



Internationaal

Employabilité des jeunes :

AMÉLIORER LES OPPORTUNITÉS DES JEUNES

Argumentaire économique et rôle des syndicats

2019

*Rapport d'Étude - destiné à l'usage interne.
Commandé par CNV Internationaal et réalisé
par Partnering for Social Impact*



TABLE DES MATIÈRES

1.	Introduction et Antécédents du rapport	4
a.	Employabilité des jeunes, pilier important du programme CNV de cofinancement syndical	6
b.	Mission assignée	7
c.	Méthodologie de la recherche	7
2.	Définition	8
a.	Définition des jeunes : qui sont les jeunes ouest africains?	9
b.	Caractéristiques de la population jeune d'Afrique	9
3.	Caractéristiques du marché du travail des jeunes en Afrique de l'Ouest	11
a.	Chômage des jeunes	12
b.	Les jeunes dans la main-d'œuvre formelle	12
c.	Sous-emploi et économie informelle	13
4.	Employabilité des jeunes en Afrique de l'Ouest : principales contraintes	15
a.	Environnement économique pour les affaires, disponibilité d'emplois	16
b.	Éducation de qualité, formation et développement de compétences	17
c.	Adéquation de l'offre des programmes éducatifs et de formation face aux exigences du marché du travail	18
d.	Entreprenariat	19
e.	Réseaux sociaux	21
f.	Normes sociales (genre)	22
g.	Engagement civique - participation des jeunes	22
5.	Développement de compétences	23
a.	Types de compétences	24
b.	Compétences recherchées par les employeurs	25
6.	Argumentaire en faveur de l'investissement dans l'employabilité des jeunes et le développement de compétences	26
a.	Investir dans la jeunesse et le développement des compétences : avantages pour les entreprises	27
b.	Avantages pour les communautés locales et la société	30
c.	Coûts	31

7.	Augmenter l'employabilité des jeunes : Rôle du secteur privé	33
a.	S'engager formellement à investir dans la jeunesse	34
b.	Embaucher des jeunes aux postes vacants	34
c.	Gérer les jeunes efficacement	34
d.	Investir dans des partenariats avec les associations patronales et les établissements d'éducation / formation	34
e.	Partager les bonnes pratiques pour promouvoir les stages, l'apprentissage et le mentorat	35
f.	Encourager les jeunes entrepreneurs africains à réveiller leur potentiel	35
<hr/>		
8.	Augmenter l'employabilité des jeunes : Rôle des organisations syndicales	36
a.	Influer sur les politiques	37
b.	Engager le secteur privé	38
c.	Conscientiser	38
d.	Renforcer la voix des jeunes	39
e.	Fournir des services	39
f.	Enrôler d'autres acteurs	40
<hr/>		
9.	Recommandations	41
a.	Renforcer la capacité de lobby des syndicats d'Afrique de l'Ouest	42
b.	Renforcer la création de capacités au sein des comités syndicaux de jeunes d'Afrique de l'Ouest	42
c.	Promouvoir les partenariats	43
d.	Échanger des informations, expériences, apprentissages et idées entre acteurs néerlandais	43
<hr/>		
10.	Annexes	45
A.	Documentation consultée	45
B.	Personnes ressources	49
C.	Compétences à développer – De quoi s'agit-il et qu'est-ce qui fonctionne?	50
D.	Rôle d'autres acteurs dans l'emploi des jeunes	53

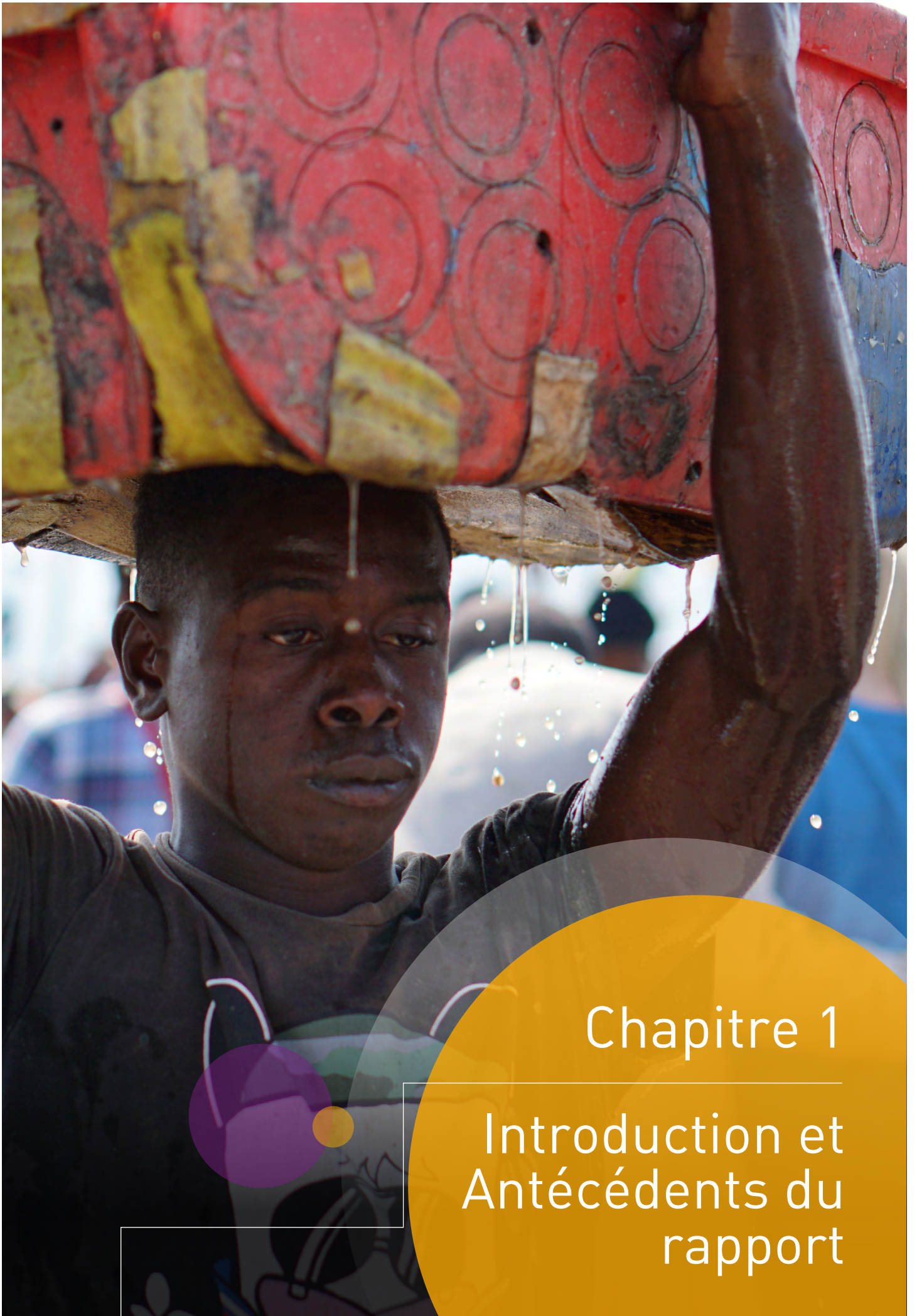
Publication : ceci est une publication de CNV Internationaal

Auteure : Machteld Ooijens, Partnering for Social Impact

Graphisme : Marjoleine Reitsma

Photographie, avec remerciements spéciaux à la CNTG Guinée, par Elles van Ark, CNV Internationaal

© Copyright CNV Internationaal, 2019. Tous droits réservés. La reproduction de toute section de la présente publication est soumise à une permission préalable de la part de CNV Internationaal à condition que la source soit citée ainsi : 'Employabilité des jeunes : Améliorer les opportunités des jeunes. Argumentaire économique et rôle des syndicats. Par Machteld Ooijens, Partnering for Social Impact, publié par CNV Internationaal (CNV Internationaal P.O. Box 2475 – 3500 GL Utrecht, Pays-Bas)'.



Chapitre 1

Introduction et Antécédents du rapport

Introduction

Le nombre de jeunes Africains devrait passer de 250 millions en 2015 à 450 millions en 2050. Plus de la moitié de la population des pays subsahariens ont moins de 25 ans¹. Les jeunes représentent 25% de la population mondiale en âge de travailler, mais comptent pour 40% du total des sans-emplois. Sans une action concertée, il est estimé que 50% des

Africains (sans compter les étudiants) seront sans travail, découragés ou économiquement inactifs dès 2025². La question du chômage des jeunes figure tout en haut de l'agenda mondial, et avec raison. Au cours des rencontres internationales, la création massive d'emplois productifs et durables pour les jeunes est un sujet prioritaire.

Nombreux sont les jeunes Africains qui n'ont d'autres choix que de se contenter d'un travail dans l'économie informelle, ce qui suppose un bas salaire et de piètres conditions de travail (temps de travail très long, conditions peu sûres et faible qualité générale de l'emploi). D'autres vivent dans la pauvreté et la marginalité.

Des millions de jeunes sont ainsi poussés à prendre la décision de migrer en quête de meilleures perspectives d'emploi. D'autres jeunes peuvent aussi se laisser tenter par les bénéfices d'activités illicites, ou sont simplement vulnérables à des risques tels que la traite d'êtres humains, la radicalisation, le travail forcé et/ou l'exploitation sexuelle. Les jeunes deviennent peu à peu la principale frange de la population dans la plupart des pays africains, et il est donc plus urgent que jamais de jeter les bases pour des opportunités plus décentes de travail⁴.

Pour donner aux jeunes une chance dans l'emploi, il est crucial de relever leur niveau d'employabilité sur le marché du travail et de soutenir l'entreprenariat (émergent). Cette nécessité exige une action résolue sur de multiples fronts, dans le chef d'acteurs variés.

Les jeunes sont explicitement visés en tant que groupe-cible dans l'Agenda pour le Développement durable, notamment dans les Objectifs de Développement durable (ODD) 4 et 8⁵, en ces termes : 'Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie' (ODD4) et 'Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous' (ODD8). L'ODD8, dans sa cible 8.6, prévoit même de 'réduire considérablement la proportion de jeunes non scolarisés et sans emploi ni formation, d'ici à 2020'. Enfin, l'Objectif 5 est étroitement lié aux deux ODD mentionnés : 'Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles'. Les syndicats jouent un rôle important dans la promotion de l'employabilité des jeunes. C'est pourquoi CNV Internationaal a priorisé cette question au titre de l'un de ses domaines de

résultats pour la période 2017-2020.

CNV Internationaal soutient les organisations syndicales dans les pays en développement du monde entier. De concert avec ses organisations partenaires, CNV-I protège et promeut les droits des travailleurs grâce aux ressources de la tradition sociale-chrétienne et à un modèle consultatif cohérent dont les valeurs clés sont le dialogue social, le pluralisme du mouvement syndical et la responsabilité individuelle des travailleurs. Dans le cadre de son Programme de Cofinancement syndical (PCS), la CNV a priorisé trois résultats à long terme :

- 1) Renforcer le dialogue social.
- 2) Améliorer les droits du travail dans les chaînes de distribution.
- 3) Accroître l'employabilité des jeunes.

Le présent rapport est axé sur ce dernier domaine de résultats, et plus particulièrement sur l'employabilité des jeunes en Afrique de l'Ouest francophone⁶.

Il est structuré de la manière suivante. Le Chapitre 1 fournit des informations sur les antécédents et l'objectif assigné à *Partnering for Social Impact*, et présente la méthodologie suivie. Dans le Chapitre 3 est expliqué le problème de l'employabilité des jeunes en Afrique de l'Ouest. Dans le Chapitre 4 sont explorées les contraintes qui entravent l'accès des jeunes au marché du travail ou les privent d'un travail décent, avec notamment des exemples pour vaincre ces contraintes. Les Chapitres 5 et 6 présentent les éléments clés d'une argumentation commerciale en faveur des investissements dans l'employabilité des jeunes et le renforcement de leurs capacités, sur la base de toutes les données obtenues. Dans les deux chapitres suivants sont décrits les rôles du secteur privé et des organisations syndicales pour contribuer à accroître l'employabilité des jeunes. Le dernier chapitre contient plusieurs recommandations pour une action programmatique future de CNV Internationaal.

1. *Forum économique mondial, mai 2017.*

2. *Banque Africaine de Développement.*

3. *Deon Filmer et Louise Fox, 2014.*

4. *Travail décent, OIT, et Banque mondiale, Priorités pour relever le défi de l'emploi des jeunes en Afrique.*

5. *SDG Knowledge platform.*

6. *Bénin, Guinée, Niger et Sénégal, ainsi que Mali et Tunisie à partir de 2018.*

Antécédents de ce rapport

Ce chapitre présente brièvement les antécédents de l'ambition de CNV Internationaal pour accroître l'employabilité des jeunes en Afrique de l'Ouest, ainsi que la mission assignée et la méthodologie de recherche appliquée.

a. L'employabilité des jeunes, pilier important du Programme de Cofinancement syndical de la CNV

De concert avec ses organisations partenaires dans le monde entier, CNV Internationaal œuvre en faveur de l'accès au travail décent par le dialogue politique sur des questions liées à l'éducation, les capacités et le développement de carrière, ainsi que par des programmes de stages. CNV Internationaal soutient les jeunes travaillant dans l'économie informelle, en vue de transitions positives vers l'emploi formel. De plus, CNV Internationaal fournit aux organisations partenaires son expertise sur les défis de l'employabilité des jeunes, aide les syndicats locaux à améliorer leurs capacités de négociation et fait aussi office d'avocat défenseur de ces causes aux Pays-Bas. Pour plus d'informations sur l'employabilité des jeunes, se reporter à l'Encadré 1.

Dans le cadre de la phase de démarrage du PCS, en 2017, l'Institut d'Amsterdam des Hautes-Études sur le Travail et la Fondation *Wage Indicator* ont examiné les stratégies possibles d'intervention pour chacun des domaines de résultats susmentionnés. S'agissant de l'employabilité des jeunes, trois problèmes principaux ont été identifiés :

- (1) *Intégration au marché du travail problématique* pour les demandeurs d'un premier emploi, dans le cadre d'une grande inadéquation des compétences apprises et d'une croissance démographique rapide des jeunes.
- (2) *Insuffisance d'informations disponibles sur le marché du travail disponibles* pour les demandeurs d'emploi, à propos notamment des compétences requises, des salaires potentiels et des données mises à jour sur les postes vacants.
- (3) *Caractères précaire et informel des emplois* que finissent par occuper les jeunes, qui sont souvent surqualifiés pour ce genre de postes.

L'employabilité des jeunes est, de toute évidence, un problème urgent et à grande échelle dans les pays africains, où les populations jeunes sont dominantes et où la capacité d'absorption du secteur formel est très limitée.

À la lumière des points forts et des opportunités existants dans les quatorze pays sélectionnés du PCS, les chercheurs ont recommandé à CNV Internationaal de prioriser l'em-

ployabilité des jeunes en Afrique de l'Ouest et d'établir un programme centré sur :

- (1) la création d'emplois et la formation professionnelle par le biais d'efforts de lobby et de plaidoyer;
- (2) des projets pour encourager la formation;
- (3) la formation des membres des comités de jeunes des syndicats, et 4) des projets pouvant améliorer l'accès aux informations du marché du travail.

Encadré 1 : Que signifie 'employabilité des jeunes'?

Pour l'OIT (2013), le terme employabilité se rapporte aux 'compétences et aux qualifications transférables qui renforcent la capacité d'un individu à tirer parti des possibilités d'éducation et de formation qui se présentent pour trouver un travail décent et le garder, progresser dans l'entreprise ou en changeant d'emploi, ainsi que s'adapter aux évolutions de la technologie et des conditions du marché du travail. Les personnes qui bénéficient du meilleur degré d'employabilité sont celles qui ont reçu une éducation et une formation diversifiées, des compétences de base transférables —y compris l'aptitude à travailler en équipe, à résoudre des problèmes, à utiliser les nouvelles technologies de l'information et de la communication, à s'exprimer dans des langues étrangères et à communiquer avec les autres [...] Cette combinaison de compétences leur permet de s'adapter aux changements qui interviennent dans le monde du travail⁷.

Le concept d'employabilité des jeunes renvoie donc aux possibilités de ceux-ci de trouver un emploi décent et de le garder; non pas un poste temporaire, mais bien un emploi dans le secteur formel, assorti d'un contrat (permanent). Pour ce faire, il faut des opportunités d'emploi, mais les jeunes doivent également être capables d'acquérir les compétences adéquates. Autrement dit, il s'agit de trouver un emploi et de le garder tout en restant attractif pour les employeurs.

L'employabilité durable implique que l'employé est désireux de contribuer au travail qui lui convient le mieux, le fait sentir valorisé et connecté au travail. Les travailleurs qui sont durablement employable se sentent connectés au travail qu'ils réalisent. Et parmi les facteurs qui influent sur l'employabilité figurent : la capacité à s'adapter, le capital humain accumulé (formé par l'âge, l'éducation, les compétences cognitives et émotionnelles, l'expérience et les compétences) et le capital social (le réseau d'un individu).

7 OIT. Plateforme de compétences pour l'emploi.

8. OIT, 2013.

b. Mission assignée

Pour cette mission, les termes de référence faisaient partie de la Théorie du Changement NL/INT sur le thème 'Employabilité des jeunes'. C'est sur la base de la TdC que le résultat ci-après a été formulé :

'CNV Internationaal œuvrera de pair avec les acteurs néerlandais et internationaux (gouvernements, entreprises, OSC) pour aider à accroître l'employabilité parmi les jeunes et permettre à ceux-ci de se faire entendre au plan international. Promouvoir le rôle des organisations syndicales sur ce point est crucial pour ce domaine de résultats.'

Ce résultat spécifique a permis de formuler plusieurs résultats intermédiaires et les activités correspondantes. Parmi ces résultats : la mise au point d'un *argumentaire économique* prouvant qu'investir dans l'employabilité des jeunes génère une valeur ajoutée, afin de renforcer les relations entre employeurs et travailleurs.

La mission avait pour objectif initial, tout d'abord, de mieux comprendre les débats les plus récents sur l'employabilité des jeunes, et plus spécifiquement celle des jeunes d'Afrique de l'Ouest, par des recherches documentaires et des interviews d'experts et de gens de terrain. Ensuite, il s'agissait d'élaborer un argumentaire à l'adresse des entreprises, expliquant la valeur ajoutée créée par les investissements en faveur de l'employabilité des jeunes, notamment la création de compétences. Un objectif supplémentaire a été formulé pendant la réalisation de la mission : décrire le rôle des organisations syndicales dans le soutien à la création d'opportunités génératrices de revenus pour les jeunes. Pour répondre à ces questions, un bref relevé des acteurs pertinents a été inclu en Annexe D. Les résultats du présent rapport serviront à CNV Internationaal et ses partenaires à mettre à jour leur Théorie du Changement en Afrique de l'Ouest et permettront à CNV Internationaal de partager les leçons ainsi apprises avec d'autres acteurs majeurs lors de la Conférence de la CSI à Copenhague, en décembre 2018, ainsi qu'aux Pays-Bas et en Afrique de l'Ouest en 2019.

c. Méthodologie de recherche

Ce rapport présente les principaux résultats et les conclusions de la recherche effectuée au nom de CNV Internationaal. La présente section offre un aperçu des activités menées.

La mission consistait en :

- **Une recherche documentaire**

Cette recherche visait à lire et à analyser une série de

documents de politiques, ouvrages académiques et autres documents fournis par CNV Internationaal, des experts du BIT⁹, ainsi que d'autres données pertinentes consultées en ligne, à propos de l'employabilité des jeunes, le renforcement des compétences, les défis que les jeunes d'Afrique de l'Ouest doivent relever, et les acteurs chargés d'améliorer l'employabilité des jeunes. L'Annexe A contient la liste des documents étudiés dans le cadre de la mission.

- **Interviews des experts et gens de terrain**

Cette série d'interviews a eu lieu en face à face ou via Skype. Des représentants d'organisations diverses ont ainsi pu partager leurs idées et leurs expériences (voir Annexe B pour une liste des personnes interrogées) :

- Ministère néerlandais des Affaires étrangères, ministère néerlandais de Affaires économiques, Agence néerlandaise pour l'Entreprise (RVO).
- ONG néerlandaises Edukans, SNV, SOS Kinderdorpen, ICCO, PerspActive¹⁰.
- Organisation internationale du Travail (OIT), Bureau pour les activités des travailleurs (ACTRAV), haut fonctionnaire spécialisé dans l'emploi des jeunes, et autres experts liés à l'OIT.
- Organisation de jeunesse de la Fédération nationale de Syndicats chrétiens (CNV Jongeren) et Bureau CNV d'Afrique de l'Ouest (BCPA)
- Instituts de recherche (CINOP, NUFFIC).
- Programme de coopération des employeurs néerlandais (DECP) et Confédération des industries et employeurs des Pays-Bas (VNO-NCW).

- **Discussions avec les partenaires CNV en Afrique de l'Ouest et des partenaires d'autres régions**

Lors d'une visite à la Conférence internationale du Travail de 2018, nous avons pu parler de l'employabilité des jeunes et du rôle des syndicats avec les partenaires CNV du Sénégal, du Bénin, du Niger et du Mali, ainsi que de la Colombie et de l'Indonésie.

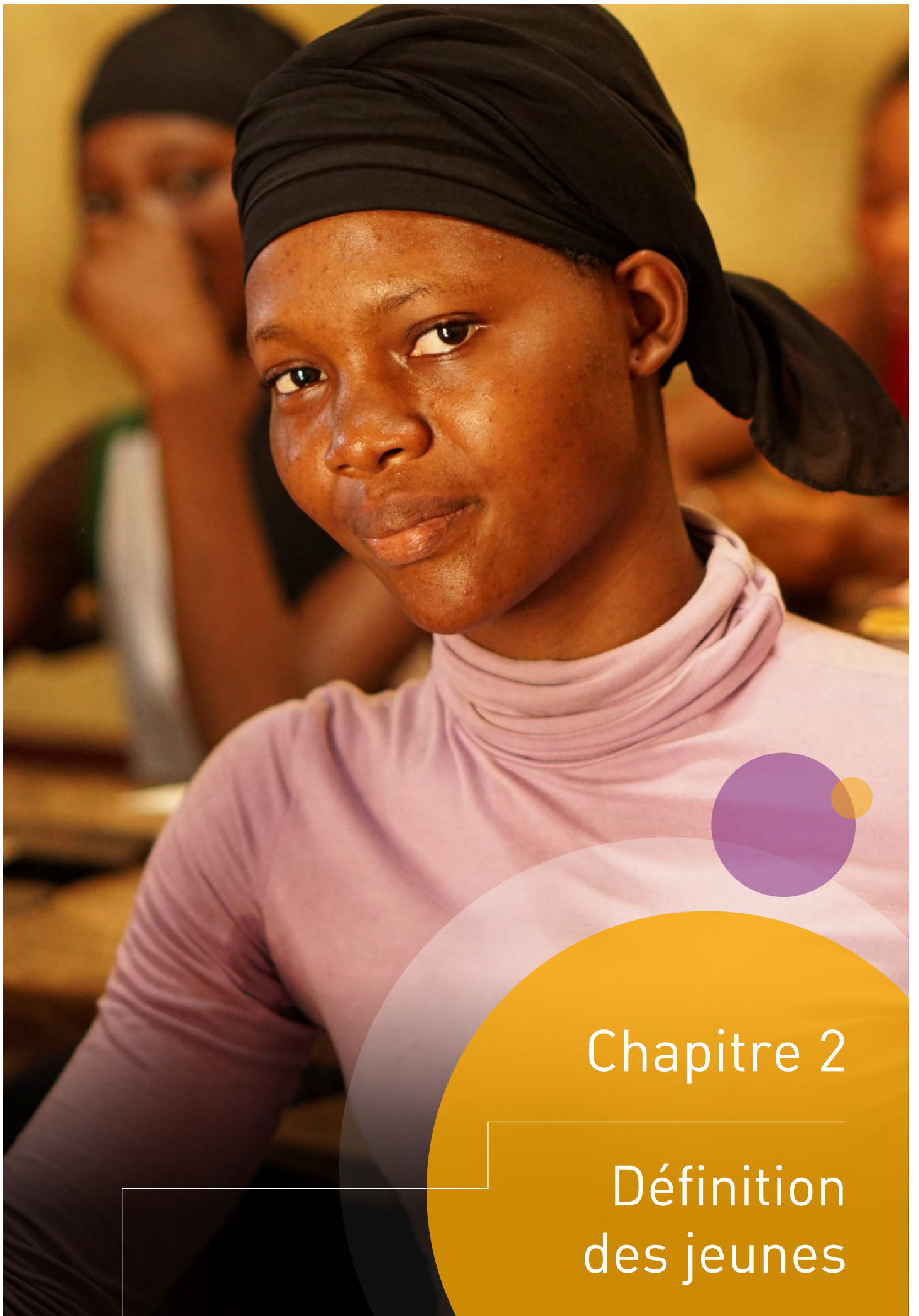
- **Conversations des représentants du secteur privé**

D'août à novembre, d'autres interviews ont été réalisées auprès de représentants d'entreprises privées, afin de discuter de l'ébauche de notre argumentaire commercial.

