

■ Kenyon Peter,
**Partnerships for youth
employment: A review
of selected community-
based initiatives**,
Employment Working Paper
No. 33, ILO, 2009, 71 p.

**POUR ACCÉDER AU DOCUMENT
ORIGINAL :**

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-ed_emp/s/publication/wcms_114186.pdf

« **L'Actualité des services
aux entreprises** » n° 20
août 2010

Un produit d'information financé
par la DDC (Suisse) et l'AFD,
et publié par le Gret (France)

Onze initiatives actuelles de soutien à l'emploi des jeunes :

quelles « bonnes pratiques » retenir ?

L'emploi des jeunes est un vrai défi d'actualité : plus de la moitié des habitants de la planète a moins de 24 ans, et le BIT estime que la création d'au moins 400 millions d'emplois « productifs et décents » serait aujourd'hui nécessaire pour offrir des conditions de vie acceptables aux jeunes générations. Cet article passe en revue onze initiatives d'appui à l'emploi des jeunes dans le monde. Ces différents cas, en apparence variés, ont pourtant des caractéristiques et des facteurs de succès communs. Tous ces projets ont notamment la particularité d'avoir su associer acteurs publics et privés, y compris les communautés locales. L'analyse permet d'en retenir un certain nombre de leçons et de « bonnes pratiques », applicables à de nouveaux programmes d'appui à l'emploi des jeunes.

L'EMPLOI DES JEUNES : UN DÉFI DE TAILLE À L'ÉCHELLE MONDIALE

On recense aujourd'hui dans le monde environ 1,2 milliard de jeunes de 15 à 24 ans — un record historique. Or l'arrivée de ces jeunes sur le marché du travail ne se fait pas sans difficultés : un jeune sur trois cherche du travail, ou a renoncé à en trouver mais survit avec moins de 2 dollars de revenus par jour... À cela, il faut ajouter le poids de l'analphabétisme, qui touche 140 millions de jeunes, et du VIH (on décompte 11,8 millions de jeunes séropositifs).

Au total, les jeunes sans emploi représentent 40 % environ de la population sans emploi dans le monde, alors qu'ils ne forment que 25 % de la population en âge de travailler. Comparés aux adultes, les jeunes sont donc presque trois fois plus susceptibles de se retrouver sans emploi.

Tous les acteurs du développement — gouvernements, société civile, commu-

nautés locales, jeunes eux-mêmes — doivent s'allier pour trouver des solutions innovantes à ce défi.

PRÉSENTATION D'ENSEMBLE DES INITIATIVES ACTUELLES

Le BIT a sélectionné, dans le monde entier, onze projets d'appui à l'emploi des jeunes, dans un souci de représentativité — géographique et méthodologique — mais aussi en raison de leur qualité et de leur répliquabilité.

Surtout, ces projets ont réussi à mettre en œuvre un vrai partenariat entre acteurs publics et privés : c'est là l'une des raisons majeures de leur succès. Le BIT souligne ce constat, son approche actuelle dans le cadre de son programme YEP (Youth Employment Program) s'appuyant justement sur de tels partenariats public-privé.

Les initiatives retenues peuvent être schématiquement classées en trois grands thèmes d'intervention : soutien à la re-

cherche d'emploi, initiatives ciblant un secteur d'activité spécifique, appui à l'entreprenariat des jeunes.

Soutien à la recherche d'emploi

Il s'agit de projets dont le premier objectif est d'aider les jeunes à entrer sur le marché du travail. Ces initiatives en faveur des jeunes incluent en général des services de mise en relation avec des employeurs, de l'appui conseil pour définir un plan de carrière, et parfois des formations spécifiques. La plupart du temps, ce type de programme dépend largement de l'appui du secteur public et/ou des bailleurs de fonds internationaux.

Les projets sélectionnés, présentés dans l'encadré ci-contre, ont en commun d'avoir été initiés localement. Ces exemples montrent à quel point l'implication des communautés locales dans l'appui à l'emploi des jeunes est un facteur clé de réussite, de même que la capacité des projets à mobiliser des ressources locales.

Initiatives sectorielles

Les quatre projets de cette catégorie ciblent spécifiquement des secteurs industriels précis, qui offrent des perspectives d'emploi et sont attractifs pour les jeunes.

Les trois premières initiatives décrites dans l'encadré ci-contre se focalisent avant tout sur la formation et la recherche d'emploi dans un secteur donné, et la dernière cible plutôt l'appui à l'entreprenariat des jeunes. Les sources de financement sont variées — alliant financeurs publics et privés, avec une part d'autofinancement variable.

