

Mesurer l'emploi décent des jeunes


Un guide sur le suivi, l'évaluation et les leçons des programmes du marché du travail



Note

1

Diagnostic, planification et conception des interventions pour l'emploi des jeunes



Mesurer l'emploi décent des jeunes
Un guide sur le suivi, l'évaluation et les leçons
des programmes du marché du travail

NOTE 1
**Diagnostic, planification et conception des
interventions pour l'emploi des jeunes**

Copyright © Organisation internationale du travail 2019

Première édition 2018

Les publications du Bureau international du travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du Protocole N° 2 de la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à l'adresse suivante : Publications du BIT (Droits et Licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel : rights@ilo.org. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Consultez le site www.ifrro.org afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

Mesurer l'emploi décent des jeunes.

Un guide sur le suivi, l'évaluation et les leçons des programmes du marché du travail.

Synthèse générale, Bureau international du travail. Genève, 2019.

ISBN : 978-92-2-133471-2 (imprimé)

978-92-2-133472-9 (Web pdf)

Également disponible en arabe: دليل قياس الوظائف اللائقة للشباب. الرصد والتقييم والتعلم في برامج سوق العمل النشطة - نظرة عامة
ISBN 978-92-2-630801-5 (imprimé), 978-92-2-630802-2 (Web pdf), Genève, 2018. Et en anglais:
ISBN 978-92-2-131670-1 (print), 978-92-2-131671-8 (web pdf), Genève 2018

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs, et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

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

.

Pour toute information sur les publications et les produits numériques du Bureau international du Travail, consultez : www.ilo.org/publns.

Conception et mise en page par le Centre international de formation de l'OIT, Turin Italie

Imprimé en Suisse

Table des matières

Diagnostic, planification et conception des interventions pour l'emploi des jeunes 1

Diagnostic: Comprendre les contraintes du marché du travail auxquelles les jeunes sont confrontés 2

Estimer le marché du travail local	2
Consultation des parties prenantes	4
Situation des jeunes sur le marché du travail	4
Offre et demande de main d'œuvre	8

Objectifs et conception: Que souhaitons-nous réaliser et quelle est la meilleure manière d'y parvenir? 16

Cadre stratégique et institutionnel	16
Fixation de l'objectif de haut niveau	17
Participation efficace à la définition des objectifs	20
Détermination des résultats	21
Sélection de la population des jeunes	21
Définition de l'intervention	22

Points clés 28

Ressources clés 28

Références 29

Étude de cas: Diagnostic du marché du travail pour la promotion des moyens d'existence de la jeunesse rurale en Zambie 31

Figures

1.1: Vue d'ensemble des indicateurs des marchés du travail des jeunes	7
1.2: Environnements des jeunes	13
1.3: Comment définir des objectifs de haut niveau	19

Tableaux

1.1: Description des indicateurs du marché du travail des jeunes	6
1.2: Typologie élémentaire des niveaux de compétence des jeunes	21
1.3: PAMT axés sur les jeunes	24
1.4: Exemple d'une liste d'interventions basées sur des données fondées sur des preuves, par contrainte	27





Diagnostic, planification et conception des interventions pour l'emploi des jeunes



Préalables:

La présente note ne requiert aucune connaissance préalable. Elle guide les lecteurs à travers les processus et instruments nécessaires pour faire le diagnostic des marchés du travail et concevoir une intervention axée sur les besoins des jeunes en matière d'emploi.



Objectifs d'apprentissage:

À la fin de cette note, les lecteurs seront en mesure de :

- ▶ comprendre les principales étapes de la planification et de la conception des programmes pour l'emploi des jeunes, des besoins de diagnostic aux choix des interventions, en passant par la définition des objectifs.
- ▶ d'utiliser des méthodes appropriées pour l'analyse du marché du travail afin d'identifier les contraintes en matière d'offre et de demande auxquelles les jeunes sont confrontés sur le marché du travail, notamment les enquêtes sur la transition de l'école vers la vie active (SWTS) et l'analyse des chaînes de valeur et de l'environnement approprié pour des entreprises viables.
- ▶ savoir comment utiliser les données factuelles disponibles pour faire le lien entre la situation de l'emploi des jeunes et le type d'intervention approprié.



Mots clés:

Analyse du marché du travail, diagnostic de l'emploi, conception participative, chômage des jeunes, sous-emploi des jeunes, travailleurs pauvres, informalité, emploi vulnérable, offre d'emploi, Objectifs de Développement Durable, Programmes pays pour le travail décent, formation professionnelle, services de l'emploi, promotion de l'entrepreneuriat .

Les spécialistes de l'emploi des jeunes doivent prendre des décisions difficiles concernant l'utilisation de ressources limitées pour aider les jeunes à réussir la transition vers la vie active. Pour trouver des solutions appropriées, il importe de comprendre le contexte précis dans lequel évoluent les jeunes ainsi que les contraintes auxquelles ils sont confrontés. Avant de créer un système de suivi et d'évaluation, nous devons nous assurer que notre intervention est bien planifiée :

- ▶ Sommes-nous bien informés des besoins des personnes que nous essayons d'aider ?
- ▶ Comprendons-nous pourquoi certaines situations, comme le chômage des jeunes, existent ?
- ▶ Avons-nous une idée claire de l'objectif que nous voulons atteindre ?
- ▶ Tirons-nous profit de l'expérience et des données factuelles existantes pour concevoir notre intervention et réaliser cet objectif ?

La décision de formuler de nouvelles stratégies afin de soutenir les jeunes demandeurs d'emploi implique qu'il existe un écart entre le statu quo et ce qui pourrait ou devrait être. L'écart entre la situation existante et la situation souhaitée est généralement désigné comme le besoin. Nous devons comprendre ce besoin avant de définir une intervention.

Diagnostic : Comprendre les contraintes du marché du travail auxquelles les jeunes sont confrontés

ESTIMER LE MARCHÉ DU TRAVAIL LOCAL

Il convient d'analyser le marché du travail pour une estimation systématique des besoins et de l'environnement économique et social dans lequel les jeunes effectuent la transition vers l'emploi. Il s'agit, notamment, de faire le diagnostic de la situation de l'emploi, en se fondant sur l'état général de l'économie ainsi que sur une série de facteurs liés au contexte, comme la démographie, les systèmes d'éducation, la base de ressources humaines, le cadre réglementaire et les normes sociales. Dans ce contexte, Organisation Internationale du Travail et l'Agence allemande

de développement, la GIZ, proposent deux instruments d'analyse du marché du travail qui peuvent aider les spécialistes de l'emploi des jeunes à procéder à une estimation du marché du travail : l'Outil de Diagnostic de l'Emploi (EDA) (ILO, 2012a) et l'Analyse de l'Emploi et du Marché du Travail (ELMA) (GIZ, 2014).

Le point focal d'une estimation de l'emploi est le marché du travail au sein duquel tant l'offre d'emploi que la demande devraient faire l'objet de sérieuses études. L'estimation peut être

mise à profit pour identifier les besoins des jeunes et ainsi, lors de la prise de décisions, définir des interventions et groupes cibles appropriés.

Il est primordial de comprendre que le fonctionnement du marché du travail est fortement influencé par des facteurs économiques plus larges, notamment les institutions et les conditions macroéconomiques. Fait important, les possibilités d'emploi productif et les retours à ces emplois dépendent, dans une large mesure, de l'aptitude de l'économie à générer des opportunités d'emploi. Cependant, l'efficacité avec laquelle la croissance économique se traduit en emploi productif est très variable et la croissance économique peut être plus ou moins créatrice d'emplois, avec des effets négatifs ou positifs sur les jeunes.



TIP

Les institutions internationales comme l'OIT ont la capacité de procéder à des estimations approfondies avant de lancer des interventions nationales. Pour les petites entités, les organisations non gouvernementales et les équipes indépendantes de recherche ou pour les équipes de taille plus réduite appartenant à des organisations internationales, une telle estimation peut présenter des difficultés en termes de temps et de coûts financiers. Dans le cas de ces organisations, des diagnostics complets du marché du travail ne sont pas recommandés. Elles peuvent cependant utiliser les informations recueillies dans le cadre des analyses menées par les institutions de recherche ou les organisations internationales, en particulier les études nationales du marché du travail et les études portant sur les jeunes.

Encadré 1.1 : Exemples de diagnostics sur l'emploi axés sur les jeunes

Somalie : Enquête sur l'emploi et les moyens d'existence des jeunes en termes de compétences et d'opportunités sur le marché du travail

« L'Enquête sur l'emploi et les moyens d'existence des jeunes en termes de compétences et d'opportunités sur le marché du travail » est un rapport conjoint du BIT et de l'UNICEF ayant pour finalité de contribuer à une réinsertion économique durable des enfants liés aux forces et groupes armés (CAAFAG) dans le Centre-sud de la Somalie. Cette étude a pour objectif de fournir aux jeunes des informations sur les possibilités prometteuses en matière de création d'entreprise et d'obtention d'un emploi à Mogadiscio, ainsi que des conseils sur les compétences requises à cet effet (Forcier et al, 2013).

Choix d'emplois plus nombreux et de meilleure qualité : Rapport sur la sélection des secteurs du projet « Sur le Chemin de l'Emploi » dans le Nord de l'Afghanistan

« Sur le Chemin de l'Emploi » (R2J) est un projet de l'OIT d'une durée de trois ans et qui a pour objectif de créer des emplois de qualité dans les provinces de Samangan et Balkh, dans le Nord de l'Afghanistan. Le projet suit une approche fondée sur le système de marché pour lever les contraintes sous-jacentes qui empêchent une amélioration de la croissance et des performances en matière d'emploi, pour permettre de contribuer à l'amélioration des conditions de vie et à la réduction de la pauvreté. Le rapport rend compte du processus de sélection des secteurs mis en œuvre par l'équipe du projet au cours de la phase de conception du projet. Le processus de sélection a impliqué trois éléments majeurs : (1) Estimation participative de l'avantage compétitif (PACA®), (2) Estimations rapides du marché (RMA) et (3) estimation interne des résultats (ILOa, 2015).

Bangladesh: Looking Beyond Garments (*Voir au-delà des habits*), **Étude diagnostique sur l'Emploi**

Cette Étude Diagnostique sur l'Emploi, fruit d'une coopération entre l'OIT et la Banque asiatique de développement, met en lumière les principaux enjeux et tendances du marché du travail du Bangladesh, fait une analyse en profondeur des principales questions qui touchent à l'emploi et formule des recommandations à destination du gouvernement et des partenaires. L'équipe chargée de l'étude a procédé à une série de consultations avec les principales parties prenantes, notamment le gouvernement, les organisations d'employeurs et de travailleurs, des universitaires de renom et des partenaires du développement, sur le cadre, la démarche et les conclusions de l'étude. Les consultations ont permis d'identifier, en matière d'emploi, un certain nombre de défis majeurs qui sont, par la suite, devenus les domaines thématiques couverts par l'étude, à savoir (i) la diversification de l'économie, (ii) l'amélioration des compétences, (iii) les femmes dans l'emploi et (iv) l'emploi à l'étranger (ILO, ADB, 2015).

CONSULTATION DES PARTIES PRENANTES

La large consultation avec les groupes de parties prenantes est un élément majeur de la phase de diagnostic et cela, quelle que soit la profondeur de l'analyse. Le dialogue social, notamment les consultations avec les syndicats et organisations d'employeurs, devrait être un élément central de ce processus. La portée de ces consultations et le fait que les organisations d'employeurs et de travailleurs représentent ensemble les intérêts d'une importante partie de la population peut générer des politiques et interventions durables et facilement acceptables. L'intégration des acteurs de la société civile peut aussi renforcer leur légitimité et leur efficacité.

L'essentiel est d'écouter la voix des jeunes. Il est important de garder à l'esprit que les

points de vue exprimés par les organisations susvisées, en particulier les organisations d'employeurs et de travailleurs, reflètent les points de vue d'acteurs économiques déjà fermement établis dans leur économie. En tant qu'arrivants potentiels sur le marché du travail, les jeunes luttent pour réussir leur transition dans l'économie, identifier les nouvelles possibilités d'emploi ou s'insérer dans l'emploi de qualité. Ainsi, leurs intérêts et besoins ne sont pas nécessairement pris en compte dans les points de vue exprimés par les générations plus anciennes, qui sont souvent représentées par ces organisations. La prise en considération des perspectives des jeunes est primordiale pour s'assurer que les programmes soient conformes aux besoins et attentes des jeunes.

SITUATION DES JEUNES SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

Si la portée de la présente note ne permet pas de donner des orientations détaillées sur la manière de déterminer la situation des jeunes sur le marché du travail, elle est néanmoins utile pour aider les spécialistes de la question de l'emploi des jeunes à comprendre les quelques concepts fondamentaux. Des informations supplémentaires relatives aux

indicateurs du marché du travail, comme base pour assurer le suivi des résultats du projet dans la chaîne de résultats, sont fournies à la Note 2.

