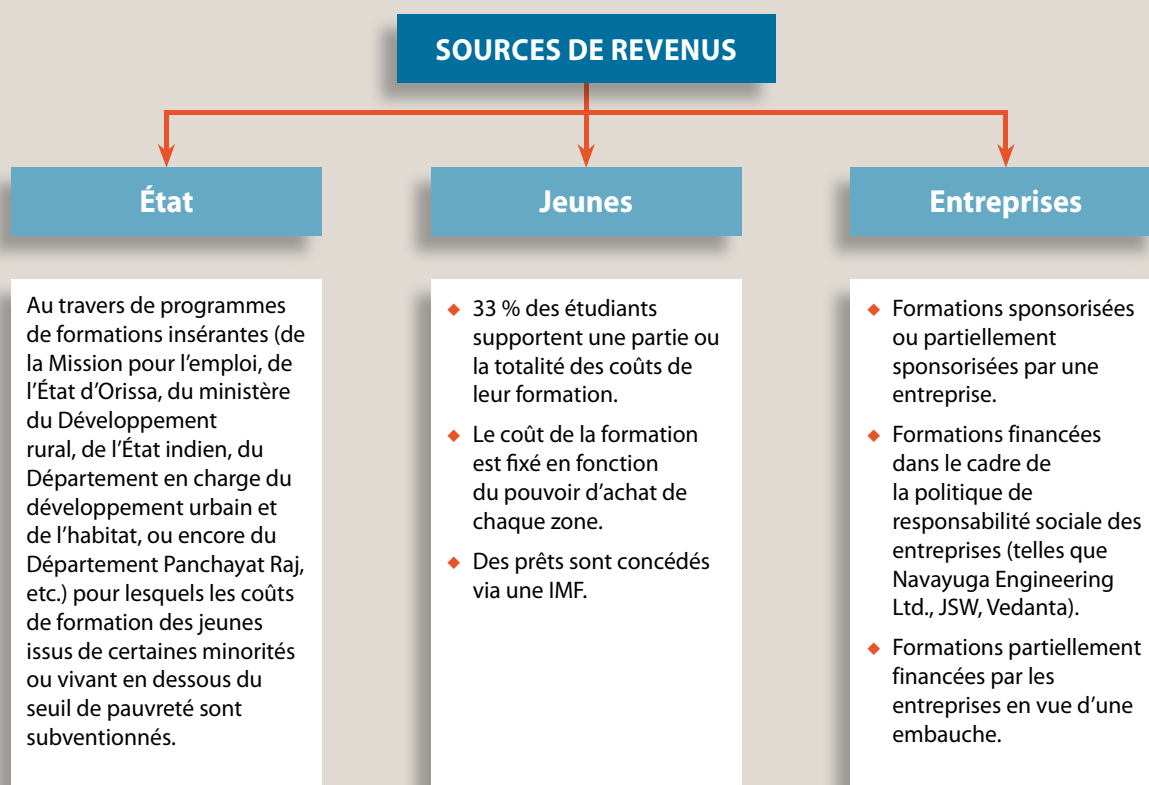
Les candidats sont conseillés puis orientés selon leur profil dans la filière de leur choix. La sélection finale s'effectue sur la base de l'intérêt que porte le jeune à la formation et de sa volonté à contribuer au financement de sa formation.

● Un modèle de répartition des sources de financement assurant la pérennité de l'offre

Le modèle adopté par GTETS lui permet à la fois de pérenniser et d'étendre son offre à d'autres zones. Autant que possible, la société cherche à répartir ses sources de financement de manière égale entre trois parties prenantes : l'État, le jeune et l'entreprise. Elle propose ainsi trois types de formation :

- ◆ **les formations subventionnées par l'État** qui sont conçues et délivrées selon les normes des différents départements d'État dont GTETS est partenaire. Elles ont pour cible les jeunes vivant sous le seuil de pauvreté ou ceux issus de certaines minorités. Dans ce cadre, GTETS a formé des facilitateurs de groupes d'entraide (*Self-help groups* - SHG) en vue de constituer un vivier de facilitateurs indépendants qui soient en mesure d'appuyer les membres des SHG dans le déve-

Sources de financement des formations Gram Tarang



Renforcement des capacités et de l'employabilité de jeunes défavorisés en Inde : l'exemple des formations insérantes Gram Tarang

loppement de leurs activités. Les modules de six mois ont notamment comporté trois mois de stage pratique ;

- ◆ **les formations sponsorisées ou partiellement sponsorisées par l'entreprise** dans le cadre desquelles le jeune est formé tantôt à la demande spécifique d'une entreprise en vue d'une embauche, tantôt dans le cadre de la politique de responsabilité sociale d'une structure. Suite à la formation, l'entreprise est responsable du placement du jeune. Pour ce type de formation, le taux de placement atteint 100 %, sauf pour les programmes de renforcement des capacités où il est moins élevé ;
- ◆ **les formations pour lesquelles les coûts sont entièrement supportés par le jeune** : elles sont conçues en lien avec les entreprises et sont reconnues par l'État. On peut prendre pour exemple les formations aux métiers de monteur, électricien, mécanicien ou plombier qui sont reconnues par le *National Council For Vocational Training* (Conseil national pour la formation professionnelle – NCVT). D'autres sont reconnues par le corps professionnel, à l'exemple de la formation au métier de soudeur qui est reconnue par l'*Indian Institute of Welding* (Institut indien des soudeurs – IIW). Ceux qui n'ont pas la possibilité de financer leur formation peuvent souscrire un prêt auprès de *Gram Tarang Financial Services Ltd.* (Services financiers Gram Tarang), une structure de microcrédit partenaire de GTETS. Le taux d'intérêt de 12 % est remboursable un an après la formation. La garantie est apportée directement par GTETS, le taux important de placement suite à la formation permettant aux jeunes de rembourser aisément leur prêt.

● Une qualité garantie par la reconnaissance de formations élaborées en partenariat avec les entreprises

Les curricula sont élaborés conformément aux normes de qualité fixées par les organismes d'accréditation locaux et nationaux/internationaux, et en consultation avec les organisations partenaires du secteur privé. Ceci facilite leur reconnaissance aussi bien sur le marché du travail local qu'international. Toutes les

formations comprennent des modules ciblant les aspects techniques ainsi que les compétences générales et professionnelles inhérentes au métier, et prévoient un stage de formation en entreprise.

● Une insertion facilitée par l'interaction étroite avec les entreprises

La mise en place de partenariats avec les entreprises susceptibles d'accueillir les jeunes fait partie des facteurs clés de succès de GTETS et constitue une condition de la pérennité de son action. GTETS maintient un dialogue permanent avec les entreprises afin de cerner leurs besoins en main-d'œuvre qualifiée, et forme les jeunes selon la demande exprimée. Cette interaction forte avec le monde du travail est doublée de la mise en place d'un pôle entièrement dédié au placement des jeunes. Des agences de placement existent notamment dans les principales zones d'activités du pays telles que Hyderabad, Vishakapatnam et Kolkata.

● Une pérennisation et un élargissement facilités par le fonctionnement en réseau des centres

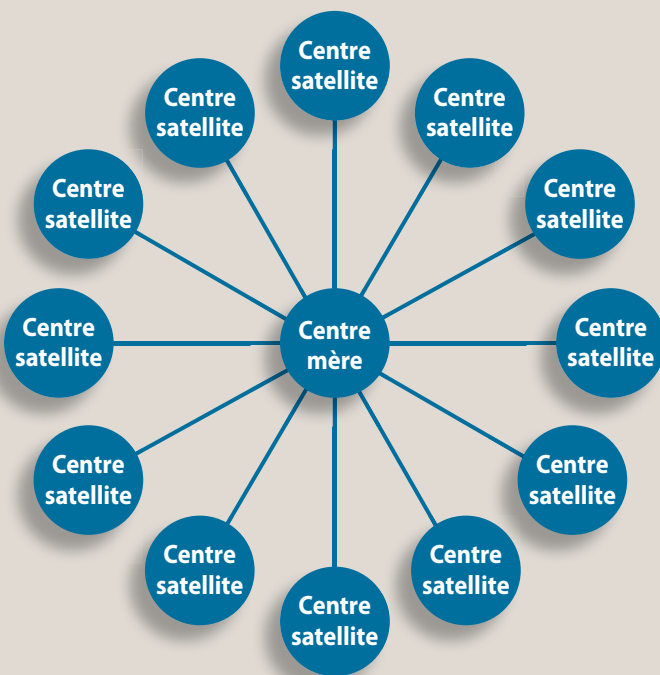
GTETS planifie l'extension de ses activités à d'autres États de l'Inde. Elle prévoit pour ce faire de renforcer sa capacité d'accueil et de formation *via* un fonctionnement de ses centres en réseau, chaque réseau étant composé de dix centres satellites gravitant autour d'un centre mère. Le centre mère sera doté d'équipements sophistiqués que les jeunes des centres satellites pourront utiliser lors de formations courtes spécialisées (formations d'un mois ou deux). L'utilisation des équipements sera financée *via* la facturation de la location au centre satellite.

GTETS pourra par ailleurs s'appuyer sur l'infrastructure du *Centurion Group of Institutes* dont elle dépend, et qui dispose actuellement de deux écoles d'ingénieurs, deux écoles de management, deux collèges de science et cinq centres de formation industrielle répartis sur cinq campus. GTETS a également reçu un prêt à taux réduit de 2,18 millions d'USD de la NSDC (*National Skills Development Corporation*, une entreprise publique indienne) pour l'équipement nécessaire à l'extension de ses activités de formation.

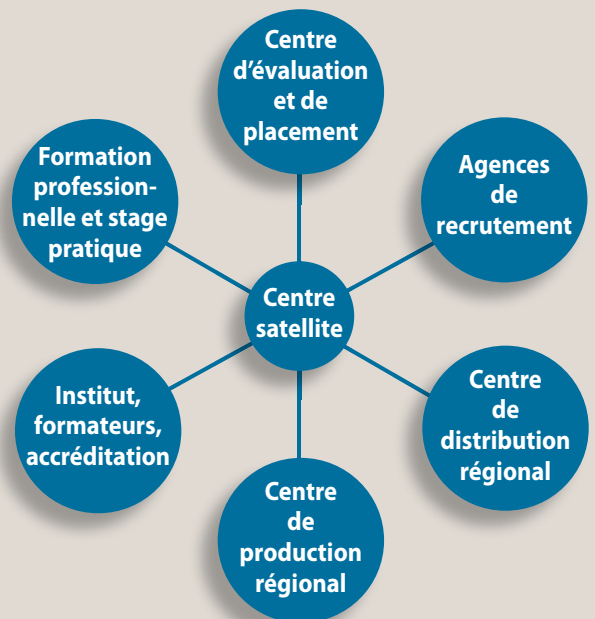
ÉTUDES DE CAS

Renforcement des capacités et de l'employabilité de jeunes défavorisés en Inde : l'exemple des formations insérantes Gram Tarang

Fonctionnement en réseau des centres GTETS



Le centre satellite, un guichet unique pour l'ensemble des prestations de services GTETS



CONCLUSION

En 2008-2009, GTETS a permis la formation d'environ 3 723 jeunes avec un taux de placement de 100 % pour les formations sponsorisées par les entreprises et d'un peu moins de 70 % pour les formations supportées par le jeune. GTETS propose actuellement des formations dans les États d'Orissa et de l'Andhra Pradesh, et prévoit d'élargir son réseau à plus de cinquante centres satellites dans les États de Jharkand, Assam et Meghalaya, qui comptent chacun un nombre important de migrants non qualifiés.