La mission a été menée à bien avec la coopération de Martine Kersten et d'Esther Drovers, de CNV Internationaal.

⁹. De précieux documents ont été fournis par Leonard Mertens (précédemment en poste au BIT au Mexique).

¹⁰. Les documents en ligne concernant les programmes pour la jeunesse mis en œuvre par d'autres ONG (Plan International Nederland, HIVOS, Oxfam, Spark) ont également été pris en compte.



Chapitre 2

Définition des jeunes

Définition des jeunes : qui sont les jeunes ouest africains?

Les jeunes et l'emploi des jeunes sont des sujets épineux dans les pays d'Afrique de l'Ouest, pour les Africains eux-mêmes, et aussi pour les nombreux acteurs du développement et bailleurs de fonds. Les jeunes d'Afrique sont souvent considérés comme étant une population à risque, voire comme 'un risque'. D'autres voient la jeunesse plutôt comme une 'opportunité'. L'employabilité des jeunes est aussi un thème qui attire de plus en plus d'attention dans les politiques de coopération au développement, notamment aux

Pays-Bas. Mme Sigrid Kaag, ministre néerlandaise du Commerce extérieur et de la Coopération au Développement, a annoncé que l'accent serait mis sur la lutte contre les causes du manque de perspectives pour les jeunes en Afrique et sur le soutien aux stratégies d'éducation et d'emploi dans la région¹¹. Mais comment définir la jeunesse, les jeunes? Ce chapitre précise à qui les termes 'les jeunes' renvoient et présente quelques caractéristiques de la population jeune d'Afrique.

Encadré 2 : Quelques observations critiques sur l'attention accrue pour la jeunesse

Certaines des personnes interviewées dans le cadre de ce travail, même s'ils s'accordent sur la nécessité de résoudre la crise de l'emploi des jeunes, ont partagé leurs critiques face au regain d'intérêt pour les jeunes. En effet, quelque 75% de la population africaine a moins de 35 ans, et 40% de cette population est âgée de 15 à 35 ans. On peut donc en déduire l'inutilité de politiques et programmes qui cibleraient 'spécifiquement' les jeunes, puisqu'il y aura toujours des jeunes dans n'importe quel groupe-cible. Un autre point d'interrogation concernait le nombre de thèmes qui sont 'spécifiques' aux jeunes et n'appartiennent pas à un problème plus vaste. Le prisme 'Jeunesse' est inutile lorsqu'il s'agit d'analyser des facteurs qui sapent l'agriculture, tels que le changement climatique, le manque d'eau, les marchés volatiles, le manque de financement ou l'exploitation de classes (propriétaires et paysans). Certains ont même estimé que ce prisme tendrait plutôt à éloigner l'attention des problèmes structurels que rencontrent les exploitants agricoles de toutes les générations (y compris l'exploitation de la part des propriétaires, des financiers et des grossistes, la volatilité des prix, le manque de terres ou les risques liés au climat). Ces critiques ont également été partagées avec la Plateforme INCLUDE. La relation de cause à effet entre la situation des jeunes et la migration, si souvent abordée dans le débat public, est également très critiquée¹².

a. Définition de la jeunesse

La jeunesse est souvent définie en fonction de l'âge. Ainsi, les Nations unies considèrent jeunes les personnes âgées de 15 à 24 ans, mais parfois aussi jusqu'à 32 ans¹³. Le PNUD, dans sa dernière Stratégie pour la Jeunesse, parle d'hommes et de femmes âgés de 15 à 30 ans¹⁴. L'Union Africaine utilise d'autres critères : est jeune toute personne de 15 à 35 ans. Les gouvernements aussi ont souvent leur propre définition nationale. Au Bénin et au Mali, l'intervalle est de 15 à 35 ans; au Niger, il est de 14 à 30 ans et au Sénégal, de 18 à 35 ans. Quant à CNV Internationaal, elle définit le jeune comme 'tout individu âgé de 15 à 35 ans', suivant ainsi le point de vue de la Confédération syndicale internationale (CSI) selon lequel dans la plupart des régions, trouver un emploi est tout aussi difficile pour les jeunes de 20 ans que pour les jeunes trentenaires. La définition de la jeunesse peut aussi être contextuelle. Or, le contexte en Afrique de l'Ouest peut être différent de la situation en Afrique de l'Est, par exemple. Dans un rapport UNICEF, Julie Larsen conclut qu'au lieu d'aborder le concept de jeunesse comme une phase dans le développement vital, il faudrait peut-être comprendre comment les jeunes se placent et sont placés dans des catégories générationnelles¹⁵.

b. Caractéristiques de la population jeune d'Afrique

La population jeune d'Afrique n'est pas une catégorie homogène de population, ni un groupe d'âge défini. Les jeunes d'Afrique se caractérisent plutôt par les tendances ci-après :

11. Ministère des Affaires étrangères. Mai 2018

12. Voir, par exemple, Carljine Vos et son interview du professeur Ton Dietz, dans *De Volkskrant*.

13. UNESCO, 2017.

14. PNUD, 2014.

15. Julie E. Larsen, 2009. p. 12.

16. ONU, 2015 [a].

- 1) Nombre :** en 2015, le nombre d'Africains jeunes de 15 à 24 ans était estimé à 229,6 millions, à savoir 19,4% de la population totale, pour quelque 486 millions d'enfants de moins de 15 ans représentant 40,9% de la population africaine. Autrement dit, plus de la moitié de la population subsaharienne a moins de 25 ans. De fait, en Afrique subsaharienne, 75% des habitants ont moins de 35 ans, une proportion qui devrait tomber à 70% en 2030 (ces données incluent l'Afrique du Nord). Et 70% de la population d'Afrique subsaharienne a moins de 30 ans. Le Mali (avec une moyenne d'âge de 16,2 ans) et le Niger (15,4 ans) comptent parmi les pays les plus jeunes au monde¹⁷.
- 2) Rythme de croissance :** alors que la population vieillit en 'Occident', elle rajeunit particulièrement en Afrique. Chaque année en Afrique subsaharienne, entre le moment présent et 2035, il y aura un demi-million de jeunes de 15 ans en plus par rapport à l'année précédente. De fait, la proportion de jeunes en Afrique devrait continuer d'augmenter dans la prochaine décennie¹⁸. Selon la Banque mondiale, l'Afrique dispose de la population jeune la plus nombreuse dans le monde, avec une hausse prévue de 42,5 millions entre 2010 et 2020. À l'horizon 2030, il est prévu que la population jeune aura augmenté de 7%, atteignant presque 1,3 milliards de personnes¹⁹. Dans ses Perspectives Économiques 2018, la Banque africaine de Développement considère l'Afrique de l'Ouest comme la région où la population jeune s'accroît le plus rapidement en Afrique, avec une croissance encore plus prononcée pour les années à venir.
- 3) Urbanisation :** pour 2050, la majorité de la population d'Afrique subsaharienne vivra dans les villes. Pourtant, la plupart des Africains habitent actuellement dans des zones rurales (60%) et, dans beaucoup de pays subsahariens, les jeunes vivant en zones rurales constituent encore un segment important de la population. Mais les différences entre pays subsahariens, quant à la proportion d'habitants en zones rurales et urbaines, sont énormes. Par exemple, en 2015, à peine 16% de la population

ougandaise vivait dans les villes, alors que cette proportion était déjà de 44% au Sénégal.

- 4) Flux migratoires :** une grande partie des flux migratoires internationaux sont le fait de jeunes (70% des migrants ont moins de 30 ans). Dans son Rapport mondial sur la Jeunesse 2013, l'UNDESA souligne que 75 millions des 232 millions de migrants internationaux ont moins de 30 ans²⁰. Et parmi les jeunes migrants, près de la moitié sont des femmes et des fillettes. Enfin, 60% des jeunes migrants internationaux viennent de pays en développement. Parmi les bénéficiaires de la migration pour les pays africains figurent l'acquisition de compétences à l'étranger, les envois de fonds, les opportunités professionnelles et les salaires plus élevés à l'étranger. Toutefois, pour les communautés d'origine, le vieillissement, les déséquilibres entre les genres et la fuite des cerveaux sont généralement les impacts sociaux négatifs de la migration économique. La migration économique des jeunes peut aussi poser certains problèmes d'épanouissement, notamment en cas de trafic d'êtres humains dans des réseaux de prostitution, les activités criminelles, la consommation de drogue, la vulnérabilité accrue au VIH et autres problèmes de santé, ainsi que le manque de protection de travailleurs migrants²¹. Il est commun de penser que les migrants africains sont désespérés, mais ils étaient souvent relativement bien instruits et provenaient de milieux plus aisés, en partie en raison du coût élevé du voyage. Et si les migrants sont souvent décrits comme des victimes de trafiquants et de passeurs, les données empiriques suggèrent qu'une vaste majorité d'entre eux émigrent de leur propre initiative²². La migration en Afrique a toujours été et reste intrarégionale (voir Encadré 3). Le manque de perspectives économiques étant l'une des causes de la migration illégale. Ainsi, de 80% à 90% des migrants vers l'UE par la Libye ou d'autres pays du Nord de l'Afrique partent (en principe sans statut de réfugié) en raison du manque de perspectives économiques et sociales.

Encadré 3: La migration n'est pas un phénomène nouveau

En décembre 2017 au Sénégal, CNV Internationaal a organisé un séminaire sur la migration et l'employabilité des jeunes en Afrique subsaharienne (Migration et Employabilité des jeunes en Afrique subsaharienne : causes, perspectives, recommandations). À cette occasion, l'Organisation internationale pour les migrations (OIM) a présenté les caractéristiques et tendances de la migration en Afrique de l'Ouest, soulignant que la migration illégale n'est pas un phénomène nouveau : au vu de l'accroissement des flux migratoires et du nombre de morts en mer, l'attention internationale a simplement augmenté. La migration en Afrique a toujours été et reste un phénomène intrarégional. Et si la mobilité professionnelle intracontinentale était facilitée, cela offrirait un potentiel de développement énorme pour l'Afrique²³.

17. *Oxfam 2016.*

18. *C'est la raison pour laquelle certains des experts interrogés ont souligné l'importance des investissements dans des programmes de santé sexuelle et reproductive.*

19. *UN, 2015 (b).*

20. *UN, 2017.*

21. *UN, 2016.*

22. *Julie E. Larsen, 2009, p.19.*

23. *Rapport de séminaire Conférence CNV, 14 décembre.*



Chapitre 3

Caractéristiques du marché du travail

Caractéristiques du marché du travail des jeunes en Afrique de l'Ouest

Les sections ci-après sont axées sur les caractéristiques du marché du travail : le chômage des jeunes, la main-d'œuvre formelle et l'économie informelle.

a. Chômage des jeunes²⁴

Le nombre de jeunes sans emploi dans le monde était estimé à 70,9 millions en 2017²⁵. En Afrique subsaharienne, ils seraient actuellement 12 millions; 65 millions de jeunes ont un travail, mais vivent dans la pauvreté. Le taux de chômage des jeunes dans le monde atteint 13,1% en 2017, avec un pic dans les États arabes (30%). Mais il est difficile de dresser un tableau général du chômage des jeunes sur le continent africain. La croissance démographique, forte et rapide, a contribué à multiplier le nombre de jeunes Africains sans emploi. Le Rwanda affiche un des plus bas taux de chômage des jeunes dans le monde, et l'Afrique du Sud un des taux les plus élevés. Le Nigéria présente un taux tout juste inférieur à la moyenne mondiale, mais avec une population de plus de 182 millions d'habitants (dont plus de la moitié a moins de 30 ans), le chômage des jeunes reste élevé.

Le pourcentage de jeunes sans emploi en Afrique subsaharienne reste dans la moyenne mondiale. Mais parce qu'une grande partie de la population d'Afrique subsaharienne a moins de 25 ans, le nombre de jeunes sans emploi est très élevé par rapport à la population totale. Selon des données du BIT, quelque 12 millions de jeunes n'ont actuellement pas de travail dans les pays subsahariens. Certes, c'est légèrement inférieur au taux mondial de chômage des jeunes, mais il faut savoir que l'Afrique est la région du monde avec le taux le plus élevé de pauvreté des travailleurs, c'est-à-dire les personnes ayant un emploi, mais touchant moins de US\$ 2 par jour (seuil de pauvreté défini internationalement). Les statistiques de l'emploi suggèrent de plus grandes proportions de jeunes par rapport aux adultes dans les catégories de sans emploi, sous-employés et travailleurs pauvres, les jeunes femmes étant les plus vulnérables²⁶. En Afrique subsaharienne, le chômage des jeunes se propage deux fois plus vite que celui des adultes, signale la BAD, et les jeunes femmes souffrent davantage des conséquences du manque d'emploi. Quelque 15% des jeunes se trouvent dans une situation où ils ne sont ni employés, ni scolarisés, ni en formation (NEET, abréviation en anglais)²⁷.

Selon la BAD, les hommes dans la plupart des pays sub-

sahariens et tous les pays d'Afrique du Nord trouvent plus facilement un emploi que les femmes, même à compétences et expérience équivalentes. Et en Afrique de l'Ouest, la proportion de jeunes NEET atteint 30% de toute la population jeune, ce qui est bien plus élevé que dans les pays développés et à revenus moyens. Au Sénégal, par exemple, la proportion de jeunes NEET dépasse 50% dans les zones rurales, pour 35% en zones urbaines. Les femmes sont plus touchées que les hommes (60% de femmes au Sénégal, pour 24% d'hommes).

b. Les jeunes dans la main-d'œuvre formelle

D'ici à 2030, quelque 25,6 millions de jeunes travailleurs de 15 à 29 ans vont arriver sur le marché du travail dans le monde. Et ils auront besoin d'emplois²⁸. Cette hausse aura lieu presque exclusivement en Afrique. En 2014, la participation de la main-d'œuvre jeune au marché du travail (proportion de la population en âge de travailler, avec ou sans emploi, ou à la recherche d'un emploi) était de 54,3% dans les pays subsahariens et de 33,7% en Afrique du Nord, comparée au taux mondial de 47,3%²⁹.

Dans la prochaine décennie, plus de 10 millions de jeunes Africains arriveront sur le marché du travail chaque année. Pour la plupart, ils chercheront du travail dans l'agriculture ou dans de petites entreprises familiales. Au mieux, un seul sur quatre aura un emploi salarié. On estime à 18 millions le nombre d'emplois à créer chaque année en Afrique subsaharienne d'ici à 2035, pour donner du travail aux jeunes³⁰.

Moins de 20% des jeunes Africains, et à peine 10% des jeunes Africaines, ont un emploi formel salarié. En 2010, le secteur formel fournissait du travail à 16% de la main-d'œuvre disponible. Le secteur industriel (mines, manufacture et construction) représente moins d'un cinquième de ces emplois salariés (environ 3% de l'emploi total). Le reste vient de l'agriculture (62%) et des petites entreprises familiales (22%).

Bien que le secteur industriel va croissant, l'industrialisation est partie d'une base si minime que même une initiative radicale d'industrialisation ne générerait pas assez d'em-

24. OIT, 2017 et Banque africaine de développement, 2018.

25. *Decent Jobs for Youth platform, 2017 [en anglais]*.

26. OIT, 2015.

27. *Decent Jobs for Youth platform, 2017*.

28. OIT 2017.

29. OIT, 2015.

30. *Perspectives économiques régionales. Afrique subsaharienne. Faire face aux vents contraires*, avril 2015.

plis pour absorber les nouveaux arrivants sur le marché du travail des deux prochaines décennies. Le secteur formel des services devrait mieux tirer son épingle du jeu, et on estime que pour 2020, environ un tiers de tous les nouveaux emplois seront créés dans ce secteur (soins de santé, éducation, TIC, commerce, transport). L'économie numérique offre également des opportunités, mais à une échelle encore limitée.

La proportion de main-d'œuvre employée dans l'agriculture des pays subsahariens diminue de manière générale, mais l'agriculture reste de loin la plus grande source d'emploi et devrait le rester encore pendant la prochaine décennie, voire plus longtemps, en particulier pour les jeunes. En 2010, environ 60% de la main-d'œuvre était employée dans l'agriculture. Dès 2020, un tiers de tous les nouveaux emplois sera créé dans ce secteur et 37% des nouveaux arrivants sur le marché du travail travaillent ou travailleront dans l'agriculture entre 2010 et 2020³¹.

c. Sous-emploi – Économie informelle

Les jeunes manquent clairement d'opportunités d'emploi ou auto-emploi décent, formel et durable. Selon les dernières statistiques, 76,7% des jeunes travailleurs occupent des emplois informels ou contribuent au travail de la famille, pour 57,9% d'adultes dans la même situation. Pour la plupart des jeunes Africains (de 15 à 24 ans), le gros problème d'emploi est le sous-emploi. Environ 80% de la population d'Afrique de l'Ouest travaille dans l'économie informelle, laquelle fournit 90% de tous les emplois disponibles. Et les jeunes des zones rurales sont plus susceptibles d'être engagés dans un emploi informel que les jeunes des zones urbaines. Les jeunes femmes aussi ont plus de chance de trouver un travail informel que les jeunes hommes. Elles travaillent soit dans l'agriculture informelle, soit dans des ménages-entreprises. Cette économie informelle continue d'occuper la majorité des jeunes. Mais un tel sous-emploi n'est pas une solution à la pauvreté. Plus de 70% des jeunes Africains sont des 'travailleurs pauvres'³². Il n'est pas rare de retrouver des diplômés universitaires sans emploi qui nettoient les sols dans les hôtels, vendent des cartes de recharge (pour téléphones mobiles) ou travaillent en usine comme non-qualifiés.

Pour beaucoup, les jeunes entrepreneurs d'Afrique de l'Ouest vivent dans les capitales ou autres grandes villes ayant des traditions marchandes ou artisanales dans des secteurs tels que le charbon de bois, la farine, la chaume pour toitures, la confection et la construction. Ces petites entreprises se centrent dans les secteurs agroalimentaire, commercial et des services. Pour les jeunes avec peu ou pas d'éducation ou de compétences, les ménages-entreprises informels sont une alternative viable. Quelques rares d'entre eux deviennent des entrepreneurs par opportunité capables de créer de l'emploi pour d'autres jeunes³³. Mais pour la majorité, ils restent des entrepreneurs 'par nécessité'.

Cet emploi informel n'offre généralement aucune sécurité d'emploi, à peine quelques avantages minimaux, un revenu très bas, des conditions de travail peu saines et aucun contrat écrit³⁴, mais aussi des risques professionnels avec accidents éventuels, et la discrimination. En parallèle, les aspirations des jeunes sont élevées. D'où le mélange potentiellement explosif et déclencheur de tensions sociales (voir Encadré 4).

31. OIT, 2017.

32. OCDE, *Page Web Afrique* et OCDE Development Matters, 2018 (en anglais).

33. Les entrepreneurs par nécessité sont ceux qui montent leur entreprise pour des raisons de survie et luttent pour équilibrer leur activité professionnelle avec des responsabilités de soutien non-rémunérées, tout en générant à peine suffisamment de revenus pour pourvoir aux besoins de leur foyer. Les entrepreneurs par opportunité, par contre, sont des personnes mieux préparées, avec les aspirations,

l'attitude et l'intérêt d'accroître leur entreprise. Les entrepreneurs à bas revenus des communautés marginalisées sont, dans leur grande majorité, des entrepreneurs par nécessité.

34. Même parmi les travailleurs salariés formels, peu sont ceux qui sont couverts par un contrat écrit. Près de la moitié de ces contrats sont à durée déterminée, et moins d'un salarié jeune sur cinq bénéficie d'avantages supplémentaires tels qu'un congé annuel, des congés de maladie ou la couverture de la sécurité sociale.

Encadré 4 : Le chômage : menace pour la paix et la stabilité

Un rapport des Nations unies ('Chômage des jeunes et insécurité régionale en Afrique de l'Ouest') a qualifié les niveaux élevés de chômage parmi les jeunes hommes et femmes d'Afrique de l'Ouest de 'bombe à retardement'³⁵. L'étude, menée en 2013 par le Bureau des Nations unies pour l'Afrique de l'Ouest, prévient que le progrès et la sécurité dans toute la région sont menacés par le 'nombre croissant de jeunes sans perspectives de pouvoir jamais travailler pour mener une vie raisonnablement digne'³⁶.

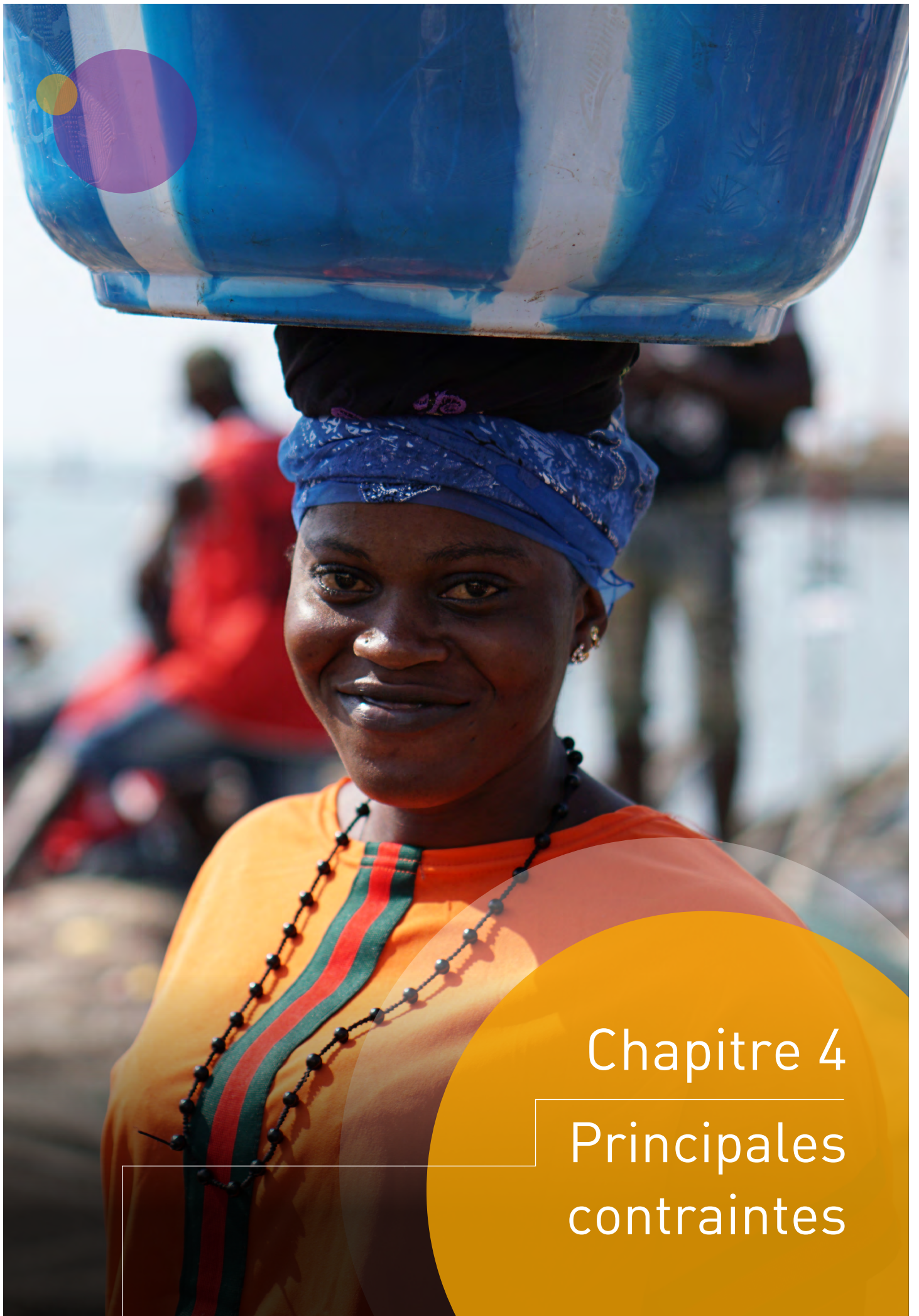
Le chômage des jeunes dans plusieurs pays africains fait partie d'un cercle vicieux. Les jeunes sans emploi sont plus susceptibles de grossir les rangs de mouvements rebelles et d'armées et milices gouvernementales qui se battent dans les nombreuses guerres sur tout le continent. Une étude de la Banque mondiale a montré en 2001 que 40% des jeunes qui s'unissent aux mouvements rebelles affirment y être poussés par le manque d'emploi. Mais les conflits armés provoquent justement le manque d'emploi, par leurs impacts sur l'économie d'un pays, ses infrastructures et ses ressources humaines.

Le manque de perspectives d'emploi sûr, ainsi que l'éducation plus poussée, l'accès à la technologie moderne et l'exposition aux avantages perçus des économies développées, créent un risque de frustration parmi les jeunes. Un sentiment qui peut générer instabilité politique et émigration.