Les politiques et programmes d'emploi pour les jeunes se concentrent souvent sur le chômage des jeunes. Pourtant, pour les jeunes

des pays à revenus intermédiaires ou faibles, les problèmes du sous-emploi, de l'emploi vulnérable et des travailleurs pauvres sont beaucoup plus préoccupants que le chômage lui-même. De nombreux jeunes ne peuvent tout simplement pas se permettre d'être sans emploi et finissent, souvent, par accepter des formes d'emploi de qualité inférieure ou dangereuse. C'est pourquoi l'estimation de la situation de l'emploi des jeunes devrait se concentrer sur les dimensions de l'emploi associées à la pauvreté et à la vulnérabilité, en sus du chômage.

La population en âge de travailler d'un pays donné peut être classée par catégories en fonction de la situation des individus, à savoir de leur situation d'employé ou de sans emploi, de l'utilisation du temps, du statut professionnel, de la qualité du travail et du degré de formalité de l'emploi. Le sous-emploi fait référence au travail non-volontaire, au travail à temps partiel. Le travail informel intègre notamment les travailleurs familiaux contribuant à l'entreprise familiale ou les travailleurs indépendants non liés par un contrat de travail officiel et n'ayant accès ni aux prestations ni aux programmes de protection sociale. Étant donné que les relations professionnelles se caractérisent parfois par des conditions précaires, il existe de fortes connexions entre l'emploi informel et la vulnérabilité, les travailleurs informels étant exposés à des risques plus importants en raison des effets des cycles économiques. De même, les personnes exerçant dans des emplois vulnérables représentent d'ordinaire une importante partie des travailleurs pauvres. Ces derniers sont définis comme des personnes employées, qui sont soit salariées soit installées à leur propre compte ou travaillent en qualité d'aides familiales non rémunérées, dont les

revenus ne sont pas suffisants pour les faire passer, elles et les personnes à leur charge, au-dessus du seuil de pauvreté (ILO, 2012a).

En examinant plus sérieusement les caractéristiques des individus qui ne font pas partie de la population active, on constate l'existence de nouvelles dimensions des problèmes d'emploi. Si le fait de rester en marge de la population active peut résulter d'un choix, les jeunes et les femmes qui sont dans cette situation le doivent à un sentiment d'inexistence d'emplois adaptés à leur profil ou parce que leurs efforts pour trouver du travail sont vains. Dans la mesure où leur situation d'inactifs ou de travailleurs domestiques non rémunérés résulte de leur renoncement à trouver un emploi plutôt que d'une décision volontaire, cette situation devrait être considérée comme un chômage déguisé, même s'il peut être difficile de faire la différence entre le chômage déguisé et l'inactivité volontaire.

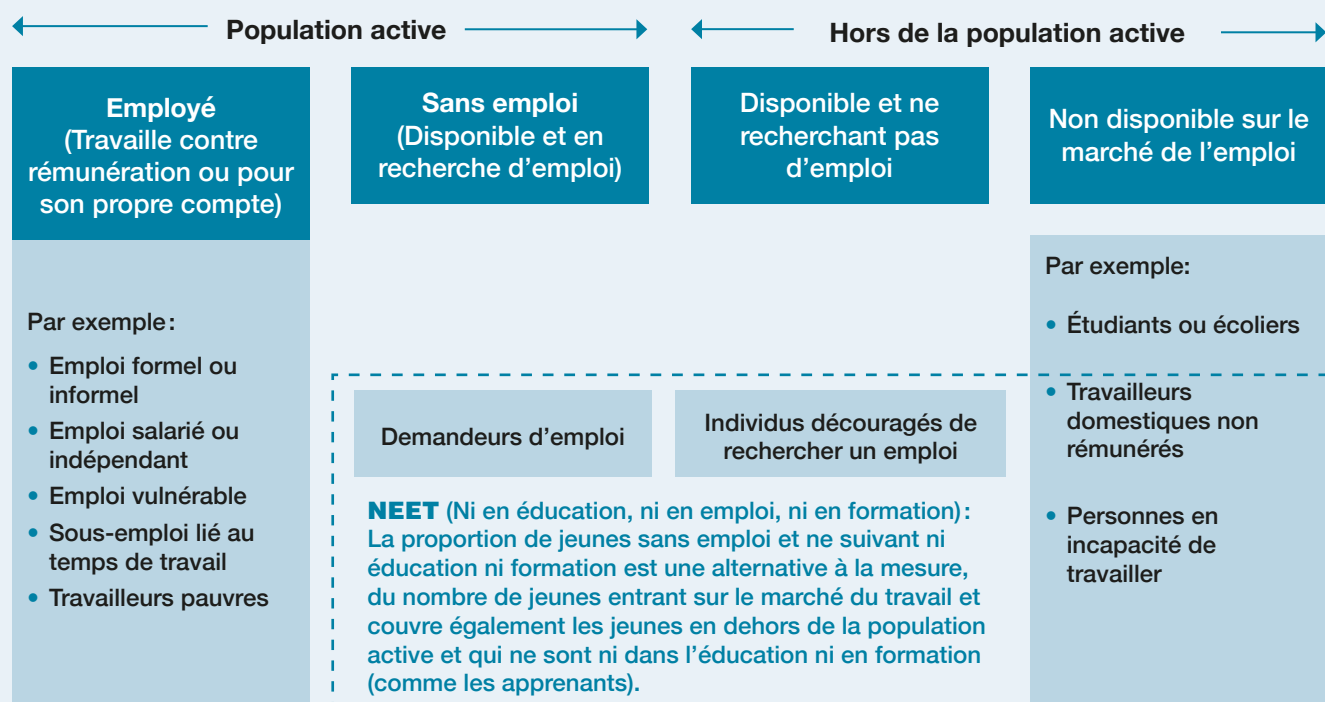
Le taux des NEET (qui désigne les personnes sans emploi et ne suivant ni éducation, ni formation), différencié selon la catégorie d'âge (les jeunes) et le genre, permet de mettre en lumière les besoins à prendre en considération. Il peut servir de marqueur plus fiable de la marginalisation que l'inactivité sur le marché du travail. Néanmoins, il reflète une situation dans laquelle les travailleurs potentiels subissent la dégradation et une érosion des compétences. En n'étant pas engagés de manière active dans l'emploi ou à sa préparation, ces individus sont les plus exposés au risque de ne pas réussir leur transition vers l'emploi sans un appui ciblé.

Tableau 1.1 : Description des indicateurs du marché du travail des jeunes

Emploi	Les personnes dans l'emploi sont définies comme celles en âge de travailler qui, au cours d'une courte période de référence, ont exercé une activité pour produire des biens ou fournir des services en contrepartie d'une rémunération ou d'un bénéfice. Elles comprennent les personnes « au travail », c'est-à-dire qui ont travaillé au moins une heure, et les personnes employées qui ne sont « pas au travail » du fait d'une absence temporaire ou d'aménagements du temps de travail (comme le travail posté, les horaires de travail flexibles ou les congés compensatoires).
Chômage	Les personnes au chômage sont définies comme toutes celles qui sont en âge de travailler mais qui ne sont pas dans l'emploi, ont cherché activement un emploi pendant une période récente déterminée et sont présentement disponibles pour occuper un emploi si une possibilité se présente.
Population active	La population active désigne toutes les personnes en âge de travailler qui constituent la main d'œuvre pour la production de biens et de services au cours d'une période de référence déterminée. Elle fait référence à l'ensemble des personnes en âge de travailler qui ont un emploi et celles qui n'en n'ont pas.
Sous-emploi	Les personnes en situation de sous-emploi lié à la durée du travail sont définies comme toutes les personnes ayant un emploi qui, pendant une courte période de référence, ont souhaité travaillé un plus grand nombre d'heures, dont le temps de travail était inférieur au seuil d'heures requises, et qui sont disponibles pour travailler un nombre d'heures plus important si une telle possibilité se présente.
Emploi vulnérable	L'emploi vulnérable concerne les travailleurs à leur propre compte et les travailleurs collaborant à une entreprise familiale. Les travailleurs exerçant ces formes d'emploi ont moins de chance de bénéficier d'un contrat de travail formel et sont, par conséquent, plus exposés au risque de ne pas bénéficier de conditions de travail décentes, d'un système de sécurité sociale satisfaisant et d'une « voix », par le biais d'une représentation efficace assurée par des syndicats.
Travailleurs pauvres	Les travailleurs pauvres sont les personnes qui, bien qu'étant employées, continuent de vivre dans un ménage qualifié de pauvre (c'est-à-dire un ménage dont les niveaux de revenus ou de consommation sont inférieurs au seuil de pauvreté).
Emploi informel	L'emploi informel concerne les personnes qui, au titre de leur activité principale, sont : (a) des travailleurs installés à leur propre compte, des employeurs ou membres de coopératives de producteurs travaillant dans leurs propres entreprises informelles ; (b) des travailleurs installés à leur propre compte engagés dans la production de biens destinés à l'usage final exclusif de leur famille ; (c) des travailleurs contribuant à l'entreprise familiale, qu'il s'agisse d'entreprises du secteur formel ou du secteur informel ; ou (d) des employés occupant un emploi informel, qu'il s'agisse de travailleurs d'entreprises du secteur formel, informel ou de travailleurs domestiques rémunérés par des familles.
NEET	La proportion de jeunes en dehors de l'éducation, de l'emploi ou de la formation (NEET) informe sur le nombre de jeunes qui ne sont ni en situation d'éducation, d'emploi ou de formation en tant que pourcentage du total des jeunes. Elle permet d'estimer les jeunes en dehors du système éducatif et qui ne sont ni dans la formation, ni dans l'emploi et, par conséquent, sert de critère ayant une portée plus large que le chômage pour faire une estimation des jeunes susceptibles d'arriver sur le marché du travail, étant donné qu'elle intègre aussi les jeunes qui ne font pas partie de la population active et ne sont ni dans l'éducation, ni dans la formation. Cet indicateur est aussi une meilleure mesure de l'univers actuel des jeunes potentiels arrivants sur le marché du travail que le taux d'inactivité des jeunes, ce dernier intégrant les jeunes qui n'appartiennent pas à la population active mais sont dans l'éducation et qui, par conséquent, ne peuvent pas être considérés comme disponibles pour un emploi.

Source: www.ilo.org/ilostat/faces/ilostat-home/metadata

FIGURE 1.1 VUE D'ENSEMBLE DES INDICATEURS DU MARCHÉ DU TRAVAIL DES JEUNES



Encadré 1.2: Enquêtes sur la transition de l'école vers la vie active (SWTS)

La SWTS est un instrument qui génère des informations utiles sur le marché du travail concernant les jeunes de 15 à 29 ans, y compris des informations transversales sur les transitions au sein du marché du travail. La SWTS permet une étude des voies de plus en plus indirectes vers le travail décent et l'emploi productif auxquelles doivent faire face les jeunes hommes et femmes.

L'avantage décisif des données SWTS est qu'elles appliquent une définition plus stricte de « l'emploi stable » que celle d'ordinaire utilisée pour le genre. En partant de l'hypothèse selon laquelle une personne n'a pas « transité » tant qu'elle n'est pas dans une situation d'un emploi remplissant les critères fondamentaux de la « décence », à savoir un poste qui offre au travailleur un sentiment de sécurité (ex. : un contrat permanent) ou un emploi dans lequel le travailleur se sent personnellement satisfait, l'OIT introduit un nouvel élément qualitatif à la définition standard de la transition vers le marché du travail.

Dans le contexte de l'identification des barrières à l'emploi des jeunes, ce facteur qualitatif est particulièrement utile en ce sens qu'il transcende la distinction binaire entre le chômage et l'emploi. Les déficits de travail décent peuvent être détectés, de telle sorte que l'on puisse concevoir des interventions pour prendre directement en charge ces problèmes.

Entre 2012 et 2016, la SWTS a été déployée dans plus de 30 pays. La liste complète des pays couverts et les dossiers des micro-données peuvent être consultés en ligne à : <http://www.ilo.org/w4y>

Pour faire le diagnostic de la situation de l'emploi des jeunes, il est essentiel d'utiliser des sources de données appropriées. La consultation de la dernière Enquête sur la Population Active (EPA) est un premier pas vers l'estimation de la situation de l'emploi des jeunes. Les EPA couvrent les principales variables de la population active, comme la situation professionnelle actuelle (employé, sans emploi, économiquement inactif), les heures de travail, les salaires, etc. Des indicateurs utiles, fondés sur les résultats de la EPA peuvent souvent être trouvés sur les sites web des organismes statistiques nationaux et par l'intermédiaire de l'OIT.¹

Cependant, si l'intention est d'évaluer la situation des jeunes de manière particulière, les enquêtes sur la population active sont souvent trop générales. Elles ne fournissent pas d'informations concrètes sur la transition vers le travail. Pour régler ce problème, l'OIT a élaboré une méthodologie d'enquête diagnostique appelée enquête sur la transition de l'école vers la vie active (SWTS, voir encadré 1.2, pour des informations plus détaillées), afin de collecter des informations plus précises sur la situation du marché du travail des jeunes après leur sortie du système éducatif, leur recherche d'emploi et expérience professionnelle, ainsi qu'un certain nombre de facteurs pertinents.