L'expérience de GTETS offre une réponse pertinente aux défis majeurs de la formation professionnelle et de l'insertion des jeunes. À l'inverse des systèmes traditionnels d'EFTP, la société adopte un modèle résolument tourné vers le marché et propose des solutions

adaptées aux problèmes de qualité et de pertinence des curricula. Son modèle de répartition des sources de financement lui permet de pérenniser son activité et de l'étendre à d'autres États de l'Inde. Ce faisant, GTETS rend aux plus démunis la stabilité économique, la dignité au travail et la sécurité socio-économique dont ils ont trop longtemps été privés. ●

→ Pour en savoir plus :

- ◆ Site de *Gram Tarang Employability Training Services* : <http://www.gramtarang.in/>
- ◆ Site de *Gram Tarang Inclusive Development Services Private Limited (GTIDS)* : <http://www.gramtarang.org/>
- ◆ Site du *Centurion Group of Institutes* : <http://www.cgi.ac.in/>

Tutorer de jeunes entrepreneurs :

les leçons tirées de l'expérience du projet SSACI (Swiss-South African Co-operation Initiative)

Ce manuel de tutorat de micro et petites entreprises dirigées par des jeunes a été réalisé à destination des tuteurs et des responsables de programmes de tutorat. Il a été rédigé par l'Initiative de coopération sud-africano-suisse (Swiss-South African Co-operation Initiative, ou SSACI), partenariat public-privé unique en son genre entre la Coopération suisse (Direction du développement et de la coopération/DDC) et des entreprises privées présentes en Afrique du Sud. Depuis 2003, SSACI a soutenu plus de 800 jeunes entrepreneurs de ce pays, sous forme de tutorat ou d'autres services de développement.

Le document donne des informations très concrètes sur le processus de sélection des entrepreneurs et des tuteurs, la création des binômes, les différentes phases du tutorat et les facteurs clés de réussite d'un programme de ce type.

Il est enrichi par de nombreux exemples et outils pratiques (grilles d'évaluation, conventions d'intervention, modèles de comptes rendus de visite de terrain, etc.).

À QUELLES ENTREPRISES S'ADRESSE LE TUTORAT ?

Il peut s'agir de micro-entreprises, en général dans le secteur informel, avec un employé ou deux au plus et un dirigeant ayant peu de compétences en management et techniques. Le tutorat peut aussi s'adresser à de très petites entreprises, qui sont en général déclarées et peuvent compter jusqu'à dix salariés.

L'initiative de la création revient parfois entièrement à l'entrepreneur, elle peut aussi résulter d'un programme d'aide au développement de projets. À noter que les programmes de formation à la création d'entreprise qui ont le plus de succès sont ceux qui proposent un suivi, par exemple sous la forme de tutorat.

Dans tous les cas, les entreprises « tutorées » doivent présenter un certain potentiel de croissance, ce qui doit se traduire par la perspective de créer au moins un emploi à temps partiel en plus du poste de l'entrepreneur.

En général, le tutorat est plus efficace avec des entrepreneurs ayant un niveau minimal de compétences et de compréhension du monde des affaires. En Afrique du Sud cependant, de nombreux jeunes n'en sont pas là et ont besoin qu'on les accompagne par une assistance plus rapprochée. Ce manuel concerne les deux cas de figure.

En Afrique du Sud, la population « jeune » couvre la tranche d'âge comprise entre 18 et 35 ans. Cependant, ceux qui créent des entreprises viables ont en général plus de 26 ans. En effet, les plus jeunes ont tendance à être trop idéalistes et à manquer de maturité, de réalisme et d'engagement.

➔ Accéder au document original :

Mentoring Young Entrepreneurs - lessons from SSACI's experience, Swiss-South African Co-operation Initiative, 2010, 70 p.

<http://www.ssaci.org.za/images/stories/pdf/Mentoring%20Manual.pdf>

ÉTUDES DE CAS

Tutorer de jeunes entrepreneurs : les leçons tirées de l'expérience du projet SSACI (Swiss-South African Co-operation Initiative)

Thokozela Food Enterprises

L'entreprise a été créée afin de proposer un service de restauration à l'entreprise pharmaceutique Novartis. C'est cette dernière qui a demandé à SSACI de tutorer le jeune entrepreneur.

Ce soutien lui a apporté une meilleure maîtrise du marketing, de la stratégie, de la comptabilité et de la finance. Le jeune homme a également acquis une plus grande rigueur dans ses méthodes de travail, par exemple en prenant l'habitude de noter les décisions par écrit ou encore en traitant les réclamations des clients. La petite entreprise a ainsi obtenu trois nouveaux contrats et a vu son effectif passer de trois à sept employés à temps plein.

Service de jardinage Cyanda

Contraint de quitter le collège pour des raisons financières, Sabelo Mntubu a constaté qu'il avait peu de chances de trouver un emploi salarié. À 26 ans, il a donc démarré une petite activité de jardinier paysagiste, après avoir acheté deux tondeuses et recruté deux jeunes employés. Au démarrage, ses trois principaux défis consistaient à trouver des clients, tenir ses comptes et garder ses employés motivés et concentrés sur leur travail.

Son entreprise, qui a bénéficié du tutorat de SSACI, emploie aujourd'hui quatre salariés et son chiffre d'affaires a triplé. Avec le recul, le jeune homme considère que ce soutien a beaucoup apporté à son affaire et à lui-même. Il encourage les jeunes créateurs comme lui à suivre cette démarche.

Mpuseletso Khanye – Vente de gâteaux, vêtements, chaussures et rideaux

Il y a trois ans, la jeune femme, qui ne trouvait pas de travail, a démarré une petite activité de vente de vêtements, rideaux et gâteaux maison en zone rurale. Elle a ensuite participé à un programme d'aide à la création d'entreprise soutenu par SSACI.

Bien que très modeste et toujours informelle, l'activité se développe peu à peu. La jeune femme a maintenant besoin d'une assistance de proximité pour poursuivre le développement de son activité.

CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRISES CRÉÉES PAR LES JEUNES EN AFRIQUE DU SUD

Avec un taux de chômage des jeunes qui avoisine les 60 %, l'auto-emploi est souvent la seule possibilité qu'ils ont de s'insérer professionnellement. Dans certains cas, c'est aussi un moyen d'accéder ensuite à un emploi dans le secteur formel. Le pays se caractérise également par une faible survie des nouvelles entreprises créées : seulement un quart environ après 42 mois.

La plupart des jeunes rencontrent un grand nombre de difficultés, que les tuteurs doivent prendre en compte :

- ◆ expériences personnelle et professionnelle limitées;
- ◆ faibles compétences générales, techniques, en management et en communication;
- ◆ manque de familiarité avec la culture des affaires;
- ◆ absence de réseau, de ressources financières et de crédit;
- ◆ discrimination de la part des fournisseurs, clients et banquiers;
- ◆ difficultés à résister à la pression de l'environnement social pour partager les bénéfices, au détriment de l'entreprise;
- ◆ absence de moyens de transport;
- ◆ absence de modèles;
- ◆ risque de tomber dans la délinquance, surtout pour les plus jeunes.

La situation de certains jeunes ne leur permet pas de bénéficier du tutorat. Il arrive en effet que leurs idées ne soient pas viables, qu'ils aient des difficultés personnelles trop importantes, ou encore qu'ils soient sous l'influence d'une société de consommation ostentatoire, qui fait miroiter un enrichissement facile et les rend incapables de la persévérance, la diligence et la frugalité nécessaires pour réussir.

DÉFINITION DU TUTORAT

Le tutorat est le développement d'une relation de soutien entre une personne expérimentée venant

ÉTUDES DE CAS

Tutorer de jeunes entrepreneurs : les leçons tirées de l'expérience du projet SSACI (Swiss-South African Co-operation Initiative)

du monde des affaires et un entrepreneur moins expérimenté qui a le souhait d'apprendre auprès d'elle.

Un tutorat réussi est piloté par celui qui est aidé et non par le tuteur – c'est là un point capital. Par conséquent, le tuteur ne doit ni prendre des décisions à la place de l'entrepreneur, ni faire le travail lui-même, ni imposer des solutions qui ont fonctionné ailleurs.

Le tutorat est un dialogue qui doit permettre aux deux parties d'apprendre. Un bon tuteur se concentre autant sur le développement des compétences personnelles de l'entrepreneur que sur celui de l'entreprise.

En général, les principaux objectifs sont de développer les compétences en finance, management, marketing, et développement de l'entrepreneur, de proposer des modèles, d'offrir du conseil sur mesure, de renforcer ses compétences et sa motivation.

PRINCIPES CLÉS

Le succès dépend largement de l'effort et de l'engagement de l'entrepreneur aidé. C'est à lui de préparer les rencontres et d'orienter le tuteur vers les bons sujets.

Le tutorat doit être **cadre dans le temps, ou en fonction d'objectifs** à atteindre. Les conseils doivent déboucher sur des actions simples et pratiques, susceptibles d'être mises en œuvre immédiatement.

La démarche doit démarrer aussi tôt que possible après la fin de la formation formelle à la création d'entreprise. Les tuteurs comme les entrepreneurs aidés doivent être réalistes sur les résultats à atteindre.

La compatibilité entre le tuteur et l'entrepreneur est un point essentiel. Certains tuteurs n'ont jamais travaillé avec des jeunes ni avec des communautés défavorisées. De leur côté, certains jeunes ont du mal à se montrer proactifs avec des personnes plus âgées de peur que ce soit interprété comme un manque de respect. Le tuteur, qui vient souvent de l'extérieur, doit donc faire émerger une relation de confiance.

La plupart des programmes proposent un tutorat gratuit, ce qui a l'avantage de le rendre accessible à tous et d'encourager son utilisation. Cependant, un service gratuit n'est pas toujours perçu à sa juste valeur et les entrepreneurs peuvent devenir dépen-

dants de ce conseil offert sans contrepartie. D'autre part, une telle offre peut dissuader les entrepreneurs d'avoir recours à de bons services commerciaux d'appui aux entreprises disponibles localement. À long terme, le tutorat peut alors porter préjudice aux prestataires de services comme à leurs clients potentiels.

Pour remédier à ces inconvénients, on peut demander un paiement symbolique, étalé dans le temps, différé (en mettant de côté un pourcentage des profits pour payer des services futurs) ou encore sous une forme alternative (prise de participation dans l'entreprise, prestation de services gratuite à d'autres entrepreneurs du même projet).

METTRE EN PLACE UN PROGRAMME DE TUTORAT

Globalement, les ingrédients les plus importants du succès d'un programme de tutorat sont sa préparation, la sélection des tuteurs et des entrepreneurs, le bon diagnostic des besoins, un accompagnement de qualité combinant un contenu riche et le développement des compétences, de bons conseils commerciaux et une prise en compte du développement personnel de l'entrepreneur.

● Préparation

• Objectifs et modèles

Si le tutorat vise toujours à aider les entrepreneurs à développer leurs affaires de façon aussi efficiente que possible, les objectifs d'un programme peuvent être de deux types distincts. S'il s'agit d'entreprises qui fonctionnent déjà correctement, il s'agit d'un **tutorat « classique »** offrant des conseils permettant de développer l'activité. S'il s'agit de projets qui démarrent juste ou qui ont émergé à la suite de programmes de formation à la création d'entreprise, il s'agit d'une **assistance plus rapprochée**.

En Afrique du Sud, de nombreux jeunes ont besoin de ce deuxième type d'appui, avec le risque qu'un suivi trop intense les empêche de mûrir et de réussir par eux-mêmes. C'est pourquoi les projets de tutorat ont intérêt à accompagner simultanément des entreprises qui ont des besoins de différents degrés et de différents types.

ÉTUDES DE CAS

Tutorer de jeunes entrepreneurs : les leçons tirées de l'expérience du projet SSACI (Swiss-South African Co-operation Initiative)

Un autre aspect important est le choix entre tutorat individuel et tutorat collectif. Cette deuxième approche, plus rare, est parfois nécessaire quand les tuteurs ne sont pas assez nombreux ou quand on a du mal à constituer des binômes. L'avantage de ce système est d'être plus efficace et de permettre des échanges entre pairs. Toutefois, les rencontres peuvent être difficiles à organiser et la réticence à échanger les informations avec des concurrents potentiels peut être un frein.

Dès le départ, les programmes de tutorat doivent également définir le nombre d'entrepreneurs visés, le coût des services et les méthodes de suivi et d'évaluation.

- **Rôle du chef de projet**

Outre la gestion quotidienne et le recrutement des entrepreneurs et des tuteurs, le chef de projet doit assurer le suivi et l'évaluation, par le biais d'un reporting mensuel des tuteurs et d'ateliers de travail réguliers avec ces derniers.