La principale leçon à tirer de l'élection présidentielle de 2012 au Sénégal est que le chômage des jeunes (alors à 15% dans ce pays) peut alimenter le feu de la violence politique et le désordre public. C'est en conscience que le Sénégal a donc lancé un programme, en février 2013, pour créer 30 000 emplois pour la fin de cette année-là, avec possibilité d'en avoir générés 300 000 pour 2017. Des programmes similaires ont été annoncés au Burkina Faso et dans d'autres pays de la région. Toutefois, tous les gouvernements n'ont pas la capacité de 'créer' autant d'emplois.

35. *UNOWA, 2005 (en anglais).*

36. *Kingsley Ighobor, 2013.*



Chapitre 4
Principales
contraintes

Employabilité des jeunes en Afrique de l'Ouest : principales contraintes

Ces dernières années, l'Afrique subsaharienne a connu une croissance économique positive et des investissements accrus. Toutefois, comme mentionné dans le chapitre précédent, cette croissance économique ne s'est pas traduite par des emplois suffisants ou décents pour des jeunes dans le secteur formel. Quelles sont les barrières qui rendent si complexe pour les jeunes la quête d'un emploi décent (ou n'importe quel autre) ou l'accès à un tel emploi?

À partir de la recherche documentaire et du contenu des interviews, on peut regrouper les principaux défis que connaissent les jeunes, particulièrement en Afrique de l'Ouest où se trouvent les partenaires africains de CNV Internationaal, dans les domaines suivants :

- a. Environnement économique pour les affaires, disponibilité d'emplois.
- b. Éducation de qualité, formation et développement de compétences.
- c. Adéquation de l'offre des programmes éducatifs et de formation face aux exigences du marché du travail.
- d. Entreprenariat.
- e. Réseaux sociaux.
- f. Normes sociales (genre).
- g. Engagement civique - participation des jeunes.

Les sections ci-après reviennent sur ces différents types d'obstacles pour les jeunes. Dans les Encadrés figurent des exemples et opportunités d'interventions pour sauter ces obstacles. Nous soulignons d'ores et déjà que les jeunes sont confrontés à des contraintes différentes (aussi selon le genre) qui demandent des stratégies différentes. Pour mieux comprendre qui sont les jeunes, comment ils se définissent et comment ils sont définis par les autres, une analyse contextuelle spécifique est nécessaire pour chacun des pays.

a. Environnement économique pour les affaires, disponibilité d'emplois

Dans sa série de rapports annuels *'Doing Business: Creating Jobs'*, la Banque mondiale examine les réglementations qui améliorent ou limitent la possibilité de conduire des affaires. Ainsi, selon la Banque mondiale, malgré les réformes des réglementations, consignées dans *Doing Business 2019*, l'Afrique subsaharienne impose encore des réglementations strictes sur le secteur privé, ce qui sape

l'investissement, et n'a pas créé suffisamment de conditions attractives pour les investisseurs (étrangers directs). Les politiques macroéconomiques favorables, les politiques sur le marché du travail et pour l'industrialisation et les politiques pour l'emploi des jeunes, *soit font défaut, soit ne sont pas mises en œuvre*. La réglementation est faible et la corruption rend les investissements encore plus risqués. La lenteur des transformations économiques et la faible productivité dans les secteurs-clé de l'économie limitent la création d'emplois et d'opportunités économiques. L'environnement institutionnel formel est loin de pousser les jeunes entrepreneurs à investir dans des possibilités salariales formelles. La charge fiscale disproportionnée sur les entrepreneurs et les processus bureaucratiques compliqués pour enregistrer une entreprise poussent souvent les (jeunes) gens vers le secteur informel, qui évitent ainsi les démarches fastidieuses de ces obligations formelles.

Pour investir dans l'emploi des jeunes, il faut une approche collaborative qui, d'une part, priorise la création d'emplois et, d'autre part, aide les jeunes à surmonter des désavantages spécifiques tels que le décalage des compétences et la discrimination. Le défi de l'emploi des jeunes exige une *approche holistique* où les politiques macroéconomiques, du marché du travail, industrielles et sectorielles se renforcent mutuellement afin de multiplier les opportunités pour les jeunes. Cependant, au niveau gouvernemental, il existe une *piètre coordination nationale des stratégies et programmes pour l'emploi des jeunes*, ce qui ne contribue pas à un environnement favorable. Les responsabilités en matière de politiques d'emploi des jeunes sont réparties entre un grand nombre d'acteurs gouvernementaux qui ne peuvent donc coordonner correctement leurs efforts, et qui se caractérisent par la bureaucratie inopérante. Une telle situation ne saurait mener à la création d'emplois.³⁷

37. Confirmé par les documents et plusieurs personnes interviewées.

Comment améliorer l'environnement économique pour les affaires?

Les études de l'OIT montrent que *les politiques macroéconomiques* peuvent avoir une influence positive sur l'emploi des jeunes, notamment :³⁸

- Encourager la diversification économique et la transformation de la production.
- Réduire la volatilité macroéconomique par des politiques contre-cycliques opportunes et ciblées.
- Stimuler la croissance du secteur privé, en particulier l'accès au financement pour les micro-entreprises et les PME, et la résolution des problèmes logistiques.
- Améliorer les réseaux de transport et communications (voirie rurale, connexions des routes, couverture élargie de la téléphonie mobile) afin d'ouvrir de nouveaux marchés aux producteurs et aux fournisseurs de services.
- Augmenter les interventions du côté de la demande, qui ont un impact particulier sur l'emploi des jeunes, comme par exemple les travaux d'infrastructure intensifs en main-d'œuvre et les programmes publics-privés de construction de logements (vu la croissance démographique rapide dans les villes, la disponibilité de capital des membres des familles dans la diaspora, etc.), des politiques d'emploi public, des subventions aux salaires et aux formations.
- Poursuivre les investissements dans la création d'emplois industriels formels pour une transformation structurelle.
- Prendre des mesures complémentaires pour générer de l'emploi, dont la création de zones économiques spéciales telles que les zones franches d'exportation, qui ne sont que des zones industrielles bénéficiant d'incitants spéciaux (exonérations fiscales, exemptions de réglementations et incitants à l'infrastructure) pour attirer les investisseurs étrangers et nationaux.
- Mettre en place un financement suffisant et prévoyant pour des interventions ciblées en faveur de l'emploi des jeunes.

Les politiques sur le marché du travail peuvent contribuer à une plus forte demande d'emplois des jeunes, faciliter la mise en place d'incitants fiscaux et de subventions pour la promotion de l'emploi des jeunes, et aussi faciliter l'entrée ou la réinsertion des jeunes sur le marché du travail. Ces politiques influent sur les interactions entre l'offre de travail et la demande au moyen de mesures actives (de la forma-

tion professionnelle à l'emploi subventionné, en passant par les services à l'emploi) et de mesures passives (substitution de revenus). L'investissement dans la création d'emplois ne doit pas négliger la qualité des emplois. Un suivi et une supervision efficace est nécessaire de la part d'ONG, d'organisations syndicales et du Législatif, pour veiller à ce que les interventions pour l'emploi des jeunes sont menées selon les normes nationales et internationales du travail. Dernier point, et non des moindres, pour combler la brèche, il est crucial d'améliorer l'engagement à la base, par un mentorat individuel ou de groupe pour des jeunes passant de l'éducation à la formation puis à l'emploi.

b. Éducation de qualité, formation et développement de compétences

Le chômage des jeunes n'est pas simplement dû à un manque d'emploi, car même lorsque des opportunités d'emploi se présentent, les jeunes ont tendance à ne pas avoir les connaissances et compétences adéquates pour en profiter. Les contraintes en termes de capital humain (éducation, formation et compétences) limitent l'employabilité des jeunes. Les inégalités dans l'éducation sont en général des barrières significatives qui entravent la participation des jeunes à la société³⁹. Quelles sont donc les principales limitations en termes d'éducation?

→ Accès insuffisant à l'éducation et faible taux de diplômés

Ces dernières années, l'Afrique subsaharienne a bénéficié d'une croissance économique positive et d'une hausse des investissements dans l'éducation. Chaque année, de plus en plus de jeunes arrivent sur le marché du travail avec de meilleurs niveaux d'instruction. Mais de nombreux jeunes ne peuvent toujours pas profiter du système éducatif. Certains ne sont même *jamais allés* à l'école, alors que d'autres ont commencé leur scolarisation, mais *ont abandonné*. Les femmes ont tendance à quitter l'école plus vite, et les familles considèrent souvent que la scolarisation des garçons est prioritaire sur celle des filles (voir les statistiques dans le *Rapport de suivi Éducation Pour Tous*)⁴⁰. L'Afrique subsaharienne reste la région affichant les plus hauts taux d'abandon scolaire, tous âges confondus. Sur les 63 millions d'enfants en âge d'enseignement primaire, 34 millions, donc plus de la moitié, vivent en Afrique subsaharienne. La région est aussi celle où le taux d'exclusion est le plus élevé, avec 21% des enfants en âge d'enseignement primaire privés de leur droit à l'éducation. Elle est suivie par l'Afrique du Nord et l'Ouest asiatique (11%)⁴¹.

38. OIT, 2017.

39. Unesco, *Rapport mondial de suivi 2012*, p. 25

40. Le *Rapport mondial de suivi sur l'égalité des genres 2018* révèle qu'en 2014, la parité des genres avait été atteinte dans le monde en moyenne, dans le pri-

maire, dans le secondaire inférieur et dans le secondaire supérieur. Toutefois, cette moyenne cachait des disparités persistantes dans de nombreuses régions, telles que l'Afrique de l'Ouest.

41. UNESCO *Factsheet*, 2018 (en anglais)

Trouver un emploi décent relève, pour ces jeunes, du véritable défi, tout particulièrement lorsqu'il s'agit d'emplois qui exigent un minimum de connaissances générales. Or, sans avoir acquis les compétences fondamentales telles que l'écriture et le calcul, leur potentiel salarial reste très bas. Moins un jeune est éduqué, moins de chance il aura de trouver un emploi stable. Il sera donc plus susceptible de créer son propre auto-emploi ou d'accepter des bas salaires. Les résultats des travaux de recherche montrent que les salaires mensuels des jeunes augmentent de manière continue à chaque étape éducative franchie.

→ **Éducation de piètre qualité**

À la sortie de l'école, les jeunes ne sont pas souvent admissibles à un emploi en raison de la *piètre qualité* de l'éducation reçue. Dans beaucoup de pays, les écoles primaires et secondaires et les centres de formation professionnelle manquent de *pertinence* et de *qualité* pour préparer les futurs travailleurs aux emplois disponibles sur le marché, lesquels exigent plus de compétences technologiques et un degré plus élevé d'innovation, d'adaptation et de flexibilité. Et en plus de la piètre qualité, l'éducation souffre aussi d'une pénurie d'enseignants dotés des qualifications et compétences pour garantir la préparation des jeunes au marché du travail.

→ **Mauvaise image de l'enseignement technique**

L'enseignement et la formation professionnelles et techniques (EFPT) offrent des opportunités d'acquérir des compétences et qualifications devant ouvrir un meilleur accès à un emploi décent. Il s'agit de fournir des 'compétences pour travailler' et de préparer pour la vie. Or, si on les compare à l'éducation académique, l'EFPT sont souvent perçues comme un deuxième choix, à cause d'un moindre statut, un manque de prestige, du peu de pouvoir qu'elles donnent. En conséquence, parents et élèves ont tendance à éviter la filière technique.

c. Adéquation de l'offre des programmes éducatifs et de formation face aux exigences du marché du travail

→ **Manque d'aptitude à l'emploi**

Cette incongruité de l'éducation impartie par rapport aux besoins du marché de l'emploi constitue un gros problème. En Afrique, cette brèche de compétences est surtout un problème de *sous-éducation*, provoqué par le fait de ne pas recevoir l'éducation adéquate, ou de qualité suffisante, les jeunes n'acquérant donc ni les compétences 'dures' (techniques) ni les compétences 'douces'

(socio-émotionnelles et cognitives) exigées sur le marché du travail. Les jeunes arrivent dès lors sur le marché du travail sans les connaissances et compétences adéquates et les entreprises trouvent difficilement de la main-d'œuvre dûment formée, capable de répondre à la dynamique du marché du travail. Les représentants des entreprises et industries se plaignent souvent du niveau général de préparation des demandeurs d'emploi. Autrement dit, ils pensent que, trop souvent, les candidats ne sont pas 'aptes à l'emploi'.

Des études montrent aussi que les programmes académiques de beaucoup de systèmes éducatifs en Afrique sont plutôt centrés sur la théorie, si bien que les étudiants en sortent mal préparés et dépourvus des compétences pratiques nécessaires. Les programmes scolaires visent à former les étudiants pour des emplois de bureau formels qui souvent n'existent pas, plutôt que de les préparer à un travail technique, ou d'usine, qui peut certainement être disponible.

→ **Diplômés surqualifiés**

L'inaptitude peut aussi provenir du fait que les jeunes sont surqualifiés pour les emplois disponibles, ce qui explique le taux élevé de chômage parmi les diplômés universitaires, notamment dans les pays d'Afrique du Nord.⁴²

En Afrique de l'Ouest, même les jeunes les plus instruits et mieux préparés (diplômés universitaires) estiment virtuellement impossible de trouver un emploi stable et bien rémunéré leur assurant un avenir. La raison en est que l'offre de jeunes qualifiés dépasse la capacité de l'économie à produire le genre d'emplois pour lesquels ces jeunes sont formés.

→ **Manque d'expérience**

Une autre incongruité est due au manque d'expérience pratique des futurs salariés. Les employeurs cherchent des travailleurs expérimentés, alors que les diplômés n'ont pas encore une telle expérience. D'autant qu'ils n'ont pas la chance de décrocher un stage ou de suivre un programme d'apprentis.

→ **Manque d'information**

En outre, les jeunes trouvent difficilement des emplois vacants où postuler, à cause du manque d'information, ou parce qu'ils manquent de confiance et d'expérience pour démarcher les employeurs. Ils savent rarement quels emplois sont disponibles et ont souvent besoin d'aide pour trouver des postes vacants, se créer un réseau, rédiger

42. OIT, 2015.

des CV, analyser les offres d'emploi et se présenter aux interviews avec les recruteurs. Ce genre de préparation au marché du travail ne fait généralement pas partie des programmes de institutions éducatives. La transition vers le monde du travail en est d'autant plus difficile.

→ **Préjugés des employeurs**

Certains employeurs hésitent à investir dans la création de nouveaux postes ou places d'apprentis pour les jeunes. Et ce, pour d'autres raisons. Ils ont des idées préconçues à propos des jeunes, des préjugés inconscients, une perception négative de l'attitude des jeunes. Dès lors, engager un jeune est considéré comme un risque : on craint qu'il n'y ait pas de retour sur l'investissement.

d. Entrepreneuriat

Vu le manque d'opportunités d'emploi formel, le développement d'une entreprise est de plus en plus perçu comme un moteur pour la génération d'emplois et une solution au chômage des jeunes. Les centres hubs de technologie, par exemple, se multiplient, offrant des opportunités nouvelles pour les jeunes entrepreneurs. Cependant, les jeunes désireux de saisir des opportunités (formelles ou informelles) économiques d'entrepreneuriat sont également confrontés à une série de barrières supplémentaires, telles que :

→ **Accès difficile aux services et produits financiers**

Les jeunes n'ont pas souvent la possibilité d'accéder à des services financiers abordables et fournis de manière responsable. Cela limite leur capacité de croissance financière et les perspectives de démarrer ou d'accroître leur entreprise, et ainsi créer de l'emploi. De fait, il leur est difficile de satisfaire les exigences de banques formelles. Et dans les zones rurales, il arrive qu'il n'existe aucun accès à une banque. Les institutions micro-financières (IMF) semblent plus avenantes, avec des taux d'intérêt plus bas et une plus grande présence rurale, mais elles exigent quand même des garanties, que les jeunes ne peuvent pas forcément avancer. De plus, les crédits que peuvent accorder les IMF sont parfois trop bas, alors que les besoins sont plus grands, pour des investissements plus conséquents (par ex., dans les chaînes de valeur, comme le traitement, ou le transport)⁴³.

Les femmes qui entreprennent sont confrontées à de plus grandes difficultés. Elles sont nombreuses, dans les zones rurales surtout, à appartenir à la population dite 'non-bancarisée' : elles comprennent peu les services et systèmes

financiers formels, ou en ignorent l'existence; elles ne disposent d'aucun bien à offrir en garantie d'un prêt formel, ont des problèmes d'alphabétisation (financière); elles sont géographiquement dispersées et isolées, et se méfient des banques et vice-versa. Les femmes ne sont pas perçues comme débitrices admissibles, même si elles ont prouvé être dignes de confiance : elles épargnent plus, ont des taux de remboursement plus élevés et sont plus loyales. Mais elles n'ont pas d'antécédents de crédit et leurs revenus fluctuent beaucoup⁴⁴.

L'accès à l'épargne, au crédit et aux assurances est vital pour que les pauvres puissent surmonter l'insécurité de vivre avec des revenus irréguliers (voir Encadré 5 pour un exemple d'initiative d'inclusion financière).

Encadré 5 : L'Alliance Banking on Change ⁴⁵

*'Une série d'organisations et de banques cherchent comment connecter des groupes informels d'épargne (comme les AVEC) à des fournisseurs formels de services financiers, dont des banques nationales et internationales. L'Alliance 'Banking on Change' rassemble les expertises de Barclays, CARE et Plan, afin d'améliorer le quotidien des pauvres en ouvrant l'accès aux services financiers de base. Ce partenariat a déjà permis à plus d'un demi-million de personnes (des femmes pour la plupart) d'accéder à des services financiers informels et mieux gérer leur argent. Cela passe par un soutien à la création de groupes informels d'épargne et de crédit. Le partenariat a annoncé le lancement d'une Charte d'épargne Linking for Change, pour offrir un accès plus grand et surtout numérique aux services financiers. La Charte précise les principes régissant la connexion effective et responsable de groupes informels d'épargnants aux produits et services bancaires formels. Appel est lancé à d'autres banques et institutions financières à signer la Charte et à s'engager à développer des produits et services destinés aux communautés les plus démunies du monde en développement.'*⁴⁶

→ **Peu d'accès à la propriété/la terre, à la technologie et à l'infrastructure**

L'accès à la terre ou à sa propriété (capital naturel) est difficile pour les jeunes d'Afrique de l'Ouest. Un peu partout dans la région, des conflits fonciers sont causés par l'insécurité des droits d'occupation, l'accaparement des terrains, des politiques et législations formelles qui se heurtent aux institutions coutumières. Les droits fonciers des femmes

43. Ce 'chaînon manquant' entre les IMF et les banques formelles, devant accorder des crédits pour l'expansion de startups et de PME, est fourni par des 'fonds de démarrage' et des 'fonds d'impact'.

44. Reintje van Haeringen, et al., 2017, p. 22 (en anglais).

45. Care International (en anglais).

46. Reintje van Haeringen, et al., 2017, p.23 (en anglais).

sont encore moins respectés que ceux des hommes, en raison des coutumes et de la dynamique des genres et des rapports de force au foyer. Les femmes sont donc dépendantes des membres de leur famille ou de leur mari pour accéder à la propriété. Les jeunes sont souvent confrontés aux préjugés et aux normes et croyances sociales qui leur interdisent l'accès à la propriété terrienne. Les jeunes des zones rurales sont particulièrement exposés à des systèmes traditionnels, souvent patriarcaux, où les droits fonciers ne les concernent pas.

Un accès insuffisant à l'infrastructure *publique ou privée* (voirie, places de marché, électricité et internet) sont aussi autant de barrières contre les opportunités économiques en Afrique de l'Ouest, notamment pour les communautés rurales. Par exemple, pour acheter et vendre sur les marchés éloignés des villes, il faut couvrir des frais importants de transactions, à cause du manque de routes de qualité. Et ceci est un inconvénient pour les entreprises existantes et limite les possibilités pour les nouveaux entrepreneurs. L'investissement en infrastructures (routes, chemin de fer, voies aériennes, télécommunications) est crucial pour le bon fonctionnement des entreprises ⁴⁷.

Les jeunes veulent être connectés, avoir un accès physique facile aux villes pour leurs marchés, mais aussi en ligne, avec des contacts de réseaux (sociaux). Le manque de connectivité (infrastructure numérique) de certaines régions peut motiver les jeunes à abandonner les zones rurales, sans savoir quelles opportunités génératrices de revenus ils vont trouver dans les villes.

Le développement des TIC peut créer de l'emploi direct, dans l'économie informelle et formelle. Et ce, même si l'ampleur des nouveaux emplois créés est limitée, par rapport au nombre de nouveaux arrivants sur le marché du travail. Un exemple de bonne pratique à cet égard est celui de NairoBits (voir Encadré 6).⁴⁸

Encadré 6: NairoBits ⁴⁹

NairoBits avait pour vision de devenir un centre d'excellence pour la formation des jeunes en créativité et innovation par les TIC et a commencé selon l'idée d'utiliser les TIC tels des outils pour changer le quotidien des jeunes de communautés démunies. Une équipe a donc lancé un institut de conception Web, offrant son expérience en TIC et en multimédia, afin d'éduquer et de former des jeunes. Après deux mois, les étudiants avaient déjà créé leurs propres sites web avec des photographies prises par eux-mêmes de leur localité, des histoires sur leur nouveau foyer sur un île virtuelle, un autoportrait, une animation de groupe sur un thème choisi par eux-mêmes. Ils avaient en outre participé à des échanges en ligne avec des étudiants néerlandais. Ils ont aussi appris à utiliser des logiciels tels qu'Adobe Photoshop, Macromedia Dreamweaver, Microsoft Word, GIF Builder et Netscape, et à se servir d'un scanner et d'une imprimante, ainsi qu'à assurer l'entretien des ordinateurs.

Le projet s'est peu à peu institutionnalisé pour devenir un Trust et s'étendre à plusieurs pays. Son impact a depuis été reconnu par des prix internationaux. Mais le résultat le plus satisfaisant reste l'emploi qu'ont trouvé les étudiants diplômés.

Le Trust forme des jeunes marginalisés de 15 à 24 ans, vivant dans des zones urbaines informelles. L'idée est que 70% des jeunes des zones urbaines marginales puissent accéder aux compétences TIC, ce qui augmentera leurs chances de trouver un emploi et leurs capacités à lancer leur propre affaire. Le programme Trust a également prévu des éléments de confiance en soi, estime de soi et compétences générales de vie.

NairoBits a jusqu'ici formé quelque 6 000 jeunes, pour un taux d'emploi de 72%. Les anciens élèves travaillent dans des secteurs divers allant de la direction d'entreprises à la créativité, occupant ainsi les espaces d'emploi formel et d'auto-emploi. Le NairoBits Trust œuvre en partenariat avec des entreprises qui accordent des stages aux étudiants, ce qui donne lieu ensuite à des opportunités d'emploi. Ce réseau croissant de partenaires a permis de consolider le Trust dans le secteur des TIC, en tant qu'organisation phare, avec des étudiants accomplis, dans tout le pays et au-delà. Les entreprises organisent aussi des visites pour les étudiants dans leurs installations, afin de les exposer à un environnement d'entreprise. Elles dictent des conférences, sélectionnent des candidats au mentorat pendant leur formation, parrainent diverses récompenses lors de la remise des diplômes. Certaines entreprises font également des dons, financiers ou matériels (équipements TIC, fonds et livres).

47. *Taku Dzimwasha*, 21 juillet 2017 (en anglais).

48. Cet exemple a été mentionné lors de l'interview avec le Ministère.

49. *Nairobits* (en anglais).

→ **Mauvaise réputation du secteur agricole**

L'image négative de l'agriculture est une autre raison qui pousse les jeunes à quitter les zones rurales. Les jeunes préfèrent des emplois dans des bureaux. Or, les emplois dans l'agriculture sont perçus comme destinés aux pauvres, sans instruction ou plus âgés; on les associe aux conditions primitives, aux bas revenus, au manque de contrôle sur les fruits du travail, à un style de vie obsolète. Il faut donc que l'agriculture devienne plus rentable pour attirer les jeunes.

L'agriculture est un secteur prometteur

L'agriculture est un secteur prometteur en raison de sa forte proportion dans les PIB des pays d'Afrique de l'Ouest et des opportunités qu'il offre en termes d'emploi en amont et en aval de la chaîne de valeur (y compris le traitement des aliments, la distribution, le transport, le stockage et la vente au détail). D'autant plus que la demande augmente de la part de la classe moyenne urbaine et rurale.

Deon Filmer et Louise Fox, de la Banque mondiale (2017), soulignent que l'agriculture, y compris les chaînes de valeur, est un secteur d'opportunités pour les jeunes, où il y a de la marge pour augmenter et la production et la productivité. Si l'on résout des problèmes tels que l'accès à la terre et au capital, alors les jeunes seront bien placés pour profiter de ces opportunités. Les principales priorités dans le secteur agricole sont :

- Faciliter un marché de terres en location.
- Soutenir des services d'extension de qualité et répondant à la demande (qui couvrent autant l'information que les compétences).
- Promouvoir les associations villageoises d'épargne et de crédit et les groupes d'entraide (voir aussi Encadré 5).
- Lier crédit agricole et services d'extension.
- Mettre sur pied des systèmes effectifs d'enregistrement des terres et de transactions.
- Accroître la portée des programmes de transferts inter-générationnels de terres.
- Renforcer les compétences par des améliorations rapides des systèmes éducatifs dans les zones rurales.
- Lancer des programmes d'industrialisation rurale pour créer des emplois, particulièrement dans les communautés démunies.
- Relever la productivité agricole par la diversification des exploitations, ainsi que par un usage plus judicieux des fertilisants et pesticides, de l'irrigation et d'autres technologies 'modernes' (et durables), ainsi que par des améliorations des infrastructures.