¹ Cf. ILOSTAT (consultable à : <http://www.ilo.org/ilostat>) Ensembles de microdonnées relatives à de nombreuses enquêtes sur les populations actives disponibles en ligne sur le Répertoire de microdonnées de l'OIT (consultable à : <http://www.ilo.org/surveydata/>).

TIP



Un simple cadre analytique susceptible d'être utilisé par les spécialistes pour examiner les données sur l'emploi des jeunes peut comprendre ce qui suit :

- une comparaison des indicateurs relatifs aux jeunes (âgés de 15 à 24 ans ou de 15 à 29 ans, en fonction de la classe d'âge définie) avec les statistiques du marché du travail concernant les adultes (25-64 ans ou 30-64 ans) ;
- une étude des principales variables de la population active de différents groupes de jeunes : jeunes adultes, jeunes hommes et jeunes femmes, jeunes ruraux ou urbains, majorités et minorités ethniques, individus ayant un niveau d'éducation élevé ou faible ;
- un suivi de l'efficacité des indicateurs de l'emploi des jeunes au fil du temps et une comparaison des indicateurs relatifs aux jeunes avec ceux des pays voisins et/ou les agrégats régionaux ou mondiaux ;
- détermination de l'emploi productif des jeunes : le comptage des jeunes chômeurs ou des travailleurs pauvres par rapport aux jeunes employés donne une idée de l'importance des déficits de l'emploi productif, lorsque le sous-emploi et les faibles salaires peuvent être sources de « pauvreté au travail ».

OFFRE ET DEMANDE DE MAIN D'ŒUVRE

La demande et l'offre de main-d'œuvre jouent, chacune, un rôle dans la création des déficits d'emplois productifs pour les jeunes. Les deux aspects doivent être analysés afin d'identifier les principaux obstacles à l'emploi des jeunes.

Demande de main d'œuvre

Pour évaluer le niveau de la demande de main d'œuvre des jeunes, il convient de prendre en considération deux sources : le secteur privé, y compris celui de l'emploi indépendant, et le secteur public.

Secteur privé et emploi indépendant: Les éléments à prendre en considération pour évaluer la demande de travail dans le secteur privé comprennent la réglementation des entreprises et de la main d'œuvre, les capitaux et l'accès aux financements, l'état des infrastructures, notamment les technologies de l'information et des communications (TIC) ainsi que d'autres caractéristiques d'un environnement approprié pour une entreprise durable (voir encadré 1.3). Il est aussi important de comprendre la politique d'investissement qui offre un potentiel en termes de croissance des entreprises par le biais des possibilités d'exportations et des incitations fiscales. Si l'on considère les petites et moyennes entreprises (PME) comme une source d'emplois, il faut procéder à une analyse approfondie de l'existence de moyens financiers abordables. Si les grandes entreprises peuvent avoir accès aux financements, les conditions de prêt régissant les garanties et autres sûretés peuvent être difficiles à remplir pour les petites entreprises, ce qui limite leurs perspectives de croissance et,

TIP



Pour une analyse détaillée du marché du travail, le guide du BIT «*Understanding deficits of productive employment and setting targets*» (ILO, 2012b) offre des orientations détaillées sur le calcul des déficits passés et présents dans le domaine de l'emploi productif.

partant, leur aptitude à générer de nouveaux emplois. L'importance relative des secteurs formel et informel doit également être prise en considération, ainsi que les secteurs de croissance et les zones géographiques dotées du plus important potentiel de stimulation de la demande de main d'œuvre, les tendances et projections de l'industrie et la quantité d'emplois créés attendue dans chaque zone.

Secteur public: Le secteur public diffère du secteur privé en termes de niveaux de

Encadré 1.3: Environnement propice aux entreprises durables (ESEE)

La méthodologie ESEE vise à instaurer un environnement propice aux entreprises durables, notamment par l'identification des lourdeurs bureaucratiques et des difficultés en termes de procédures associées à la formalisation des entreprises. Il est essentiel de mettre en place un environnement favorable, car la promotion du développement des entreprises n'a qu'une valeur limitée pour la création d'emplois plus nombreux et de meilleure qualité dans un environnement hostile à la création d'entreprises. Cela est tout particulièrement utile pour les PME, qui subissent plus lourdement le contrecoup des procédures et réglementations complexes que les grandes entreprises, qui sont mieux outillées pour amortir ces coûts élevés. Pour stimuler la création des PME et, par la suite, la création d'emplois, il faut nécessairement instaurer une meilleure égalité des chances entre les PME et les grandes entreprises.

La méthodologie ESEE est un procédé de portée générale mis au point pour évaluer, plaider et réformer l'environnement dans lequel les entreprises démarrent et s'agrandissent. La méthodologie ESEE :

- (1) permet aux parties prenantes d'identifier les principales difficultés qui entravent la création d'entreprises
- (2) favorise le dialogue entre les travailleurs, les employeurs et le gouvernement pour la mise en œuvre des recommandations stratégiques communes
- (3) soutient l'adoption de réformes efficaces
- (4) libère le potentiel entrepreneurial et stimule les investissements afin de générer une croissance économique globale, de créer de meilleurs emplois et de réduire la pauvreté.

Pour de plus amples informations, voir www.ilo.org/eese.

rémunération et de compression des salaires, de protection de l'emploi, de sécurité sociale et de syndicalisation. Les salaires payés dans le secteur public sont, en règle générale, moins élevés et leur fourchette est d'ordinaire plus étroite que dans le secteur privé (ce qui signifie que les travailleurs ont moins de chance d'augmenter leurs revenus au fil du temps). Cependant, les emplois du secteur public permettent souvent d'atteindre de hauts niveaux de prestations non-salariales, notamment par des programmes de sécurité sociale plus attractifs et une meilleure sécurité de l'emploi. Les régimes de rémunération et les structures des salaires sont souvent plus transparents et prévisibles dans le secteur public. Du fait de ces facteurs combinés, l'emploi dans le secteur public est potentiellement plus attractif que dans le secteur privé et ce, malgré les salaires plus bas.

TIP



Enquêtes auprès des établissements : Les données fournies par les enquêtes auprès des établissements (ou études sur les entreprises) sont plus appropriées pour l'analyse du volet demande d'emplois que les données provenant des enquêtes sur la main d'œuvre. Ces enquêtes donnent la priorité aux caractéristiques et opérations des entreprises. Des informations précises sur les enquêtes auprès des établissements comprennent, par exemple, les données sur la production, les exportations et les importations, les coûts de la main d'œuvre, l'emploi et la moyenne des revenus (par emploi et niveau de compétences), les vacances de poste, les pratiques en matière de recrutement et de licenciement et les perspectives d'emploi.

Encadré 1.4: Diagnostic de l'emploi des jeunes par le recours à l'approche de la chaîne des valeurs

Pour promouvoir la création d'emplois décents, il importe de reconnaître que les marchés du travail ne sont pas homogènes dans tous les secteurs. Les caractéristiques de la croissance et de l'investissement dans les industries offrent différentes possibilités pour les jeunes qui souhaitent obtenir un emploi productif. Le guide du BIT « *Le Développement des chaînes de valeur au service du travail décent* » (2015) fournit un aperçu des critères de sélection des secteurs jouissant du potentiel le plus important en termes de création de travail décent et un cadre d'analyse des contraintes du secteur pour une croissance inclusive.

Avant de définir une intervention, il est crucial d'identifier le(s) secteur(s) dans lequel/lesquels l'impact le plus important peut être obtenu. Trois critères peuvent être utilisés :

- (1) l'utilité potentielle du secteur pour les groupes cibles de jeunes
- (2) l'importance relative du secteur pour aider les jeunes à « progresser » (améliorer leur productivité ou la qualité de leur emploi) « intervenir » (accéder à de nouveaux emplois ou pénétrer de nouveaux marchés) ou « s'accrocher » (conserver leurs moyens de subsistance et leurs sources de revenus)
- (3) la faisabilité d'un changement stimulant, compte tenu du temps et des ressources disponibles pour l'intervention et du niveau des ambitions.

Une analyse de la chaîne de valeur peut contribuer à l'identification des « fonctions » peu performantes (les services d'appui, comme l'accès à l'information, à la technologie et aux finances) et « les règles du jeu » (réglementation, lois et normes informelles). Des interventions peuvent être conçues pour aider à surmonter les échecs du marché public et privé et améliorer les performances de l'emploi pour les jeunes.

Pour de plus amples informations, Cf. [Nutz et Sievers \(2015\)](#).

En fonction du contexte local, l'emploi dans le secteur public peut avoir différents impacts sur les performances en matière d'emploi des jeunes. D'une part, les avantages qu'offre le secteur public peuvent, dans l'ensemble, mener à un emploi de meilleure qualité – des horaires de travail décent à la sécurité de l'emploi – puisque les employeurs privés doivent trouver les moyens d'attirer des travailleurs qualifiés.

D'autre part, l'emploi dans le secteur public peut entraîner l'éviction du secteur privé du marché du travail, empêchant ainsi toute expansion économique. L'attrait du travail sécurisé qu'offre le secteur public joue aussi un rôle en signalant les aptitudes dans lesquelles les jeunes devraient investir : lorsque l'attraction est trop forte, les jeunes peuvent effectuer des investissements en éducation qui ont pour finalité de trouver des emplois dans le secteur public plutôt que d'acquérir les compétences recherchées par les employeurs du secteur privé.

Offre de main-d'œuvre

L'offre de main d'œuvre peut être définie comme les attributs qui déterminent l'employabilité des jeunes (éducation, compétences, santé, aptitudes cognitives, etc.) et leur aptitude à accéder à l'emploi productif. Une analyse de l'offre d'emploi devrait examiner les aspects suivants : les compétences, la distribution géographique et le contexte social des moyens d'existence des jeunes.

Compétences : Il est essentiel de prendre en considération la répartition des niveaux d'éducation et de compétences au sein de la population totale et de la main d'œuvre et de faire des comparaisons entre les jeunes et les adultes. Une évaluation de référence peut intégrer la partie de la population ayant achevé ses études primaires, secondaires et supérieures, ventilée par âge et sexe. Pour appliquer les données de l'éducation aux différentes catégories de la population ou de la population active, il faut nécessairement prendre en considération les taux et

Encadré 1.5: Principaux sites web pour les entreprises et les données macroéconomiques



L'Atlas de la complexité économique : Un outil interactif puissant qui permet aux utilisateurs de visualiser l'ensemble des échanges d'un pays, de suivre comment ces dynamiques évoluent dans le temps et d'étudier les possibilités de croissance de plus de 100 pays.



Données FMI : Une source d'informations essentielle sur les grands indicateurs économiques de chaque pays du monde. Le site présente des données sur la dette et les flux de capitaux, ainsi que sur les informations qualitatives relatives aux développements politiques et économiques clés.



Base de données du « Doing business » de la Banque mondiale : Une source d'information facile à utiliser concernant une large gamme d'indicateurs de l'environnement des affaires et d'excellentes données comparables sur les coûts réels du commerce. Le site comprend des instruments qui permettent aux utilisateurs d'évaluer la manière dont les changements, en particulier les règlements, pourraient améliorer l'environnement général des affaires.



Indicateurs du développement dans le monde (WDI) de la Banque mondiale : La base de données centrale de la Banque mondiale, les WDI, renferme des centaines d'indicateurs, du nombre de téléphones mobiles par 1 000 personnes au nombre d'enfants non scolarisés. Les WDI fournissent des données socioéconomiques puisées dans une large gamme de sources nationales et internationales aussi bien au niveau national qu'en tant qu'agrégats régionaux et internationaux.

la répartition. Par exemple, les taux de chômage peuvent être plus élevés au sein des diplômés de l'université, mais les chômeurs pourraient, dans la majorité, être constitués de diplômés de l'enseignement secondaire, lorsque cette population est beaucoup plus importante que la population de diplômés de l'enseignement supérieur. Un aspect important de cette analyse peut être une comparaison entre les taux d'inscription et les taux d'achèvement des études, étant donné que ces deux taux peuvent connaître d'importants écarts dus aux taux d'abandon scolaire. De même, le niveau des dépenses publiques et le niveau du personnel enseignant peuvent donner une idée de la qualité de l'éducation.

Dans de nombreux pays, l'enseignement technique et la formation professionnelle (ETFP) sont une alternative importante à l'éducation secondaire et supérieure et, par conséquent, il est nécessaire d'estimer la qualité et la disponibilité de l'ETFP. Les systèmes d'ETFP requièrent une attention toute particulière du fait de leurs différentes formes d'organisation d'un pays à l'autre. Bien que formalisés et fondés sur l'école dans

certains pays, l'ETFP peut être presque parfaitement assimilable à une situation normale de travail dans d'autres (ex.: apprentissages et stages). La prise en considération de cet aspect est cruciale pour déterminer comment les systèmes d'ETFP influent sur le niveau de compétences de la population et, par conséquent, la structure de la demande de main d'œuvre.