- **Recrutement et sélection des entrepreneurs**

Les entrepreneurs peuvent être orientés par des programmes de formation ou d'aide à la création d'entreprise, ou venir de leur propre initiative lorsqu'ils se montrent proactifs. Les programmes de tutorat peuvent aussi se faire connaître par des publicités, des plaquettes ou un site Internet.

Idéalement, les entrepreneurs doivent être âgés de 26 ans au moins, avoir déjà des clients et des revenus réguliers, ainsi qu'une disponibilité leur permettant de participer aux réunions avec le tuteur. Si les entrepreneurs ont suivi récemment une bonne formation à la gestion d'entreprise, c'est un avantage supplémentaire.

Dans les critères de recrutement, on peut également demander aux entrepreneurs d'être au moins titulaires d'un certificat de fin d'études secondaires, d'avoir une expérience professionnelle préalable, de réaliser de bonnes performances dans les épreuves de sélection (études de marché, capacité à générer un bénéfice à partir d'une petite somme d'argent), ou encore d'avoir un bon historique bancaire ou un apport personnel dans l'affaire – ce dernier étant une preuve d'implication.

Comme décrit dans le tableau page suivante, SSACI utilise un processus de sélection en six étapes, qui peut être adapté en fonction des programmes.

- **Recrutement et sélection des tuteurs**

Les fonctions d'un tuteur sont les suivantes :

- ◆ participer à l'évaluation et la sélection des entrepreneurs ;
- ◆ réaliser des visites de terrain ;
- ◆ organiser les sessions de tutorat ;
- ◆ fixer des objectifs clairs et accessibles ;
- ◆ préparer des sessions intéressantes, en cohérence avec les objectifs ;
- ◆ en collaboration avec l'entrepreneur, identifier des enjeux commerciaux et suggérer des solutions appropriées ;
- ◆ permettre à l'entrepreneur de tester ses idées et décisions ;
- ◆ rechercher le développement des connaissances et compétences de l'entrepreneur ;
- ◆ assurer un suivi écrit du travail réalisé ;
- ◆ préparer des rapports sur la progression des entrepreneurs ;
- ◆ participer aux réunions d'équipe du projet ;
- ◆ préparer une stratégie de sortie du tutorat avec l'entrepreneur.

Les profils des tuteurs peuvent varier selon le niveau de sophistication des entreprises. Dans tous les cas, cependant, les tuteurs doivent savoir donner des conseils simples avec un langage clair, *a fortiori* lorsqu'il y a un besoin de suivi rapproché.

En Afrique du Sud, une erreur courante des programmes de soutien aux entreprises consiste à trop se concentrer sur les plans d'actions, qui ne sont pas toujours d'une grande aide pour les entrepreneurs. Les tuteurs doivent éviter cet écueil et conseiller des actions simples, aux résultats rapides.

Les tuteurs compétents pour aider les micro et très petites entreprises sont difficiles à trouver, notamment parmi les personnes issues de milieux défavorisés, qui pourraient pourtant être des modèles très puissants. On peut rechercher des candidats auprès des organisations d'affaires (chambres de commerce, associations, etc.), parmi les personnes travaillant dans des programmes d'aide à la création d'entreprise, ou dans les réseaux de tuteurs existants.

ÉTUDES DE CAS

Tutorer de jeunes entrepreneurs : les leçons tirées de l'expérience du projet SSACI (Swiss-South African Co-operation Initiative)

Processus de sélection des entrepreneurs

Étape	Activité	Outil utilisé ¹
1	Visite informelle par le chef de projet (ou le tuteur s'il n'y a pas de programme coordonné) pour rencontrer l'entrepreneur et s'assurer que l'activité fonctionne déjà.	Grille d'évaluation initiale, qui vérifie notamment la motivation et la disponibilité de l'entrepreneur, ainsi que l'existence de clients réguliers.
2	Transmission de ce rapport au tuteur, si l'entrepreneur est accepté dans le programme.	
3	Évaluation formelle de terrain par le tuteur.	Questionnaire d'évaluation, qui porte en particulier sur les points suivants : personnalité et motivation du créateur (création « par défaut » ou véritable choix), soutien déjà apporté pour la création de l'entreprise, réalisation ou non d'une étude de marché, situation actuelle de l'activité, bancarisation, contacts professionnels, idées pour le développement à venir, sujets prioritaires, attentes par rapport au tutorat.
4	Transmission du rapport du tuteur au chef de projet, avec une recommandation d'acceptation ou de refus.	
5	En cas d'accord, signature d'une convention précisant les termes et les conditions du tutorat.	La convention est accompagnée d'une lettre de bienvenue, qui présente les principales modalités du tutorat. Outre une description des conditions, la convention comporte un engagement de l'entrepreneur sur plusieurs points : assiduité aux rencontres, travail entre les réunions, transmission des informations, comportement respectueux vis-à-vis du tuteur et des autres membres du projet, responsabilité pleine et entière sur les décisions prises. La convention précise également que l'entrepreneur doit informer le chef de projet en cas de conflit et que ce dernier s'efforcera d'aider à trouver une solution.
6	En cas de refus, l'entrepreneur est orienté vers d'autres sources d'assistance et de soutien.	

1. Le manuel de SSACI présente des modèles pour tous les documents évoqués dans ce tableau.

ÉTUDES DE CAS

Tutorer de jeunes entrepreneurs : les leçons tirées de l'expérience du projet SSACI (Swiss-South African Co-operation Initiative)

Buy from US cc : un échec lié à une mauvaise sélection des entrepreneurs

Buy from US cc est un grossiste de matériel de bureau créé par deux entrepreneurs ayant une expérience dans les achats, la logistique et les ventes. La candidature de l'entreprise a été acceptée car l'évaluation initiale indiquait que l'affaire fonctionnait déjà. En réalité, après six sessions, il est apparu que le tutorat n'apportait rien. Le niveau de ventes était très faible, l'un des deux entrepreneurs était employé à temps plein ailleurs, et aucun des deux n'avait de compétences de base en management. Il s'agit donc d'une erreur de recrutement, liée à une évaluation trop superficielle au démarrage du processus.

Il a été décidé d'orienter les deux jeunes vers une formation en management et le tuteur a demandé à revoir les éléments financiers de l'activité avant d'envisager une reprise du tutorat. Ce dernier pourra être relancé, uniquement auprès de l'entrepreneur présent à temps plein dans l'entreprise.

Rural Rugs : des conditions préalables à remplir pour que le tutorat soit utile

Rural Rugs est une activité de tissage de tapis créée par trois sœurs en milieu rural. Les tapis sont de qualité et pourraient intéresser le marché local et le marché touristique international. Actuellement, l'entreprise n'a qu'un seul client et les coûts et prix sont mal estimés au point que les tapis sont peut-être vendus à perte.

Une seule des trois sœurs a suivi une formation en management et serait à même de gérer l'entreprise, mais elle n'y travaille aujourd'hui qu'un jour par semaine. Pour que le tutorat ait une utilité, il est impératif qu'elle s'y implique à temps plein – sinon, cela ne servira à rien.

- ◆ bonne capacité à gérer son entreprise ou retraite récente ;
- ◆ capacité à exposer les idées les plus sophistiquées d'une façon simple et claire ;
- ◆ connaissance de l'environnement plus large des affaires ;
- ◆ familiarité avec l'environnement de travail et de vie des jeunes aidés ;
- ◆ passion pour aider les personnes à s'autonomiser.

Par ailleurs, un tuteur doit avoir de bonnes compétences en management, des qualités relationnelles qui inspirent confiance, de la créativité, une bonne capacité d'écoute, une éthique, une personnalité accessible, une disponibilité suffisante.

Si les entrepreneurs viennent d'un programme de formation à la création d'entreprise, il est bon que le tuteur en connaisse le contenu, afin de créer des synergies.

Une fois recrutés, les tuteurs doivent être orientés, accompagnés dans leur démarrage et/ou formés. Ils doivent bénéficier de ressources, du remboursement de leurs frais et d'un programme qui comporte une stratégie de sortie du tutorat. À leur prise de fonction, ils doivent participer à une réunion de lancement et d'orientation, et signer un accord avec le coordinateur du programme. Ce dernier doit préciser les activités, la fréquence des visites et la rémunération éventuelle¹.

1. Le manuel propose des modèles de lettre et de convention d'intervention.

Des tuteurs bénévoles ou rémunérés ?

D'après l'expérience de SSACI, les tuteurs rémunérés offrent plus souvent que les bénévoles un service professionnel de qualité. Ces derniers remplissent cette fonction sur leur temps libre et n'ont pas toujours la disponibilité suffisante dans la durée. Ils attendent parfois que les entrepreneurs viennent à eux plutôt que d'aller les voir sur place.

Les tuteurs rémunérés ont une relation hiérarchique et doivent rendre des comptes sur la qualité et la productivité de leur travail. Il est très difficile de mettre en place des relations de cette nature avec des bénévoles.

En Afrique du Sud, un bon tuteur pour accompagner une petite entreprise dirigée par un jeune doit idéalement remplir les critères suivants :

- ◆ expérience du monde des affaires et du travail avec les jeunes et les communautés défavorisées ;
- ◆ familiarité avec l'économie informelle ;

ÉTUDES DE CAS

Tutorer de jeunes entrepreneurs : les leçons tirées de l'expérience du projet SSACI (Swiss-South African Co-operation Initiative)

- **Créer les binômes tuteur-entrepreneur**

La non-adéquation des binômes tuteur-entrepreneur sont souvent une cause d'échec du tutorat, *a fortiori* avec de jeunes entrepreneurs.

Une bonne relation de tutorat prend souvent du temps à se mettre en place, de même que les incompatibilités apparaissent rarement tout de suite.

Parmi les facteurs de réussite à suivre, on peut citer la disponibilité des deux parties, le respect mutuel, la confiance et le désir réel des deux parties d'avoir une relation positive, l'engagement de l'entrepreneur et sa conscience de l'intérêt du tutorat, la bonne compréhension de la part du tuteur de ce qu'est une entreprise en développement, et son ouverture à un environnement personnel et culturel différents du sien.

Le tutorat collectif nécessite également de veiller aux besoins et aux dynamiques du groupe.

Sans être impératifs, les éléments suivants peuvent faciliter le fonctionnement du binôme : connaissance pointue du secteur d'activités par le tuteur, intérêts similaires, cadre de référence partagé (culture, âge, origine ethnique, genre).

- **Mise en œuvre**

- **Phase 1 : établir et développer la relation (0 à 3 mois)**

L'article « Tutorer des jeunes entrepreneurs : qu'est-ce qui amène le succès ? »², de John Cull, indique que les tuteurs doivent soutenir fortement les entrepreneurs au début de la relation – ce qui signifie faire preuve de compassion et guetter les signes d'anxiété. Ils doivent également se montrer tenaces et permettre aux jeunes entrepreneurs de garder leur objectif en vue. Enfin, les tuteurs doivent à la fois cerner ce qui motive les entrepreneurs et s'efforcer de les ancrer dans la réalité, d'autant plus qu'il est facile de se laisser emporter par l'enthousiasme du chef d'entreprise.

Par ailleurs, pour que l'entrepreneur et le tuteur puissent partager et apprendre ensemble, la répartition des rôles doit être claire. Dans la mesure où il s'agit de son entreprise, c'est l'entrepreneur qui doit diriger le processus.

2. « *Mentoring Young Entrepreneurs: What Leads to Success?* », International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Vol. 4, n° 2, automne 2006, pages 8-18.

Healthy Foods Trading : un binôme tutrice-entrepreneur harmonieux et efficace

Healthy Foods Trading commercialise des aliments indigènes nutritifs auprès de la communauté locale. Compte tenu des performances exceptionnelles dès les premières sessions de tutorat, l'entreprise s'est vu attribuer une année d'accompagnement. L'activité a triplé, avec une extension dans l'offre de produits et de services et l'arrivée de nouveaux clients.

Ce succès provient largement de l'excellent fonctionnement du binôme. La tutrice et l'entrepreneur s'appréciaient énormément et avaient des valeurs très proches : tous les deux étaient travailleurs, organisés, disciplinés. Le jeune, qui avait connu des contextes familiaux difficiles, appréciait beaucoup l'attention et le soutien d'une personne plus âgée. La tutrice faisait tout son possible pour aider ce jeune enthousiaste et volontaire, avec qui le travail était si gratifiant.