Des programmes variés peuvent investir pour rendre à l'activité agricole son caractère attractif, par exemple par des campagnes de promotion du business agricole, de la production locale et de l'entrepreneuriat agroalimentaire innovant, ou par des partenariats avec des coopératives en vue de combiner savoir-faire et ressources, ou encore par un accroissement du financement disponible, l'amélioration des infrastructures et des marchés, ou la mise à profit des réseaux sociaux. De plus, les TIC peuvent servir à viabiliser l'agriculture et l'agroalimentaire en vue de la création d'emplois. Enfin, une meilleure infrastructure de TIC peut réduire les coûts (de transactions) des activités, augmenter la portée sur les marchés, améliorer l'accès à l'information et faciliter l'innovation.

e. Réseaux sociaux

La nécessité, pour les jeunes d'Afrique de l'Ouest, de disposer de bons réseaux informels, avec de bonnes relations, est tout à fait pertinente. Les réseaux sociaux peuvent leur permettre de bénéficier d'opportunités économiques, d'accéder à la terre, aux opportunités d'emploi et aux ressources (fournisseurs informels de crédits ou groupes d'épargnes et de prêts). Pour la plupart des jeunes d'Afrique subsaharienne, la recherche d'emploi se fait au travers des amis, des proches, des connaissances⁵⁰. 'Les jeunes membres de groupes, d'associations ou de mouvements sont souvent les seuls à avoir eu la chance d'étudier ou à avoir des parents qui les soutiennent, ou qui ont du temps devant eux'⁵¹. Mais comme mentionné au chapitre précédent, ce n'est certainement pas le cas de tous les jeunes gens.

Renforcer les réseaux sociaux (informels)

Il peut être très important de se forger un capital social pour sortir du piège de l'exclusion sociale. C'est pourquoi diverses initiatives, menées aussi en Afrique de l'Ouest, rassemblent des jeunes pour leur offrir un renforcement de compétences et mettre sur pied des services à l'entrepreneuriat et d'aide à l'incubation et à l'accélération de nouvelles entreprises. Il existe aussi des espaces de travail partagé et des centres d'innovation en soutien à l'esprit d'entreprise et aux opportunités⁵². Ces 'hubs' connectent les besoins avec l'offre (produits, expertise, foires à l'emploi, technologie) et fournissent des services partagés et la copropriété locale.

50. Peu nombreux sont ceux qui ont une approche plus formelle dans leur réponse aux offres d'emploi. Les jeunes Africains se méfient en général des offres d'emploi, pensant que le poste a déjà été attribué à un proche de l'employeur ou du directeur, ou que les agences de placement facturent un montant au demandeur d'emploi et prélèveront une partie de son salaire mensuel.

51. Oxfam, 2016.

52. Initiatives financées en partie par les Pays-Bas, par exemple Orange Corners, Truvalu, Oxfam Impact investment, SOS Kinderdorp, etc.

f. Normes sociales (genre)

Derrière les obstacles mentionnés ci-dessus se cache une contrainte plus fondamentale contre la prise en charge entrepreneuriale par les jeunes eux-mêmes. Ainsi, les normes et croyances sociales en Afrique de l'Ouest peuvent entraver les jeunes dans leur quête d'un travail décent et de revenus stables. C'est plus particulièrement le cas des jeunes femmes qui démarrent, gèrent ou étendent leurs entreprises, ou qui tentent d'accéder à des emplois formels salariés. Pour elles, les obstacles sont considérables. De nombreuses normes sociales concernent le type de travail que peuvent réaliser les femmes et les hommes; des normes à propos de la mobilité des femmes hors de chez elles; la valeur du travail d'une femme et de celui d'un homme; ou encore la justification de la violence à l'égard des femmes, des lesbiennes, des homosexuels, des bisexuels, transgenres ou intersexes (LGBTI), des groupes indigènes, etc. Et en plus, ces normes sont parfois ancrées si profondément que les groupes discriminés dans certaines cultures pensent eux-mêmes qu'ils sont inférieurs.

Les normes sociales restrictives et les stéréotypes dans la famille, les communautés et la société, à propos de ce qu'est le comportement 'approprié' ou du type de tâches, rôles et devoirs des hommes et des femmes, entravent les femmes qui luttent pour leur 'business'. Les attitudes de la société, les normes et valeurs fondées sur le genre, l'inégalité du droit de parole ou de décision au foyer ou dans la communauté sont autant d'inhibiteurs empêchant les femmes d'envisager même de lancer une entreprise ou de gagner leur vie en dehors de la maison. Les barrières systémiques signifient aussi que nombre de femmes entrepreneuses restent confinées à de très petites entreprises, avec pour conséquences les inégalités dans l'occupation du temps, la mobilité, la prise de décisions au foyer, la responsabilité entre hommes et femmes des soins non-rémunérés et l'accès (limité) aux espaces publics qui sont importants pour les activités professionnelles⁵³.

Les contraintes de genre associées au mariage et au contrôle sur les décisions en matière de reproduction sapent tout aussi sérieusement les opportunités d'emploi des femmes. Lorsque les options de soins des enfants sont limitées, la nécessité de conditions flexibles de travail pousse les femmes de l'emploi formel vers le travail informel, ce dernier pouvant plus facilement être combiné avec le soin des enfants, comme dans le cas de ménages-entreprises.

g. Engagement civique – participation des jeunes

Les jeunes s'impliquent aussi de plus en plus dans les

processus décisionnaires, notamment par la création de conseils nationaux de la jeunesse et de ministères de la jeunesse, de parlements autonomes de la jeunesse, de comités syndicaux de jeunes, ainsi que l'attribution de postes dans les conseils de village, les administrations locales et les parlements nationaux. Les gouvernements sont peu à peu plus ouverts à des consultations avec les organisations de jeunesse pour préparer les stratégies de développement national.

En Afrique centrale et de l'Ouest, les organisations de jeunesse tendent toutefois à n'être qu'un sous-groupe de la société civile. Or, la participation des jeunes et leur citoyenneté active suppose beaucoup plus que le simple fait d'être informés des décisions gouvernementales ou d'être consultés au préalable par les fonctionnaires.

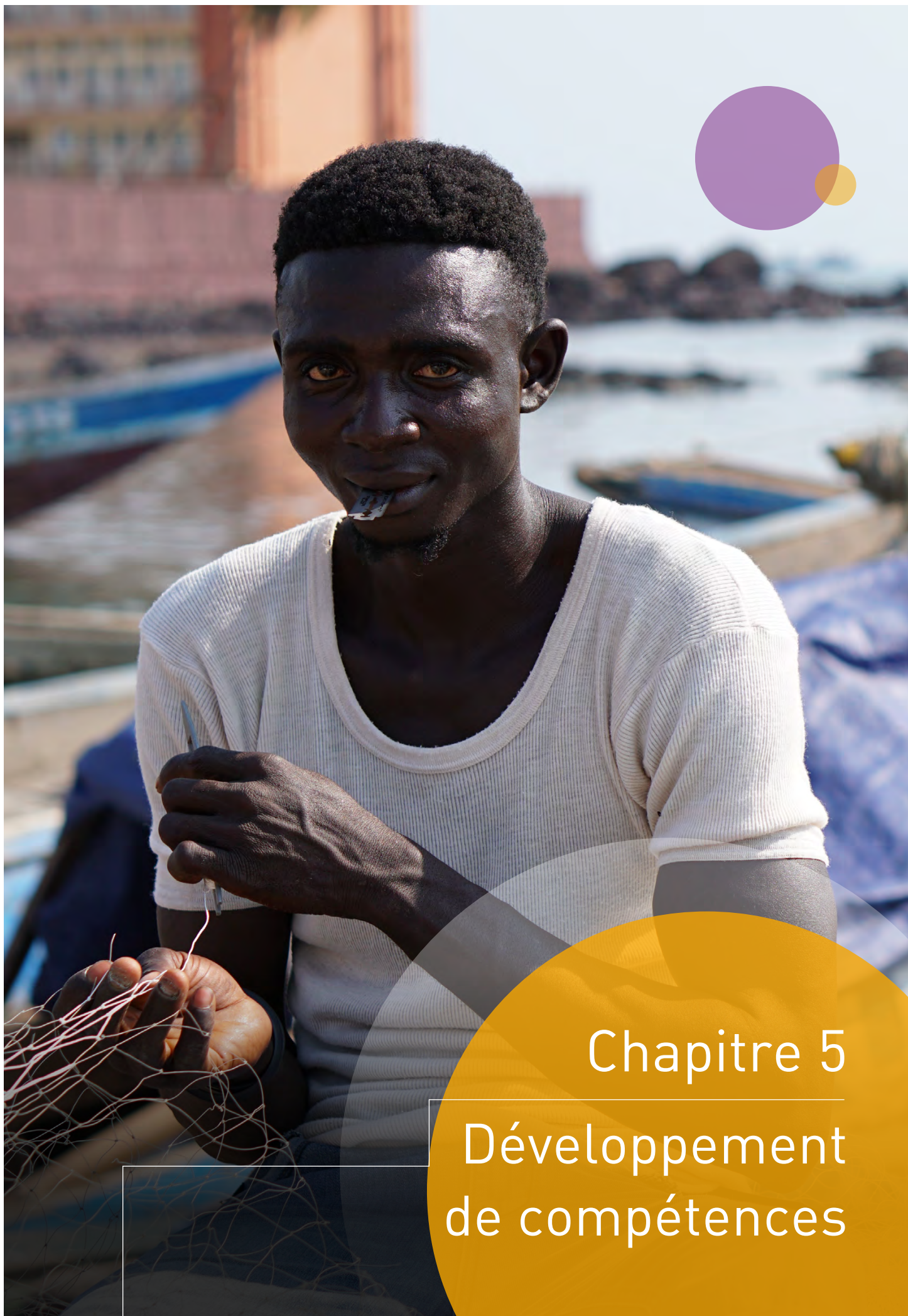
L'idéal serait que les organisations de jeunesse disposent des compétences nécessaires pour une participation significative; des compétences telles que la capacité à analyser les informations pertinentes et à agir en conséquence, à identifier les problèmes principaux, à développer et discuter des points forts et les points faibles des différentes options politiques, à recevoir un feedback et à dialoguer sur les raisons qui sous-tendent les choix politiques du gouvernement, et à faire partie de la mise en œuvre des résultats et de leur évaluation⁵⁴. La réalité est qu'un tel engagement exige autant de capacités que de ressources. Or, les organisations de jeunes de la région souffrent pour la plupart d'un manque de ressources et dépendent fortement du volontariat pour coordonner et gérer leurs activités quotidiennes. En outre, dans certains pays, les organisations de jeunes fonctionnent en ordre dispersé, sans véritable coordination.

Se faire entendre

Dûment organisés et reconnus, les mouvements et associations de jeunesse peuvent se faire entendre et changer non seulement les situations personnelles, mais aussi la société dans son ensemble, en revendiquant leurs besoins collectifs et leurs droits. Les organisations de jeunesse peuvent s'assurer que les droits des jeunes soient reconnus, que le savoir intergénérationnel soit partagé et que l'innovation et la pensée critique soient encouragées. Au cours de consultations du PNUD en vue de la Stratégie pour la Jeunesse 2014-2017 (Autonomisation des jeunes pour un avenir durable), les jeunes se sont clairement exprimés sur l'avenir qu'ils envisagent. Plus que toute autre chose, ils ont exigé de l'éducation, des emplois, des gouvernements honnêtes et attentifs, et une participation accrue et significative dans les prises de décisions à tous les niveaux.

53. *Reintje van Haeringen, et al., 2017 (en anglais).*

54. *Julie E. Larsen, 2009; PNUD 2014.*



Chapitre 5

Développement de compétences

Développement de compétences

Comme signalé dans le chapitre précédent, et mis en avant lors des interviews, le développement de compétences, s'il répond aux besoins du marché du travail, constitue un outil important pour permettre aux jeunes de passer en douceur de l'école au travail⁵⁵. C'est pourquoi ce chapitre se penche sur les caractéristiques du développement de compétences, avec l'accent sur celles mises en avant par les organisations internationales et celle que les employeurs recherchent en général.

a. Types de compétences

Le Rapport mondial de suivi sur l'EPT 2012, *'Jeunes et compétences : l'éducation au travail'*, soulignait déjà l'urgence d'investir dans les compétences des jeunes, ce qui augmentera leurs opportunités d'emploi. La formation professionnelle et la création de compétences pour jeunes peuvent venir en appui de l'enseignement formel. Par ailleurs, les stages, postes d'apprentis ou travaux volontaires offrent autant de possibilités de développer des compétences de vie et d'améliorer les perspectives d'emploi, voire même des possibilités d'entreprendre.

L'OIT et l'UNESCO font la distinction entre les compétences suivantes :

Il est tout particulièrement important d'améliorer l'éducation de base et les compétences principales au travail, afin de permettre aux jeunes de s'engager dans l'apprentissage pour toute la vie, ainsi qu'une bonne transition vers le marché du travail. On veillera ici à accorder une attention spéciale aux aspects de genre⁵⁶.

L'actuelle inadéquation des compétences, telle que décrite dans le chapitre précédent, implique la nécessité de 'développer' ou renforcer l'éducation-formation technique professionnelle (EFTP). Cela passe par des connexions plus étroites entre les compétences et les emplois (entrepreneuriat, auto-emploi, emploi). De plus, la mauvaise image de l'EFTP doit être corrigée, pour que puisse augmenter la demande d'EFTP de la part des apprenants, des non-apprenants et des employeurs. Pour ce faire :

Compétences fondamentales, de base

Niveaux d'alphabétisation et de calcul nécessaires pour décrocher un travail générateur de suffisamment de revenus pour couvrir les besoins quotidiens. Comme le nom l'indique, ces compétences sont également pré-requises pour continuer l'éducation et la formation, et pour acquérir les compétences techniques et professionnelles transférables qui vont améliorer les possibilités d'un meilleur emploi.

Compétences principales au travail

Capacités à apprendre et à s'adapter; à lire, rédiger et calculer de manière compétente; à écouter et à communiquer efficacement; à penser avec créativité et résoudre des problèmes en toute autonomie; à se gérer soi-même au travail; à interagir avec les collègues et à travailler en équipe ou en groupe; à maîtriser la technologie de base, et à mener effectivement des supervisions et en faire le suivi.

Compétences professionnelles ou techniques

Compétences spécialisées, connaissances ou savoir-faire nécessaires pour réaliser certains travaux ou tâches spécifiques.

Compétences professionnelles / personnelles

Traits de caractère individuels qui sont pertinents au travail : honnêteté, intégrité, fiabilité, éthique professionnelle.

55. OIT, 2017.

56. Plateforme des compétences pour l'emploi.

- Les acteurs de l'EFTP devraient coopérer avec d'autres, plus spécialement les employeurs, afin de créer les compétences pour les emplois vacants (voir aussi Chapitre 8 sur comment fermer cette brèche).
- L'implication du secteur privé/industrie est importante, en termes aussi bien de contenu que de pertinence des programmes, mais aussi en termes de hausse d'employabilité et de résultats positifs garantis par des emplois et un accès à de 'meilleurs' emplois. D'où l'importance de savoir ce que cherchent les employeurs.
- L'EFTP doit aussi prévoir de développer d'autres compétences, notamment entrepreneuriales, car elles permettent aux jeunes de créer leur propre emploi lorsqu'il n'y a pas suffisamment de postes vacants sur le marché du travail. La coopération avec des institutions spécialisées apporterait une valeur ajoutée.

b. Compétences recherchées par les employeurs

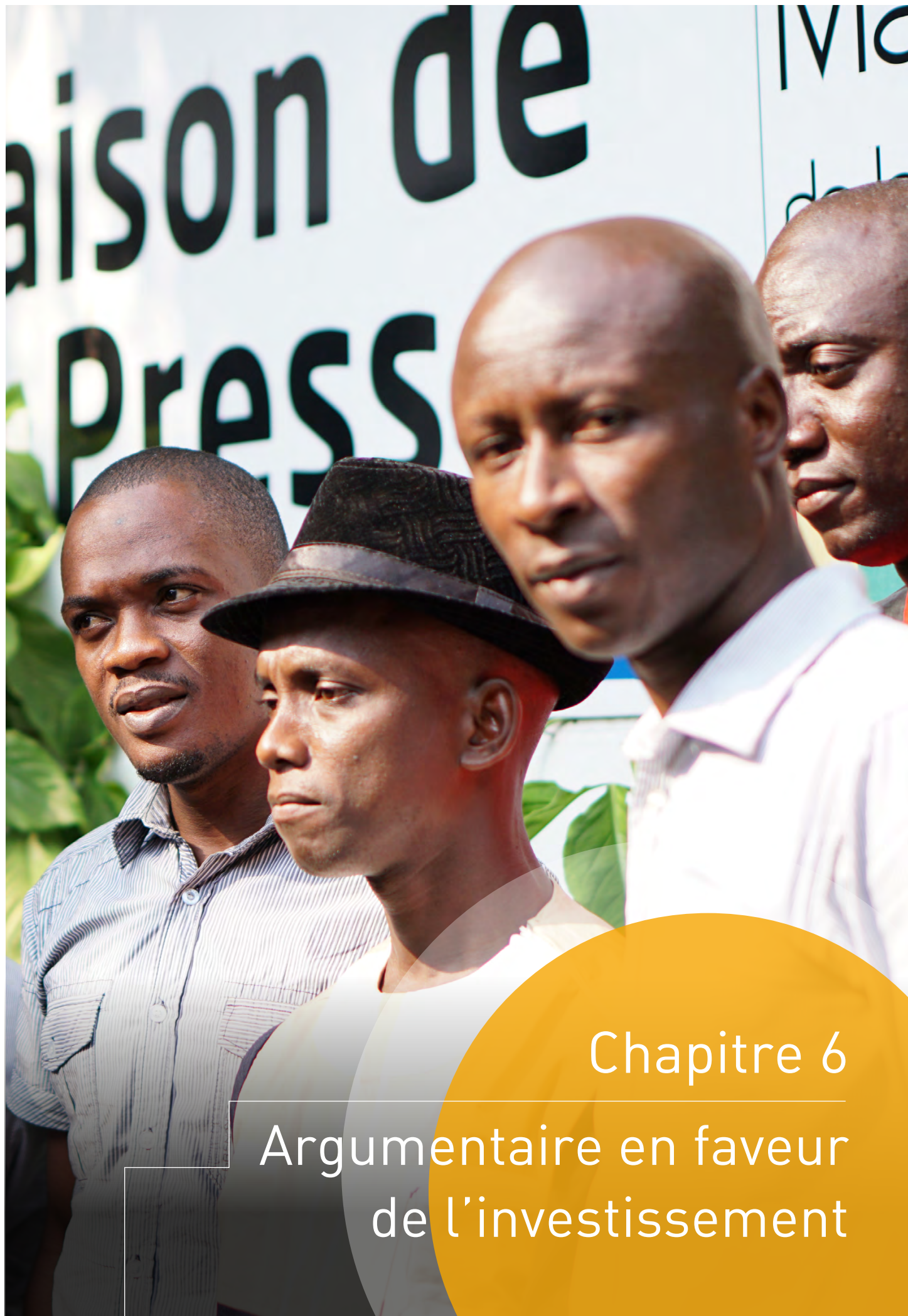
Pour comprendre les besoins du marché du travail, des études ont été menées sur le type de compétences que recherchent les employeurs. Il apparaît clairement que les employeurs veulent être certains que les jeunes postulant à un emploi possèdent au moins de solides compétences de base et qu'ils savent utiliser leurs connaissances pour résoudre des problèmes, prendre des initiatives et communiquer au sein des équipes, au lieu simplement d'appliquer des consignes. Ces compétences ne s'apprennent pas dans un manuel, mais s'acquièrent grâce à une éducation de bonne qualité. Or, les employeurs indiquent souvent qu'elles ne sont pas maîtrisées par les nouveaux entrants sur le marché du travail.⁵⁷

Des enquêtes menées auprès d'entreprises (2/3 de PME) dans les pays développés et en développement ont montré que les compétences recherchées, dans tous les pays, et que ce soit dans le secteur formel ou informel de l'économie, sont assez similaires. Les entreprises veulent savoir non seulement si un candidat convient pour un poste (c'est-à-dire s'il possède les compétences de base et techniques requises), mais aussi si la personne est motivée et sera un bon élément pour l'organisation. Les employeurs ont d'ailleurs précisé d'autres compétences importantes, telles que : l'ouverture d'esprit et la capacité d'apprendre à apprendre, de communiquer, de résoudre des problèmes et de travailler en équipe. Plus d'explications dans l'Encadré 7 ci-dessous et Annexe C.

Encadré 7 : Apprendre à apprendre, communiquer et résoudre des problèmes en équipe

- **Apprendre à apprendre** : il s'agit de permettre aux individus d'établir, de planifier et d'atteindre leurs buts d'apprentissage, de devenir des apprenants autonomes. Cela permet aux jeunes de remplir les conditions de l'apprentissage tout au long de la vie. Apprendre sur ce que l'on sait et apprendre ce qu'il faut en faire. Apprendre à apprendre exige de la curiosité et de l'enthousiasme de la part des étudiants. Pour y arriver, il convient d'établir un cadre de conditions positives.
- **Communication** : compétences à l'oral, à l'écrit et en TIC, afin de partager des connaissances, des intérêts, des attitudes, des opinions, des sentiments et des idées, pour influencer et, finalement, mener. Parmi les compétences en communication figurent : écouter, observer, connecter des idées, travailler effectivement avec d'autres, analyser et évaluer.
- **Travail d'équipe** : encourager et inspirer d'autres membres de l'équipe; capacité à faire des compromis, ignorer, influencer, conseiller et interpréter. Il s'agit là d'une grosse priorité pour nombre d'employeurs.
- **Résolution de problèmes** : assumer la responsabilité de s'assurer que les objectifs sont atteints.

57. *OIT 2013, pris de UNESCO, 2012, p. 16.*



Chapitre 6

Argumentaire en faveur de l'investissement

Argumentaire en faveur de l'investissement dans l'employabilité des jeunes et le développement de compétences

Le présent chapitre propose un argumentaire initial en faveur de l'investissement dans l'employabilité des jeunes et le développement de compétences. Cet argumentaire est fondé sur les résultats des conversations tenues avec différents experts et gens de terrain (voir Annexe A) et sur la recherche documentaire⁵⁸. Il n'est pas fondé sur une recherche scientifique et ne constitue pas non plus une solution unique, clé-en-main pour toutes les organisations. Il y aura des différences entre secteurs et entre régions⁵⁹, et chaque organisation possède aussi ses propres besoins et préoccupations spécifiques. Les éléments de l'argumentaire ne sauraient être généralisés. Les avantages de travailler avec des jeunes, tels que présentés ici, ne s'appliquent pas non plus à tout individu jeune et ne sont pas non plus exclusifs de la jeune génération. Cependant, l'argumentaire met en avant la valeur stratégique à long terme qu'offre l'investissement dans les jeunes, pour qu'ils occupent les postes actuellement vacants sur le marché de l'emploi et puissent aussi satisfaire les besoins à venir du marché du travail.

a. Investir dans la jeunesse et le développement des compétences : avantages pour les entreprises

→ Mise à profit de la valeur des caractéristiques des jeunes

Les jeunes possèdent bien souvent des avantages inhérents à leur condition (ce qui ne veut pas dire que les plus âgés sont dépourvus de tels avantages). Par exemple, les jeunes ont tendance à être plus flexibles et désireux d'apprendre. Ils apportent *innovation, énergie et optimisme* sur le lieu du travail. Leur *imagination, dynamisme et créativité* sont hautement appréciés dans les organisations.

Les compétences de la jeune génération en matière d'utilisation numérique, des réseaux sociaux et des médias sociaux peuvent également être avantageuses pour les entreprises. En comparaison avec des travailleurs plus âgés, les jeunes ont plus de facilité avec les nouvelles technologies et sont susceptibles de s'adapter plus rapidement à celles-ci. De fait, les jeunes d'aujourd'hui ont grandi en cette ère de la technologie et ont donc une meilleure compréhension de ses avantages. Et cela peut être bénéfique pour la croissance des entreprises. En ce sens, les entre-

prises dont la clientèle est plutôt jeune, comme les sociétés de réseaux sociaux ou les géants de la technologie, peuvent préférer engager des travailleurs plus jeunes, afin qu'ils puissent mieux communiquer avec cette clientèle.

Les jeunes sont aussi *plus adaptables, mobiles, faciles à former*, ce qui permet aux entreprises de miser sur des retours économiques à long terme. En investissant dans l'employabilité de travailleurs nouvellement engagés, les entreprises sont à même de mieux répondre aux changements du marché. Une entreprise plus flexible fera aussi plus facilement face à un congé de maladie d'un collaborateur, ou à sa démission.