Lorsque l'ensemble des compétences des travailleurs potentiels n'est pas en adéquation avec la structure économique et la demande de main d'œuvre, le chômage constaté dans certains secteurs peut évoluer parallèlement au grand nombre de postes vacants dans d'autres secteurs. L'écart entre l'offre et la demande de main d'œuvre axé sur les qualifications peut être, dans un premier temps, comblé par le biais de réformes éducatives et institutionnelles qui vont faire en sorte que les signaux du marché du travail relatifs aux besoins en compétences du secteur privé atteignent les étudiants, les enseignants, les décideurs de l'éducation et les parents. Comme dans le cas de l'emploi dans le secteur public, décrit ci-dessus dans le détail, les normes institutionnelles existantes peuvent

Encadré 1.6: Sites web des données sur l'offre de main-d'œuvre



ILOSTAT: Base de données renfermant des informations sur le marché du travail et gérée par l'OIT.



Recueil des données mondiales sur l'Éducation de l'UNESCO: Source détaillée des données internationalement comparables sur l'éducation, les sciences, la culture et les communications.



Indice du Développement humain du PNUD: Cet indice exploite le revenu national brut (RNB) par habitant, l'espérance de vie et les indicateurs de l'éducation de haut niveau pour obtenir un instrument utile pour des comparaisons internationales.



Programme STEP de la Banque mondiale pour l'évaluation des compétences: Il s'agit de la première initiative visant à mesurer les compétences dans les pays à revenus faibles ou moyens (<http://microdata.worldbank.org/index.php/catalog/step/>).



Programme d'évaluation internationale des compétences des adultes (PIAAC): Cet instrument mesure les aptitudes des adultes en termes de compétences clés de traitement de l'information: alphabétisation, connaissances mathématiques et résolution de problèmes.



GPS Éducation: Données et analyse comparables à l'échelle internationale sur les politiques et pratiques d'éducation, les possibilités et revenus, notamment le Programme international pour le suivi des acquis des élèves (PISA).

influer de manière fondamentale sur cet équilibre et donner des résultats déséquilibrés en termes d'adéquation des compétences.

Répartition géographique: Lorsque les emplois sont essentiellement disponibles dans les centres urbains d'un pays, alors que les excédents d'offre d'emplois demeurent confinés dans les zones rurales, le chômage peut coexister avec les vacances de poste, même en cas de niveau de compétences comparables. Souvent, ces déséquilibres sont générateurs d'incitations à la migration interne. Même si la migration peut contribuer à résoudre le déséquilibre géographique de la demande et de l'offre de main d'œuvre, elle peut aussi être source de problèmes et de vulnérabilités. Cela est tout particulièrement vrai pour les jeunes, qui constituent la majeure partie des migrants économiques. Même si les jeunes ont moins de difficultés à migrer que les adultes déjà établis, il n'en demeure pas moins que la migration a un coût. En l'absence de mécanisme de sécurité sociale, le déménagement vers la ville peut être, pour les jeunes, une expérience perturbante qui ne garantit pas toujours l'accès à

TIP



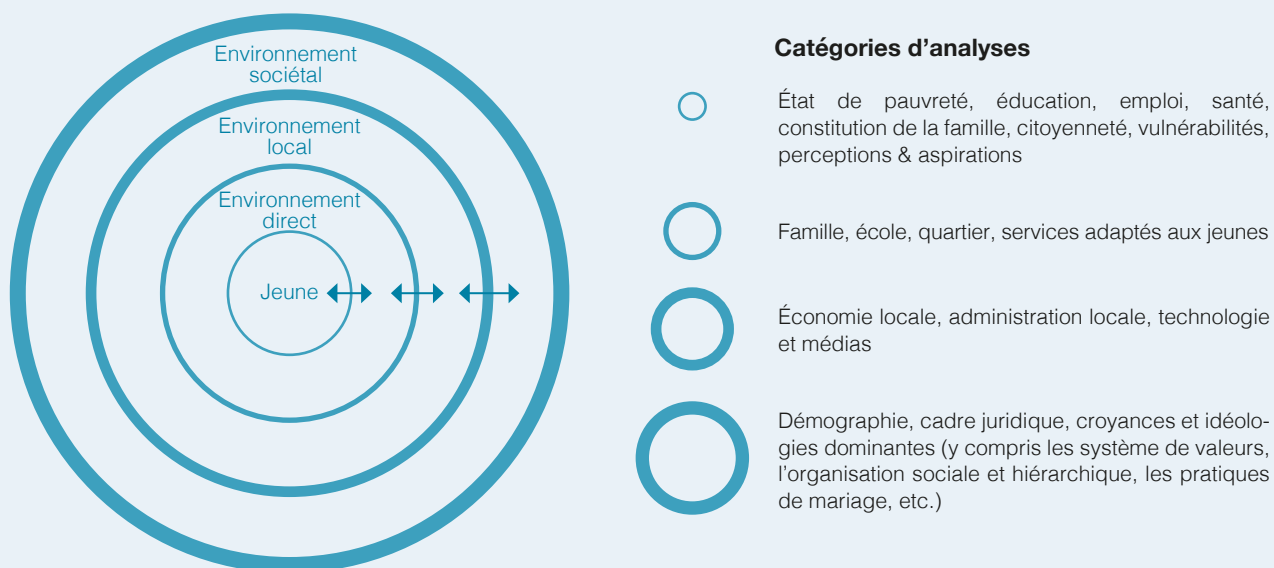
Estimation du potentiel de création d'emplois décents

L'estimation des besoins des jeunes et des obstacles qu'ils rencontrent devrait non seulement déterminer s'ils ont accès à l'emploi, mais également si cet emploi obtenu peut être qualifié de travail décent. Le travail décent se définit comme un «travail productif que les hommes et les femmes peuvent exercer dans des conditions de liberté, d'équité, de sécurité et de dignité humaine» (ILO, 1999). Le travail décent est un concept aux dimensions multiples, les indicateurs utilisés pour le mesurer sont examinés de manière plus approfondie dans la Note 2.

des possibilités d'emploi ou à un avenir économique plus radieux.

Contexte social des moyens d'existence des jeunes: Les éventuelles perturbations sociales que les jeunes migrants pourraient connaître soulignent l'importance de l'intégration du contexte social dans l'estimation globale du marché du travail.

FIGURE 1.2: LES ENVIRONNEMENTS DES JEUNES



Source: Hempel et Fiala (2011).

Compte tenu du fait que les transitions du marché du travail des jeunes sont influencées par une large gamme de facteurs, notamment la famille, les pairs, la communauté, les institutions locales et nationales et les normes sociales, une estimation efficace de l'emploi doit aussi faire l'analyse des environnements directs, locaux et sociétaux dans lesquels les jeunes vivent (voir Bronfenbrenner, 1979). Il

s'agit, notamment, de questions comme la santé (physique et mentale), la composition de la famille et la citoyenneté, ainsi que de questions qui revêtent une importance toute particulière pour les jeunes (personnes handicapées, jeunes femmes, communautés marginalisées, etc.). Une estimation générale offrira une image plus riche des besoins et problèmes auxquels les jeunes doivent

Encadré 1.7: Estimation du marché des emplois décents en Afghanistan

« Sur le Chemin de l'Emploi » (R2J) est un projet qui a pour objectif de créer des emplois plus nombreux et de meilleure qualité dans les provinces de Samangan et Balkh, au Nord de l'Afghanistan. Le projet suit une approche fondée sur le système de marché pour lever les importantes contraintes sous-jacentes qui empêchent une amélioration des performances en termes de croissance et d'emploi, une amélioration qui aurait contribué au renforcement des moyens d'existence et à la réduction de la pauvreté.

Le projet R2J s'est donné les moyens d'avoir un impact sur les emplois durables en mettant en œuvre un processus rigoureux de sélection des secteurs. L'objectif était de cibler les secteurs à forte intensité de main d'œuvre et très dépendants des apports du travail salarié. Une série de six estimations rapides du marché (RMA) a été mise en œuvre pour donner aux promoteurs de programme une « première idée » des marchés ayant un potentiel élevé afin de déterminer leur éventuelle pertinence pour les groupes cibles et les possibilités d'un changement positif de l'emploi.

Les RMA ont noté et classé les secteurs potentiels en se fondant sur des critères de sélection des secteurs standards :

- (a) Pertinence pour les groupes cibles
 - Critère 1: Nombre de membres du groupe cible qui sont actifs dans le secteur
 - Critère 2: Nature de la participation des groupes cibles dans le secteur
 - Critère 3: Déficit d'emplois décents auxquels sont confrontés les groupes cibles dans le secteur
- (b) Possibilités de croissance
 - Critère 4: Probabilité de croissance du secteur
 - Critère 5: Possibilités d'amélioration de l'emploi dans le groupe cible du secteur
- (c) Faisabilité d'une stimulation du changement dans le système du marché
 - Critère 6: Capacité des acteurs du marché
 - Critère 7: Perméabilité des acteurs du marché au changement
 - Critère 8: Risque de déséquilibre

Sur la base de cette analyse, R2J a sélectionné une première série de trois secteurs dans lesquels il conviendrait de concentrer les efforts en matière d'élaboration de programmes : coton, aviculture, raisins et raisins secs.

L'ensemble des conseils, astuces et outils de sélection de la chaîne de valeur, qui s'inspirent de l'expérience du projet R2J, peut être consulté à : http://www.ilo.org/empent/Projects/the-lab/WCMS_563289/lang--en/index.htm

faire face et, par conséquent, permettra une meilleure adaptation des interventions aux réalités locales (voir figure 1.2).

Si l'on étudie l'environnement général des jeunes, on peut conclure que la question des faibles opportunités d'emploi n'est qu'un des nombreux problèmes auxquels les jeunes de certaines localités sont confrontés, ce qui pourrait nous donner des idées sur les voies et moyens de préparer ou d'adapter notre intervention afin qu'elle puisse régler plus d'une question. Cette approche peut aider à déterminer s'il existe, par exemple, pour des groupes particuliers de jeunes, des obstacles juridiques ou sociaux fondés sur l'ethnie, le genre ou

l'orientation sexuelle, et qui les excluent (de certains segments) du marché du travail.

Il est tout aussi important de noter que l'évaluation ex-ante nous aidera à préciser notre groupe cible et faire en sorte que notre approche soit plus facilement adaptée à l'objectif visé. Sommes-nous intéressés par tous les jeunes ou seulement par ceux qui ne sont pas scolarisés? Existe-t-il des considérations relatives au genre ou à l'ethnie auxquelles nous souhaiterions donner la priorité? Quelles zones géographiques allons-nous cibler? Compte tenu de la rareté des ressources, nous sommes rarement en mesure de servir tous les jeunes.

Objectifs et conception: Que souhaitons-nous réaliser et quelle est la meilleure manière d'y parvenir ?

Une fois que les obstacles auxquels les jeunes sont confrontés et les possibilités de création d'emplois décents ont été identifiés, nous pouvons commencer à définir les **objectifs du programme** et à choisir les éventuelles stratégies. Une définition claire de ce que

nous souhaitons réaliser permet d'identifier les résultats attendus de notre programme, communiquer avec les donateurs et parties prenantes, gérer les interventions et, enfin, suivre et évaluer notre travail.

CADRE STRATÉGIQUE ET INSTITUTIONNEL

Dans tous les processus de formulation de projet, le cadre stratégique et institutionnel de haut niveau a été pris en considération. Par cadre stratégique et institutionnel nous entendons une position de l'organisation par rapport aux stratégies internationales, nationales et locales relatives à l'emploi des jeunes. Il existe trois cadres principaux de développement qui doivent être pris en considération lors de la formulation des interventions en matière d'emploi des jeunes: Objectifs de développement durable, cadre de coopération au développement et Programmes par pays de promotion du travail décent de l'OIT.

Objectifs de développement durable (ODD):

Les ODD définissent, pour les acteurs communautaires, des objectifs à réaliser d'ici 2030. L'Agenda 2030 pour le Développement durable prête une attention toute particulière aux populations et à la planète et donne à la communauté internationale la dynamique dont elle a besoin pour travailler à la prise en charge des

formidables défis qui interpellent l'humanité, notamment les déficits de travail décent vécus par de nombreux jeunes.

L'Agenda 2030 place l'emploi décent pour tous au cœur des politiques pour une croissance et un développement durables et inclusifs. L'Objectif 8 « Travail décent et croissance économique », préconise une croissance économique durable, inclusive et soutenable, le plein emploi et l'emploi productif ainsi que le travail décent pour tous et prévoit ce qui suit en sa Cible 8.6: « D'ici à 2020, réduire considérablement la proportion de jeunes non scolarisés et sans emploi ni formation ».