Pretty Gardens cc : les effets d'une mauvaise relation entre tuteur et entrepreneur

Bien que motivé au départ, le créateur de jardinage Pretty Gardens cc a vite eu du mal à tenir les rendez-vous de tutorat, réaliser le travail demandé ou écouter les conseils. Le tuteur avait l'impression que le jeune homme n'appréciait pas vraiment la valeur du service et ne respectait pas son expérience.

Malgré plusieurs discussions, la situation ne s'est pas améliorée. Le coordinateur du projet a donc décidé d'assigner à l'entrepreneur un autre tuteur. L'activité s'est développée depuis.

Dès le départ, le tuteur et l'entrepreneur (ou le groupe d'entrepreneurs) doivent se mettre d'accord sur la durée et la fréquence des rencontres ainsi que sur un lieu. En général, le meilleur endroit est l'entreprise elle-même, mais comme le montre le projet de tutorat de Mamelodi, il peut y avoir certaines exceptions, par exemple si l'environnement pose des problèmes de sécurité, ou encore si l'entrepreneur est trop souvent dérangé ou n'a pas l'espace adéquat.

ÉTUDES DE CAS

Tutorer de jeunes entrepreneurs : les leçons tirées de l'expérience du projet SSACI (Swiss-South African Co-operation Initiative)

Il est indispensable de s'accorder sur des indicateurs de succès. Lorsque ces derniers sont atteints, ils peuvent constituer une puissante motivation pour les entrepreneurs. À titre d'exemples, les indicateurs suivants peuvent être retenus : hausse du chiffre d'affaires ou du profit, amélioration de la comptabilité ou du suivi financier, amélioration du marketing, augmentation du nombre de clients, meilleures conditions d'achat, enregistrement officiel de l'entreprise.

Au départ, en particulier pour les entreprises peu sophistiquées, le tutorat doit se concentrer sur des actions simples et faisables immédiatement, afin de ne pas décourager l'entrepreneur.

Il faut annoncer clairement si la poursuite du tutorat est envisageable ou non au-delà de l'atteinte des objectifs, car cela peut constituer une motivation.

Lorsqu'un tutorat démarre, un dossier est ouvert dans lequel le tuteur doit noter, après chaque session, les progrès depuis la session précédente, les ventes et la rentabilité (chaque mois), les sujets traités pendant la session, le travail pratique à faire pour la session suivante.

Ce suivi écrit sert aussi à tenir le chef de projet informé et à évaluer le tutorat.

En vue du suivi et de l'évaluation des progrès, il est indispensable de créer une base d'informations de référence au démarrage du projet. Cette base doit comporter un profil détaillé de l'entrepreneur et de son affaire, une auto-estimation par l'entrepreneur de ses compétences et de ses points faibles (à faire pendant la première ou la deuxième session), des photos. Ensuite, cette base doit s'enrichir des comptes rendus de session et de grilles mensuelles permettant de repérer les évolutions³.

- **Phase 2 : poursuite de la phase d'apprentissage (3 à 9 mois)**

À ce stade, les entrepreneurs ont normalement assimilé des façons pratiques de gérer leurs affaires au quotidien. Alors que la première phase était centrée sur des besoins pratiques immédiats, celle-ci doit aller plus loin. Il est souhaitable de commencer par planifier les priorités à couvrir. Pour cela, on peut utiliser une grille définissant un calendrier d'actions

3. Le manuel propose des modèles de documents et grilles à utiliser pour la base de données, ainsi que des exemples de comptes rendus de session réalisés par des tuteurs.

Incredible ICT : l'échec d'un tutorat trop axé sur le long terme

Incredible ICT est une entreprise qui fonctionne depuis trois ans et dont l'un des propriétaires a suivi une formation aux TIC financée par SSACI. Les entrepreneurs souhaitaient consacrer les six mois de tutorat à l'élaboration d'un plan marketing puis à sa mise en œuvre. À l'issue de cette période, il est cependant apparu qu'il y avait peu de progrès – et la situation n'a guère évolué pendant les trois mois de prorogation qui ont suivi. Le tuteur avait le sentiment de devoir « pousser » les entrepreneurs, et le plan marketing s'est transformé en exercice académique sans résultats visibles. L'issue aurait peut-être été différente si le tutorat avait porté sur des actions plus pratiques.

Par ailleurs, les entrepreneurs ont commis l'erreur de passer une annonce publicitaire dans un support mal adapté, ce qui s'est avéré un gaspillage d'argent. Le tuteur leur avait juste conseillé d'étudier différents supports publicitaires et ils ont ensuite fait ce choix malheureux sans lui en parler. Il ne peut en aucun cas en être responsable de cette mauvaise décision.

Crèche Bouncing Babies : respecter les souhaits de l'entrepreneur

La propriétaire de la crèche Bouncing Babies souhaitait développer sa clientèle et augmenter ses tarifs. Elle a suivi un tutorat de trois mois, au cours duquel le tuteur lui a conseillé de faire de la publicité, ce qui a augmenté le nombre d'enfants accueillis de 30 %. Il lui a également conseillé de mieux valoriser la bonne qualité du service qu'elle proposait. Elle a réuni les parents pour leur demander s'ils accepteraient une hausse des prix, et ils lui ont suggéré un tarif beaucoup plus élevé que ce qu'elle-même proposait.

Ayant atteint ses deux objectifs, elle n'a pas souhaité poursuivre le tutorat. On aurait pu essayer de la convaincre de continuer, par exemple pour améliorer sa planification ou sa gestion financière. Cependant, ses souhaits doivent être respectés.

mois par mois. Les thèmes abordés peuvent être très divers, de la gestion des ressources humaines aux assurances, en passant par les conditions à remplir pour officialiser l'activité.

Tutorer de jeunes entrepreneurs : les leçons tirées de l'expérience du projet SSACI (Swiss-South African Co-operation Initiative)

Fizzy Drinks Trading : un tutorat interrompu dès l'atteinte des objectifs à court terme

La propriétaire de Fizzy Drinks Trading souhaitait augmenter rapidement ses ventes et ses profits – à partir d'un niveau initial très bas. Son tuteur lui a conseillé d'étudier le marché de la communauté locale. Elle a ainsi appris qu'une nouvelle école primaire allait être construite et qu'un magasin de friandises serait ouvert à côté. Elle pouvait se porter candidate pour le tenir, sous réserve de déclarer son activité. Après trois mois de tutorat, elle a interrompu le processus, considérant qu'elle avait atteint ses objectifs. Un exercice de sortie intéressant consisterait à la faire travailler sur la façon dont elle envisage son entreprise à plus long terme.

Bien souvent, cette phase permet également de renforcer la gestion et le suivi financier et comptable (analyse des coûts, suivi des stocks, etc.).

En parallèle, un bon tutorat doit consacrer autant de temps au développement personnel du jeune qu'à celui de l'entreprise. L'entrepreneur peut ainsi progresser sur les points suivants : gestion du temps, communication, gestion des crises, résolution de problèmes, organisation, capacité à poser des limites et à dire non.

Le tutorat peut également mettre en place une planification plus formelle, avec des plans d'activité, pour aller plus loin dans le développement. Attention cependant à prendre en compte le fait que certains entrepreneurs ne souhaitent pas voir leur activité se développer, par exemple dans le cas d'affaires familiales ou de femmes qui doivent s'occuper de leurs enfants.

Le tutorat doit être bien géré, car toutes sortes de difficultés peuvent se produire : mésentente entre le tuteur et l'entrepreneur, manque de motivation ou d'assiduité du jeune, approche trop autoritaire du tuteur, etc. En cas de difficultés entre les deux parties, le chef de projet doit rechercher des solutions et mettre en place une négociation. Selon le cas, la relation peut se poursuivre ou l'on peut constituer de nouveaux binômes.

Le suivi et l'évaluation peuvent aussi évoluer : si tout se déroule bien, le reporting peut devenir trimestriel, voire semestriel.

• Phase 3 : conclure la relation

Pendant cette phase, il est important de :

- ◆ se mettre d'accord sur ce qui doit encore être fait avant la fin du tutorat ;
- ◆ permettre à l'entrepreneur de piloter le processus le plus possible ;
- ◆ mettre en place une forme de planification et un plan d'activités détaillé pour remplacer le tutorat après la sortie ;
- ◆ se mettre d'accord sur la sortie et sur la poursuite ultérieure de la relation.

À la fin du processus de tutorat, une lettre personnelle du chef de projet à l'entrepreneur est appréciée. Ce peut être l'occasion de lui souhaiter bonne chance et de lui offrir un soutien téléphonique par mail ou téléphone, pour lui montrer qu'il n'est pas seul et peut toujours demander des informations ou des conseils.

En matière de reporting, la phase de sortie comporte un rapport du tuteur sur l'entreprise suivie, avec le détail des réalisations et des progrès par rapport à l'évaluation initiale de référence. Ce rapport est complété par un rapport général d'évaluation du processus, également rédigé par le tuteur et transmis au chef de projet.

De son côté, l'entrepreneur remplit un questionnaire, dans lequel il formule ses retours sur les réalisations et les progrès accomplis. Ce questionnaire⁴ comporte des questions fermées et des questions ouvertes (bénéfices du processus, changements, etc.).

Enfin, l'évaluation finale de chaque tutorat particulier et du projet global doit être menée à bien, en s'appuyant notamment sur le système de pilotage mis en place au départ et utilisé tout au long du processus (données de références, rapports annuels, etc.).

Pour évaluer le projet de tutorat dans son ensemble, il est nécessaire d'utiliser des données quantitatives (nombres d'entreprises ayant démarré le processus et l'ayant mené à son terme, nombre moyen de visites, progression du chiffre d'affaires, nombre d'emplois créés, etc.) et qualitatives. Ces dernières peuvent comporter des entretiens (menés par le chef de projet ou par un évaluateur externe) avec un échantillon de tuteurs et d'entrepreneurs. ●

4. Le manuel propose un modèle de questionnaire.

Les formations Germe/SIYB de l'OIT pour le renforcement des micro et petites entreprises dans les pays en développement

Les micro et petites entreprises créent la majorité des emplois dans les pays en développement. Le soutien à ces entreprises a par conséquent été l'une des priorités de nombreux États au cours des dernières décennies.

L'OIT a accompagné ces efforts en aidant les acteurs publics et privés à fournir des services d'appui adaptés aux micro et petites entreprises, notamment en élaborant un certain nombre d'outils visant à renforcer leurs capacités, afin de maximiser leur impact sur la réduction de la pauvreté et la création d'emploi. Ces outils, regroupés sous l'appellation Germe – Gérez mieux votre entreprise – ont été développés dès les années 1980 à l'intention d'entrepreneurs potentiels ou en activité afin de les accompagner dans leur projet d'entreprise.

Cette étude conduite en 2011 vise non seulement à évaluer le nombre de personnes ayant bénéficié de ces formations, mais tire aussi des leçons d'expérience suite à leur mise en œuvre dans plusieurs pays.

HISTORIQUE DES FORMATIONS GERME DE L'OIT

Les formations Germe sont nées d'un programme de formation en gestion appelé « S'occuper de votre entreprise » (*Look after your Firm*), développé dans les années 1970 par la Fédération suédoise des Employeurs à l'usage des PME.

À la suite d'un projet de l'Organisation internationale du travail (OIT) financé par la Coopération suédoise, ce programme de formation a été adapté dans les années 1980 aux besoins des entrepreneurs des pays en développement.

Le programme ainsi adapté fut appelé Germe – Gérez mieux votre entreprise (*Improve your business – IYB*). Il fut suivi au début des années 1990 d'un nouveau programme ciblant les créateurs d'entreprises, appelé CREE – Créez votre entreprise (*Start your Business – SYB*). Vers la fin des années 1990, un troisième outil fut élaboré, le programme de formation « Trouvez votre idée d'entreprise – TRIE » (*Generate your Business Idea – GYB*), auquel s'est ajouté au début des années 2000 l'outil « Développez votre entreprise – DVE » (*Expand your Business – EYB*).