Appui à l'entreprenariat des jeunes

Ces deux derniers projets visent à promouvoir des entreprises locales ou nationales, par une gamme assez large de services d'appui à l'entreprenariat des jeunes. Ces initiatives sont financées et appuyées principalement par des entreprises privées, avec une participation variable du secteur public.

Voir l'encadré page suivante.

Soutien à la recherche d'emploi

Companionship of Works Association - CoWA (Kenya). CoWa est un service d'appui pour les jeunes basé en capitale. Il leur offre avant tout un réseau et un appui conseil, et entretient des relations étroites avec les entreprises locales. CoWA est financé à la fois par des bailleurs internationaux et par les contributions de plus de 300 entreprises locales.

Mayors Taskforce for Jobs (Nouvelle Zélande). Une large campagne nationale a abouti à la création de multiples projets locaux en faveur de l'emploi des jeunes, à travers toute la Nouvelle Zélande. Ces projets associent à la fois des acteurs privés (communautés, entreprises) et gouvernementaux, sur un financement provenant à la fois du gouvernement, des groupements d'entreprises et des municipalités.

Mayor's Youth Employment and Education Program (États-Unis). Ce programme cible les jeunes défavorisés dans la ville de San Francisco (c'est cette municipalité qui finance le projet). Il offre aux jeunes des formations professionnelles, des opportunités d'emploi et un

appui conseil pour bâtir un projet professionnel sur la durée. Chaque année, plus de 1 500 jeunes participent au programme, qui leur permet de travailler à mi-temps tout en poursuivant leurs études.

Sunraysia Indigenous Project (Australie). Ce projet vise à intégrer les communautés indigènes de la ville de Mildura, en Australie, en offrant aux jeunes de ces communautés des perspectives d'emplois stables. Le projet propose des formations préalables et professionnelles, du tutorat et un appui à la recherche d'emploi, sur la base de partenariats étroits avec les communautés et les entreprises locales. Le financement est assuré à la fois par le gouvernement australien et par les entrepreneurs locaux.

Youth Opportunities Unlimited - YOU (Canada). YOU a été créé en 1982, dans la ville canadienne de London. C'est une organisation à but non lucratif, insérée dans la communauté locale, qui offre des services complets d'appui à l'emploi des jeunes. YOU est financé par le public et le privé, à tous niveaux.

Initiatives sectorielles

Artisans d'Angkor (Cambodge). Ce projet de formation/commercialisation spécialisé en artisanat est basé dans la province cambodgienne de Siem Reap. Il cible les jeunes défavorisés du milieu rural, et vise à redynamiser l'artisanat cambodgien tout en offrant des débouchés professionnels à ces jeunes.

En 9 ans, Artisans d'Angkor a créé plus de 1 000 emplois. Mise en place grâce à l'Union européenne, cette organisation est maintenant financièrement autonome.

Entra 21 (Amérique latine et Caraïbes). Cette initiative de formation et d'appui à la recherche d'emploi pour les jeunes s'appuie sur 35 projets, disséminés dans 18 pays d'Amérique latine et des Caraïbes, et cible le secteur des TIC en expansion rapide. Ce programme a réussi à impliquer 19 000 jeunes, de 2002 à 2007. Le budget total, de près de 29 millions de dollars US, a été financé par la Banque inter-américaine de développement, des ONG et de grandes sociétés privées.

KOTO Restaurant and Vocational Training Program (Vietnam). KOTO est un projet offrant formations diplômantes et appui à la recherche d'emploi dans le secteur hôtelier. Le projet dispose d'un restaurant dans la ville de Hanoï, où sont formés les jeunes. KOTO cible les jeunes défavorisés et les enfants des rues, avec l'objectif de leur fournir un emploi stable dans le secteur hôtelier ; à ce jour le projet a formé plus de 250 jeunes. Le financement provient de sponsors internationaux, mais les revenus de l'activité commerciale ont aussi permis de financer l'expansion du projet.

Goan Community Environmental Job Creation (Inde). Ce projet, mis en œuvre par des ONG et des communautés locales dans la région de Goa en Inde, est un exemple de création d'emplois pour les jeunes dans les domaines de l'environnement durable et du recyclage. Il s'agit d'une réponse créative aux nouveaux besoins de recyclage. Les autorités publiques locales et le secteur privé ont joué un rôle décisif dans ce projet, y compris en termes de financement.