Les démarches à suivre pour combler ces déficits en matière de travail décent pour les jeunes sont les suivantes:

- ▶ mettre au point des stratégies de promotion de l'emploi des jeunes qui maintiennent un juste équilibre entre une stratégie intégrée

DEFINITION

L'objectif du programme représente ce qu'une intervention ambitieuse de réaliser. Plus l'objectif est concret en termes de population cible, d'ampleur et de planification des changements prévus, plus il sera facile de suivre les progrès et de procéder à une évaluation.

pour la croissance et la création d'emploi et des interventions ciblées, comme l'aide à la recherche d'emploi ou des mesures visant à soutenir les jeunes entrepreneurs

- ▶ trouver une solution à l'inadéquation des qualifications en veillant à ce que les programmes de formation puissent satisfaire les besoins du marché de l'emploi en intégrant des composantes concernant l'expérience professionnelle dans l'éducation et l'enseignement technique et la formation professionnelle (ETFP)
- ▶ investir dans des formes novatrices de protection sociale afin d'améliorer la sécurité de l'emploi des travailleurs dans l'emploi vulnérable.

L'Agenda 2030 a mobilisé toute une série de facteurs aux niveaux mondial, national et local pour travailler collectivement à la réalisation de l'Objectif 8. Un partenariat multipartite, l'Initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes, a également été initié à titre de réponse du système des Nations Unies aux problèmes de l'emploi des jeunes (voir encadré 1.8).

Cadres de coopération au développement :

Les stratégies concernant l'emploi des jeunes devraient aussi s'inscrire dans les stratégies de développement national et les cadres de la coopération nationale et internationale, comme la Stratégie de réduction de la pauvreté et le Plan cadre des Nations Unies pour l'assistance au développement (UNDAF). Les orientations récentes de l'UNDAF mettent un accent particulier sur l'approche intégrée de l'élaboration des

programmes qui rassemble les piliers du développement, de l'humanitaire, des droits humains et de la paix des Nations Unies, en tirant partie d'une stratégie commune d'appui à une mise en œuvre efficace et cohérente de l'Agenda 2030. Cette approche est désignée par l'acronyme MAPS (stratégie d'intégration, d'accélération et d'appui aux politiques). MAPS formule l'engagement des Nations Unies auprès des partenaires nationaux en ce qui concerne les ODD, notamment le processus d'appui à la planification des ODD au plan national. Si l'on tient compte de ces stratégies pendant la préparation de l'intervention, il sera possible de tirer profit des synergies.

Programmes par Pays pour la Promotion du Travail Décent du BIT :

Les programmes par Pays pour la Promotion du Travail Décent (PPTD) du BIT sont une autre composante cruciale du cadre institutionnel pour l'emploi des jeunes. Ils représentent le principal cadre de l'appui de l'OIT aux parties prenantes, y compris les gouvernements et les organisations d'employeurs et de travailleurs au niveau national. Ce mécanisme nationale fondé sur une programmation axée sur les résultats, un solide diagnostic du marché du travail national et d'étroites consultations avec les parties prenantes nationales, doit être pris en considération lors de la formulation des stratégies et interventions en matière d'emploi des jeunes et de leur mise en conformité avec les activités entreprises par les autres membres de la communauté du développement.

FIXATION DE L'OBJECTIF DE HAUT NIVEAU

L'objectif à haut niveau (également qualifié d'objectif de développement) d'une intervention pour l'emploi des jeunes désigne le résultat que nous voulons atteindre. Il désigne aussi l'objectif ultime auquel l'intervention est censée contribuer. Cet objectif intègre deux concepts : (i) l'impact sur le jeune bénéficiaire

final en tant que résultat de l'intervention ou type de services qu'ils sont en mesure d'offrir à l'issue du programme et (ii) la contribution de l'intervention au contexte de développement de haut niveau. Ce dernier est déterminé par les politiques mises en œuvre aux niveaux national ou régional et par les

Encadré 1.8: Initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes



En octobre 2014, le Comité de haut niveau des Nations Unies sur les programmes a choisi l'emploi des jeunes comme exemple d'une initiative thématique visant à mobiliser les capacités des Nations Unies et autres acteurs mondiaux déterminés à créer des emplois plus nombreux et meilleurs pour les jeunes. La collaboration positive entre plusieurs entités onusiennes a eu pour résultat la mise au point de l'Initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes, approuvée par le Conseil des Chefs de Secrétariat des Nations Unies pour la coordination et, par la suite, lancé par l'OIT en février 2016.

L'Initiative mondiale est la plateforme principale et inclusive pour la promotion de l'emploi des jeunes dans l'Agenda 2030 du développement durable et, au sein de la nouvelle stratégie des Nations Unies pour les jeunes mise au point par le Réseau inter-agences sur le Développement des jeunes, elle est aussi l'outil de mise en œuvre de l'action en faveur de l'emploi des jeunes.

L'initiative est constituée de quatre éléments stratégiques interconnectés:

- **Alliance** – une alliance multipartenaires stratégique et inclusive mène des activités de plaidoyer, garantit la convergence des politiques, stimule une pensée novatrice et mobilise des ressources pour des investissements plus nombreux et plus efficaces dans l'emploi des jeunes. Elle comprend les agences du gouvernement, les partenaires sociaux, le système des Nations Unies et d'autres organisations multilatérales, le secteur privé, les parlementaires, les jeunes et la société civile, des fondations, des universitaires et les médias.
- **Action** – l'Initiative mondiale renforce l'action fondée sur des données factuelles aux niveaux régional et national, permettant ainsi une appropriation et la cohérence avec les priorités nationales en matière de développement. Avec l'engagement des gouvernements, des partenaires sociaux, des institutions régionales et l'appui des Équipes de pays de l'ONU, l'Initiative mondiale engage une série de partenaires nationaux et locaux dans divers thèmes, notamment: compétences numériques, apprentissage de qualité, emplois verts pour les jeunes, transition des jeunes vers l'économie formelle, les jeunes dans l'économie rurale, les jeunes dans des situations de fragilité, l'entrepreneuriat et l'emploi indépendant pour les jeunes et les jeunes de 15-17 dans des emplois dangereux.
- **Connaissances** – Un espace de connaissance mondial mettra en évidence, analysera et partagera largement les meilleures pratiques et innovations, renforcera les capacités de développement et facilitera l'apprentissage par les pairs sur « ce qui marche » pour améliorer les performances de l'économie de marché tant pour les jeunes femmes que pour les jeunes hommes.
- **Resources** – L'Initiative mondiale plaide pour une implication, à un haut niveau, des acteurs locaux et internationaux à l'effet d'augmenter les ressources par des moyens de financement actuels et futurs visant à permettre l'intensification des activités d'appui à l'emploi décent pour les jeunes femmes et hommes par les voies les plus inclusives et transparentes.

Note: Pour de plus amples informations sur l'Initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes voir : www.ilo.org/decentjobsforyouth ou <https://www.decentjobsforyouth.org/>

stratégies des agences d'exécution. C'est ainsi, par exemple, qu'un objectif de haut niveau des projets pour l'emploi des jeunes mis en œuvre par l'OIT est de créer « plus d'emplois décents et productifs pour tous les jeunes ».

Une erreur souvent commise en rapport avec la définition d'un objectif est de se concentrer sur ce que nous ferons, au lieu de ce que nous entendons réaliser (voir point 1 de la

figure 1.3). Lorsque la raison ultime de notre intervention est d'améliorer les conditions de vie des jeunes, il faut que l'objectif de haut niveau tienne compte de cette réalité. Pour ce faire (par exemple pour la mise à disposition d'un appui psychologique, d'une formation, d'un capital de démarrage ou autre service), il convient de prendre en considération la notion du « comment » et non l'objectif lui-même.

FIGURE 1.3: COMMENT DÉFINIR DES OBJECTIFS DE HAUT NIVEAU

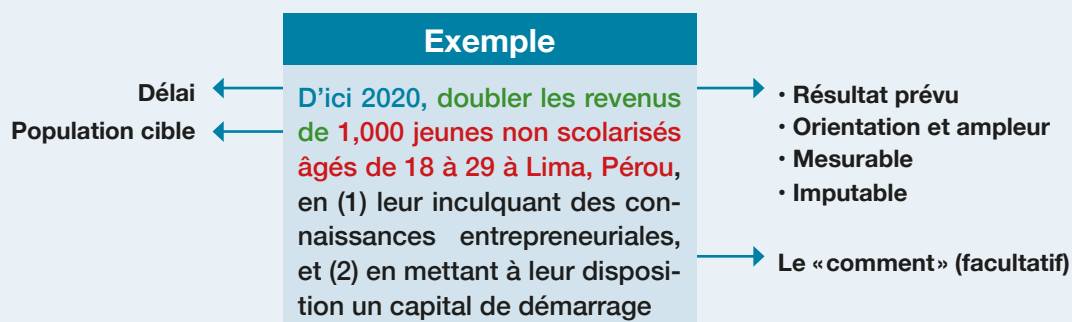


Sur la base des problèmes précis et des difficultés identifiés :

1. Préciser le résultat attendu, ce que nous souhaitons réaliser et non ce que nous voulons faire.
2. Préciser ce que l'on entend par *population cible*.
3. Préciser l'*orientation* et l'*ampleur* des changements prévus.
4. Préciser les délais dans lesquels les changements prévus se produiront.
5. Veiller à ce que l'objectif soit *mesurable*.
6. Veiller à ce que l'objectif puisse être imputé à l'intervention.

Exemples d'objectifs de haut niveau dans le domaine de l'emploi des jeunes

- « D'ici 2019, contribuer à la promotion d'emplois plus nombreux et meilleurs pour 1 000 jeunes âgés de 18 à 29 ans en Serbie »
- « D'ici 2020, soutenir les efforts nationaux visant à intégrer les priorités stratégiques de l'emploi et la migration des jeunes dans les stratégies nationales de développement et d'emploi en Albanie. »
- « Contribuer à une meilleure fluidité de la transition de l'école vers la vie active de 20 000 jeunes de Bosnie-Herzégovine »



PARTICIPATION EFFICACE À LA DÉFINITION DES OBJECTIFS²

La conception des programmes doit être un exercice de nature participative, étant donné que cette approche crée un sentiment d'appropriation locale vis-à-vis du projet et, en même temps, renforce la coopération entre les différents acteurs du marché.

Les contributions à la définition des objectifs peuvent être générées en utilisant plusieurs méthodes de recherche :

- ▶ entretiens et consultations avec les acteurs du marché, comme les chefs d'entreprise, les autorités gouvernementales, les fournisseurs de service, etc., mais également avec des petits acteurs du marché dont la position nous intéresse tout particulièrement
- ▶ débats d'experts avec des groupes d'acteurs du marché, qui sont plus faciles à organiser (ex. petits producteurs, PME ou fournisseurs de services locaux)
- ▶ observations des pratiques et transactions commerciales (ex. : conditions sur le lieu de travail, productivité de la main d'œuvre, etc.).

Une fois qu'un programme a ébauché une proposition d'objectif, il est possible d'organiser un séminaire de validation pendant lequel les parties prenantes et bénéficiaires finaux pourront s'assurer du bon équilibre entre l'offre et la demande et fournir des informations sur l'ampleur du programme. En ce qui concerne la planification et l'animation du séminaire, il importe de créer un environnement dans lequel les participants pourront facilement identifier et présenter leurs préoccupations. Cependant, un séminaire des parties prenantes n'est peut-être pas l'option la plus

pertinente. Même si l'approche participative renforce l'appropriation des conclusions, il existe un risque de voir l'augmentation de la participation entraîner un recul de la profondeur de l'analyse et/ou un « nivellement par le bas » de la démocratie.

L'organisation d'un séminaire des parties prenantes n'est pas recommandée lorsqu'il existe les risques suivants :

- ▶ les acteurs n'ont pas les connaissances et la compréhension nécessaires du marché
- ▶ les participants agissent de manière subjective lors de la recherche des causes des problèmes dans des domaines dont ils sont responsables du fait de leur sentiment que cette approche leur permettra d'obtenir des ressources pour le projet
- ▶ l'existence d'un contexte politique très chargé
- ▶ le débat pourrait se focaliser sur des contraintes qui sortent du cadre du projet, ce qui pourrait donner lieu à des attentes qu'il n'est pas possible de satisfaire ou créer des frustrations entre participants qui estimeraient avoir perdu leur temps
- ▶ les acteurs du marché considèrent l'emploi des jeunes, les conditions de travail et l'égalité hommes-femmes comme des questions prioritaires, si bien qu'ils ne privilégieraient pas l'allègement des contraintes qui pourrait permettre d'obtenir des améliorations dans ces domaines
- ▶ les acteurs du marché appartenant à certains groupes ne sont pas présents, de telle sorte que ceux qui le sont pourraient ne pas représenter les intérêts d'autres groupes du système du marché.

² Adapté de *Développement de la chaîne de valeur pour le travail décent* (ILO, 2015).

DÉTERMINATION DES RÉSULTATS

Le résultat (ou objectif immédiat) décrit les changements précis qu'une intervention pour l'emploi des jeunes devrait apporter à la fin de la période de mise en œuvre, à la qualité et à la quantité des services fournis et/ou la manière dont ils sont fournis aux bénéficiaires directs. Il doit être décrit en termes de cible à atteindre (résultat) plutôt qu'en actions à effectuer. Le résultat est lié aux problèmes identifiés pendant la phase de diagnostic du marché du travail et leur relation de causalité. L'analyse du

problème se reflète dans les objectifs (ex. : le problème identifié, qui est l'effet conjugué d'un certain nombre de causes, est réglé et devient un objectif à réaliser). Par exemple, lorsque le problème tient à la forte présence des jeunes dans l'économie informelle, le résultat du projet est « la réduction de l'informalité des jeunes travailleurs ». Lorsque le problème tient à un déficit de demande de main d'œuvre jeune, le résultat est « l'augmentation de la demande de main d'œuvre jeune », etc.