L'ensemble de ces outils (à l'exception du programme DVE) ont été regroupés sous l'appellation Germe, chacun d'entre eux constituant l'une des composantes du programme visant à répondre aux besoins des entrepreneurs selon la maturité de leur projet d'entreprise (*voir le graphique 1 page suivante*).

➔ Accéder au document original :

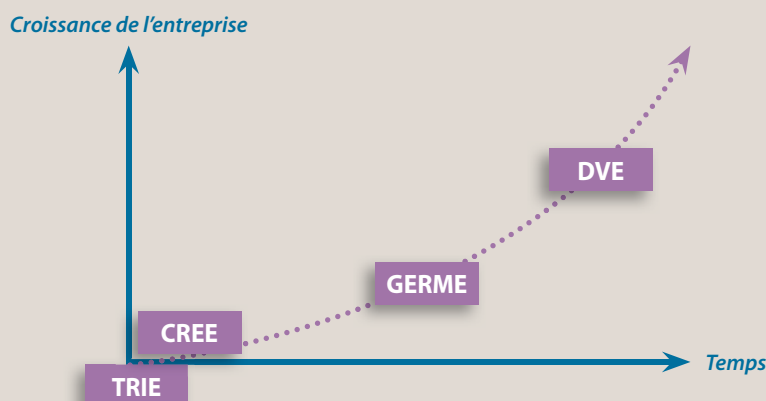
Start and Improve Your Business - Global Tracer Study 2011, OIT, 2012, 65 p.

www.ilo.org/empent/areas/start-and-improve-your-business/WCMS_178124/lang--en/index.htm

OUTILS D'ACTION

Les formations Germe/SIYB de l'OIT pour le renforcement des micro et petites entreprises dans les pays en développement

GRAPHIQUE 1. Des produits de formation différenciés selon la maturité du projet d'entreprise



PRÉSENTATION DES FORMATIONS GERME

● « TRIE – Trouvez votre idée d'entreprise »

Le programme TRIE répond aux besoins de potentiels entrepreneurs souhaitant développer une idée d'entreprise réaliste. La formation, d'une durée de deux jours, a pour objectif de permettre aux individus de trouver des idées d'entreprise en les aidant à analyser leurs propres compétences et connaissances, et à sélectionner les idées les plus réalistes.

● « CREE – Créez votre entreprise »

La formation CREE cible les porteurs d'une idée d'entreprise concrète et réalisable, et les accompagne dans leur parcours de création d'entreprise. La formation est conçue pour les aider à élaborer une stratégie marketing, planifier les besoins en personnel, estimer le coût des produits et services, et décider de la forme légale de la future entreprise. Les participants sont également formés sur les licences

et autorisations dont ils auront besoin et à faire la prévision des finances qui leur seront nécessaires. À la fin des cinq jours de formation, les participants ont rédigé un plan d'affaires qui leur servira de schéma directeur dans le processus de création de leur entreprise. La formation est généralement suivie d'une session de conseil de groupe dans les quatre semaines suivant la formation.

● « GERME – Gérez mieux votre entreprise »

La formation Germe s'adresse aux chefs de micro et petites entreprises (MPE) employant au maximum dix personnes et ayant au moins six mois d'expérience en gestion d'entreprise.

À la fin de la formation, ces entrepreneurs doivent être à même de mieux commercialiser leurs produits, mettre en place des méthodes standards d'approvisionnement mais aussi de gestion de stock, de comptabilité, de calcul de coûts, de planification financière et de marketing, et des pratiques améliorées pour accroître leur productivité. Étant donné les besoins spécifiques des entrepreneurs, la formation est délivrée sur une base modulaire sur une durée de 7,5 jours.

Les formations Germe/SIYB de l'OIT pour le renforcement des micro et petites entreprises dans les pays en développement

● « DVE – Développez votre entreprise »

Le programme de formation DVE s'adresse aux entrepreneurs orientés vers la croissance de leur entreprise. Les participants y sont accompagnés dans la révision de leur stratégie d'entreprise en affinant ses objectifs, en évaluant ses facteurs clés de succès et en analysant un éventail de stratégies de croissance et leurs implications sur les services marketing, opérationnels et de gestion des ressources humaines de la structure.

● Les adaptations linguistiques et thématiques des programmes

Les programmes de formation Germe ont été traduits dans 32 langues¹. Ils ont en outre été adaptés pour répondre aux besoins de secteurs spécifiques (tourisme, bâtiment, gestion des déchets, pêche, foresterie et agriculture), mais aussi de groupes cibles particuliers (prisonniers au Sri Lanka, entrepreneurs de pays en situation de post-conflit ou post-catastrophe, personnes séropositives, migrants, handicapés, personnes faiblement alphabétisées, etc.).

FONCTIONNEMENT DU RÉSEAU

L'OIT ne met pas en œuvre les programmes de formation elle-même. Elle s'appuie sur des structures locales, publiques ou privées, ayant vocation à délivrer des services d'appui aux entreprises qu'elle forme à cet effet.

● La sélection et la formation de formateurs Germe

Le démarrage des formations Germe dans un pays donné intervient après une étude de la demande pour ce type de services. Si le besoin est confirmé, des facilitateurs Germe de l'OIT identifient et sélection-

nent des structures d'appui aux entreprises capables de délivrer des services de formation de qualité aux entrepreneurs. Ces structures se comptent parmi :

- ◆ **des institutions de service public** : agences d'appui à la petite entreprise, services de placement, services sociaux, fédérations d'employeurs, syndicats, départements ministériels, chambres de commerce, etc. ;
- ◆ **des établissements de formation** : établissements de formation technique ou professionnelle, centres de formation, universités, etc. ;
- ◆ **des établissements financiers** : banques, institutions de microfinance (IMF), etc. ;
- ◆ **des ONG ou associations à but non lucratif**, nationales ou internationales ;
- ◆ **le secteur privé** : bureaux de consultation, associations d'entreprises, consultants individuels.

Des individus sont choisis au sein de ces structures pour être formés aux programmes de formation Germe. La sélection est effectuée au regard de critères relatifs à l'expérience dans les domaines de la formation en gestion d'entreprise, de l'andragogie, mais aussi sur des critères de qualités personnelles telles que l'empathie, la créativité et l'orientation sur la performance. La formation porte premièrement sur les programmes TRIE et CREE pour une durée de 6 à 8 jours suivie d'une phase pratique. Les formateurs potentiels sont ensuite formés au programme Germe (phase théorique et pratique), à la suite de quoi ils participent à un séminaire de renforcement des capacités. Les formateurs ayant suivi le cycle complet de formation et maîtrisant les techniques et les programmes sont agréés par l'OIT.

● Les maîtres formateurs Germe

Parmi ceux-ci seront ensuite identifiés des maîtres formateurs, qui seront directement formés puis agréés par l'OIT pour devenir des formateurs de formateurs.

Cette approche permet à l'OIT d'avoir une approche durable et de pérenniser le système. Elle offre des avantages similaires à ceux d'un système de franchise, notamment une pénétration rapide du marché et la mise en place d'un réseau mondial de spécialistes compétents et expérimentés qui soient à même de former de nouveaux formateurs.

1. Afrikaans, Albanais, Amharique, Arabe, Arménien, Azéri, Anglo-bahamien, Indonésien, Braille, Cambodgien, Chinois, Croate, Dari, Anglais, Français, Géorgien, Kiswahili, Kirghiz, Lao, Mongol, Népalais, Sotho du Nord et du Sud, Portugais, Russe, Serbe, Cingalais, Espagnol, Sri Lankais, Tadjik, etc.

OUTILS D'ACTION

Les formations Germe/SIYB de l'OIT pour le renforcement des micro et petites entreprises dans les pays en développement

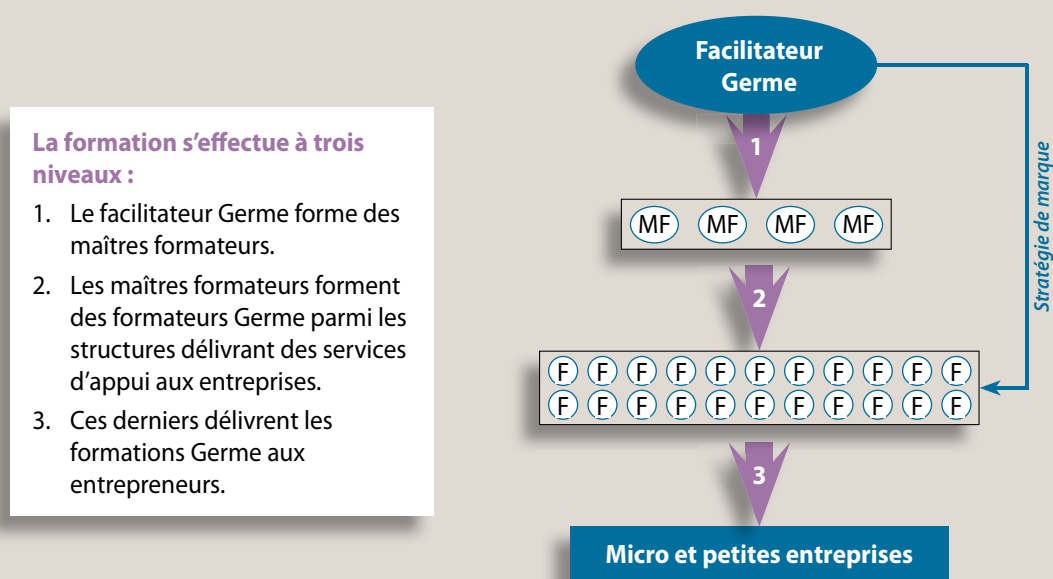
Ce modèle présente également des risques, notamment la perte relative de contrôle sur la qualité des services et la dépendance aux compétences et ressources des formateurs.

Dans ce schéma, le rôle de l'OIT consiste essentiellement en la diffusion des meilleures pratiques dans son réseau de formateurs, ainsi qu'en l'identification, le développement, la certification, la mise à jour et le suivi des maîtres formateurs en établissant des critères de performance, en réalisant des éva-

luations ponctuelles et en fournissant des conseils techniques aux organisations partenaires locales.

À ce jour, le réseau Germe compte 237 maîtres formateurs, 2 500 organisations partenaires et plus de 17 000 formateurs Germe, dont 65 % de femmes, répartis dans plus de 50 pays. Parmi les 2 500 organisations partenaires, 52 % se comptent parmi le secteur public et les établissements de formation, 5 % dans le secteur financier, 33 % parmi les ONG et 10 % dans le secteur privé.

GRAPHIQUE 2. **Modèle d'implantation des formations Germe dans un pays**



IMPACT DES FORMATIONS GERME

De 2003 à 2010, plus de 4,5 millions de personnes, parmi lesquels 40 % de femmes, ont bénéficié de formations Germe dans plus de 100 pays (*pour le détail par région, voir le tableau 1 page suivante*). La formation CREE est de loin la plus utilisée (93 % des bénéficiaires), quoique davantage au profit d'entrepreneurs en activité (en moyenne deux tiers des bénéficiaires des formations CREE) que

d'entrepreneurs potentiels. Ces formations se traduisent généralement par la diversification et l'amélioration de la qualité des produits et services, l'accroissement de la productivité et des ventes, et une meilleure prise en compte de la notion de coût de production. Il est néanmoins difficile d'avoir une appréciation fiable des améliorations relevant directement de la formation, dans la mesure où la plupart des études d'impact menées sur la période ne permettent pas la comparaison avec les évolutions d'un groupe de contrôle.