→ Meilleur épanouissement de la main-d'œuvre

Investir dans la jeunesse aide les employeurs à se forger une main-d'œuvre plus engagée et loyale, qui contribuera aux objectifs futurs de l'entreprise et, en cas de pénurie de main-d'œuvre, comblera les vides existants. Cela permet aux employeurs de se doter d'un conduit solide pour les futurs talents, de prévoir les compétences nécessaires à l'avenir et d'assurer une succession planifiée. La planification de la main-d'œuvre contribue au transfert des connaissances de la génération âgée et maintient les

58. CIPD, 2012; YEN-WA; OCDE-OIT, 2017.

59. Tel que l'a conclu la conversation avec les partenaires CNV, particulièrement ceux d'Afrique de l'Ouest (les contextes en Colombie et en Indonésie étant différents), certains arguments utilisés ici peuvent être appliqués dans une moindre mesure, ou pas du tout.

60. L'Afrique subsaharienne reste le marché de la téléphonie mobile à la croissance la plus rapide, ce qui crée des opportunités. ASMA 2017.

61. Matthias Rislser a partagé un exemple de Shanghai (Chine) du début des années 1980 : la main-d'œuvre âgée devait être remplacée par la jeune génération en un très bref délai. Lorsqu'un travailleur âgé prenait sa retraite, une nouvelle recrue arrivait et tous deux travaillaient ensemble pour une période de deux semaines à deux mois. Avant cette pratique, le travailleur âgé quittait simplement l'entreprise ou le département concerné.

compétences au sein de l'entreprise⁶¹. Les entreprises peuvent ainsi modeler leur personnel en fonction des besoins de l'organisation et développer une culture organisationnelle qui répond aux exigences du marché et qui, en fin de compte, soutient la productivité et la compétitivité sur le long terme.

Des avantages viennent aussi de la diversité de la main-d'œuvre (aussi bien de genre que de génération), car cela diversifie les connaissances et connexions du marché et de la clientèle⁶². Autre avantage, et non des moindres : une main-d'œuvre de plus en plus jeune peut aussi revenir moins cher que de payer pour des compétences plus tard, grâce aux moindres coûts de recrutement et de salaires, quoique ce dernier point ne soit pas pleinement applicable à l'Afrique de l'Ouest.

→ Investir en les gens (capital humain), ça rapporte

Pour toute société ou entreprise, le capital humain est un facteur critique de succès⁶³. Investir dans l'éducation, la formation et le développement des compétences conduit à un *personnel plus qualifié* qui produit *plus de résultats de meilleure qualité, avec plus d'efficacité et de créativité*, entraînant ainsi de *plus grandes marges de profit*.

Les travailleurs qui sont valorisés et à qui l'on donne des possibilités d'épanouissement personnel sont souvent plus loyaux et devient plus proactifs. L'absentéisme diminue aussi.

Les entreprises qui travaillent avec des jeunes et investissent dans le développement des compétences de ceux-ci (formation en toutes compétences techniques et professionnelles, alphabétisme et calcul, compétences comportementales et de vie, ou compétences 'douces') ne manqueront pas de constater :

- Un alphabétisme financier accru.
- Meilleures compétences de lecture, d'écriture et de calcul.
- Meilleures compétences techniques dans une profession donnée.
- Meilleures compétences managériales et compréhension des mécanismes commerciaux.
- Meilleures compétences dans les prises de décisions psychosociale, la communication et le travail en équipe.

- Estime de soi accrue et meilleur contrôle de soi.
- Amélioration de la santé physique et mentale.

Outre les *nouvelles idées*, les jeunes sortant de l'éducation et de la formation amènent des *compétences nouvelles et actualisées* dans l'organisation. Ils sont au fait des dernières technologies et méthodologies éducatives, d'apprentissage (à condition d'avoir reçu une éducation de qualité et pertinente). Si tel n'est pas le cas (comme en Afrique de l'Ouest), les organisations doivent dresser la liste de leurs compétences actuelles, déterminer où se trouvent les brèches et quelles sont les compétences requises à l'avenir pour rester compétitives dans un environnement changeant. Les employeurs auront ainsi une idée du genre de développement de compétences et de formation dont ils auront besoin, et sur quelles compétences influencer et investir pour eux-mêmes (voir Encadré 8).

Le développement de compétences, notamment dans le cadre de programmes qualitatifs formalisés d'apprentissage, peut générer une situation où tout le monde gagne : autant les jeunes (étudiants, apprentis, demandeurs d'emploi) que les entreprises :

Avantages pour les employeurs et les entreprises :

- Meilleure performance de l'entreprise (efficacité des profits, résultats accrus des entrepreneurs et productivité).
- Avantages de partage de coûts.
- Main-d'œuvre qualifiée conformément aux exigences du marché : les employeurs ont une indication claire des qualifications et savent plus spécifiquement dans quels domaines leurs employés ont acquis leurs compétences spécialisées.
- La formalisation permet aux employeurs résoudre tous différends pendant la formation, ce qui leur fait gagner en efficacité et en productivité. Les employeurs peuvent aussi exprimer leur opinion sur les contenus de la formation, entre autres.
- Les places d'apprentis attirent les meilleurs candidats.
- Taux plus élevé de rétention des travailleurs (moins de rotation de personnel).
- Les apprentis sont beaucoup plus qu'une main-d'œuvre bon marché; ce sont de futurs travailleurs potentiels, formés selon les normes de l'entreprises et qui ont également acquis des compétences 'douces'.

62. Plusieurs rapports d'études et de recherches indiquent aussi que la diversité de genre peut augmenter la productivité et l'innovation grâce à l'introduction d'autres manières de travailler, au renforcement de la dynamique d'équipe et des processus de prises de décision, et grâce aussi à une optique plus décidée de résolution des problèmes. Les femmes accordent généralement plus d'attention aux détails et à la précision, ce qui contribue aussi à maximiser la productivité.

63. Ce point a été mentionné par toutes les personnes interviewées.

Pour les jeunes, le développement des compétences permet :

- De faciliter la transition de l'école au travail.
- De créer des possibilités d'acquérir une expérience de première main.
- De motiver les jeunes à s'éduquer et à se former.
- D'étayer l'acquisition de compétences transférables (connaissances, compétences, attitudes).
- Augmenter les probabilités d'embauche, réduire le temps de recherche d'emploi ou la durée de chômage, améliorer la rétention d'emploi et augmenter les revenus ou la consommation.
- De mener à une meilleure qualité d'emploi (contrat, emploi formalisé) grâce au dialogue social avec les partenaires sociaux. Dans le cas du développement formalisé de compétences, autant l'employeur que l'employé

seront couverts en raison des mécanismes formels de reddition de comptes.

- Créer son autonomisation personnelle et catapulte l'estime de soi.

Mais tout ceci ne peut réussir que s'il y a une réelle demande pour l'emploi ou la profession. Dans le cas contraire, les apprentis apprendront très peu, seront utilisés pour remplacer du personnel mieux payé, ou simplement ne trouveront pas de débouché à la fin de leur apprentissage, même avec un certificat en poche. Et dans les professions ou emplois très demandés, les conditions d'accès pourraient facilement être relevées au niveau de la fin de l'enseignement secondaire, même si ce n'est pas nécessaire pour lesdites professions ou emplois.

Encadré 8 : BOSCH Afrique du Sud

BOSCH possède 10 bureaux en Afrique et une usine d'assemblage en Afrique du Sud. Un des problèmes principaux de BOSCH était l'embauche de travailleurs qualifiés pour l'usine. Les diplômés de l'enseignement professionnel n'avaient pas les qualifications adéquates, car leurs enseignants n'avaient jamais travaillé dans le secteur privé. Il n'existait en outre aucune possibilité de stages. Et le programme scolaire enseigné ne correspondait pas aux conditions ou exigences de l'industrie.

C'est alors que BOSCH a pris l'initiative de fonder une nouvelle école d'EFTP centrée sur la mécatronique, en coopération avec la Chambre de Commerce allemande en Afrique du Sud et le gouvernement allemand. Dix autres sociétés ont rejoint l'initiative et, actuellement, quelque 45 nouveaux étudiants sont sélectionnés pour entrer à cette école.

La formule se fonde sur le système allemand à deux voies, avec un programme académique contextualisé selon les besoins locaux. Au départ, ce sont des enseignants allemands qui se chargent d'enseigner les nouveaux contenus, tout en formant des enseignants locaux (formation de formateurs) afin d'incruster l'enseignement dans des structures locales. C'est aussi pour cette raison que BOSCH collabore étroitement avec les autorités régionales et nationales d'Afrique du Sud. À long terme, il s'agit d'étendre le modèle à d'autres pays d'Afrique. Ce n'est pas la première fois que BOSCH investit dans un tel processus, et des projets similaires fonctionnent au Vietnam et au Mexique. Pour BOSCH, l'argument commercial est clair : investir dans les gens, ça rapporte ! Et la durabilité sociale de l'entreprise acquiert aussi de plus en plus d'importance.

Mr Paul Vermeij, directeur chez BOSCH des Ressources humaines Région Afrique, explique que la clé du succès consiste à trouver des gens au sein de l'entreprise et autour d'elle, qui soient passionnés par les changements positifs pour les jeunes. Après tout, ce sont eux les moteurs du changement. Et le fait que BOSCH Afrique du Sud dispose d'un dirigeant solide et engagé, avec d'excellents contacts locaux, a été essentiel dans l'aventure.

→ **Image de marque et engagement du personnel**

Investir dans l'emploi des jeunes, en particulier s'ils vivent dans des conditions marginales, contribue à une *image de marque positive auprès du public*. En investissant dans la jeunesse, les employeurs s'engagent envers leur communauté et renforcent leur marque commerciale. De plus en plus d'organisations tissent des liens plus étroits avec les communautés dans le cadre de leurs activités de Responsabilité sociale, ou pour avoir une meilleure connaissance

ou représentation de leur clientèle. Une forte image de marque a également un impact positif sur la compétitivité, car elle différencie l'organisation des concurrents. La bonne réputation d'une entreprise sert aussi à se forger une *crédibilité* dans les communautés, ce qui améliore *l'accès de l'entreprise aux marchés locaux*.

Investir dans la jeunesse est également perçu comme un moyen de s'assurer une *plus grande loyauté* et *d'augmenter*

l'engagement de la part du personnel. Une étude récente sur les avantages de l'apprentissage et de la formation a confirmé que les personnes qui commencent leur formation initiale avec un employeur sont plus susceptibles de rester avec cet employeur.

La RSE est un des moteurs de l'engagement du personnel, plus particulièrement au sein des compagnies qui opèrent à l'international. Travailler dans une entreprise qui accorde une attention significative à la conduite responsable des affaires et à la RSE influe positivement sur la manière dont les employés jugent leur environnement de travail et sur leur taux de satisfaction dans l'emploi. De solides pratiques de RSE sont cruciales pour que les entreprises puissent capter les plus talentueux de la génération du millénaire.

b. Avantages pour les communautés locales et la société

En impliquant les jeunes dans les activités principales de l'entreprise ou dans ses chaînes de distribution, ou en investissant dans les communautés, les entreprises aident à lutter contre la pauvreté et à améliorer les conditions économiques d'Afrique de l'Ouest. Les communautés locales bénéficient de la création d'opportunités d'emploi et des investissements.

L'Agenda des Objectifs du Développement durable (ODD) offre aux entreprises un cadre solide pour traduire les ambitions et les besoins mondiaux, comme par exemple des nouvelles perspectives et de l'emploi pour les jeunes, en solutions entrepreneuriales. De nombreuses entreprises se demandent encore comment s'engager dans les ODD, mais il est certain qu'elles ont la volonté de le faire. Les ODD permettent aux entreprises de mieux gérer leurs risques, de débloquent des opportunités et de contribuer à la société. Les jeunes sont d'ailleurs identifiés comme un groupe-cible dans l'Agenda 2030 pour le Développement durable, et notamment dans les ODD 4 et 8.⁶⁴



ODD 4 : Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie. ODD 4.4 : D'ici à 2030, augmenter considérablement le nombre de jeunes et d'adultes disposant des compétences, notamment techniques et professionnelles, nécessaires à l'emploi, à l'obtention d'un travail décent et à l'entrepreneuriat.



ODD 8 : Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous, avec pour cible 8.6 de réduire considérablement la proportion de jeunes non scolarisés et sans emploi ni formation d'ici à 2020. D'autres cibles spécifiques sont :

8.5. D'ici à 2030, parvenir au plein emploi productif et garantir à toutes les femmes et à tous les hommes, y compris les jeunes et les personnes handicapées, un travail décent et un salaire égal pour un travail de valeur égale.

8.6. D'ici à 2020, réduire considérablement la proportion de jeunes non scolarisés et sans emploi ni formation.

Les ODD 4 et 8 sont tous deux étroitement liés à l'ODD5 'Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles'. Investir dans l'éducation et le travail décent des filles et des femmes a également un impact autonomisant sur la voix des femmes dans la famille et sur leur participation à la vie publique. 'L'accès à l'éducation, à la formation, aux services de développement de l'entrepreneuriat et au mentorat permet d'accroître les capacités des jeunes femmes à réaliser un travail plus productif et rémunérateur, à maximiser les profits, à assumer des rôles de managers et de leaders et à participer pleinement au développement de leur communauté.'⁶⁵ Pour les entreprises, il est donc plutôt malin économiquement d'investir dans les capacités de jeunes femmes⁶⁶.

Plus d'emplois et d'opportunités pour les jeunes (y compris les jeunes plus éloignés du marché du travail, et aussi les soldats vétérans, les victimes des conflits, les

64. OIT. *Cibles ODD pertinentes liées à l'emploi des jeunes.*

65. Reintje van Haeringen, et al., 2017. P. 18.

66. *Plan Nederland & Accenture, 2017.*

orphelins et les invalides), cela signifie un autre avantage, différent, pour la société. Ainsi, lorsque les jeunes sont dotés de la formation nécessaire et d'un accès aux services financiers et autres, ils peuvent libérer leur potentiel en tant qu'agents du changement en contribuant activement au développement social et économique de la société.

L'emploi des jeunes encourage également l'intégration sociale et la stabilité dans les communautés frontalières. La stabilité et la prévention des conflits dans la région sont importantes pour la continuité des entreprises et pour la société dans son ensemble.

c. Coûts

Un argumentaire économique doit spécifier les ressources à investir (temps, argent, énergie). Mais cet exercice fonctionne mieux au cas par cas. Dans cette section, seuls quelques composants sont mises en avant.

Le prochain chapitre explique le rôle que peuvent jouer les entreprises pour augmenter l'employabilité. Leurs contributions exigeront des investissements financiers et/ou en nature, ainsi que la motivation personnelle des collaborateurs (qu'il s'agisse de travailler sur la politique, les procédures d'embauche, les apprentissages, les formations, les partenariats, etc.).

Un problème souvent rencontré est la préoccupation des employeurs face aux coûts de l'embauche et la formation de jeunes. Employer des jeunes est perçu comme risqué, à cause de leur 'manque de loyauté' ou de la possibilité qu'ils soient débauchés par les concurrents une fois la formation terminée.

Un autre élément de coût à prendre en compte : le temps nécessaire pour tisser des relations avec de nouveaux acteurs, tels que les établissements éducatifs, le gouvernement et les syndicats. Certes, cela prend beaucoup de temps (et d'argent) pour établir une compréhension mutuelle et répartir les rôles, fonder l'engagement et la confiance d'acteurs aux antécédents différents, de langues différentes et de cultures organisationnelles différentes.

Malgré ces coûts, il existe suffisamment de preuves qui montrent que les gains en termes de compétences et de productivité dépassent les coûts engagés pour la formation et le développement de compétences, et qu'en outre, les gouvernements voient les bénéfices à engranger à moyen et long terme par le biais de l'épargne et des recettes fiscales. Les preuves réunies par l'OIT dans son évaluation d'impact confirment aussi les gains que rapporte l'investissement dans la jeunesse, par la formation de compétences, la promotion de l'entrepreneuriat et de l'auto-emploi, l'emploi subventionné et les services à l'emploi.

Il existe aussi des moyens de réduire les coûts. Si les entreprises et le gouvernement conviennent d'organiser conjointement des programmes d'apprentissage, les risques peuvent être partagés. Et si les coûts sont partagés entre acteurs privés et publics, alors l'apprentissage devient plus abordable, des accords pouvant être passés en ce sens avec les apprentis. L'initiative d'un système d'apprentissage naît le plus souvent dans un secteur spécifique de l'économie, lorsque les entreprises sentent la pression du marché et la nécessité d'innover. De fait, il est souvent plus aisé de se mettre d'accord dans un secteur sur la manière de régler des problèmes, tels que le changement fréquent d'emploi ou la débauche de travailleurs (le fait de 'voler' le personnel qualifié d'un concurrent).

Le dernier point et non des moindres en lien avec les coûts, est que le fait de ne pas investir dans le développement du capital humain jeune peut finir par coûter très cher. Le sous-investissement dans la jeunesse mène à la répétition des inégalités socioéconomiques. Se passer du potentiel des jeunes peut s'avérer onéreux, tant pour l'individu que pour la société, ce qui aura inévitablement des conséquences sur le secteur privé, lorsque l'environnement économique général sera exposé au potentiel de violence accrue, troubles sociaux et instabilité politique. L'illustration ci-après montre en quoi l'investissement dans l'employabilité des jeunes peut rapporter aux entreprises, aux jeunes et à la société.

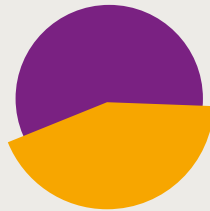
Investir dans l'employabilité des jeunes est rentable pour les entreprises, la jeunesse et la société

ENTREPRISES



- Personnel plus qualifié, motivé et fidèle
- Taux d'absence moins élevés (coûts moins élevés)
- Meilleur maintien en poste du personnel
- Augmentation de la productivité et de la rentabilité du travail
- Amélioration de la qualité des produits
- Une dynamique innovatrice
- Meilleure connexion avec la clientèle
- Renforcement de la réputation de la marque
- Engagement des employés

JEUNES



- Revenus plus élevés
- Travail décent
- Compétences transférables
- Expérience pratique
- Moins de temps à investir pour trouver un emploi
- Plus d'autonomie et une meilleure estime de soi

SOCIÉTÉ



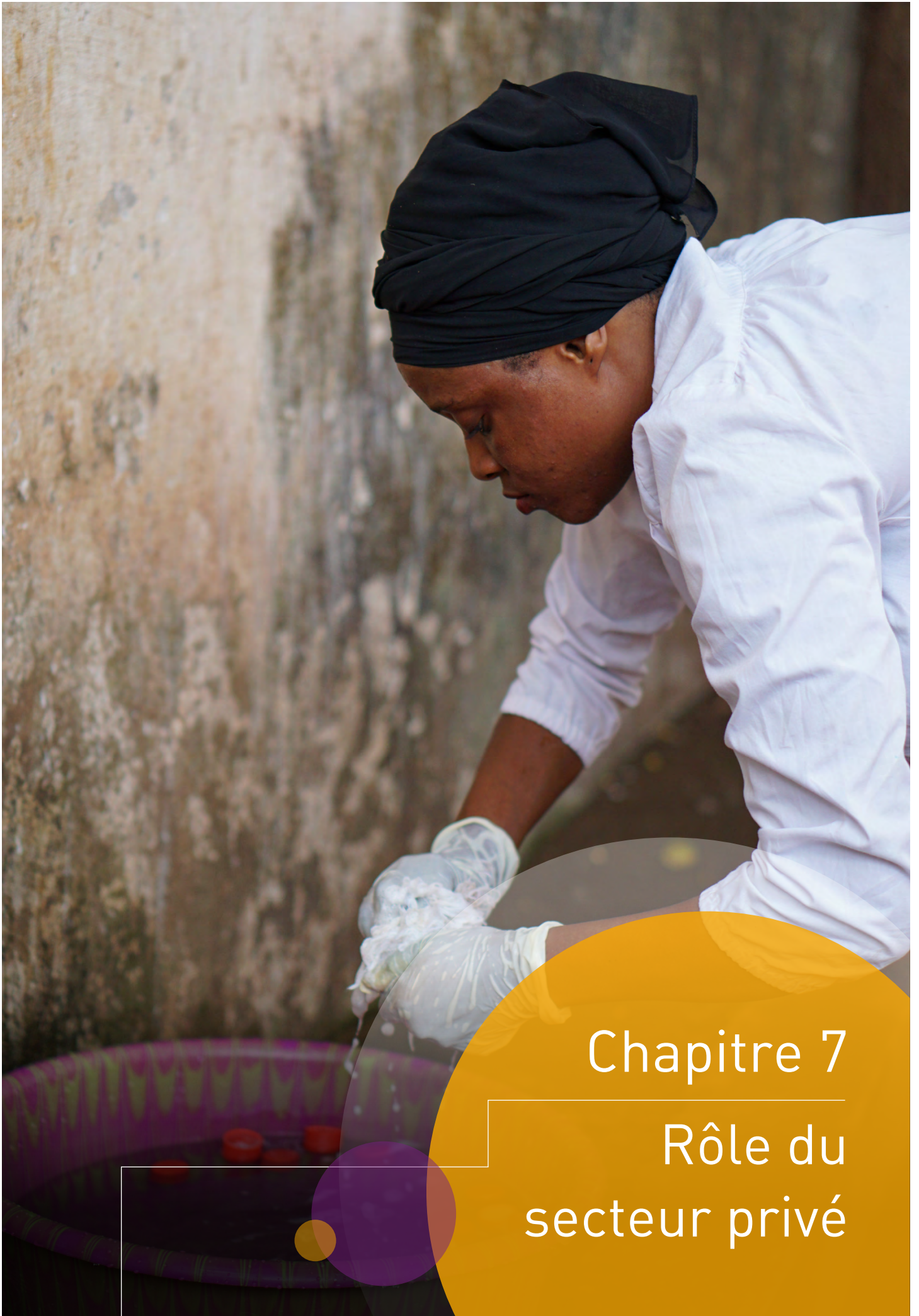
- Augmentation du revenu familial et du PIB
- Réduction de la pauvreté, conduisant à:
- Plus de possibilités éducatives pour les enfants
- Sécurité alimentaire et nutrition améliorés
- Une société en meilleure santé
- Les jeunes comme agents de changement

Encadré 9 : L'initiative de Nestlé⁶⁷

L'argument prend forme dans l'Initiative mondiale pour la Jeunesse, de Nestlé, qui se centre sur trois domaines-clé : 1) Emploi et Employabilité, au travers des activités 'Get Hired' (Trouvez un emploi), 'Get Skilled' (Développez vos compétences, une formation professionnelle), 'Get Support' (Obtenez de l'aide) et 'Get more opportunities' (Profitez de davantage d'opportunités) ; 2) Agriprenariat : soutenir et aider les femmes et les jeunes agriculteurs à améliorer le rendement économique de leurs récoltes et à devenir des leaders de l'agriculture, et 3) Entreprenariat : détecter et encourager le talent commercial chez les jeunes. L'ambition est d'avoir aidé 10 millions de jeunes d'ici à 2030.

Nestlé entend préparer la nouvelle génération pour l'emploi pour qu'elle donne naissance à des chefs de file créatifs dans notre société, des agripreneurs, des entrepreneurs prospères et des artisans du changement quel que soit leur domaine ou leur niveau d'expertise. Cette démarche permettra de construire des communautés prospères, résistantes et s'inscrit dans le cadre des objectifs de développement durable de l'ONU. L'initiative aura des retombées positives pour Nestlé, parce que les jeunes sont des moteurs de changement au sein d'une entreprise, qui la maintiennent dynamique et compétitive. Ce sont les agriculteurs qui vont cultiver les matières premières dont l'entreprise a besoin. Ce sont les entrepreneurs qui aideront à atteindre d'autres marchés et d'autres consommateurs. Ce sont les innovateurs qui trouveront les solutions aux défis qui se poseront à l'entreprise. C'est pourquoi Nestlé a élargi la portée de son Initiative mondiale pour la jeunesse, lancée en 2013, pour y intégrer l'ensemble de sa chaîne de valeur : des ventes, de l'approvisionnement en matières premières à la fabrication et la distribution des produits.