SÉLECTION DE LA POPULATION JEUNE

Pour concevoir une intervention, nous devons reconnaître qu'il n'existe pas de solution toute faite. Les jeunes diffèrent en fonction de leur âge, de leur genre, de leur situation socioéconomique, de leur lieu de résidence, de leurs compétences, de leur statut (ex. : réfugiés), de leurs convictions religieuses, entre autres facteurs. Certains jeunes sont confrontés à des déséquilibres du marché du travail distincts et plus aigus, comme les jeunes handicapés, qui exacerbent leurs difficultés à trouver des emplois de qualité.

Par exemple, en évaluant tout simplement les niveaux de compétence des jeunes, on peut déterminer les caractéristiques et l'importance du problème de l'exclusion des jeunes du marché du travail (voir tableau 1.2). Il est donc crucial que les interventions pour l'emploi des jeunes soient conçues de telle sorte qu'elles s'attaquent aux problèmes spécifiques du marché du travail auxquels les différents types de jeunes sont confrontés.

Tableau 1.2: Typologie élémentaire des niveaux de compétence des jeunes

Niveaux de compétence	Non qualifié	Semi-qualifié	Hautement qualifié
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> • Emplois temporaires, informels et vulnérables • Emplois précaires, à faible productivité • Formation minimale, travail dans des conditions de précarité (employés de maison, jardiniers, etc.) • Emploi non-rémunéré • Zones urbaines et péri-urbaines 	<ul style="list-style-type: none"> • Jeunes semi éduqués / qualifiés (en décrochage de l'enseignement supérieur) • Travailleurs licenciés • À la recherche active d'emploi stable ou indépendant • Zones urbaines 	<ul style="list-style-type: none"> • Inscrits dans ou diplômés de l'enseignement supérieur, à la recherche active d'emploi à temps plein ou d'activités d'entrepreneuriat • Zones urbaines
	<p>NEET</p> <ul style="list-style-type: none"> • NEET: Ni en éducation, en emploi ou en formation • En marge de la société • Jeunes exclus du système scolaire 		

DÉFINITION DE L'INTERVENTION

Si nous avons un objectif clair à l'esprit, nous pouvons définir la portée d'une intervention (ou d'une série de multiples interventions, autrement dit d'un programme) qui permettra la réalisation des objectifs fixés. Naturellement, le choix de l'intervention devrait être guidé par les obstacles identifiés dans la section précédente, c'est-à-dire que nous devons choisir une intervention visant tout particulièrement à prendre en charge les causes sous-jacentes qui entravent les aptitudes des jeunes et leurs possibilités de mener une vie décente pour eux-mêmes et leurs familles.

Le guide se focalise sur les interventions qui œuvrent à la promotion de l'emploi des jeunes et vise à améliorer l'accès des jeunes au travail décent. Par conséquent, les informations fournies concernent les programmes actifs du marché du travail (PAMT). Les PAMT sont des interventions conçues pour l'emploi des groupes vulnérables de la société. Ils traitent aussi bien des questions touchant à l'offre que celles relatives à la demande et, par conséquent, ils peuvent offrir des solutions à la gamme des problèmes rencontrés en matière d'emploi des jeunes. Nous insistons sur le fait que les PAMT efficaces se caractérisent par le fait qu'ils encouragent et permettent le dialogue social; les conventions collectives doivent être intégrées dans les programmes et ne doivent pas être compromises par les incitations fournies par les PAMT (ILO, 2003, pp. 3-5).

En règle générale, les PAMT peuvent être classés en quatre types de programmes: acquisition de compétences, promotion de l'entrepreneuriat, programmes d'emploi public et services d'emploi.

Acquisition de compétences: Selon le type de problèmes rencontrés, en matière d'acquisition de compétences, par les jeunes, quatre types d'acquisition de compétences peuvent

TIP



Intervention models and performance indicators of the ILO Small Enterprises Unit par Fiala et Pilgrim (2013), étudie les différents types d'initiatives entrepreneuriales à l'aide d'exemples puisés dans les projets de l'OIT pour illustrer chacun d'eux. Ces informations s'intéressent essentiellement aux interventions d'entrepreneuriat de subsistance.

être organisés: compétences élémentaires en alphabétisation et calcul, compétences liées au métier ou à l'emploi, compétences personnelles et compétences essentielles et formation professionnelle (Kluve et al., 2017, p. 30). En règle générale, cette formation n'a pas pour finalité de remplacer l'éducation formelle, mais de combler les déficits de compétence et de comportement qui empêchent les jeunes de réussir la transition de l'éducation vers la vie active. Selon l'Inventaire de l'emploi des jeunes (YEI), il s'agit de la forme la plus commune de PAMT axé sur les jeunes.

Promotion de l'esprit d'entreprise: Ces types de programmes ont le double objectif de générer de l'emploi pour les travailleurs indépendants et les propriétaires d'entreprises et de renforcer l'emploi par la création d'emplois au sein des nouvelles entreprises. Il existe une série d'éléments constitutifs fréquemment utilisés dans le cadre des interventions d'entrepreneuriat: le premier élément est l'accès au capital, qui peut être garanti par la fourniture de subventions et de prêts, soit à des individus, soit par le biais des coopératives d'épargne. Deuxièmement, la formation aux affaires et à la gestion accompagne souvent la partie financière du programme. Enfin, le mentorat et l'encadrement des jeunes entrepreneurs ayant déjà créé leur entreprise les aide à contourner les difficultés du monde

des affaires (Kluve et al., 2017, p. 35). En fonction de l'ampleur et de la dimension du programme, les organisations devraient envisager de recourir à des approches plus approfondies et plus durables pour l'incubation de startups et aider de nouvelles entreprises à faciliter le premier accès aux capitaux par des efforts visant à obtenir des financements extérieurs – des facteurs importants pour aider les startups à devenir des petites entreprises axées sur la croissance.

Dans les discussions sur les programmes d'entrepreneuriat, il est important de faire une distinction entre l'entrepreneuriat par choix et l'entrepreneuriat par nécessité. Ceux qui sont contraints de devenir des travailleurs indépendants du fait de l'absence d'autres options, en matière d'emploi, sont aussi qualifiés

d'entrepreneurs de subsistance. L'entrepreneuriat de croissance peut, par ailleurs, avoir un effet beaucoup plus profond sur l'emploi et les revenus et peut renforcer l'innovation et la concurrence dans le secteur privé.

Programmes d'emploi public: Les programmes d'emploi public peuvent intégrer des programmes de travaux publics et subventions publiques au gouvernement afin de soutenir l'emploi et l'apprentissage en cours d'emploi. Les travaux publics sont un instrument traditionnellement utilisé par les décideurs pour corriger un déséquilibre entre la demande et l'offre de main d'œuvre en temps de crise. Cet instrument est reconnu comme une composante régulière des stratégies nationales d'emploi, en particulier quand des groupes particulièrement vulnérables sont

Encadré 1.9: Gerez Mieux Votre Entreprise (GERME): Exemple d'une intervention pour l'entrepreneuriat des jeunes

Gerez Mieux Votre Entreprise (GERME) est un programme de formation à la gestion d'entreprises. En gardant à l'esprit la nécessité de créer des emplois plus nombreux et de meilleure qualité dans les économies en développement et en transition, l'objectif visé par le programme est la création et l'amélioration des petites entreprises. Le programme SIYB est un système de modules de formation interconnectés et de matériels d'appui destinés aux petits entrepreneurs. Le programme est conçu par l'OIT et mis en œuvre avec le soutien de formateurs certifiés d'institutions partenaires dans plus de 100 pays, avec la possibilité de former plus de 6 millions de personnes. Créé dans les années 80, il a été traduit en plus de 40 langues.

Le programme *Créer votre entreprise - CREE* propose une session de formation de cinq jours à l'intention des entrepreneurs potentiels ayant des projets d'affaires concrets et réalistes et propose un programme de suivi, notamment des séances de conseil. Le CREE aide les participants à élaborer un plan d'entreprise doté d'une stratégie commerciale, un plan de dotation en personnel et un plan de dépenses. Le détail des documents de formation et matériel didactique est disponible sur le site www.ilo.org/siyb.

Selon les conclusions de l'étude « CREE Global Tracer » pour l'année 2011, environ trois emplois ont été générés pour chaque nouvelle entreprise créée après la formation. En Ouganda, il ressort d'un essai randomisé contrôlé (Fiala, 2015) qui fournit essentiellement aux jeunes entrepreneurs des prêts, des subventions en espèces et le module de formation CREE ou une combinaison de ces éléments, que six à neuf mois après les interventions, les hommes ayant accès à des prêts et ayant bénéficié d'une formation en affaires ont enregistré des bénéfices supérieurs de 54% à ceux des hommes du groupe de référence.

Pour de plus amples informations, Cf. [Majurin \(2014\)](#).

Tableau 1.3: PAMTs axés sur les jeunes

Plusieurs études menées dans le cadre des programmes de promotion de l'emploi des jeunes ont démontré que certains desdits programmes réussissent tandis que d'autres n'arrivent pas à améliorer les possibilités des participants à trouver un emploi. Certaines des caractéristiques de ces programmes sont résumées ci-dessous.

Type de programme	Problème pris en charge	Avantages	Inconvénients
Formation professionnelle	Déficit de l'offre et/ou de la qualité de l'offre de main d'œuvre	Est plus efficace pour l'acquisition des compétences professionnelles et d'employabilité demandées et intègre l'expérience professionnelle et les services d'emploi	Peut produire des solutions temporaires, plutôt que durables et, lorsqu'elle n'est pas bien ciblée, peut bénéficier à des personnes déjà « privilégiées ». La formation à elle seule ne suffit pas pour améliorer les perspectives d'emploi des jeunes
Services d'emploi	Inadéquation entre l'offre et la demande de main d'œuvre	Contribuent à créer des liens entre les jeunes à la recherche d'un emploi et les vacances de poste et offres d'emploi existants. En cas de succès, il s'agit d'un type d'intervention hautement rentable. Peuvent orienter les jeunes vers des plans de carrières souhaitables, mais non évidents à première vue	Pourraient pousser les jeunes vers des emplois et activités qui ne correspondent pas à leurs aspirations premières. Pourraient générer des attentes trop élevées ou trop faibles
Promotion de l'entrepreneuriat	Faibles aptitudes commerciales, taux élevé d'échec des nouvelles entreprises	Peut avoir un fort potentiel en matière d'emploi et satisfaire les aspirations des jeunes à trouver un emploi (ex. : pour la flexibilité, l'indépendance). Plus efficace quand associée à des services financiers et autres, notamment au mentorat	Les emplois créés sont susceptibles de souffrir d'importantes lacunes en termes de travail décent. Elle est aussi susceptible de connaître un important taux d'échec, ce qui limite ses capacités à créer des emplois viables L'intégration des jeunes défavorisés est souvent difficile, car ils n'ont pas les réseaux nécessaires, les connaissances et les garanties requises
Programmes d'emploi public	Subventions à l'emploi: Faible demande de main-d'œuvre jeune dans le secteur privé/coûts élevés de la main d'œuvre et de la formation	Peuvent créer des emplois lorsqu'ils ciblent des besoins spécifiques (ex. : compenser une faible productivité et un faible niveau de formation initiaux) et des groupes de jeunes défavorisés	Pertes sèches et effets de substitution élevés (si ces programmes ne sont pas bien ciblés) ; les emplois peuvent disparaître à la fin de la subvention
	Services de travaux publics et communautaires à forte intensité d'emploi: Faible demande de main-d'œuvre jeune / faible investissement communautaire	Aident les jeunes à s'insérer dans le marché du travail et, parallèlement, à améliorer les infrastructures physiques et sociales et l'environnement ainsi qu'à améliorer l'employabilité en cas d'association avec la formation	Faible capacité d'intégration dans le marché du travail ; les jeunes travailleurs peuvent se retrouver dans le carrousel des programmes de travaux publics ; souvent peu ouverts aux femmes ; peuvent entraîner un déplacement des sociétés du secteur privé

Source: Basé sur la classification des interventions dans [Kluve et al. \(2017\)](#).

visés (Lieuw-Kie-Song et al., 2010). Par ailleurs, les subventions salariales ont pour finalité de favoriser des gains à long terme dans la création d'emploi dans le secteur privé, en réduisant les obstacles auxquels les jeunes sont confrontés grâce à la baisse des coûts associés à leur recrutement. Les jeunes peuvent bénéficier directement de subventions salariales pour promouvoir l'emploi et réduire l'écart entre les salaires proposés et les seuils de salaire. Les subventions salariales peuvent aussi être directement payées aux employeurs, soit sous forme de subventions directes ou indirectement par des réductions d'impôt. En ce qui concerne les subventions salariales, le but est de baisser les coûts pour l'employeur,

TIP



La Plateforme *What Works in Youth Employment* (Ce qui marche dans l'emploi des jeunes) (www.wwinye.org) est une page web dynamique qui offre un service accessible et permet aux utilisateurs de mieux comprendre les bases d'informations mondiales pour l'efficacité des interventions en faveur de l'emploi des jeunes. La plateforme propose des avis, des vidéos mettant en scène des chercheurs et des décideurs et une carte sur les déficits d'informations par type de PAMT et résultats du marché du travail.