OUTILS D'ACTION

Les formations Germe/SIYB de l'OIT pour le renforcement des micro et petites entreprises dans les pays en développement

TABLEAU 1. Impact quantitatif des formations Germe par région jusqu'en 2010

Région	Nombre de maîtres formateurs	Nombre de formateurs depuis 2003	Nombre de femmes formatrices	Nombre de formés	Nombre de femmes formées	Bénéficiaires formés avant 2003	Impact total estimé
Europe de l'Est et Asie centrale	13	490	270	18 600	10 000	13 500	32 100
Chine / Mongolie	86	11 520	4 490	4 142 000	1 945 700	0	4 142 000
Afrique de l'Est et du Sud	46	170	50	20 100	8 300	52 000	72 100
Amérique latine	10	1 030	410	9 400	4 400	18 500	27 900
Moyen-Orient	2	100	40	3 900	1 400	0	3 900
Asie de l'Est et du Sud	57	4 090	1 660	198 000	125 400	14 000	212 000
Afrique de l'Ouest	23	140	70	36 100	7 000	3 700	39 800
TOTAL	237	17 540	6 990	4 428 100	2 102 200	101 600	4 529 800

Il ressort que les effets des formations Germe sont maximisés lorsque celles-ci sont associées à d'autres services d'appui, tels que le mentorat, des formations techniques et l'accès au microcrédit. Une évaluation conduite en 2011 en Indonésie montre ainsi que lorsque les formations Germe sont associées à des formations techniques, le taux de création d'entreprise passe de 32 % à 72 %. L'introduction d'un suivi post-formation, permettant de s'assurer que les concepts sont bien appliqués en entreprise, améliore également l'efficacité de la formation.

Environ un tiers des bénéficiaires non encore en activité au moment de la formation créent leur entreprise. Dans ces nouvelles entreprises, en moyenne trois emplois sont créés, en incluant celui de l'entrepreneur. L'impact sur l'emploi dans les entreprises existantes est en revanche plus limité : environ 40 % d'entre elles

ont recruté une personne supplémentaire après la formation (*pour l'impact global des formations Germe sur l'emploi, voir le tableau 2 page suivante*).

Il ressort par ailleurs que les formations Germe améliorent la durée de vie de l'entreprise. Deux études ont été conduites sur une longue période afin d'avoir le recul nécessaire pour évaluer cet aspect. L'une des études, conduite de 1998 à 2003 en Zambie, au Zimbabwe et en Ouganda, a montré que trois quarts des entrepreneurs formés étaient encore en activité trois ou quatre ans après la création de leur entreprise. Des données similaires ont été relevées au Sri Lanka entre 2001 et 2004. Ce taux de survie est relativement élevé par rapport au taux moyen constaté dans les pays en développement, avoisinant 40 % au Kenya, 20 % en République dominicaine et 45 % au Botswana.

Les formations Germe/SIYB de l'OIT pour le renforcement des micro et petites entreprises dans les pays en développement

TABLEAU 2. Impact des formations Germe sur la création d'entreprise et l'emploi

Situation au démarrage de la formation	Impact sur le démarrage d'une entreprise	Impact sur l'emploi
Pas encore en activité (un tiers des formés).	Un tiers d'entre eux démarrent leur entreprise, représentant au total la création de 500 000 MPE.	Environ trois emplois dont celui de l'entrepreneur – impact total sur l'emploi : 1,5 million de nouveaux emplois.
En activité (deux tiers des formés).	Aucun.	40 % des entreprises ont employé une personne supplémentaire – impact total sur l'emploi : 1,2 million de nouveaux emplois.
Soit au total 4,5 millions de formés.	500 000 nouvelles entreprises créées.	2,7 millions d'emplois créés.

LEÇONS D'EXPÉRIENCE DANS LA MISE EN ŒUVRE DE LA FORMATION

L'étude présente enfin des exemples de pays mettant en œuvre les formations Germe, chacun d'entre eux donnant un éclairage particulier sur une façon de travailler avec ces programmes. Sept de ces exemples sont présentés ici.

● Le cas du Sri Lanka : exemples de stratégies de commercialisation de l'offre de formation Germe

Au Sri Lanka, l'OIT s'est appuyée sur deux structures locales pour mettre en œuvre les formations Germe : la Chambre de commerce du district d'Hambantota (HDCC) et l'ONG *Sarvodaya Economic Enterprise Development Services* (SEEDS), spécialisée dans l'appui à l'entreprise.

Pour délivrer ses services d'information et de formation aux entreprises, la HDCC s'est équipée d'un minibus et a démarré un centre de services mobile, circulant de village en village. Les formations ont été délivrées en soirée dans les temples, les écoles ou en plein air. Parmi les bénéficiaires des formations, moins de 10 % ont néanmoins souscrit à d'autres modules, essentiellement en raison de la faiblesse de la stratégie marketing de la HDCC, mais aussi du manque de motivation des formateurs et de volonté des bénéficiaires à payer pour la formation (facturée 2,5 USD). La HDCC n'a recouvré que 10 % de ses coûts.

L'ONG SEEDS a quant à elle réalisé la promotion de ses services en s'appuyant sur son réseau, dans le cadre de séminaires d'échanges qu'elle organise mensuellement au sein des communes. Les services de formation ont été délivrés dans les temples et les salles municipales pendant les week-ends et les vacances. Trois quarts des entreprises ayant reçu des formations ont fait l'objet d'un suivi, permettant non seulement aux entrepreneurs de mieux assimiler la

Les formations Germe/SIYB de l'OIT pour le renforcement des micro et petites entreprises dans les pays en développement

formation et ainsi d'en constater les résultats, mais aussi à SEEDS de faire la promotion d'autres services. Plus de 30 % des entreprises ont souhaité suivre d'autres modules. L'ONG a par ailleurs recouvré la totalité de ses coûts de formation.

L'ONG SEEDS a eu donc davantage de succès dans sa démarche. Il ressort de cet exemple que dans un pays où la culture d'entreprise est peu développée, la promotion de services d'entreprise en plein air est peu efficace. Sans un travail préalable permettant d'établir des liens de confiance avec la communauté, les produits de formation Germe sont difficilement commercialisables. Par ailleurs, l'organisation de formations le week-end plutôt que le soir s'est révélée plus adaptée en raison d'une plus grande disponibilité des bénéficiaires. Le travail de suivi a également permis de maximiser l'impact de la formation sur les entreprises, générant ainsi une plus grande demande de formation et améliorant la propension des entrepreneurs à payer pour la formation.

● Le cas de la Mauritanie : un partenariat dynamique avec la Confédération nationale du patronat

En Mauritanie, l'OIT s'est appuyée sur la Confédération nationale du Patronat pour introduire les formations Germe. Pour étendre rapidement l'offre de formations, la Confédération s'est rapprochée de six autres structures nationales et internationales, parmi lesquelles l'Agence nationale de promotion de l'emploi des jeunes, World Vision et Caritas. En trois ans, les maîtres formateurs de la Confédération ont formé 60 formateurs et 200 promoteurs Germe.

À la fin des trois ans d'appui technique et financier de l'OIT, la Confédération a créé une cellule de promotion de l'entreprise privée – CPEP en vue de maintenir le développement de l'offre de formations Germe. Entre 2003 et 2011, quinze structures d'appui à l'entreprise ont été formées aux programmes Germe et 2 000 entrepreneurs ont bénéficié de formations. L'expérience mauritanienne a par ailleurs donné lieu à la traduction des supports Germe en arabe.

La fermeture du bureau de l'OIT à Dakar, qui intervenait en appui à la Confédération, a toutefois affaibli cette dynamique, la CPEP n'ayant pas reçu toute l'autorité pour agréer les formateurs. Cet exemple souligne l'importance pour l'OIT d'anticiper son

retrait et de maintenir son rôle de monitoring dans le développement de l'offre de formation Germe dans un pays.

● Le cas du Niger et du Sénégal : exemples d'adaptation des programmes Germe à des groupes spécifiques

Au Niger, le centre de formation professionnel Nigetech a approché le bureau régional de l'OIT pour l'intégration des formations Germe à son programme. Une évaluation conduite en 2003 avait en effet révélé que, bien que la formation technique soit de bon niveau, les élèves rencontraient des difficultés dans l'exercice de leur métier. Elle concluait à la nécessité de compléter l'offre de formation technique par des modules en gestion d'entreprise. La collaboration avec l'OIT s'est ainsi traduite par la mise en place par Nigetech d'une unité de formation Germe et la formation de 16 formateurs (de Nigetech mais aussi de structures externes).

Au Sénégal, la structure privée H3M, spécialisée dans l'offre de services aux entreprises, a également développé l'offre de formation Germe, essentiellement en raison de sa simplicité et de son approche modulaire.

Malgré le bon niveau de leurs formateurs, Nigetech et H3M ont rencontré des difficultés à attirer une clientèle de MPE, ce qui les a poussé à adapter leur offre afin de mieux répondre à la demande.

Le niveau de formation des micro et petits entrepreneurs étant généralement faible au Niger, l'unité de formation Germe de Nigetech a ainsi élaboré le programme Germe Niveau 1, une version adaptée aux personnes faiblement alphabétisées, incluant beaucoup d'images et s'appuyant sur une approche plus participative.

H3M s'est quant à elle spécialisée dans l'adaptation continue des programmes de formation Germe afin d'attirer le soutien de bailleurs de fonds ayant un intérêt à ce que leur groupe cible bénéficie d'une formation en gestion d'entreprise. H3M a ainsi adapté les programmes aux besoins d'entrepreneurs ruraux, de jeunes ayant interrompu leur formation en informatique, ou encore d'entrepreneurs de pays en situation de post-conflit.

OUTILS D'ACTION

Les formations Germe/SIYB de l'OIT pour le renforcement des micro et petites entreprises dans les pays en développement

● Le cas du Pérou ou la mobilisation des formations Germe par une IMF

Au Pérou, l'établissement financier Financiera Solución (FinSol), spécialisé dans la microfinance à l'usage des entrepreneurs, a souhaité donner des incitations à ses meilleurs clients sous la forme de formations gratuites en gestion d'entreprise. FinSol s'est ainsi rapproché de l'organisation Copeme, qui au Pérou, est agréé par l'OIT pour former des formateurs Germe. 80 agents de microcrédit de FinSol ont ainsi été formés aux outils Germe.

Entre 2001 et 2003, 9 000 MPE clientes de l'IMF ont été invitées à manifester leur intérêt pour ce type de formation, parmi lesquelles 2 600 ont été retenues. Ces entreprises ont été formées au programme Germe gratuitement, et 443 d'entre elles ont sollicité un nouveau microcrédit dont 159 ont été approuvés.

L'expérience péruvienne montre l'intérêt d'associer l'octroi de microcrédits à des formations en gestion. Cette démarche a eu pour effet non seulement de renforcer les capacités des entrepreneurs, mais aussi celles de l'IMF dans le suivi et l'analyse de l'activité de MPE. Ceci a également permis à l'IMF de fidéliser ses clients et de renforcer leur interaction.

● Le cas de l'Ukraine ou l'importance de la mise en réseau

En Ukraine, des formations Germe ont été organisées dans le cadre d'un programme conjoint OIT/Union européenne dans le but de renforcer les capacités de femmes entrepreneurs. 272 femmes ont ainsi bénéficié de formations organisées dans 12 villes du pays. L'un des effets importants de ces formations a été d'offrir l'opportunité aux participantes de se rencontrer et d'échanger sur leurs pratiques. Suite aux sessions de formation, certaines d'entre elles ont démarré des groupes d'échanges réguliers dans quatre villes, auxquels les formateurs Germe pouvaient être invités afin de fournir un appui-conseil. Face à ce constat, le Centre ayant organisé les formations Germe, l'*Ukraine Ressource Centre GURT*, a créé un forum d'échange en ligne permettant aux participants de garder le contact entre eux et avec les formateurs. Entre août et novembre 2010, le site a reçu plus de 1 500 visites.

● Le cas de la Chine ou l'utilisation par un État des formations Germe comme un instrument de formation de masse

Le cas de la Chine est particulier. Depuis 2004, près de 4,2 millions d'entrepreneurs ont bénéficié de formations Germe, ce qui représente 90 % des bénéficiaires Germe au niveau mondial. Lorsque les formations ont débuté en Chine, elles ont immédiatement retenu l'attention de plusieurs ministères qui ont vu en elles un excellent outil de formation dans un contexte de transition vers une économie de marché plus ouverte sur le monde extérieur.

Ces formations ont également été utilisées dans des contextes post-catastrophes naturelles. Lorsqu'en 2008, un tremblement de terre fit 70 000 victimes et 400 000 blessés à Sichuan, le ministère chargé des Ressources humaines et de la Sécurité sociale (MOHRSS) élaborera avec l'aide de l'OIT et de la DFID un programme de renforcement des capacités des entrepreneurs de la région, afin qu'ils puissent rapidement redémarrer leur activité.