67. Nestlé, Initiative mondiale pour la jeunesse.



Chapitre 7

Rôle du secteur privé

Augmenter l'employabilité des jeunes : Rôle du secteur privé

Une stratégie globale à long terme est nécessaire, qui suppose des coopérations entre secteurs public et privé : gouvernements, employeurs, syndicats et autres acteurs pour améliorer en permanence la mise à profit des compétences et ainsi réduire les inadéquations sur le marché du travail. Le présent chapitre se penche sur le rôle du secteur privé dans l'élargissement des opportunités pour les jeunes et la résolution des inadéquations actuelles. Le chapitre suivant abordera le rôle des syndicats.

a. S'engager formellement à investir dans la jeunesse

Pour commencer, les entreprises peuvent prendre la décision consciente de réfléchir à ce qu'elles peuvent faire pour soutenir les jeunes dans leur communauté et de s'engager à agir en conséquence. Elles peuvent par exemple : prendre la parole dans les écoles et collèges locaux, offrir des opportunités d'acquérir de l'expérience, prendre des apprentis, mettre en place des programmes d'accompagnement des jeunes diplômés vers une embauche, ou encore assurer une planification stratégique de la main-d'œuvre. Un tel engagement peut être officialisé et mis en œuvre dans le cadre d'une stratégie de capital humain.

b. Embaucher des jeunes aux postes vacants

Les entreprises peuvent : organiser des foires à l'emploi ou des rencontres face-à-face, proposer des stages spéciaux ou des stages de formation, ou encore offrir des programmes d'apprentissage afin de capter les talents pour élargir leur main-d'œuvre. Les agences de placement, telles Randstad et Adecco, ou d'autres entreprises plus modestes qui sont actives en Afrique, peuvent jouer un rôle majeur en ce sens.

c. Gérer les jeunes efficacement

Un obstacle important à l'embauche de jeunes provient de la réticence des managers de terrain à les intégrer à leur équipe et, dans une certaine mesure, de la méconnaissance des besoins managériaux supplémentaires en termes de mentorat. Obtenir l'accord des managers de terrain fait donc partie de l'engagement décidé par les niveaux supérieurs de direction, qui demande des mesures d'apaisement, dans le chef des dirigeants, en faveur de ces managers réticents. Une entreprise pourrait assigner des 'points focaux', c'est-à-dire des membres du personnel capables et désireux de communiquer avec les jeunes embauchés, et qui agiront tels des mentors, accompagnant les nouveaux venus dans leurs premières semaines. La direction de l'entreprise veillera aussi à mettre en place une stratégie globale permettant aux jeunes de

progresser, dans le respect de leurs intérêts, et pas uniquement de ceux de l'entreprise. Les points focaux devraient d'ailleurs participer à l'élaboration d'une telle stratégie et au suivi de sa mise en œuvre pour déceler les écarts et les éléments à améliorer.

d. Investir dans des partenariats avec les associations patronales et les établissements d'éducation / formation

Pour rapprocher la demande et l'offre, il faut créer de meilleurs liens entre les entreprises et les institutions éducatives. Le secteur privé peut participer à l'éducation et la formation de plusieurs manières :

- Apporter des éléments pour l'élaboration des programmes scolaires ou de formation.
- Prendre la parole dans les écoles à propos des filières porteuses d'emplois.
- Offrir des modules d'enseignement et se charger de leur mise en œuvre.
- Promouvoir une image positive du travail dans des entreprises ou secteurs spécifiques.
- Conscientiser et présenter des filières professionnelles en organisant des visites conjointes dans les centres d'EFTP et les entreprises, et ce, dès l'école secondaire.
- Renforcer les missions de recherches et/ou fournir des missions d'enseignement aux étudiants.
- Organiser des visites sur les lieux de travail, des excursions pour étudiants et enseignants dans des entreprises leaders et des entreprises plus modestes, pour montrer les différences.
- Offrir une expérience de travail, des stages qui soient significatifs autant pour les étudiants que pour l'industrie.
- Prévoir des apprentissages certifiés (voir Réseau GAN à l'Encadré 10).
- Donner des opportunités de jumelage de travail, aussi bien pour les étudiants que pour les enseignants EFTP.
- Agir tels des 'gouverneurs d'école' et ainsi assurer le lien entre la demande et l'offre. Devenir, pour ce faire, soit un membre du conseil consultatif de l'école, soit un ambassadeur d'EFTP et/ou d'apprentissage⁶⁸.

- Contribuer aux consultations et évaluations régulières avec les institutions éducatives, sur des points permettant d'améliorer les plans de leçons d'EFTP, le développement des programmes scolaires et la formation formelle et informelle. Il s'agit de veiller à ce que les jeunes développent les compétences requises par le marché.
- Soutenir les TIC ou les améliorations d'infrastructures, comme un investissement dans l'éducation et un retour offert aux communautés.

Un accord de partenariat peut reprendre plusieurs des points ci-dessus. Les dirigeants d'entreprises préféreront certainement des arrangements et engagements plus formels, après une période d'essai.

e. Partager les bonnes pratiques pour promouvoir les stages, l'apprentissage et le mentorat

Il est essentiel pour le développement de l'Afrique de faciliter le transfert des compétences dont les jeunes ont besoin pour être compétitifs sur le marché du travail. L'ONUDI a mis sur pied un centre d'apprentissage et de développement du savoir pour partager et apprendre des différentes expériences. Et sur les sites web de Hewlett, Volvo et Illy Café, l'ONUDI partage quelques cas intéressants centrés sur l'investissement dans des programmes de développement des compétences. Le Réseau mondial d'apprentissage (GAN, en anglais) est aussi une coalition mondiale qui rassemble les entreprises du secteur privé, les fédérations industrielles et associations patronales pour partager leurs bonnes pratiques, faire du plaidoyer et s'engager à agir pour l'employabilité des jeunes et le développement de compétences (voir Encadré 10). Les pratiques intéressantes peuvent ainsi encourager d'autres entreprises à s'engager elles aussi à mener des programmes de développement des compétences.

Encadré 10: Réseau mondial pour l'Apprentissage (GAN, en anglais)

Le GAN est une coalition d'entreprises dont l'objectif primordial est d'encourager et de lier les initiatives des entreprises sur les compétences et les opportunités professionnelles pour les jeunes, notamment par le biais des apprentissages. L'initiative est menée par des dirigeants d'entreprise qui utilisent cette plateforme internationale pour promouvoir les programmes d'apprentissage et de stage à travers le monde. Parmi les membres actuels du GAN figurent les entreprises Hilton, the Adecco Group, Telefónica, UBS, Accenture, Nestlé, Randstad, et la Fondation MasterCard. Un Chapitre GAN est en cours d'installation dans les Pays-Bas.

Source: www.gan-global.org

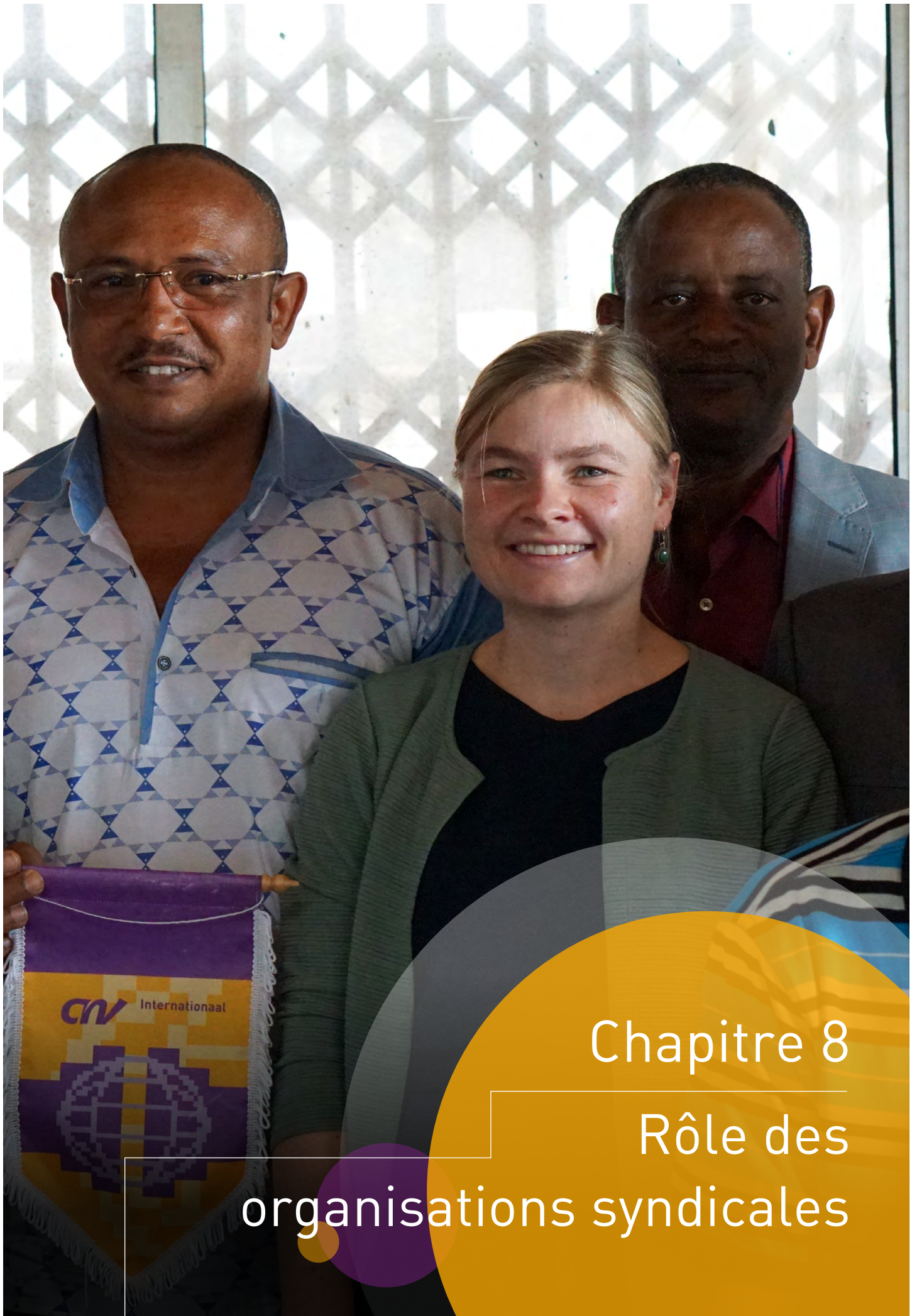
Il existe d'autres initiatives du secteur privé qui encouragent le partage de bonnes pratiques et d'expériences :

- Réseau pour l'emploi des jeunes, bureau d'Afrique de l'Ouest (YEN-WA)
- Youth Business International (YBI)
- International Business Leaders Forum
- Global Compact (GC)
- Business Action for Africa (BAA)
- Initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes (OIT)

f. Pousser les jeunes entrepreneurs africains à réveiller leur potentiel

Le secteur privé peut encourager les jeunes entrepreneurs africains en leur offrant un soutien dès le lancement de leur entreprise, jusqu'à ce qu'ils soient capables de se débrouiller seuls et de grandir. Les grandes entreprises peuvent renforcer la position des entrepreneurs dans leur chaîne de distribution et au-delà. L'aide à la création d'entreprises ou à leur renforcement peut offrir des formations aux compétences entrepreneuriales, de l'assistance technique, des programmes d'incubation et d'accélération et/ou la facilitation de l'accès au crédit (certaines compagnies gèrent même leur propre fonds d'investissement pour aider au développement de l'entrepreneuriat). De tels soutiens ne manqueront pas de réveiller, parmi les jeunes Africains, des talents personnels, la passion, les capacités et l'engagement à agir.

68. La CGT, partenaire CNV en Colombie, est membre du Conseil du SENA, institut national public de formation professionnelle.



Chapitre 8

Rôle des organisations syndicales

Augmenter l'employabilité des jeunes : Rôle des organisations syndicales

Les organisations syndicales ne peuvent créer des opportunités d'emploi, mais elles peuvent contribuer, de différentes manières, à augmenter l'employabilité des jeunes demandeurs d'emploi. Dans le présent chapitre sont expliqués les rôles les plus évidents que peuvent jouer les syndicats, selon les personnes interviewées et la documentation consultée.⁶⁹

a. Influencer sur les politiques

Les syndicats peuvent encourager l'autonomisation des jeunes en convainquant les gouvernements et les employeurs de l'importance et des bénéfices des programmes d'employabilité. Pour ce faire, ils maintiendront la question de l'emploi des jeunes aux agendas politique national et sectoriel, ainsi que dans les entreprises.

Pour pouvoir influencer sur l'agenda politique national, les organisations syndicales doivent tout d'abord :

- Souligner l'importance du dialogue social et celle d'être plus régulièrement invitées, ou avoir des discussions tripartites régulières institutionnalisées.
- Convaincre les décideurs que les politiques gouvernementales doivent répondre aux besoins et aux intérêts des jeunes, ce qui doit se faire par des consultations auprès des syndicats et des organisations de jeunesse.
- Passer en revue les cadres réglementaires et les politiques, les cadres institutionnels, les arrangements de financement et les mesures incitatives existantes.
- Participer activement au dialogue politique sur l'employabilité des jeunes (par ex., réformes des législations du travail, loi sur l'éducation, loi sur la jeunesse).

L'agenda de lobby des syndicats s'adressera aux décideurs du gouvernement et/ou des employeurs et pourrait viser ce qui suit :

- S'assurer que les cadres institutionnels et politiques mis en œuvre favorisent bel et bien l'emploi des jeunes et l'entreprenariat, pour les hommes et pour les femmes.

- S'assurer de l'existence d'un budget à allouer à des initiatives et programmes en faveur de l'employabilité des jeunes; dans le cadre de la stratégie syndicale tout en veillant à rencontrer des députés pour s'assurer qu'ils font réellement le suivi des politiques nationales en la matière.
- Influencer sur des politiques économiques en faveur de l'emploi et des mesures actives sur le marché du travail, pouvant augmenter l'employabilité et stimuler la demande de main-d'œuvre jeune, réduire les pénuries de compétences et lever les barrières aux excédents d'éducation et de compétences.
- S'assurer à ce que des incitants soient négociés avec le secteur privé, en échange d'investissements dans l'employabilité des jeunes (par ex., exonérations fiscales, subventions aux salaires, chèques éducation).
- Influencer sur les discussions à propos des programmes scolaires (par ex., en plaidant pour des cours moins théoriques, plus pratiques) et des possibilités de stages de qualité, d'apprentissages, de placement pour expérience au travail et autres opportunités. Le soutien syndical est crucial pour développer des qualifications et des programmes cohérents avec le marché du travail, car les syndicats peuvent fournir de précieuses indications sur la brèche entre offre et demande, non seulement pour les programmes d'études de l'EFTP, mais aussi pour les programmes d'études des écoles d'enseignants. Des garanties seront ainsi offertes pour le long terme, concernant le renforcement des capacités des enseignants et des instituts de formations d'enseignants. Ce point est souvent oublié dans les projets liés, par exemple, aux programmes scolaires axés sur les compétences. Il est important de prévoir un coaching des enseignants qui travaillent selon les nouveaux programmes, car ils ont

⁶⁹. Une analyse internationale en particulier, par Jeff Bridgford (2017), explique l'argument en faveur de la participation syndicale dans le développement de compétences. Cette analyse renvoie aux éléments mis en avant pendant le Forum économique mondial (2016).

besoin d'aide pour pouvoir faire la connexion avec les besoins du secteur privé. Une véritable transformation du système éducatif requiert, dans l'idéal, différentes descriptions d'emploi et profils d'enseignants, ainsi que différentes procédures de recrutement et critères d'évaluation (non plus fondés sur le nombre d'heures travaillées, mais, par exemple, sur le nombre de stages organisés pour leurs élèves).

- Coopérer avec les gouvernements et les employeurs pour s'assurer que tous les travailleurs, qu'ils soient à temps plein, à mi-temps ou actuellement hors du marché du travail, aient accès à l'apprentissage sur le lieu de travail et au soutien financier nécessaire pour participer à de tels programmes.

b. Engager le secteur privé

Les organisations syndicales peuvent également chercher la collaboration des employeurs et/ou organisations sectorielles pour discuter du rôle du secteur privé dans l'employabilité des jeunes, les convaincre des bénéfices de l'embauche et du développement de main-d'œuvre jeune et les encourager à agir⁷⁰. Une fois la bonne volonté des parties établie, cela peut se concrétiser en action et les syndicats peuvent alors :

- Aider les entreprises qui croient en notre argumentaire, à diffuser les informations concernant l'emploi de jeunes, pour que cela entre dans les mœurs au niveau des dirigeants et de ceux qui décident en matière d'embauche. Les syndicats peuvent travailler avec les organisations patronales nationales pour la mise en œuvre d'initiatives telles que l'apprentissage de haute qualité, et participer à de telles initiatives dans le cadre des conventions collectives.
- Définir, avec le gouvernement et le secteur privé, comment ceux-ci peuvent relever leur niveau d'engagement et investir dans la jeunesse, définir le type d'incitants à accorder aux acteurs privés qui embauchent des jeunes ou engagent leurs services. Cela peut passer, par exemple, par une meilleure information et des chèques-formation aux entreprises qui augmentent leur participation (PME, notamment), ou par la création d'un consortium de formation qui faciliterait la confiance entre les différentes firmes et réduirait la concurrence.
- Ouvrir des discussions avec le secteur privé et le gouvernement sur la manière de formaliser au mieux

le rôle et les responsabilités du secteur privé et des établissements scolaires dans le développement des compétences, et d'éviter les actuelles inadéquations. Des évaluations conjointes peuvent être réalisées sur l'état du marché du travail, afin de collecter des données les plus précises possible, pour ensuite organiser des stages d'apprentissage de qualité.

Pour ce faire, les organisations syndicales et de jeunesse pourraient avoir besoin de renforcer leurs capacités de négociation, afin de mieux influencer sur la volonté des gouvernements et des employeurs à mettre en œuvre des politiques en faveur (de l'emploi) des jeunes.

Au niveau des entreprises, les syndicats peuvent :

- Participer à l'élaboration des politiques de formation et à la planification et mise en œuvre de celles-ci, et jouer un rôle dans la détermination des bonnes pratiques et le soutien à l'apprentissage sur le lieu du travail.
- Jouer un rôle majeur dans l'instauration, sur le lieu du travail, d'une culture d'apprentissage tout au long de la vie.
- Susciter la confiance auprès des travailleurs, que l'apprentissage est une opportunité et non une menace (notamment pour les travailleurs qui ont eu de mauvaises expériences dans l'éducation).
- De concert avec les établissements scolaires, répondre aux mœurs et valeurs véhiculées sur le marché du travail. Les jeunes ont tendance à quitter une entreprise lorsqu'une nouvelle opportunité d'emploi frappe à leur porte, et les employeurs se plaignent de ce manque de loyauté, car la main-d'œuvre n'est pas très fiable. Les jeunes doivent donc être dûment informés de leur rôle en tant qu'employés.

c. Conscientiser

Les syndicats sont les mieux placés pour préparer les jeunes à leur recherche d'un travail décent. Ils ont pour mission de conscientiser à propos des droits du travail des jeunes travailleurs et de l'importance des syndicats en général. L'exercice du droit d'association et de négociation collective permet aux jeunes de défendre effectivement leurs droits sociaux et économiques, de négocier des conditions d'emploi acceptables et de s'assurer qu'ils sont entendus dans la définition des politiques publiques. Il est possible que des soutiens soient nécessaires pour renforcer les capacités de négociation des jeunes et

70. L'argument commercial, surtout lorsqu'il aura été pleinement débattu, finalisé avec la CNV et peut-être avec d'autres acteurs tels que DECP, peut devenir une ressource précieuse pour la CNV et ses partenaires dans leurs discussions avec le secteur privé, les organisations d'employeurs et les ministères.

améliorer leur accès à l'information et leur capacité à faire du lobby auprès du gouvernement et du secteur privé en faveur d'une meilleure EFTP et de stages ou apprentissages.

Les organisations syndicales peuvent aussi mener des campagnes publiques qui mettent en avant les défis que représente la recherche d'un travail décent pour les jeunes, et facilitent les débats sur les voies qui mènent à l'emploi des jeunes.

d. Renforcer la voix des jeunes

Un autre rôle que doivent assumer les syndicats consiste à aider les jeunes à mieux s'organiser, leur permettre de parler d'une seule voix pour défendre leurs intérêts, au sein du mouvement syndical et dans la communauté en général afin de participer aux processus de prise de décisions. Les syndicats ont besoin de la voix des jeunes, qui soit résolue et indépendante, afin d'attirer l'attention sur l'employabilité des jeunes dans les négociations avec le secteur privé et le gouvernement ; d'où l'importance de comités jeunesse forts.

Les syndicats doivent se focaliser sur les tâches suivantes :

- Renforcer les capacités des organisations de jeunes, notamment leur pouvoir de négociation, afin d'influer sur la volonté du gouvernement de mettre en œuvre de politiques d'employabilité (des jeunes).
- Promouvoir la coopération avec les mouvements et groupes de jeunes déjà existants.
- S'assurer du soutien des dirigeants syndicaux à ces comités de jeunes et être sources d'inspiration pour les membres de ces comités.
- Stimuler la participation et le leadership de femmes dans les comités de jeunes.

e. Fournir des services

Les organisations syndicales peuvent aider les jeunes dans leur recherche d'emploi et leur épanouissement personnel en fournissant des services. Exemples de tels services :

- Organiser des ateliers de rédaction de CV, avec formation à l'entretien d'embauche, explications sur l'endroit où chercher des offres d'emploi (et comment) ou d'autres opportunités d'accumuler de l'expérience professionnelle.
- Conseiller les jeunes dans leur recherche d'emploi et offrir des informations utiles sur des sujets tels que les droits du travail.
- Offrir des bourses pour des formations au Centre du BIT à Turin.
- Organiser des séances informelles entre employeurs et jeunes demandeurs d'emploi.
- Aider les jeunes à se mettre en quête d'un travail décent. Notamment grâce à une application en ligne et actualisée en permanence⁷¹ ou à une boîte à outils pour jeunes chômeurs, où ils trouveront des informations sur les compétences requises, les qualifications reconnues, les opportunités de carrière et les postes vacants. Des formations additionnelles à l'école ou au travail peuvent aider les jeunes à mieux se débrouiller sur le marché du travail⁷².
- Une possibilité qui sort de l'ordinaire serait d'aider à une transition positive vers l'entrepreneuriat et de collaborer avec des institutions spécialisées. Les syndicats peuvent présenter des exposés sur les droits du travail, dans les centres de plus en plus nombreux d'innovation, les espaces partagés de travail ou autres points de rencontre où les jeunes reçoivent de la formation, des services à l'emploi ou des conseils sur les crédits. Les syndicats peuvent aussi fournir des services de mentorat et d'information aux jeunes entrepreneurs, créer des espaces de travail partagés et influencer sur les politiques de formation, de compétences et de services de développement d'entreprises.

71. L'appli [Rights@work4youth](#) (application mobile pour aider les jeunes dans leurs droits du travail) peut servir d'exemple.

72. La CNV, de concert avec l'Association pour Enfants et Jeunes 'Faclia' et la Confédération syndicale nationale de Moldavie, a développé une 'boîte à outils

sur le travail décent pour les jeunes', qui contient des informations sur les droits du travail et les droits humains, un test pour les jeunes entrepreneurs potentiels et des conseils sur l'attitude à adopter lors d'entretiens d'embauche.

Encadré 11 : Principaux défis des syndicats en Afrique de l'Ouest en matière d'employabilité des jeunes

L'étude de référence du programme de CNV Internationaal en Afrique de l'Ouest, ainsi que les données réunies dans le cadre de la présente étude, font apparaître la difficulté d'atteindre les résultats prévus en matière d'employabilité définis dans la TdC. Ci-après quelques-uns des écueils rencontrés :

- *L'employabilité des jeunes est un sujet important, reconnu comme tel par les organisations syndicales partenaires. Cependant, c'est un sujet parmi d'autres dans leur liste de priorités, et les syndicats ont aussi leurs propres défis internes à relever (par ex., affiliation par cotisation, problèmes de capacités, conflits internes, comités de jeunes faibles, désyndicalisation, et espace politique réduit peu favorable à la société civile).*
- *Les syndicats ne sont pas impliqués de manière structurelle dans les politiques nationales et les processus de prise de décisions concernant l'emploi des jeunes. Les jeunes le sont encore moins (comités de jeunes).*
- *La collaboration sur ces initiatives concrètes reste assez limitée avec le gouvernement et le secteur privé (organisations d'employeurs, grandes compagnies, PME, chambres de commerce).*
- *Il est difficile d'accéder à des informations stratégiques crédibles, telles que des statistiques précises.*
- *Les jeunes revendiquent de participer aux décisions, mais ils ne sont pas représentés structurellement pour le dialogue et la négociation dans la plupart des institutions et organismes socioéconomiques formels. Et vu la position subordonnée des jeunes dans la société africaine traditionnelle, leur influence reste limitée.*
- *Il y a un déséquilibre entre hommes et femmes au sein des organisations syndicales. L'inégalité des genres est un problème sérieux, s'agissant de l'emploi des jeunes.*
- *Les syndicats d'enseignants sont souvent puissants, mais aussi une source de conflits dans le pays. Certains d'entre eux n'agissent pas toujours dans l'intérêt des jeunes en quête de formation et d'emploi. D'autres, par contre, sont des exemples plus positifs, comme au Niger, où le syndicat de l'éducation s'est engagé à honorer un accord de 2015 portant sur l'offre d'un poste permanent à 5 000 enseignants qui avaient des contrats temporaires. Dans la plupart des cas, les temporaires sont des jeunes enseignants en début de carrière. C'est donc un exemple où un syndicat défend les droits des jeunes travailleurs qui commencent leur carrière.*
- *Il y a souvent un manque de coordination entre entités gouvernementales (ministères, ANPE, AGUIPE), bailleurs de fonds et agences internationales. D'où la difficulté pour les syndicats de mettre au point des stratégies.*
- *Le secteur formel de l'économie est un petit secteur en Afrique. Le secteur informel s'étend et les entreprises informelles et modalités d'auto-emploi sont des catégories qui ne sont pas facile à intégrer dans le syndicalisme classique. Traditionnellement, les syndicats défendent les droits et les intérêts de leurs membres, essentiellement des salariés de l'économie formelle.*

f. Enrôler d'autres acteurs

Plusieurs autres acteurs contribuent ou pourraient contribuer à des solutions à long terme à la crise actuelle du chômage des jeunes en Afrique de l'Ouest. À l'Annexe D figure un bref aperçu des rôles que peuvent jouer les gouvernements, organisations patronales, organisations de jeunes, ONG, médias, bailleurs de fonds, organisations internationales et institutions scolaires et académiques. La description de ces rôles est brève et est le résultat d'un rapide relevé des acteurs dont la CNV devrait tenir compte. Une description plus détaillée n'était pas prévue dans cette mission.