Encadré 1.10: Sources de données sur l'emploi des jeunes

Interventions visant à améliorer les résultats du marché du travail pour les jeunes : Étude systématique des interventions dans les domaines de la formation, de la promotion de l'entrepreneuriat, des services d'emploi et de l'emploi subventionné (Kluve et al., 2017). S'inspirant d'un ensemble de 1 114 documents sélectionnés, 107 interventions dans le domaine de l'emploi des jeunes ont été analysées pour une évaluation systématique de l'emploi, des revenus et (pour les interventions dans l'entrepreneuriat) des résultats des interventions.

Do interventions targeted at micro-entrepreneurs and small and medium-sized firms create jobs? A systematic review of the evidence and alternative evaluation designs (Grimm et Paffhausen, 2015). Grimm et Paffhausen font la synthèse des sources de données existantes en ce qui concerne l'impact sur l'emploi, de 60 interventions ciblant des micros, petites et moyennes entreprises.

Le Groupe d'évaluation indépendant (IEG, 2013) a procédé à une évaluation de l'ensemble des programmes mis en œuvre, entre 2010 et 2011, par la Banque mondiale et la SFI afin de promouvoir l'emploi des jeunes. L'étude fait une évaluation systématique de 38 évaluations d'impact. Il ressort de ses conclusions qu'il existe un déficit d'informations sur l'impact des projets de promotion de l'emploi des jeunes. La majeure partie des projets de la Banque mondiale ne classe pas les données en fonction de l'âge et il n'est pas possible de faire une généralisation à partir des sept évaluations d'impact des projets de la Banque mondiale concernant les jeunes. L'IEG préconise l'adoption, en matière d'opérations en faveur de l'emploi des jeunes, d'une approche plus axée sur les données factuelles.

Olenik, Fawcett et Boyson (2013) ont rédigé un rapport sur l'état du développement de la population active jeune. Ce rapport était fondé sur 54 études disponibles au grand public et publiées entre 2001 et 2002, sur des entretiens avec des répondants clés intervenant sur le terrain et des experts de l'USAID, ainsi que sur une étude concernant les 23 principales organisations donatrices sur le terrain. L'étude a examiné les impacts de résultats spécifiques du développement, ainsi que les populations cibles les plus touchées. Le rapport a aussi identifié les lacunes des données existantes, comme la nécessité d'obtenir de meilleures informations sur la rentabilité des éléments de l'intervention.

rendant ainsi financièrement faisable l'emploi des jeunes, leur offrant une formation en cours d'emploi et en les conservant dans leur personnel après la fin de l'intervention. Les subventions salariales payées directement aux jeunes sont généralement plus efficaces lorsque les niveaux de salaire sont une question déterminante, tandis que les subventions salariales versées aux employeurs sont plus efficaces lorsque la priorité est donnée au subventionnement des coûts de l'apprentissage et de la formation en cours d'emploi.

Services de l'emploi: Ces programmes intègrent l'orientation professionnelle, les programmes de placement et les services d'aide à la recherche d'emploi. Les programmes de placement reconnaissent qu'il existe une contradiction entre la demande et l'offre de main d'œuvre et fournissent aux jeunes des informations sur les postes vacants et aux employeurs des informations sur les jeunes éligibles sans emploi. Les services d'aide à la recherche d'emploi ciblent essentiellement les jeunes découragés qui ont des difficultés à saisir les possibilités qui existent sur le marché du travail (ILO, 2003, pp. 6-8).

Élaboration de programmes basée sur des données fondées sur les preuves

Un élément crucial de la conception d'une intervention consiste à évaluer les connaissances existantes concernant divers programmes de rechange et leur efficacité potentielle. Par exemple, pour prendre en charge les difficultés rencontrées par les jeunes souhaitant démarrer une entreprise, il nous faudra mettre en œuvre un programme de promotion, entreprises gérées par des jeunes. Néanmoins, quelle sera la forme de l'intervention? À supposer que nous confirmions que les difficultés financières sont le principal obstacle au démarrage d'une entreprise, le programme doit-il fournir des subventions ou des prêts? Doit-il cibler la tranche la plus jeune ou la plus âgée de la jeunesse? Les moins éduqués ou les plus éduqués? Le soutien financier suffira-t-il ou devra-t-il être associé à d'autres services de soutien, comme la formation, le mentorat et l'appui à la création d'entreprise?

Pour répondre à ces questions difficiles, les gestionnaires de programme tireront profit de la base de données existante. Très souvent, les responsables de la mise en œuvre ont tendance à favoriser certains types de projets en se fondant sur leurs prédispositions et leurs expériences. Cependant, pour concevoir des projets novateurs de haute qualité, il est essentiel de prendre en considération les connaissances théoriques et empiriques existantes au sujet de l'élaboration de programmes pour l'emploi des jeunes. Lorsque les données disponibles confirment notre sentiment, nous pouvons alors produire de solides arguments en faveur d'un projet précis. Cependant, si les connaissances existantes sont révélatrices de graves insuffisances dans une intervention, l'intégration des leçons retenues dans la nouvelle initiative devrait permettre de faire une économie de temps et d'argent.

Tableau 1.4: Exemple d'une liste d'interventions fondées sur des données fondées sur des preuves, par contrainte

Problème	Interventions fondées sur des données factuelles solides	Interventions fondées sur des données factuelles contradictoires
Perfectionnement des compétences		
Compétences de base insuffisantes	<ul style="list-style-type: none"> • Informations sur la valeur de l'éducation 	<ul style="list-style-type: none"> • Programmes d'éducation de la « deuxième chance »
Inadéquation des compétences techniques	<ul style="list-style-type: none"> • Formation « plus »/ programmes globaux • Informations sur les retours vers des spécialisations techniques 	<ul style="list-style-type: none"> • Formation en cours d'emploi
Inadéquation des compétences comportementales	s/o	<ul style="list-style-type: none"> • Formation comportementale / aux aptitudes de la vie courante
Signaler les compétences	s/o	<ul style="list-style-type: none"> • Certification des compétences • Accréditation du centre de formation
Promotion de l'entrepreneuriat		
Déficit de compétences entrepreneuriales	s/o	<ul style="list-style-type: none"> • Formation à l'entrepreneuriat
Déficit d'accès aux capitaux financiers, naturels ou sociaux	<ul style="list-style-type: none"> • Programmes d'entrepreneuriat de portée générale 	<ul style="list-style-type: none"> • Microfinance
Services de l'emploi		
Discrimination par l'employeur	<ul style="list-style-type: none"> • Programmes d'action positive 	<ul style="list-style-type: none"> • Subventions aux employeurs qui recrutent au sein des groupes cibles • Encadrement des employés
Adéquation de l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> • Services de l'emploi 	<ul style="list-style-type: none"> • Échanges d'informations axées sur la technologie
Programmes d'emploi public		
Économie à faible croissance	<ul style="list-style-type: none"> • Subventions aux salaires ou à la formation 	<ul style="list-style-type: none"> • Programmes de service public • Travaux publics à forte intensité de main d'œuvre
Difficulté des groupes marginalisés (ethnicité, genre, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Participation des groupes exclus cibles aux programmes • Formation aux compétences non traditionnelles • Espaces de formation / emploi sûrs pour des groupes spécifiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Contenu ajusté du programme/ conception pour prendre en considération les besoins particuliers des groupes exclus

Source: Adapté de [Cunningham, Sanchez-Puerta et Wuerml \(2010\)](#).

Une base de données faible ou absente ne signifie pas qu'une intervention proposée soit vouée à l'échec. En réalité, les approches novatrices sont, par définition, privées d'antécédents. Cependant, lorsque nous menons des interventions privées d'une bonne base de données factuelles, nous devons toujours

être conscients de leur nature probatoire et ne pas prendre les résultats positifs pour acquis. Pour ces programmes, l'apprentissage extérieur, qui consiste à permettre aux autres gestionnaires et spécialistes de programmes d'accéder aux conclusions, est particulièrement important.

POINTS CLÉS

1. **Commencer par comprendre les besoins des jeunes.** Il faut, pour cela, une estimation intégrée de l'offre et de la demande tenant compte de la combinaison complexe des facteurs sociaux, économiques et même environnementaux qui influent sur le bien-être des jeunes et les difficultés auxquelles sont confrontés ceux d'entre eux qui tentent d'accéder à des emplois décents. Regarder au-delà du chômage, pour prendre en considération le sous-emploi, les emplois vulnérables et les travailleurs pauvres. À moins que nous ne connaissions tous les facteurs qui restreignent les possibilités qui s'offrent aux jeunes, il ne sera pas possible de préparer une intervention qui prend réellement en charge leurs besoins.
2. **Ancrer le projet dans les cadres institutionnels de haut niveau** – au niveau international, dans les Objectifs de développement durable, et au niveau national, dans le Programme de pays pour un travail décent. Lors de la formulation

des objectifs, veiller à ce qu'ils soient stratégiquement conformes et techniquement solides. Veiller à consulter largement les parties prenantes, notamment les bénéficiaires de l'intervention (les jeunes).

3. **Les PAMT peuvent être classés en 4 catégories de programmes : emplois publics, valorisation des compétences, promotion de l'entrepreneuriat et services de l'emploi.** Sélectionner les combinaisons d'interventions en étudiant les données factuelles existantes au sujet des divers programmes de rechange et leur éventuelle efficacité. Si les éléments existants confirment notre choix, nous pourrions alors réunir de solides arguments en faveur d'un projet précis. Néanmoins, si les connaissances existantes révèlent qu'une intervention comporte de sérieuses limitations, l'intégration des leçons retenues dans le cadre de notre projet permettra alors d'économiser du temps et de l'argent.

RESSOURCES CLÉS



► Kluge, J.; Puerto, S.; Robalino, D.; Romero, J.M.; Rother, F.; Stöterau, J.; Weidenkaff, F.; Witte, M. 2017. *Interventions to improve the labour market outcomes of youth: A systematic review of training, entrepreneurship promotion, employment services, and subsidized employment interventions*, Campbell Systematic Reviews 2017:12.



► ILO. 2012a. *Employment diagnostic analysis: A methodological guide* (Secteur de l'Emploi, Genève).



► Nutz, N.; Sievers, M. 2015. *A rough guide to value chain development: a short guide for development practitioners, government and private sector initiatives* (Genève, Bureau international du travail).

● ● ● RÉFÉRENCES

- ▶ Bronfenbrenner, U. 1979. *The ecology of human development: Experiments by nature and design* (Cambridge, MA, Harvard University Press).
- ▶ Cunningham, W.; Sanchez-Puerta, M.L.; Wuerml, A. 2010. *Active labor market programs for youth: A framework to guide youth employment interventions*, World Bank Employment Policy Primer, No. 16, Nov. (Washington, DC).
- ▶ Fiala, N.; Pilgrim, M. 2013. *Intervention models and performance indicators of the ILO Small Enterprises Unit* (Berlin et Genève, DIW et BIT).
- ▶ Fiala, N. 2015. *Access to Finance and Enterprise growth: Evidence from an experiment in Uganda*, Employment Working Paper No. 190 (Genève, Bureau international du travail).
- ▶ Forcier, N.; Adan, U.; Gutsell, A. 2013. *Youth employment and livelihood survey on skills and market opportunities* (Mogadishu, BIT).
- ▶ GIZ. 2014. *Guidelines for an Employment and Labour Market Analysis (ELMA)* (Bonn).
- ▶ Grimm, M.; Paffhausen, A. L. (2015). "Do interventions targeted at micro-entrepreneurs and small and medium-sized firms create jobs? A systematic review of the evidence for low and middle income countries", *Labour Economics*, 32, 67-85.
- ▶ Hempel, K.; Fiala, N., 2012. *Measuring success of youth livelihood interventions*.
- ▶ International Labour Organization (ILO). 1999. *Decent work*, Rapport du Directeur général. Conférence internationale du Travail, 87ème Session (Genève).
- ▶ ILO. 2003. *Active Labour Market Policies*, Travaux de la 288ème Session de l'Organe directeur, Genève, Nov., GB.288/ESP/2.
- ▶ ILO. 2012a. *Employment diagnostic analysis: A methodological guide* (Secteur de l'Emploi, Genève).
- ▶ ILO. 2012b. *Understanding deficits of productive employment and setting targets: A methodological guide* (Genève).
- ▶ International Labour Organization and Asian Development Bank. 2015. *Bangladesh: Looking beyond garments*, Employment Diagnostic Study.
- ▶ ILO. 2015a. *Selecting the road to more and better jobs: Sector selection report of the Road to Jobs project in Northern Afghanistan* (Genève).
- ▶ ILO. 2015b. *Value chain development for decent work: How to create employment and improve working conditions in targeted sectors*, 2ème édition (Genève).
- ▶ Independent Evaluation Group (IEG). 2013. *World Bank and IFC Support for Youth Employment Programs* (Washington DC, Independent Evaluation Group, Banque mondiale).
- ▶ Kluge, J.; Puerto, S.; Robalino, D.; Romero, J.M.; Rother, F.; Stöterau, J.; Weidenkaff, F.; Witte, M. 2017. *Interventions to improve the labour market outcomes of youth: A systematic review of training, entrepreneurship promotion, employment services, and subsidized employment interventions*, *Campbell Systematic Reviews* 2017:12.
- ▶ Lieuw-Kie-Song, M; Philip, K; Tsukamoto, M.; Van Imschoot, M. 2010. *Towards the right to work: Innovations in Public Employment Programmes (IPEP)*, Employment Working Paper No. 69 (Genève, Bureau international du travail).
- ▶ Majurin, E. 2014. *Start and improve your business (SIYB): Implementation guide* (Genève, OIT).
- ▶ Nutz, N.; Sievers, M. 2015. *A rough guide to value chain development: a short guide for development practitioners, government and private sector initiatives* (Genève, Bureau international du travail).
- ▶ Olenik, C.; Fawcett, C.; Boyson, J. 2013. *State of the field report: Examining the evidence in youth workforce development, Final report, USAID Youth Research, Evaluation, and Learning Project*.
- ▶ Olenik, C.; Fawcett, C.; Boyson, J. 2013. *State of the field report: Examining the evidence in youth workforce development, Final report, USAID Youth Research, Evaluation, and Learning Project*.