Pour répondre à cette demande, les formations Germe ont été adaptées à un contexte d'urgence (*Emergency-SIYB*) et intégrées à un paquet de formations techniques, en gestion et d'accès au crédit. En l'espace d'un an, 1 400 entrepreneurs ont bénéficié des formations Germe-urgence, dont 48 % de femmes. Parmi eux, 1 200 ont redémarré leur activité, créant ainsi plus de 8 700 emplois. Des formations ont aussi été délivrées à plus de 1 000 entrepreneurs potentiels, à la suite desquelles 85 % ont démarré une activité, entraînant la création de 5 400 nouveaux emplois.

L'installation ou la réinstallation d'entrepreneurs a été facilitée par l'obtention de crédits. Par ailleurs, les destructions occasionnées par le tremblement de terre ont généré de nombreuses opportunités pour les entreprises, notamment dans les domaines de la construction, de la production et vente de matériaux de construction, le transport et la restauration. Enfin, le gouvernement a accompagné les entrepreneurs dans leurs démarches en créant un service d'urgence dédié à l'emploi ayant pour mandat de conseiller les personnes désireuses de changer de secteur ou de se lancer dans la création d'une activité.

Les formations Germe/SIYB de l'OIT pour le renforcement des micro et petites entreprises dans les pays en développement

● Le cas du Zimbabwe ou l'offre de formations Germe par l'école polytechnique d'Harare

Au Zimbabwe, où le taux de chômage officiel est le plus élevé au monde, atteignant 90 % de la population active, l'école polytechnique d'Harare s'est interrogée sur les moyens de maximiser les chances d'insertion professionnelle de ses élèves.

L'école s'est ainsi rapprochée de la *Royal Business Consult Trust*, une entreprise agréée par l'OIT pour former des formateurs Germe, afin que ces programmes de formation soient délivrés aux élèves. Depuis 2009, 320 étudiants ont ainsi été formés sur

les programmes TRIE et CREE afin qu'ils puissent créer leur entreprise une fois leur cursus achevé. L'école prévoit de les suivre et de leur offrir la possibilité de suivre par la suite le programme Germe.

L'école d'Harare a également développé un programme visant à identifier des besoins particuliers au sein de communes et d'offrir à leurs jeunes des programmes de formation technique et en gestion sur mesure, afin qu'ils puissent développer des activités génératrices de revenus dans ces domaines à l'issue de leur formation.

Au Zimbabwe, les programmes de formation Germe ont permis aux jeunes de reprendre confiance en eux et d'envisager l'auto-emploi et la création d'entreprise comme un véritable choix de carrière. ●

Intégrer la formation à l'entrepreneuriat dans les programmes d'enseignement national : présentation de la méthodologie de l'OIT

La récession économique et le chômage ont suscité un véritable intérêt pour l'entrepreneuriat au cours de la dernière décennie. L'entrepreneuriat apparaît comme un vecteur stratégique de redéploiement de la croissance et de l'emploi dans un contexte où les économies nationales ne sont plus en mesure d'offrir des opportunités d'emplois décentes aux jeunes qui se portent chaque année sur le marché du travail. Le soutien au secteur privé s'est rapidement invité à l'agenda politique de nombreux gouvernements, s'accompagnant d'une croissance spectaculaire de l'offre de formation et de programmes de développement de l'entrepreneuriat. Certains pays ont ainsi introduit des mesures visant à renforcer la culture d'entreprise, notamment en intégrant l'éducation à l'entrepreneuriat dans l'enseignement général et professionnel. Puisant dans son expérience de plus de dix ans sur le sujet au travers de son programme « Comprendre l'entreprise », l'Organisation internationale du travail (OIT) partage ses leçons d'expérience au travers de la publication d'un guide méthodologique sur l'intégration de la formation à l'entrepreneuriat dans les programmes d'enseignement national.

La crise économique mondiale a exacerbé le chômage des jeunes. Avec une augmentation de 7,8 millions entre 2007 et 2009, le chômage des jeunes a atteint le plus haut niveau jamais constaté, touchant 81 millions de jeunes dans le monde. Les perspectives d'insertion professionnelle restant sombres, de nombreux pays voient en l'entrepreneuriat un moyen de canaliser le vaste potentiel de cette jeune génération.

Cette préoccupation a donné lieu à la publication d'importants rapports sur le sujet, parmi lesquels l'*Agenda d'Oslo pour la formation à l'entrepreneuriat* de la Commission européenne en 2007, le rapport *Éduquer la nouvelle vague d'entrepreneurs* du Forum économique mondial en 2009, et le rapport spécial de 2010 sur les perspectives mondiales de la formation à l'entrepreneuriat du *Global Entrepreneurship Monitor*.

D'autres organisations se sont spécialisées dans le développement de programmes visant au renforcement des compétences entrepreneuriales des jeunes et des micro et petites entreprises. C'est le cas de l'OIT, qui travaille depuis 15 ans au développement des compétences entrepreneuriales dans les pays du Sud, essentiellement au travers de deux programmes : le programme « Gérez mieux votre entreprise » (GERME), une formation en gestion destinée aux micro et petits entrepreneurs ; et le programme « Comprendre l'entreprise » (CLE) ayant pour objectif de développer des aptitudes entrepreneuriales chez les jeunes en enseignement professionnel, secondaire ou supérieur afin de les préparer à créer leur propre entreprise ou à travailler de manière plus efficace au sein d'une PME.

Si l'OIT travaille depuis plusieurs années sur cette thématique, aucun document n'avait encore été

➔ Accéder au document original :

Building Business and Entrepreneurship Awareness, An ILO experience of integrating entrepreneurship education into national vocational education systems, ILO, 2011, 26 p.

www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_168356/lang--en/index.htm

Intégrer la formation à l'entrepreneuriat dans les programmes d'enseignement national : présentation de la méthodologie de l'OIT

produit pour tirer les leçons de ces expériences. Le rapport *Building Business and Entrepreneurship Awareness* vise à y remédier en présentant une méthodologie en matière d'élaboration de programmes de formation à l'entrepreneuriat.

Tiré de l'expérience de l'OIT au travers de la conduite du programme CLE dans près de 50 pays, cette méthodologie vise à offrir une meilleure compréhension de ce qu'est la formation à l'entrepreneuriat et quels sont les défis que pose son intégration aux programmes d'enseignement national.

Elle comprend quatre phases :

- ◆ la mise en œuvre d'un programme pilote permettant de tester les modalités d'organisation de la formation et les supports pédagogiques ;
- ◆ le pilotage et l'évaluation ;
- ◆ l'élargissement au plan national ;
- ◆ et l'élaboration d'un cadre politique national.

Programme « Comprendre l'entreprise » (CLE)

CLE est un programme de formation à l'entrepreneuriat développé par l'OIT en partenariat avec son Centre international de formation (CIF/OIT). Le programme cible les enseignants des établissements de formation technique et professionnelle publics et privés ainsi que les établissements de l'enseignement secondaire général, les bénéficiaires finaux de CLE étant les jeunes en formation dans ces établissements.

Au travers de neuf modules, le programme vise à communiquer aux jeunes des qualités entrepreneuriales telles que la prise d'initiative, l'innovation, la créativité et la prise de risque, et les sensibilise aux opportunités et aux défis que représentent l'entrepreneuriat et le travail indépendant.

Depuis sa première mise en œuvre au Kenya au début des années 1990, CLE a été traduit dans 20 langues différentes et mis en œuvre dans près de 50 pays.

Pour plus en savoir plus, consultez : <http://kab.itcilo.org/en> (site en anglais)



MISE EN ŒUVRE D'UNE PHASE PILOTE

Un programme pilote constitue un moyen efficace et rentable de tester des idées et de susciter l'engouement nécessaire avant de passer à une phase d'élargissement national.

Il est important d'identifier le type de contenu qui sera approprié à chaque niveau de formation, allant du niveau primaire au niveau universitaire. Les établissements d'enseignement technique et de formation professionnelle (ETFP) jouent un rôle prédominant dans la formation de la main-d'œuvre dans les pays en développement, notamment du fait du faible pourcentage de jeunes ayant le niveau pour poursuivre leurs études à l'université. La nature pratique des modules de formation à l'entrepreneuriat se révèle être particulièrement adaptée au public de ces établissements. Il faut également noter qu'il peut être plus aisé de tester la mise en œuvre de nouveaux modules de formation au sein d'établissements privés, ceux-ci ayant une plus grande flexibilité dans l'adaptation de leurs programmes de formation que les établissements publics.

● Élaborer un programme de formation adapté au contexte local liant théorie et pratique

La formation à l'entrepreneuriat vise à aider les jeunes hommes et femmes à comprendre les attitudes d'un entrepreneur et connaître le mode de fonctionnement d'une entreprise. Parmi les attitudes clés de l'entrepreneur se comptent la créativité, la pro-activité, l'efficacité ou encore le sens de l'organisation. La confiance en soi, l'une des autres qualités principales de l'entrepreneur, peut être renforcée par une approche pédagogique de type expérientielle, permettant aux apprenants de tester leurs compétences au travers de phases pratiques dans un environnement sécurisé.

L'élaboration du cursus de formation devra ainsi veiller à lier la théorie et la pratique, par exemple en incluant des études de cas. Des entrepreneurs pourront également être invités pour présenter leur métier ou être impliqués en jouant un rôle de mentor tout au long de la formation du jeune.

Intégrer la formation à l'entrepreneuriat dans les programmes d'enseignement national : présentation de la méthodologie de l'OIT

Une expérience pratique au sein de la commune : la démarche de Educate! en Ouganda

Educate! cible les jeunes lycéens d'établissements partenaires et leur permet de concrétiser leur projet dans le cadre d'un club d'entrepreneuriat social. Convaincue que le meilleur apprentissage de l'entrepreneuriat passe par la pratique, l'organisation encourage les jeunes à identifier des difficultés au sein de leur commune et à monter une activité économique visant à y répondre. Les jeunes bénéficient d'un accompagnement complet au travers d'une formation à l'entrepreneuriat et au leadership, d'un coaching personnalisé tout au long de leur projet et d'une facilité d'accès au capital.



Pour plus en savoir plus, consultez : <http://www.experienceeducate.org/> (site en anglais)

Les cursus de formation devraient également fournir aux jeunes l'opportunité d'entrer en contact avec des micro-entreprises développées au sein de leur établissement. Une étude aux États-Unis suggère que 20 % des jeunes ayant été impliqués dans ce type d'activité économique créent leur entreprise après leur formation.

Les enseignants devraient donc avoir le temps, les ressources financières et la flexibilité nécessaire pour coordonner des activités visant à améliorer la compréhension et les compétences entrepreneuriales des élèves au travers de l'expérience pratique.

L'élaboration des cursus de formation peut passer par une adaptation des cursus développés dans d'autres pays. Si ces curricula présentent des concepts universels, les supports pédagogiques devront toutefois être adaptés au contexte local. Les études qui seront conduites en vue de l'adaptation des supports devront inclure des hommes et des femmes d'âges et de milieux différents.

Il est également important, dans une perspective d'intégration de la formation à l'entrepreneuriat aux programmes d'enseignement national, de com-

prendre les procédures régissant l'élaboration des programmes, supports et méthodes pédagogiques.

● Développer des liens avec les dispositifs d'aide à l'insertion existants

La transition entre l'école et le monde du travail sera facilitée par l'établissement de relations avec les dispositifs d'appui ou d'aide à l'insertion existants, tels que des services d'orientation professionnelle, de formations, ou encore d'appui au développement de l'entreprise.

● Former les enseignants à de nouvelles méthodes pédagogiques

Les méthodes d'enseignement interactives et participatives sont un élément clé de la réussite de ce type de programme. La formation des enseignants doit en conséquence leur permettre d'adapter leurs méthodes d'enseignement. Une immersion dans la pratique peut être particulièrement efficace, que ce soit au travers d'études de cas ou d'une participation de courte durée dans l'activité d'une micro-entreprise.

Des experts internationaux peuvent être mobilisés pour la formation d'un noyau de base d'enseignants. Une fois formés, ces enseignants auront la possibilité d'assumer eux-mêmes la formation de leurs pairs au niveau national.