Chapitre 9

Recommandations

Recommandations

Les chapitres précédents ont décrit la situation de l'employabilité des jeunes en Afrique de l'Ouest, l'inadéquation des compétences et l'importance d'investir plus lourdement dans l'employabilité des jeunes et le développement des compétences en particulier, ainsi que les rôles potentiels du secteur privé et des syndicats pour offrir de meilleures perspectives économiques aux jeunes d'Afrique de l'Ouest. Grande est la responsabilité des organisations syndicales dans l'employabilité des jeunes.

C'est la raison pour laquelle CNV Internationaal va continuer d'investir dans ce pilier de son programme. Les défis que doivent relever les syndicats d'Afrique de l'Ouest sont substantiels et font l'objet de discussions et d'actions permanentes entre CNV Internationaal et ses partenaires. Avec un soutien continu, CNV Internationaal prétend obtenir toujours plus de résultats positifs pour les jeunes du Bénin, de Guinée, du Mali, du Niger et du Sénégal, ainsi que de la Tunisie en Afrique du Nord.

Sur la base des recommandations ayant fait suite à la phase de démarrage du PCS, des résultats de l'étude de référence et des résultats de la présente étude décrits dans ce rapport, ce chapitre résume comment CNV Internationaal peut poursuivre son soutien à l'Afrique de l'Ouest. Quatre stratégies, à mener en coopération avec d'autres acteurs internationaux et locaux, peuvent être combinées pour améliorer considérablement les perspectives économiques des jeunes d'Afrique de l'Ouest.

organisations syndicales peuvent utiliser cette information pour étoffer leurs actuels plan de lobby et formuler un plan d'action en vue de résultats concrets.

S'agissant de l'engagement du secteur privé, nous recommandons d'intensifier les discussions pour une plus grande collaboration dans ce domaine.

a. Renforcer la capacité de lobby des syndicats d'Afrique de l'Ouest

L'action de lobby des syndicats locaux d'Afrique de l'Ouest auprès des gouvernements et du secteur privé est détaillée dans la TdC de chaque pays, dans le cadre du PCS. Une grande masse d'informations a été collectée pendant cette mission, sur les programmes et projets de développement de compétences, en particulier les programmes d'apprentissage, d'entrepreneuriat, etc. Il serait utile pour les syndicats de mieux connaître les réussites et les échecs de tels programmes dans leur région ou pays, afin d'en faire usage dans leurs négociations tripartites. Le présent rapport contient aussi une série de leçons tirées de la mission, mais le mandat de celle-ci n'incluait pas d'en dresser une liste exhaustive. Les échanges d'expériences aux plans régional et mondial, par exemple lors du prochain Congrès de la CSI à Copenhague, viendront à point pour former davantage les partenaires CNV et créer d'autres espaces d'apprentissage. De tels échanges d'expériences et d'apprentissages étayeront le travail de lobby pour des changements politiques, menés par les dirigeants syndicaux et les comités de jeunes.

b. Renforcer la création de capacités au sein des comités syndicaux de jeunes d'Afrique de l'Ouest

Les syndicats peuvent faire entendre la voix des jeunes. Même si c'est tout un défi en Afrique de l'Ouest, il existe suffisamment de points de départ pour y parvenir.

→ Renforcer les comités syndicaux de jeunes et les jeunes individuellement :

- Les aider à développer leurs plans pour l'employabilité des jeunes, pour qu'ils les présentent à la confédération et aux conseils nationaux de la jeunesse.
- Offrir des conseils pour améliorer la qualité des plans de lobby et plaidoyer.
- Soutenir la mise en œuvre effective de ces plans (par ex., par le coaching, l'assistance technique, la formation).
- L'Académie d'organisation de la CSI, qui vise à créer des capacités au sein des comités des jeunes, peut être un partenaire intéressant. CNV Internationaal et ses partenaires continueront de demander à la CSI de prêter attention à l'employabilité des jeunes.
- Stimuler les échanges d'expériences et d'idées avec d'autres ONG et mouvements de jeunesse, dans le pays et au plan régional. Les contacts en cours pourraient mener à des efforts conjoints.
- Faire usage des technologies modernes. Les jeunes

Les thèmes principaux de lobby que peuvent travailler les syndicats sont mentionnés dans le chapitre précédent. Les

ont beaucoup d'affinités avec les nouvelles technologies numériques. Les réseaux sociaux et les TIC se sont avérés être des outils efficaces pour le travail de plaidoyer et la constitution d'une base de soutien. Donc, pour des actions efficaces de lobby et plaidoyer, il sera essentiel d'atteindre les jeunes hommes et les jeunes femmes par des campagnes innovantes et les nouveaux médias. Il s'agira aussi d'explorer les possibilités de développement plus pointu de plateformes en ligne à des fins de lobby. De telles plateformes et approches innovantes existent, utiles en vue d'un crowdsourcing, ou sous la forme de jeux permettant de conscientiser, ou des technologies mobiles, nouvelles applications pour télécharger des informations sur le marché local.

→ **Développer le leadership de jeunes dirigeants au sein des organisations syndicales :**

- Renforcer les qualités de leadership dans les actuels comités de jeunes (partager l'expérience sur les défis de l'employabilité des jeunes, améliorer les capacités de négociation, collaborer stratégiquement avec les médias, etc.). Les contenus de ces programmes de leadership seront fondés sur les besoins des comités de jeunes.
- Travailler avec la *International Youth Federation*, le Centre de Turin et les acteurs syndicaux locaux et internationaux, pour la formation des leaders des comités de jeunes.
- Faciliter la collaboration entre les dirigeants syndicaux plus âgés et les comités de jeunes.
- Faciliter la collaboration au plan régional.

c. Promouvoir les partenariats

Il n'y a pas de solution facile au chômage des jeunes. Le sous-emploi et le chômage de jeunes, l'auto-emploi de faible productivité et l'employabilité des jeunes sont des défis multifacettes, dont les solutions exigent une approche *holistique* permettant d'attaquer à la racine les causes des défis auxquels les jeunes font face aux niveaux local, régional et national, et même à l'échelle internationale. Face à la magnitude des problèmes des jeunes des pays d'Afrique de l'Ouest, des *efforts concertés* de tous les secteurs et acteurs (gouvernements, secteur privé et société civile) sont nécessaires. Comme le soulignait Jos van Erp du DECP, 'il faut être quatre pour danser le tango : les écoles, les entreprises, les gouvernements et les syndicats'. Auxquels on pourrait ajouter les ONG et les médias.

De plus, si des initiatives nombreuses soutiennent déjà la jeunesse, le problème se pose d'assurer la coordination des activités, d'échanger les bonnes pratiques et même d'éviter la dispersion des efforts. Les acteurs des secteurs public, privé et de la société civile (y compris les syndicats) sont mieux à même d'identifier les besoins collectifs des jeunes, de plaider ensemble pour une convergence des politiques, stimuler l'action et mobiliser les ressources et l'expérience pour relever ces défis au moyen de partenariats durables, fondés sur l'action et avec des impacts à long terme.

Vu la multiplicité des intérêts en jeu, il est recommandé de travailler avec un négociateur local. Les négociateurs qualifiés peuvent faire toute la différence pour l'efficacité de réseaux complexes, d'alliances et consortiums non-traditionnels, ainsi que de partenariats.⁷³

De nombreux projets existent et sont en cours, en Afrique de l'Ouest également, de la part d'acteurs néerlandais dans les domaines de l'emploi des jeunes, l'entrepreneuriat, l'éducation et le développement de compétences. Plusieurs organisations néerlandaises de coopération au développement (ministère néerlandais et ambassades, société civile, instituts de recherches tels que Nuffic et CINOP, financés par RVO et d'autres entreprises, DECP) sont présentes en Afrique de l'Ouest avec différentes initiatives. La coopération et la coordination entre ces organisations peuvent jeter les bases d'une transformation plus systémique.

Pendant des années, les ambassades néerlandaises ont énormément investi dans des programmes sectoriels d'éducation. Mais ce n'est plus le cas depuis 2010. En revanche, les questions d'éducation, emploi des jeunes et migration semblent être de retour sur l'agenda politique, ce qui pourrait donner lieu à de nouvelles opportunités pour une coopération renforcée dans des cadres multi-acteurs.

d. Échanger des informations, expériences, apprentissages et idées entre acteurs néerlandais

Pour les raisons signalées ci-dessus, il serait intéressant et utile que les acteurs néerlandais, pour commencer, fassent connaissance des uns et des autres et explorent des pistes de collaboration. Ou au moins commencent par échanger des informations et partager leurs réseaux. De concert avec le ministère et le DECP, CNV Internationaal pourrait organiser une réunion des acteurs néerlandais afin de :

73. *Partnership brokers Association*

- 1) Échanger des informations sur les différentes stratégies et pratiques dans le domaine de l'employabilité des jeunes : qui fait quoi et où? Qu'est-ce qui fonctionne ou pas? Que faut-il pour multiplier les bonnes pratiques?
- 2) Explorer les liens avec d'autres, en vue d'un groupe actif d'organisations se réunissant régulièrement pour échanger les leçons apprises (pouvant être mis en lien avec la plateforme *INCLUDE*).
- 3) Discuter de l'argumentaire économique présenté dans ce rapport final et travailler sur cette base.
- 4) Réfléchir sur le type d'outils (en ligne) dont ont besoin les jeunes dans leur transition de l'école au marché du travail.
- 5) Formuler des recommandations pour la mise en œuvre de la nouvelle politique néerlandaise.

CNV Internationaal pourrait aussi partager ses propres expériences dans la plateforme *INCLUDE*.

Au plan international, il existe une série d'initiatives à suivre, à rejoindre et/ou avec lesquelles faire du lobby (voir Annexe D).

Annexe A : Documentation consultée

(par ordre alphabétique)

African Development Bank Group. Jobs for Youth in Africa Strategy 2016-2025.

→ www.afdb.org/en/topics-and-sectors/initiatives-partnerships/jobs-for-youth-in-africa/what-is-the-jobs-for-youth-in-africa-strategy/

African Development Bank. Jobs for Youth in Africa Strategy 2016-2025 (AFDB).

→ www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Boards-Documents/Bank_Group_Strategy_for_Jobs_for_Youth_in_Africa_2016-2025_Rev_2.pdf

African Development Bank, 2018, West Africa Economic Outlook: Macroeconomic developments and poverty, inequality, and employment. Labor markets and jobs.

→ www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/2018AEO/African_Economic_Outlook_2018_West-Africa.pdf

Arrigo Osti and others, 2015. The future of youth in agricultural value chains in Ethiopia and Kenya. FSAS, WUR, Agriprofocus.

→ www.fairandsustainable.nl/wp-content/uploads/2015/11/REPORT-The-future-of-youth-in-agricultural-value-chains-in-Ethiopia-and-Kenya-Final.pdf

Carlijne Vos, in: De Volkskrant (Zaterdag 26 augustus 2017). Interview with Professor Ton Dietz.

→ www.ascleiden.nl/sites/default/files/interview_ton_dietz_de_volkskrant_26_august_2017.pdf

CIPD, 2012. The business case for employer investment in young people. Research report.

→ www.cipd.co.uk/Images/the-business-case-for-employer-investment-in-young-people_2012_tcm18-10294.pdf

CNV Internationaal, 2017. Employabilité des jeunes. The challenges and opportunities.

CNV Internationaal. The Panta Rhei programme.

CNV Internationaal. Empowerment 4 employment. Toolkit on decent for youth.

→ www.cnvinternationaal.nl/en/programme-areas/youth-employability/an-example-decent-work-for-youth

Decent Jobs for Youth. The Global Initiative for Action. Thematic papers on quality apprenticeships; Youth transitioning to the formal economy; Youth in rural economy; Youth entrepreneurship & self-employment.

→ www.decentjobsforyouth.org

DECP, 2017. DECP en Skills Development. Op weg naar een 'doe' agenda. Den Haag.

Deon Filmer & Louise Fox, 2014. African Youth Employment in Sub-Saharan Africa. African Development Forum, International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.

→ www.documents.worldbank.org/curated/en/301371468003940792/pdf/ACS81330WP0P12977300Encadré385165B00PU-BLICO.pdf

EncludeBV, 2018. #ClosingTheGap Francophone West Africa. Key challenges for the missing middle.

Assessment of the entrepreneurial ecosystem in Francophone West Africa.

→ www.english.dggf.nl/publications/publications/2018/5/5/ctg-fwa

Francis Fortune, Olawale Ismail, & Monica Stephen. Rethinking youth, livelihoods and fragility in West Africa: One size doesn't fit all. World Bank, Fragility, conflict and violence group. 2015. P. 6-13.

→ www.openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/22517/Rethinking0you0ize0doesn0t0fit0all.pdf?sequence=1&isAllowed=y

GAN network, 2017. Skills for business. Jobs for youth.

→ www.gan-global.org

GSM Association, 2017. The mobile economy in Sub-Saharan Africa 2017.

→ www.gsmainelligence.com/research/?file=7bf3592e6d750144e58d9dcfac6adfab&download

ILO, 2013. Skills for employment. Policy brief enhancing employabilité des jeunes: the importance of core work skills.

→ www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_234467.pdf

ILO, 2017. Global employment trends for youth. Paths to a better working future.

→ www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_598669.pdf

ILO on Decent work.

→ www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang--en/index.htm

ILO, Skills for Employment. Global Public-Private Knowledge Sharing Platform.

→ www.skillsforemployment.org/KSP/en/Issues/Disadvantagedyouth/index.htm

ILO. Youth employment: breaking gender barriers for young men and women.

→ www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_097919.pdf

Janna Besamusca, Kea Tijdens & Paulien Osse. Strategic priorities for the CNV Panta Rhei Programme.

Jeff Bridgford, 2017. Trade Union involvement in skills development: an international review. School of Education, Communication and Society, King's College London.

→ www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_585697.pdf

Jochen Kluge and others, 2016. Interventions to improve the labour market outcomes of youth: A systematic review of training, entrepreneurship promotion, Employment services and subsidised employment interventions. Campbell Collaborations.

→ www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_508938.pdf

Julie E. Larsen, 2009. Young people in West and Central Africa. Trends, Priorities, Investments and Partners. Prepared for: UNICEF West and Central Africa Regional Office.

→ www.unicef.org/wcaro/english/YoungPeopleinWestandCentralAfrica-finaldraft_20-7-09.pdf

Kingsley Ighobor, 2013. Africa's youth: a 'Ticking time bomb' or an opportunity?

→ [www.un.org/africarenewal/magazine/may-2013/africa-s-youth-"ticking-time-bomb"-or-opportunity](http://www.un.org/africarenewal/magazine/may-2013/africa-s-youth-)

Laura Brewer, 2013. Enhancing employabilité des jeunes: What? Why? and How? Guide to core work skills. International Labour Office, Skills and Employability Department. - Geneva: ILO.

→ www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_213452.pdf

Local Employment in Africa for Development (LEAD).

→ www.government.nl/topics/grant-programmes/local-employment-in-africa-for-development-lead

MastercardFoundation, 2015. Youth at work: Building Economic Opportunities for Young People in Africa.

→ www.mastercardfdn.org/wp-content/uploads/2018/06/EOY-Thematic-Review-July-20151-accessible.pdf

Marleen Dekkers and Saskia Hollander, 2017. Include Knowledge Platform on Inclusive Development Policies. Boosting Youth Employment in Africa: what works and why?

→ www.includeplatform.net/downloads/synthesis-report-boosting-youth-employment-africa-works/

Ministère of Foreign Affairs. May 2018. Investing in Global Prospects. For the World, for The Netherlands.

→ www.government.nl/documents/policy-notes/2018/05/18/investing-in-global-prospects

OECD, Africa web-page.

→ www.oecd.org/dev/africa/

OECD development Matters. 2018. Gender equality in West Africa? The Key Role of Social Norms,

→ www.oecd-development-matters.org/2018/03/08/gender-equality-in-west-africa-the-key-role-of-social-norms/

OECD & ILO, 2017. Engaging Employers in Apprenticeship Opportunities. Making it Happen Locally.

→ www.read.oecd-ilibrary.org/employment/engaging-employers-in-apprenticeship-opportunities_9789264266681-en#-page5

Oxfam, 2016. Youth Employment in West Africa. Research Abstract and Agenda.

→ www.views-voices.oxfam.org.uk/youth/2017/08/working-young-people-employment-west-africa

Partnership brokers Association. Brokering.

→ www.partnershipbrokers.org/w/brokering/

Plan Nederland & Accenture, 2017. Investing in Girls and Young Women: a Good Business. Plan The Netherlands and Accenture.

→ www.issuu.com/plannederland/docs/gaa_report_investing_in_girls_and_w

Reintje van Haeringen, Machteld Ooijens & Arjen Dijkhuizen, 2017. From Necessity to Opportunity. Women entrepreneurs in the Global South.

→ www.care-international.org/files/files/care-h-m/Global%20report%20CARE-HMFoundation.pdf

Sara Elder & Koko Siaka Koné. Labour market transitions of young women and men in Sub-Saharan Africa.

Work4Youth Publication Series No. 9. International Labour Organization 2014.

→ www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_536067.pdf

SER, 2017. Toekomstgericht beroepsonderwijs. Advies 17/09. Voorstellen voor een sterk en innovatief beroepsonderwijs.

→ www.ser.nl/~media/db_adviezen/2010_2019/2017/toekomstgericht-beroepsonderwijs.ashx

SNV, 2017. Providing youth with concrete employment perspectives.

→ www.snv.org/update/providing-youth-concrete-employment-perspectives

Sustainable Development Goal 8. SDG Knowledge Platform.

→ www.sustainabledevelopment.un.org/sdg8

Taku Zimwasha, 2017. Youth Unemployment is Africa's greatest challenge.

→ www.africanbusinessmagazine.com/interviews/youth-unemployment-africas-greatest-challenge-says-tony-elumelu/

UN, 2015a. World Population Prospects The 2015 Revision. Key Findings and Advance Tables.

→ www.esa.un.org/unpd/wpp/publications/files/key_findings_wpp_2015.pdf

UN, 2015b. Youth Population facts.

→ www.un.org/esa/socdev/documents/youth/fact-sheets/YouthPOP.pdf

UN, 2016. Department of Economic and Social Affairs, Youth Issue Brief,

→ www.un.org/esa/socdev/documents/youth/fact-sheets/youth-migration.pdf

UN, 2017. International Migration Report (Highlights).

→ www.un.org/en/development/desa/population/migration/publications/migrationreport/docs/MigrationReport2017_Highlights.pdf

UNDESA. World Youth Report 2013.

→ www.un.org/development/desa/youth/world-youth-report/2013-world-youth-report-3.html

UNDP Youth Strategy 2014-2017. Empowered Youth, Sustainable Future.

→ www.undp.org/content/dam/undp/library/Democratic%20Governance/Youth/UNDP_Youth-Strategy-2014-17_Web.pdf

UNESCO TVET Strategy 2016-2021.

→ www.unesdoc.unesco.org/images/0024/002439/243932e.pdf

UNESCO, 2012. EFA Global Monitoring Report. Youth and Skills. Putting education for work. Paris.

→ www.unesdoc.unesco.org/images/0021/002180/218003e.pdf

UNESCO, 2017. Promoting learning for the world of work.

→ www.unevoc.unesco.org/go.php.

UNESCO, 2017. What do we mean by “ youth”?

→ www.unesco.org/new/en/social-and-human-sciences/themes/youth/youth-definition/

UNESCO Factsheet 48, February 2018.

→ www.uis.unesco.org/sites/default/files/documents/fs48-one-five-children-adolescents-youth-out-school-2018-en.pdf

UNESCO, 2018. Global Education Monitoring Report gender review.

→ www.unesdoc.unesco.org/images/0026/002615/261593E.pdf

UNESCO-UNEVOC. Promoting learning for the world of work.

→ www.unevoc.unesco.org/go.php.

UNOWA, 2005. Youth unemployment and regional insecurity in West Africa.

→ www.allafrica.com/download/resource/main/main/idatcs/00010742:8de28423f6ac2b75b046035fbd5f643f.pdf

World Bank, 2014. Priorities to Address Africa’s youth employment challenge.

→ www.worldbank.org/en/region/afr/publication/new-report-outlines-priorities-to-address-africa-s-youth-employment-challenge

World Economic and Financial Surveys, 2015. Regional Economic Outlook: Sub-Saharan Africa, Navigating Headwinds.

World Economic Forum, May 2017. The future of jobs and skills in Africa. Preparing the region for the 4th industrial revolution. Executive Briefing.

→ www3.weforum.org/docs/WEF_EGW_FOJ_Africa.pdf

Wouter Kleijn, Gabriela Quiroga, & Maryse Hazelzet, 2017. Critical factors for successful skills-based youth employment programmes. Plan International, KIT & Accenture.

YEN-WA. Youth employment Network for West Africa. Private Sector Initiative (PSI).

→ www.docplayer.net/6444609-The-youth-employment-network-for-west-africa-yen-wa.html

Youth Employment Decade.

→ www.youthemploymentdecade.org/en/repowest-africa-youth-employment-decade-summit-2017/

Annexe B : Personnes ressources

Gouvernement néerlandais :

- Chris de Nie (Ministère des Affaires économiques)
- Ferdinand Francken (Ministère des Affaires étrangères, DDE)
- Cor Hacking (Ministère des Affaires étrangères, DSO)
- Theodore Klouvas (RVO, Orange Corner)
- Michel Ridder (RVO, IMVO, DGGF/PSI)
- Johan Veul (Ministère des Affaires étrangères, DDE)

Organisations d'experts / consultants :

- Epke Vogel (CINOP)
- Matthias Risler (expert international en EFTP ayant travaillé avec notamment des Fonds de l'UE et des projets OIT, ainsi que des agences bilatérales de coopération : Allemagne, Belgique, Luxembourg et Suisse). Il a eu la gentillesse de contribuer à la première version du présent rapport.
- Victor Rutgers (NUFFIC)
- Armand Gaikema (NUFFIC)

OIT :

- Josée-Anne La Rue, au nom de Valter Nebuloni, Responsable de l'Unité du Programme pour l'Emploi des Jeunes (YEP) au sein de l'Organisation internationale du Travail (OIT)
- Susana Puerto González, OIT, Spécialiste Emploi des Jeunes
- Mohamed Mwamadzingo (ACTRAV, bureau d'Afrique et responsable mondiale de l'employabilité)

Organisations néerlandaises civiles :

- Hester Pronk (Edukans)
- Semih Eski (CNV Jongeren)
- Walter aan de Wiel (PerspActive)
- Wendy Schutte (ICCO)
- Willem Nederstigt (SOS Kinderdorpen)
- Roy van der Drift (SNV)

Organisations d'employeurs :

- Jos van Erp (DECP)
- Ton Schoenmaeckers (VNO-NCW)

Réseau syndical CNV en Afrique de l'Ouest :

- Kafui Fiadjigbe (BCPA)

Industrie:

- Rutger Goethart and Protus Tache (Heineken)
- Ruud Wilgenkamp (VanderLande)
- Frank Leermakers and Frank Laurens (BOSCH)
- Paul Vermeij (BOSCH Afrique du Sud)
- Annemarie Muntz (Randstad)

Annexe C : Compétences à développer – De quoi s’agit-il et qu’est-ce qui fonctionne?

La Plateforme Skills for Development offre un aperçu des différents instruments de soutien pour le développement des compétences, et de comment les appliquer. Les tableaux ci-après en sont des résumés.