Étude de cas :

**DIAGNOSTIC DU MARCHÉ DU TRAVAIL
POUR LA PROMOTION DES MOYENS DE
SUBSISTANCE DES JEUNES RURAUX
EN ZAMBIE**

Cette étude de cas est fondée sur le rapport de la phase de lancement et sur le document de projet de Yapasa, 2013.

Objectifs d'apprentissage

À la fin de cette étude de cas, les lecteurs pourront démontrer les acquis d'apprentissage suivants :

- ▶ appliquer les outils d'estimation appropriés afin d'identifier les contraintes en matière d'offre et de demande auxquelles les jeunes sont confrontés dans le marché du travail
- ▶ comprendre les avantages de la consultation des parties prenantes et les considérations pratiques dont il convient de tenir compte pour la consultation des parties prenantes
- ▶ définir les objectifs de programme qui sont conformes aux priorités stratégiques nationales.

Introduction et contexte de l'étude de cas

Le programme Rural Youth Enterprise for Food Security ou « Yapasa » (Entreprises rurales de jeunes pour assurer la sécurité alimentaire) est un Programme conjoint de l'ONU censé promouvoir des moyens d'existence durables pour les jeunes femmes et jeunes hommes des zones rurales de la Zambie. Ce programme est mis en œuvre par l'Organisation internationale du travail (OIT) et l'Organisation des Nations pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)¹.

Cette étude de cas se focalise sur le processus suivi par Yapasa pour diagnostiquer la situation de l'emploi des jeunes et concevoir une intervention centrée sur les besoins. Au cours d'une phase de démarrage de 12 mois, Yapasa a procédé à une série d'analyses et de consultations des parties prenantes afin de renforcer le but du programme et de définir une série d'interventions de développement adaptées aux défis et priorités de la Zambie en matière de développement.

Partie I: Comprenons-nous les besoins des jeunes ?

La Zambie a une population relativement jeune, dont 58,5 pour cent est âgée de 15 à 35 ans. Cette structure démographique a un effet sur les efforts visant à réaliser les objectifs de développement économique du pays. Cela se traduit par le fait que, si la Zambie a récemment enregistré une très forte croissance économique, cette dernière ne s'est pas traduite en avancées significatives en matière de création d'emploi, d'égalité et de réduction de la pauvreté. Dans la Zambie rurale, le taux de pauvreté est de 80 pour cent environ, contre 54 pour cent dans les zones urbaines et le coefficient Gini est de 0,65, ce qui classe la Zambie parmi les pays connaissant la plus forte inégalité des revenus.²

Les jeunes sont particulièrement touchés par la pauvreté rurale. En Zambie, le chômage déclaré des jeunes est de 28 pour cent dans la tranche d'âge des 20-24 ans et de 16 pour cent dans celle des 25-29 ans et, si les données sont rares pour les zones rurales, les données disponibles indiquent que les chiffres du chômage sont plus élevés dans les zones rurales. La situation est aggravée par les niveaux élevés du sous-emploi. Il ressort des indications que les taux de chômage des jeunes continueront à croître, 280 000 jeunes femmes et hommes arrivant chaque année sur le marché du travail pour trouver un emploi. Ils sont sérieusement désavantagés

¹ Le programme dispose d'un budget de 7 millions USD, pour un plan de mise en œuvre de 4 ans, lancé en 2013.

² Voir : PNUD. 2016. *Zambia Human Development Report 2016* (Lusaka).

dans la course aux 700 000 emplois, environ, que compte l'économie formelle, étant donné qu'ils n'ont pas les mêmes compétences, expériences professionnelles et réseaux sociaux que leurs aînés. Ainsi, de nombreux jeunes ruraux migrent pour trouver un emploi dans la capitale, Lusaka, où les quelques emplois disponibles pour la jeunesse sont souvent sous-payés et dans des environnements dangereux.

Sur le marché du travail, le sentiment est qu'il existe une inadéquation entre les aptitudes nécessaires à la promotion du développement économique et la hausse de la productivité et celles fournies par le système de l'enseignement supérieur. Il en a résulté de faibles niveaux de compétence et d'employabilité et une faible culture entrepreneuriale chez les jeunes, qui sont donc dans l'impossibilité de tirer profit de la croissance économique du pays.

Le phénomène de la hausse du chômage dans les zones rurales peut s'expliquer par plusieurs facteurs, en particulier la focalisation exclusive des investisseurs sur les industries extractives, où les recettes financières sont élevées du fait de la demande mondiale de cuivre, mais les taux d'absorption de la main d'œuvre sont faibles. Par comparaison directe, dans l'agriculture, le principal pilier de l'économie rurale zambienne dont les méthodes de production sont, de loin, à plus forte intensité de main d'œuvre, les activités économiques se sont développées à un rythme beaucoup plus lent. Si la production de maïs a explosé du fait des conditions climatiques favorables, du financement des subventions aux intrants et des prix garantis, la production commerciale dans d'autres sous-secteurs agricoles a progressé plus lentement.

Yapasa ambitionne de se focaliser sur la création d'emplois décents pour les jeunes des zones rurales afin d'aider le gouvernement à combattre ces tendances.



Thèmes de discussion

1. Sur quels types de marché du travail des jeunes l'analyse Yapasa devrait-elle se focaliser ?
2. Quels outils de diagnostic pourraient aider Yapasa à identifier les « causes profondes » des contraintes du marché du travail auxquelles les jeunes sont confrontés ?
3. À votre avis, quel(s) type(s) d'interventions dans l'emploi des jeunes seraient les plus efficaces pour prendre en charge les besoins ?

Partie II: Comment gérons-nous la consultation des parties prenantes ?

Yapasa a commencé par une phase de lancement de 12 mois. En sus de la recherche analytique, les objectifs de la phase de démarrage étaient de :

- ▶ mettre en place l'administration et les mécanismes de mise en œuvre du programme
- ▶ mener des consultations élargies afin de garantir une plus large appropriation locale

- et harmonisation du programme avec les priorités et objectifs de développement des parties prenantes, et
- ▶ recueillir le consensus des parties prenantes concernant le choix des chaînes de valeur agricoles pour l'intervention du programme.

La phase de démarrage avait pour but de permettre que l'on dispose de suffisamment de temps pour consulter les partenaires ayant une influence sur le programme.

Yapasa a formulé un processus consultatif consistant en :

- ▶ un séminaire de lancement visant à présenter le programme et sensibiliser les parties prenantes sur son existence

- ▶ un programme de haut niveau lancé par le Directeur général de l'OIT à l'effet de mieux faire connaître le programme aux partenaires sociaux
- ▶ un séminaire consultatif sur le choix des secteurs afin d'obtenir un consensus de la part des partenaires pour le choix des secteurs cibles du programme
- ▶ une formation sur le développement des chaînes de valeur afin d'orienter les parties prenantes vers l'approche du développement des chaînes de valeur pour l'entrepreneuriat des jeunes
- ▶ un séminaire d'évaluation du programme visant à partager avec les partenaires les objectifs du programme et le plan de la période de mise en œuvre restante.



Thèmes de discussion

1. Quels sont les principaux groupes de partenaires avec lesquels Yapasa doit collaborer ?
2. À votre avis, quelles seront les priorités des partenaires pour le programme ? À votre avis les attentes des partenaires vis-à-vis du programme seront-elles similaires ou différentes ?
3. Que changeriez-vous dans le processus consultatif de Yapasa ?

Partie III : Pouvons-nous formuler un objectif de développement développement conforme aux priorités stratégiques ?

Yapasa est une contribution à l'objectif à long terme de la Zambie, tel que présenté par la Vision nationale 2030, à savoir devenir « un pays prospère à revenus moyens avant l'année 2030 ». Les résultats du programme contribueront directement à la réalisation de l'objectif du Sixième Plan national de développement révisé (R-SNDP) relatif à la « promotion de l'emploi et à la création d'emploi ainsi que le développement rural par des investissements ciblés et stratégiques dans des secteurs comme la science et la technologie, le

développement de l'agriculture et de l'énergie ». Il contribuera également à la vision du Gouvernement, telle que présentée dans le document stratégique national d'industrialisation et de création d'emploi, qui vise la création d'un total d'un million de nouveaux emplois.

Yapasa doit définir, pour les programmes, un objectif de développement conforme à ces priorités nationales et aux priorités de ses groupes de parties prenantes :

#	Institution gouvernementale	Politique/stratégie nationale	But/objectif stratégique
1	Ministère du Commerce, des échanges et de l'industrie	Commerce, Échanges et Politique industrielle	Soutenir le développement effectif et l'utilisation des capacités productives nationales comme moyen d'augmenter la production et les possibilités d'emploi
		Politique de développement des micros, petites et moyennes Entreprises (MPME)	Faciliter la création et le développement de MPME viables susceptibles de contribuer pour 30% à l'emploi annuel et 20% au PIB d'ici 2018
		Industrialisation et Stratégie de création d'emploi	Créer 1 000 000 d'emplois, en ciblant les chômeurs, les travailleurs familiaux non rémunérés et sous-employés
2	Ministère de l'agriculture et de l'élevage	Plan national d'investissement dans l'agriculture	Augmenter la production, la productivité et l'ajout de valeur de la pêche par une gestion durable et efficace de l'aquaculture
			Augmentation de la production, de la productivité et de l'ajout de valeur de l'agriculture pour une gamme diversifiée de cultures compétitives en sus du maïs
3	Ministère de la Jeunesse et des Sports	Plan national d'action pour l'autonomisation des jeunes et l'emploi	Augmentation des possibilités d'emploi pour les jeunes femmes et les jeunes hommes
4	Ministère du Travail et de la Sécurité sociale	Programme de pays pour le travail décent	Création de possibilités d'emploi plus nombreuses et de meilleure qualité, pour les groupes cibles
5	Commission d'autonomisation économique des citoyens	Stratégie de mise en œuvre 2013 – 2016	Création d'un cluster de la chaîne de valeur

Au niveau institutionnel, Yapasa doit aussi contribuer à la réalisation du Résultat 2 de l'UNDAF: «Permettre aux populations ciblées dans les zones rurales et urbaines de disposer de moyens d'existence viables d'ici à 2015» et, plus précisément, du Résultat 2.2 du programme de pays «Gouvernement et partenaires fournissent aux groupes cibles (notamment aux jeunes) des possibilités d'emploi rémunéré et décent d'ici 2015».

Le programme contribuera également directement au Résultat 2 de l'UNDAF relatif aux moyens de subsistance durables et à la Sécurité alimentaire et, en particulier, au Résultat 2.2 du Programme pays pour le travail décent, visant à promouvoir l'emploi rémunéré et décent et la génération de revenus axée sur les MPME, en particulier les femmes et les jeunes, et à promouvoir, adapter et mettre en œuvre une approche droits de l'homme de l'emploi.



Thèmes de discussion

1. Manque-t-il à Yapasa un cadre stratégique ou institutionnel clé auquel il devrait s'adapter ?
2. Compte tenu de ce qui précède, pouvez-vous définir un objectif de développement satisfaisant pour le programme ?



International Labour Organization
Youth Employment Programme
4 route des Morillons
CH-1211 Genève 22
Switzerland

youth@ilo.org
www.ilo.org/yep
www.ilo.org/taqem

La version française du guide a été
traduite avec le soutien de l'Agence
Française de Développement



978-92-2-133471-2



9 789221 334712