Il peut être également pertinent d'intervenir auprès des institutions de formation des futurs enseignants du secondaire et de l'ETFP pour la mise en place de formations pilotes sur les modules et méthodologies de la formation à l'entrepreneuriat.

● Évaluer les résultats avant d'envisager l'élargissement national

La pertinence de l'expérience pilote ne peut être garantie que si la formation est testée aussi bien en milieu urbain qu'en milieu semi-rural et rural. Une évaluation approfondie devra être menée avant d'envisager une intégration du cursus aux programmes d'enseignement national. Ceci n'est possible que si un système de suivi-évaluation est mis en place dès le début du projet.

Intégrer la formation à l'entrepreneuriat dans les programmes d'enseignement national : présentation de la méthodologie de l'OIT

MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME EFFICACE DE SUIVI-ÉVALUATION

La mise en place du système de suivi-évaluation (SSE) répond à deux objectifs : piloter la mise en œuvre du projet et déterminer la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints.

Le dispositif devrait également permettre de mesurer l'impact de la formation sur le développement personnel et professionnel du jeune, et fournir ainsi des éléments concrets sur la pertinence de la formation aux décideurs politiques et principales parties prenantes à la formation. Les données collectées devraient notamment permettre une analyse différenciée selon les sexes, mais aussi selon les régions et les niveaux de formation initiaux des jeunes bénéficiaires.

Le suivi et les évaluations périodiques et finales doivent être planifiés et budgétés dès le début de l'action et des objectifs clairs et des mesures appropriées de succès du projet doivent être définis.

Une évaluation quantitative pourra passer par l'identification, au démarrage de la phase pilote, d'un groupe de jeunes possédant des caractéristiques similaires au groupe entrant en formation à l'entrepreneuriat et au suivi comparatif de leur évolution durant la phase pilote du projet. Des éléments plus qualitatifs pourront être intégrés en sollicitant régulièrement l'avis, au travers de groupes de discussion, des jeunes et des enseignants sur la pertinence des contenus et des méthodologies de formation.

● Renforcer les capacités des écoles en matière de suivi

Certaines écoles peuvent ne pas avoir d'expérience dans la collecte d'information et le suivi des jeunes. Il peut être pertinent le cas échéant de réaliser une analyse des besoins en formation et de renforcer la structure en début de projet.

Le partage d'information et d'expérience entre les établissements concernés doit être encouragé. Ce type d'échange peut se concrétiser par la mise en place de plateformes ou de communautés virtuelles, ou par l'organisation périodique de conférences et d'ateliers.

● Planifier le suivi sur le moyen-long terme

S'il est important de mettre en place un SSE dès la phase pilote, ces efforts de suivi et d'ajustement devront être poursuivis tout au long de la phase d'élargissement au niveau national.

Tous les aspects du programme devraient être périodiquement revus pendant au moins cinq ans suite à l'élargissement du programme au niveau national. Des données spécifiques devraient être collectées auprès de chaque cible, notamment auprès :

- ◆ des jeunes, en analysant en fin d'année les résultats d'un panel d'apprenants afin d'identifier les matières et concepts peu ou mal assimilés. Ces constats permettront d'apporter les ajustements nécessaires aux supports pédagogiques ou aux méthodes d'enseignement ;
- ◆ des enseignants, en évaluant périodiquement leur maîtrise des concepts et des méthodes d'enseignement de façon à évaluer si un renforcement est nécessaire ;
- ◆ des établissements de formation, en leur demandant de fournir un relevé des heures dédiées à la formation à l'entrepreneuriat et du contenu du programme.

● Mener parallèlement des recherches approfondies sur la formation à l'entrepreneuriat

La définition d'un programme de recherche approfondi sur le thème de la formation à l'entrepreneuriat peut permettre d'enrichir les réflexions menées dans le cadre du programme. La recherche devrait permettre l'analyse des contraintes et des opportunités que rencontrent les jeunes hommes et femmes dans ce domaine, de manière à pouvoir identifier les barrières systémiques au développement de l'entrepreneuriat et formuler des recommandations appropriées. Les observatoires nationaux ou les universités pourraient être mobilisés sur ces questions.

Certaines organisations internationales pourraient également être intéressées à financer des études plus larges sur la pertinence et l'impact de programmes de formation à l'entrepreneuriat.

Intégrer la formation à l'entrepreneuriat dans les programmes d'enseignement national : présentation de la méthodologie de l'OIT

Évaluation d'impact du programme CLE en Syrie



Le ministère syrien de l'Éducation a validé en 2007 l'introduction de modules de formation à l'entrepreneuriat dans le programme d'enseignement des établissements de l'ETFP. Cette décision est intervenue

suite aux résultats probants obtenus par le programme CLE dans ces établissements. L'évaluation a été conduite par Shabab (*Strategy Highlighting and Building Abilities for Business*), partenaire syrien de l'OIT et responsable de la mise en œuvre du programme, en se basant sur la comparaison des compétences des jeunes avant et après la formation. Une étude d'impact conduite en 2011 a notamment montré qu'un an et demi après la formation, les jeunes ayant suivi la formation CLE étaient mieux formés que leurs pairs et davantage susceptibles de démarrer une entreprise au cours des trois prochaines années (61 % contre 50 % des jeunes n'ayant pas suivi la formation), cette différence étant encore plus marquée chez les jeunes femmes (57 % contre 44 %).

http://www.knowaboutbusiness.org/index.php?option=com_k2&view=itemlist&task=category&id=190:sy&Itemid=138 (site en anglais)

ÉLARGISSEMENT DE LA PHASE PILOTE AU NIVEAU NATIONAL

Si une phase pilote n'est pas un préalable à l'élargissement au niveau national, l'expérience a montré qu'elle permettait d'atténuer les risques et de s'assurer de la mobilisation des acteurs et bénéficiaires. L'élargissement au niveau national passe entre autres par une sensibilisation du grand public sur l'intérêt de l'entrepreneuriat et la pertinence de la formation, la mise en relation des différentes parties prenantes et la mise en place de mécanismes de financement pérennes.

● Lancer une campagne de marketing nationale

Le lancement d'une campagne nationale de marketing au début de la phase d'élargissement du programme vise à créer une image positive de l'en-

trepreneuriat. Elle rehausse le profil de l'entrepreneur et valorise sa contribution à la croissance et au développement de l'économie nationale, posant ainsi les bases d'une justification pour l'inclusion de la formation à l'entrepreneuriat aux programmes d'enseignement national. Ce type de campagne peut inclure des ateliers de sensibilisation et l'utilisation des médias pour présenter des exemples de succès d'entrepreneurs et de jeunes. Une campagne de sensibilisation au niveau national devrait être suivie d'activités de communication plus rapprochées aux niveaux régional et local, de manière à ce que le message soit compris par tous.

Les campagnes de sensibilisation internationales existantes, à l'image de « La semaine mondiale de l'entrepreneuriat » (*Global Entrepreneurship Week*), peuvent également être mises à profit.

● Développer les relations entre les acteurs locaux, nationaux et internationaux

Tous les acteurs concernés par la formation à l'entrepreneuriat doivent être informés et mobilisés dans le cadre du projet. Il est important d'identifier les différentes parties prenantes (telles que les directeurs d'établissement, les enseignants, les parents de jeunes, les représentants de jeunes, etc.) et de leur fournir des informations sur la formation à l'entrepreneuriat et notamment les avantages qu'elle présente. Les nouvelles orientations du programme de formation doivent être présentées et discutées, particulièrement avec les parents et les enseignants, pour s'assurer de leur soutien tout au long du projet. La mise en réseau d'acteurs multiples (issus des secteurs public et privé, notamment les écoles et les organisations professionnelles) devrait permettre de favoriser et de prolonger les échanges et de faire émerger des propositions pertinentes quant au développement de la formation à l'entrepreneuriat.

● Identifier des ressources en vue de la pérennisation de la formation

Si des ressources peuvent être mobilisées à court et moyen terme pour le financement de la phase pilote, il est important de développer des mécanismes de financement de long terme au travers de :

Intégrer la formation à l'entrepreneuriat dans les programmes d'enseignement national : présentation de la méthodologie de l'OIT

- ◆ **l'analyse de l'allocation des ressources existantes** : cette analyse doit permettre d'identifier les possibles réallocations de certaines ressources en vue du financement de la formation à l'entrepreneuriat. Ces propositions ne doivent pas se faire au détriment de cours permettant l'acquisition des compétences de base pour les jeunes ;
- ◆ **la mobilisation de structures existantes** : plutôt que de développer de nouvelles structures, il est préférable d'identifier et de s'appuyer sur celles qui localement sont suffisamment solides et fiables pour être impliquées ou mettre en œuvre le projet. Cette identification doit intervenir le plus tôt possible dans le processus ;
- ◆ **l'institutionnalisation du financement de la formation à l'entrepreneuriat** : le programme doit viser l'institutionnalisation progressive de ses actions de manière à ce que leur financement soit intégré au budget de l'État.

ÉLABORATION D'UN CADRE POLITIQUE NATIONAL ET D'UNE STRATÉGIE D'OPÉRATIONNALISATION

La pérennité de l'action passe par l'élaboration d'un cadre politique national intégrant la formation à l'entrepreneuriat à l'enseignement national. La sensibilisation à l'importance de la formation à l'entrepreneuriat au plus haut niveau du gouvernement est en cela une étape critique. Outre la conduite de campagnes marketing nationales, cette sensibilisation peut passer par des actions ciblant spécifiquement les acteurs politiques, telles que des séminaires d'information et de formation sur le thème. La conduite de séminaires de sensibilisation aux niveaux local et régional puis national devrait faciliter le débat concernant les politiques nécessaires au développement de ce type de formation.

La formation à l'entrepreneuriat recoupant un grand nombre de disciplines, il est essentiel de favoriser le dialogue et la coopération entre les ministères concernés (Formation professionnelle, Économie, Emploi, Jeunesse, Artisanat, etc.). Une première étape concernera l'identification des ministères et directions pertinentes et la mobilisation de leurs représentants tout au long du projet.

L'opérationnalisation du cadre politique et réglementaire passera par l'élaboration d'une stratégie nationale. Une telle stratégie devra se baser sur une analyse préalable du dispositif de formation afin d'identifier ses lacunes et/ou chevauchements éventuels et de déterminer si les approches en matière d'éducation encouragent ou entravent le développement d'une mentalité entrepreneuriale chez les jeunes. Cette première démarche permettra d'identifier les domaines à cibler dans l'élaboration d'un plan d'action stratégique, de définir des objectifs clairs et de préciser les rôles, responsabilités et procédures à tous les niveaux.

Le pilotage du dispositif devrait être assuré au travers d'un comité de suivi et de pilotage au niveau local, régional et national, impliquant des représentants de l'ensemble des acteurs engagés dans le développement de la formation à l'entrepreneuriat (enseignants, représentants des organisations professionnelles, parents et représentants des jeunes, en prêtant attention à ce que les intérêts des jeunes filles notamment soient représentés). ●

→ Définition :

La formation à l'entrepreneuriat est un concept nouveau et en pleine évolution, qui a de ce fait vu l'émergence d'un grand nombre de définitions, spécifiant tantôt la cible, le contenu ou l'approche. Les définitions les plus utilisées sont les suivantes :

- ◆ **Définition de la Commission européenne** : « L'entrepreneuriat fait référence à la capacité d'un individu à concrétiser ses idées par des actions. » *(Traduction de l'auteur)*
- ◆ **Définition de la Fondation européenne pour la formation (ETF)** : « Toute forme d'éducation et de formation, tant officielle que non officielle, y compris l'apprentissage par le travail, qui contribue à l'esprit d'entreprise, avec ou sans objectif commercial. »
- ◆ **Définition de l'OIT** : « La formation à l'entrepreneuriat vise à offrir aux individus les connaissances, valeurs, aptitudes et compétences nécessaires au développement d'une attitude positive vis-à-vis de l'entrepreneuriat et du travail indépendant, contribuant ainsi à l'amélioration de leur employabilité. Sur le long terme, la formation vise à favoriser à l'émergence d'une culture entrepreneuriale au sein de la société. » *(Traduction de l'auteur)*