	De quoi s’agit-il?	Est-ce que cela fonctionne et comment?
Formation de compétences	<p>Les interventions de formation de compétences des jeunes ont pour objet de développer ou actualiser des compétences et capacités pertinentes pour l’emploi. Les jeunes deviennent ainsi plus intéressants pour l’employeur et sont généralement mieux équipés pour rechercher et trouver un emploi décent. Les compétences peuvent être techniques ou non-techniques, comme le savoir-faire pour des tâches spécifiques, ou la capacité à écouter et communiquer efficacement dans le monde du travail.</p> <p>Dans l’EFTP, les sciences, la technologie, l’ingénierie et les mathématiques (STIM) vont de pair, et les TIC acquièrent de plus en plus d’importance. Il est donc crucial d’investir dans les compétences numériques et les compétences techniques, telles que les STIM, ainsi que dans certaines compétences telles que la créativité, l’ouverture sur les nouvelles idées, les compétences sociales et de communication, l’intelligence émotionnelle.</p>	<p>Les interventions de formation de compétences augmentent bel et bien l’emploi et les revenus des jeunes. L’impact positif est particulièrement prononcé parmi les jeunes désavantagés ou dans des situations difficiles de transition entre l’école et la vie active. La formation (préparée avec les employeurs/entreprises/clients et répondant à leurs besoins) aide les jeunes à acquérir des compétences et à accumuler du capital humain, à devenir plus compétitifs sur le marché du travail et à augmenter leur productivité et leurs perspectives d’emploi à long terme.</p>

	De quoi s’agit-il?	Est-ce que cela fonctionne et comment?
Entreprenariat	<p>Les entrepreneurs sont d’importants fournisseurs de revenus et créateurs d’emplois. Ils sont bénéfiques pour des économies en pleine croissance mais aussi lorsque l’économie ralentit la croissance de l’emploi, notamment grâce à l’innovation et en stimulant la concurrence. La promotion de l’entreprenariat jeune vise à augmenter les compétences des jeunes et favorise un environnement commercial approprié, où les jeunes peuvent débloquer leur potentiel d’entrepreneurs et les jeunes entrepreneurs peuvent développer leurs initiatives, créant ainsi des emplois décents pour eux-mêmes et pour d’autres.</p>	<p>Il est prouvé que des interventions d’entreprenariat peuvent effectivement stimuler l’emploi et les revenus parmi les jeunes, plus spécialement dans les pays en développement. Des plans globaux combinant la formation en gestion avec l’accès au crédit, les services de conseil et le mentorat, se sont avérés particulièrement réussis.</p> <p>Les données manquent encore pour déterminer ce qui fonctionne pour aider à maintenir et étendre les entreprises des jeunes sur le long terme, avec des retours sur investissements. Et aussi pour savoir quels plans fonctionnent le mieux pour soutenir les jeunes entrepreneurs dans les économies développées. Il faudrait mettre en place des partenariats ou coalitions avec d’autres acteurs spécialisés (par ex., des établissements de microfinances, des AVEC). Pour s’assurer que l’entreprenariat fonctionne, certaines caractéristiques personnelles ont également leur importance : la confiance en soi, l’instinct de survie, la prise de risques, être innovant, être résolu.</p>

	De quoi s'agit-il?	Est-ce que cela fonctionne et comment?
Apprentissages	<p>Combinant la formation au travail et l'éducation à l'école, les apprentissages de qualité forgent les capacités des jeunes pour des compétences et processus spécifiques au travail. Il s'agit d'une forme unique d'éducation et formation professionnelle, réglementée et fondée par un contrat écrit, assortie d'un paiement compensatoire et d'une couverture standard de protection sociale. À la fin de l'apprentissage, le jeune passe une évaluation formelle et reçoit un certificat reconnu.</p> <p>Les apprentissages permettent d'apprendre tout en percevant un salaire. Vient ensuite un examen pour évaluer les qualifications accumulées.</p> <p>Le point de départ est la demande : ce dont une entreprise a réellement besoin. Pour des compétences centrales et transversales.</p> <p>Cette modalité produit les compétences adéquates, et peut être adaptée rapidement, une fois le dialogue social engagé avec le partenaire.</p>	<p>Les systèmes d'apprentissage de qualité améliorent la performance des jeunes sur le marché du travail par une exposition intelligente au monde du travail. Les jeunes apprentis acquièrent de l'expérience professionnelle, des connaissances appliquées et des compétences dans l'entreprise, le tout devant leur permettre ensuite de mieux appréhender les exigences de la profession et leur place dans l'entreprise. Ils développeront aussi des compétences plus poussées et transférables et apprendront à gérer des situations imprévisibles. Les études ont montré que la majorité du temps d'apprentissage doit être passé sur le lieu de travail, sous la supervision de collègues qualifiés et de formateurs, et que les services de conseil de carrière améliorent beaucoup l'employabilité des jeunes.</p> <p>Sur la base de recherches et de pratiques, il est recommandé de garder à l'esprit les éléments ci-après lors de l'introduction de programmes d'apprentissage :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avant de commencer, définir clairement les besoins en formation et compétences de l'entreprise. • Trouver un centre de formation partenaire. • Mettre au point des normes fixes (grille précédente de qualifications, salaires, supervision, évaluation et certification). • Fixer le nombre d'apprentis nécessaire et limiter ce nombre à ce qui est faisable (1 ou 2 seulement par lieu de travail, et jusqu'à 5 en phase d'essai). • Un contrat d'apprentissage par écrit est obligatoire. • Définir votre rôle et vos responsabilités pour une bonne coordination au sein de l'entreprise, ainsi qu'avec les tiers et les autorités. • Les apprentis apprennent en pratiquant. Dès lors, le rôle du maître est crucial pour le succès de la formation. • Les entreprises qui gagnent se rendent compte que leur personnel est un de leurs atouts les plus précieux. Former des apprentis signifie investir en les gens.

	De quoi s'agit-il?	Est-ce que cela fonctionne et comment?
Services à l'emploi	<p>Les programmes de services à l'emploi servent à faire correspondre les jeunes demandeurs d'emploi avec les postes vacants. Ils comblent le manque d'informations, de réseaux ou de connaissance de poste vacants qu'affichent les jeunes, tout en aidant les employeurs à trouver de jeunes talents. Ces interventions englobent un large éventail de services, du conseil à l'emploi à l'assistance en recherche, en passant par les services de mentorat, les placements et l'assistance technique ou financière.</p> <p>Les portails d'offre d'emplois se multiplient, ainsi que les applications destinées aux jeunes. Ces applications déterminent les besoins des jeunes et fournissent en temps réel les informations du marché du travail.</p>	<p>Les interventions à petite échelle qui réduisent les coûts pour les demandeurs d'emploi ont eu des impacts positifs sur l'emploi, notamment dans les pays en développement. L'approche fondée sur la gestion des cas a également rehaussé le succès de ces interventions, augmentant les chances d'embauche des jeunes. Ces approches permettent aux agences pour l'emploi d'identifier les barrières à l'emploi, de concevoir des plans d'action individuels, d'envoyer les jeunes vers des programmes et de faire le suivi de la recherche d'emploi.</p> <p>La difficulté est que le personnel des services publics à l'emploi manque souvent d'expérience professionnelle dans des entreprises privées, ce qui rend difficile d'être accepté par des partenaires du secteur privé.</p>

	De quoi s'agit-il?	Est-ce que cela fonctionne et comment?
Emploi subventionné	<p>La demande insuffisante d'emploi est la principale contrainte pour les jeunes d'aujourd'hui. Ces mesures garantissent une durée d'emploi pour les jeunes demandeurs et influencent aussi les décisions des entreprises d'embaucher (et de former) des jeunes. Les programmes de subventions salariales, par ex., réduisent les coûts du travail pour les employeurs, encouragent l'embauche de jeunes. Les programmes d'emploi public créent des emplois pour les infrastructures et les travaux publics environnementaux et sociaux.</p>	<p>Les subventions salariales aident à augmenter les probabilités d'emploi des jeunes. Le succès dépend d'un ciblage adéquat et des stratégies correctes de profilage, ainsi que de la participation des entreprises appropriées. On dispose de très peu de données concluantes sur les programmes d'emploi public. Des recherches plus poussées permettraient réellement de mieux en cerner l'impact et en déterminer la conception pouvant donner les meilleurs résultats.</p>

Sources :

- Certains passages ci-dessus sont les traductions de parties directement recopiées de *What Works in Youth Employment?* (→ www.wwinye.org), dont le site web donne un excellent aperçu (en anglais) de ce qui fonctionne dans un environnement de jeunes. Il vise à prouver le fonctionnement des programmes pour l'emploi des jeunes.
- Plateforme Compétences à Développer.
- Boîte à outils OIT pour des Apprentissages de qualité, 2014.

Certaines des méthodes les plus réussies d'enseignement et d'apprentissage, avec les instruments mentionnés dans les tableaux ci-dessus, ont permis de déterminer les étapes-clé ci-après dans l'acquisition des compétences centrales pour l'employabilité :

- Encourager l'élaboration, les questions et les explications.
- Donner des devoirs stimulants, tout en apportant de l'orientation, des feedbacks et des encouragements.
- Recourir aux exemples et cas concrets dans l'enseignement.
- Encourager la réflexion personnelle, la planification et le travail de groupe.
- Connecter les sujets avec la vie personnelle et les intérêts des étudiants.
- Investir dans la formation et le développement des compétences dans les moments qui conviennent dans le calendrier des jeunes (par ex., en soirée, les weekends) et combiner la formation avec des activités sportives et l'utilisation des réseaux sociaux.

Annexe D : Rôle d'autres acteurs dans l'emploi des jeunes

L'information ci-après est fondée sur les interviews et sur la documentation, tels que présentés dans les Annexes A et B. Elle doit être considérée comme un bref relevé des acteurs autres que le secteur privé et le mouvement syndical, faisant également partie de l'écosystème devant augmenter l'employabilité des jeunes. Il n'entraîne pas dans le descriptif de la mission de dresser la liste des responsabilités de tous les acteurs. Cet aperçu a été inclus dans le rapport pour être partagé avec les personnes intéressées ou actives dans l'employabilité des jeunes et le développement des compétences en Afrique de l'Ouest.

Gouvernements nationaux

Responsabilités :

- Créer et faciliter un environnement favorable aux affaires et aux investissements (investissements en infrastructure, politiques sur le transfert des terres, prix des produits agricoles, incitants fiscaux, réformes du marché du travail, promotion de l'entrepreneuriat, etc.). Un environnement favorable, facilité par des politiques, législations et réglementations (macroéconomiques) de la part du gouvernement, est fondamental pour le secteur privé .
- Élaborer et mettre en œuvre des politiques pour l'emploi des jeunes et d'éducation centrées sur les besoins des jeunes , et libérer les budgets en conséquence.
- Coordonner les politiques et programmes de différents partenaires de développement (dans des partenariats publics-privés-bailleurs de fonds).
- Garantir un accès plus large à une éducation de qualité et pertinente.
- Générer la volonté politique de réellement appliquer les programmes et de prévenir la récupération politique et la corruption.
- Créer un environnement favorable au dialogue avec les syndicats, établir une infrastructure de dialogue et protéger la liberté syndicale.
- Prévoir des incitants fiscaux et une loi de RSE pour encourager le secteur privé à s'engager.
- Assurer un suivi de la conduite des entreprises.

Acteurs gouvernementaux d'Afrique de l'Ouest, importants pour CNV Internationaal :

- Les autorités nationales et régionales du Bénin, du Niger, de la Guinée, du Mali, du Sénégal, et les parlements contrôlant la mise en œuvre des politiques.
- Ambassades néerlandaises : les ambassades peuvent soutenir les politiques de (l'emploi) la jeunesse (et leur mise en œuvre) au travers du dialogue social au niveau national; conseiller le gouvernement quant aux politiques actives du marché du travail; financer des plans d'action; coordonner avec d'autres acteurs internationaux; offrir leur appui à la société civile, et utiliser leurs fonds.
- Aux Pays-Bas, le MoFA soutient la jeunesse et l'emploi par plusieurs programmes :
- Fonds néerlandais pour une bonne croissance (DGGF) / Fonds pour l'entrepreneuriat durable et la sécurité alimentaire (FDOV)
- Le programme Addressing Root Causes (ARC)
- Le fonds fiduciaire Valette de l'UE
- Les Coins Orange (centres incubateurs), financés en majorité par le secteur privé

74. In all its operations, the private sector is expected to respect labour rights and social dialogue, and improve Human Rights Due Diligence in the entire chain. This was also recommended during the CNV Senegal seminar in 2017

75. Numerous NGOs implement innovative, non-formal, second chance education programmes. However, the number of young people reached is limited (UNESCO Global Monitoring Report, p.27).

- Programme Orange pour le Savoir (OKP)
- Fonds Emploi local pour le développement en Afrique (LEAD), mis en œuvre par SOS Kinderdorpen, Oxfam Novib, HIVOS et Spark, ainsi que leurs partenaires
- Peut-être un nouveau fonds 'défi' (en formation).

Employeurs / organisations sectorielles

Responsabilités :

- Mobiliser les entreprises et assumer la responsabilité d'encourager des postes de stagiaires et d'apprentis, et place l'employabilité des jeunes à l'agenda socioéconomique.
- Aider à l'adéquation des compétences par rapport aux besoins du marché, et définir une feuille de route pour la demande future.
- Participer à des plateformes publiques-privées pour influencer sur les politiques et réformes industrielles.

Organisations patronales néerlandaises :

- DECP (Programme de coopération des employeurs néerlandais) : mobiliser les organisations patronales partenaires; aider au renforcement des capacités si besoin, et aider à définir un agenda commun. Le DECP a pour objet de renforcer la position de membres dans les pays en développement. Au travers du DECP, les organisations patronales néerlandaises offrent leur expertise professionnelle aux organisations patronales des pays en développement. En Afrique de l'Ouest, le DECP travaille au Bénin, au Togo, au Burkina Faso et en Côte d'Ivoire.
- VNO-NCW International et UU Global Compact disposent de précieux contacts internationaux et d'entreprises.
- Le Bureau d'Afrique de l'Ouest du Réseau pour l'Emploi des Jeunes (YEN-WA) facilite la participation du secteur privé dans la création d'opportunités d'emploi pour les jeunes.

Organisations de jeunesse / Comités de jeunes

Responsabilités :

Les conseils nationaux de la jeunesse, les parlements de jeunes, les mouvements de jeunesse peuvent organiser et mobiliser les jeunes, et développer des services de qualité pour les jeunes. Ces organisations peuvent coopérer et trouver des synergies avec les comités de jeunes des organisations syndicales.

Activités des organisations de jeunesse de CNV Internationaal en Afrique de l'Ouest :

- CNV Jongeren : le président de CNV Jongeren a affirmé vouloir aider à mettre en œuvre des programmes de formation pour comités de jeunes et pouvoir fournir des formateurs qualifiés.
- La Fondation internationale de la jeunesse (IYF) offre des programmes de formation pour jeunes leaders, qui ne sont pas ciblés par les comités syndicaux de jeunes. Une version adaptée pourrait être élaborée pour les intéressés, en Afrique, les comités de jeunes pourraient être sélectionnés avec l'aide de la CSI Afrique, la CSI Jeunesse et le département Égalité de la CSI. CNV Internationaal et ses partenaires organiseront un précongrès sur l'employabilité des jeunes avant le Congrès de Copenhague de la fin 2018.
- Initiatives que devrait examiner CNV-I : Le Parlement africain de la jeunesse (AYP) (www.ayparliament.org); le Parlement Jeunesse de l'Union du fleuve Mano (www.waynyouth.org/Files/MRU.htm); la Conférence des ministres de la jeunesse et des sports de la Francophonie (CONFJES) (www.confjes.org); le Programme CEDEAO des Jeunes Ambassadeurs pour la Paix; le Réseau des Jeunes d'Afrique de l'Ouest (WAYN) (www.waynyouth.org); l'Union panafricaine de la Jeunesse (www.pyu.org/fr/), ainsi que les agences et programmes de l'ONU. La Fondation internationale de la jeunesse est intéressante pour ses projets et expériences novateurs, par exemple au Sénégal (www.iyfnet.org/about-us/fr).

ONG

Responsabilités :

L'avantage comparatif des ONG est qu'elles travaillent essentiellement au niveau des communautés, avec les jeunes et avec les PME. Les ONG fournissent de multiples services et soutiennent des réseaux qui augmentent les opportunités d'emploi et aident les jeunes à y accéder. Les ONG disposent d'un savoir-faire spécialisé et d'un accès aux réseaux locaux et internationaux. Elles possèdent aussi des modèles avérés de développement des compétences, formation et éducation, autonomisation des jeunes et stratégies de génération de revenus.

ONG néerlandaises actives dans le domaine de l'employabilité des jeunes :

Il existe plusieurs ONG néerlandaises actives dans les domaines de l'emploi des jeunes, l'entrepreneuriat et/ou l'éducation, dont certaines mettent l'accent sur les femmes. C'est le cas de Spark, SOS Kinderdorpen, Oxfam, ICCO/Woord&Daad in PerspActive, Edukans, Hivos, SNV, Plan The Netherlands et Agriterra.

- Certaines ONG (notamment les partenaires LEAD) mènent des programmes de soutien aux entrepreneurs au moyen de formations managériales et de compétences sociales, des programmes de mentorat, des sites partagés de travail, des incubateurs et des laboratoires d'innovation.
- D'autres ont créé des produits financiers destinés aux jeunes, mettent les jeunes en relation avec des investisseurs et les aident à accéder à des financements (PerspActive: ICCO/Woord & Daad).
- Edukans a de l'expérience avec le programme Learn4Work et a mis au point les 7-ÉTAPES, une formule avérée qui crée des liens entre le marché du travail local, les écoles et les instituts de formation.
- SNV a lancé le projet Opportunité pour l'Emploi des Jeunes (OYE), qui met en œuvre une approche fondée sur le marché pour réduire de manière durable le chômage et le sous-emploi des jeunes grâce à la formation de la main-d'œuvre, au développement des entreprises-business et au développement du leadership.
- Plan The Netherlands possède de solides antécédents dans la formation et l'orientation de jeunes femmes pour qu'elles réussissent à décrocher un emploi ou disposent des compétences suffisantes pour lancer leur entreprise, grâce à sa Stratégie d'autonomisation économique des jeunes (YEE).
- La RNW néerlandaise est une organisation intéressante en raison de son implication dans les médias.

Bailleurs de fonds / Organisations internationales

Responsabilités :

Les bailleurs de fonds peuvent soutenir et financer une série de stratégies grâce à des partenariats publics-privés de financement, et notamment des formations de compétences et des programmes de mentorat pour différents publics jeunes, ainsi que des programmes destinés à rehausser la productivité dans l'agriculture (par ex., par des innovations technologiques et le développement des chaînes de valeur), le système alimentaire non-agricole et les ménages-entreprises. De plus, les bailleurs de fonds et autres acteurs internationaux peuvent être utiles pour encourager et soutenir les organisations et syndicats agricoles, les centres de ressources et les organisations communautaires. Des acteurs à plus grande échelle et bien financés, tels la Banque mondiale, le BIT et l'UE, ainsi que le ministère néerlandais des Affaires étrangères, peuvent conseiller les gouvernements en matière de politiques actives sur le marché du travail et financer les plans nationaux d'action pour la mise en œuvre de celles-ci. Les bailleurs de fonds peuvent aussi vérifier le respect des normes internationales, fournir leur expertise et superviser l'exécution des programmes.

Bailleurs de fonds/ organisations internationales actifs en Afrique de l'Ouest dans le domaine du

76. UNESCO-UNEVOC.

77. During the interviews a few critical notes were shared about the UN agencies: UNESCO's representatives in member countries are the Ministers of Education. In general they focus especially on the formal economy, on an increase of the budget share for education. They focus on technical vocational education, and to a much lesser extent, on training and improving traditional apprenticeship systems. TVET and skills development stretches across all sub systems of education (early childhood education, primary and secondary education, higher education, youth and adult literacy). This is often not addressed as such. Neither employers nor workers have a voice in UNESCO. And last but not least, UNESCO's budget is limited.

développement de compétences :

Parmi les plateformes et réseaux intéressants figurent :

- Le BIT, qui a fait de l'employabilité des jeunes une priorité et aide les gouvernements nationaux avec son expertise et son savoir-faire.
- L'UNESCO, qui a adopté, le 12 avril 2016, sa nouvelle Stratégie pour l'Éducation et la Formation technique et professionnelle (EFTP) pour la période 2016-2021. Et ce, avec le soutien de l'UNESCO-UNEVOC (centre spécialisé de l'UNESCO pour l'enseignement technique et la formation professionnelle), chargé d'aider les 195 États membres de l'UNESCO à renforcer et à améliorer leurs systèmes d'EFTP . La Stratégie définit une série de domaines politiques clés et d'action, pour que les États membres améliorent la pertinence de leurs système d'EFTP . L'accent est mis sur la nécessité de doter tous les jeunes et adultes des compétences nécessaires non seulement pour trouver un emploi décent et développer des mentalités d'entrepreneurs et d'innovation, mais aussi pour en faire des citoyens actifs dans une société équitable, inclusive et durable.
- YEN : partenariat inter-agence entre l'Organisation internationale du Travail (OIT), les Nations unies (ONU) et la Banque mondiale (<http://apyouthnet.ilo.org/resources/the-youth-employment-network-yen>).
- Decent Jobs for Youth est une initiative mondiale visant à augmenter les actions et impacts sur l'emploi des jeunes dans le cadre de l'Agenda 2030 pour le Développement durable. Il s'agit d'une plateforme de partenaires voulant corriger la fragmentation et catalyser des actions plus efficaces, innovantes et avérées. Huit domaines thématiques ont été identifiés : des emplois verts pour les jeunes; compétences numériques des jeunes; apprentissages de qualité; les jeunes en situations fragiles; la transition des jeunes vers l'économie formelle; les jeunes dans l'économie rurale; l'entrepreneuriat et l'auto-emploi; les jeunes travailleurs dans les métiers dangereux.
- L'ONUDI offre des services pour aider les gouvernements et soutenir les structures qui promeuvent l'emploi, l'entrepreneuriat et le développement industriel inclusif et durable. Grâce au Programme de formation à l'entrepreneuriat (ECP), l'ONUDI soutient les cultures et capacités de l'entrepreneuriat et améliore les capacités techniques et d'apprentissage des jeunes. Parmi les partenaires privés de cette initiative figurent : Hewlett Packard Afrique du Sud, Volvo et Illy Café.

Institutions éducatives / Instituts de formation d'enseignants

Responsabilités :

Les institutions éducatives jouent un rôle important dans la préparation des jeunes au monde du travail et dans leur employabilité tout au long de leur carrière. Et les instituts de formation d'enseignants préparent les enseignants à offrir une éducation de qualité.

Organisations néerlandaises travaillant avec des institutions éducatives et de formation d'enseignants :

L'ONG néerlandaise Edukans travaille avec des institutions éducatives aux fins de leur renforcement.

Institutions/plateformes de recherche et connaissances

Responsabilités :

Les institutions nationales et internationales de recherches jouent un rôle vital en fournissant aux gouvernements et aux partenaires de développement des diagnostics adéquats des problèmes de chômage et sous-emploi des jeunes et de l'effectivité et de l'impact des programmes et interventions en faveur de l'emploi des jeunes. En Afrique de l'Ouest :

- Le Pôle de Dakar a des capacités de R&D, avec un financement provenant essentiellement de bailleurs de fonds.
- Le RESEN (Rapport d'État sur le Système éducatif national) publie des rapports et présente des analyses indépendantes critiques sur les systèmes éducatifs nationaux.

Instituts néerlandais de recherche actifs en Afrique de l'Ouest, travaillant sur la thématique de l'employabilité des jeunes :

- L'Organisation néerlandaise pour l'internationalisation de l'éducation (NUFFIC) mène des programmes de création de capacités dans les pays en développement et gère les activités du MoFA dans le domaine. NICHE était le programme d'enseignement professionnel. La nouvelle version s'appelle Programme Orange pour le Savoir (OKP).
- Solutions pour l'emploi des jeunes (S4YE) : coalition multi-acteurs de partenaires publics et privés et de la société civile, destinée à fournir des ressources et du leadership pour des actions catalysantes pouvant augmenter le nombre de jeunes dans un travail productif. S4YE met l'accent sur la mise au point d'une seconde génération de programmes pour l'emploi des jeunes qui relieraient explicitement les interventions par l'offre et les interventions par la demande. Les activités sont menées de concert avec le secteur privé (<https://www.s4ye.org>).
- La plateforme INCLUDE facilite le partage des connaissances et des travaux de recherche sur l'emploi des jeunes.
- CINOP Global soutient l'innovation en EFTP dans des pays d'Europe, d'Afrique, d'Asie, du Moyen Orient et d'Amérique latine, au sein des systèmes formels d'enseignement ou en-dehors, avec notamment l'apprentissage au travail par des systèmes de stages d'apprentis, ainsi qu'une Attestation d'Apprentissage préalable (APL). Ses activités visent, par exemple, à développer des structures nationales de qualifications, la gestion d'entreprises dans l'enseignement, des programmes mixtes d'apprentissage, des orientations de carrière, des révisions et mises au point de programmes scolaires, des programmes de formation de formateurs et des travaux de recherches (suivi des diplômés, enquêtes auprès des employeurs, etc.).
- Le Centre Leiden d'études de l'Afrique et la Fondation Friedrich Ebert Stiftung (partenaire de CNV-I).

CNV Internationaal

P.O. Box 2475 • 3500 GL Utrecht

www.cnvinternationaal.nl

© 2019 CNV Internationaal

CNVI-0185-2019

cnv Internationaal