Appui à l'entrepreneuriat des jeunes

Shell LiveWIRE International. 25 programmes nationaux de promotion d'entreprises créées par des jeunes ont été mis en place grâce au soutien de la société pétrolière Shell. Chacun de ces programmes encourage les jeunes à créer leur entreprise, présentant l'auto-emploi comme un débouché professionnel attractif. Ces programmes concernent plus de 1 million de jeunes dans le monde chaque année, et montrent à quel point l'accès à l'information et à des services d'appui compte pour encourager l'entrepreneuriat des jeunes. Chaque programme reçoit un appui financier substantiel de Shell, mais aussi des contributions de grandes entreprises et souvent un appui gouvernemental.

Youth Business International (YBI). YBI est un réseau mondial de programmes d'appui aux jeunes défavorisés, dont l'objectif est d'aider ces jeunes à devenir des entrepreneurs, grâce à un système de tutorat et d'accès à des services financiers. Il s'agit à l'origine de programmes locaux et indépendants, qui choisissent de rejoindre YBI et de s'adapter aux standards du réseau. À ce jour, environ 17 000 jeunes auraient créé leur entreprise grâce à des programmes YBI. Les secteurs privés et publics jouent un rôle fort dans ces programmes, apportant un appui aussi bien technique que financier.

Zoom sur une réussite remarquable : Artisans d'Angkor (Cambodge)

Les débuts

En 1992, peu après les accords de paix, le Département de l'Éducation, de la Jeunesse et des Sports du Cambodge a mis en place un centre de formation professionnelle dans la ville de Siem Reap, nommé Chantiers écoles de formation professionnelle (CEFP).

Le CEFP est toujours actif aujourd'hui, et a pour objectif de former à un métier les jeunes ruraux défavorisés de la province, mais aussi de soutenir l'artisanat traditionnel (sculpture sur pierre ou bois, tissage, laque, soie, etc.) en encourageant la production de qualité. Les jeunes sélectionnés ont entre 18 et 25 ans, et reçoivent une formation de 6 mois gratuite, ainsi qu'un appui financier et matériel. Un réseau de jeunes artisans est organisé, pour soutenir un emploi durable après cette formation.

Artisans d'Angkor (AA) est né du CEFP en 1998. C'est une formation de transition pour ces jeunes : après une première période au CEFP, les jeunes artisans peuvent soit rejoindre le réseau d'artisans, soit venir en stage auprès de AA, qui met à leur disposition un atelier d'artisanat, l'équipement et le matériel nécessaire, et les aide à commercialiser les produits artisanaux.

Financé au démarrage par l'Union européenne, AA avait pour objectif de devenir une organisation financièrement viable. Ce but est atteint à partir de 2003, AA prenant un statut de société privée, avec une participation minoritaire de l'État.

Artisans d'Angkor aujourd'hui

AA a mis en place un centre de production et de commercialisation d'artisanat impressionnant. Au total, AA gère 15 ateliers dans 13 villages de la province de Siem Reap, où travaillent plus de 700 artisans. 40 % de la main-d'œuvre employée peut continuer de vivre dans son village d'origine.

AA gère aussi des boutiques hors taxe haut de gamme aux aéroports de Phnom Penh et Siem Reap, ainsi qu'à Hong Kong et Singapour. AA a également créé un café-restaurant de standing au sein du complexe touristique qui jouxte Angkor Wat, à Angkor (près de Siem Reap).

AA s'est également engagé dans une politique sociale innovante au Cambodge, garantissant un salaire minimum, ainsi qu'une sécurité sociale à ses employés ; AA emploie près de 5 % d'handicapés. Le salaire de base varie de 60 à 80 dollars par mois, auquel s'ajoute une partie variable qui peut doubler ce salaire — un montant tout à fait notable, dans un pays où le revenu par habitant est de 445 \$ par an. Le salaire mensuel d'un artisan est équivalent à un an de revenu d'un paysan cambodgien...

Actionnariat et partenaires clés

Le gouvernement cambodgien détient 30 % des parts de la société AA, le management/conseil d'administration 10 %, et divers actionnaires privés détiennent ensemble 40 % du capital. Les artisans de AA ont formé aussi leur propre association, Artisanat

Khmer, qui détient aujourd'hui les 20 % restant de AA, ce qui leur donne un vrai poids dans la prise de décision.

L'État cambodgien est un actionnaire minoritaire important de AA, mais reconnaît l'indépendance de la structure. Le CEFP, institution publique, a accepté cette séparation avec une entité privée autonome. AA est donc un exemple réussi de partenariat entre secteur public et privé.

La mise en place de AA a été rendue possible grâce à l'appui de deux bailleurs internationaux, l'Union européenne et l'Agence française de développement.

Réalisations / impact

AA est l'une des sociétés locales qui a le mieux réussi au Cambodge. Elle emploie 1 000 personnes (dont 700 artisans). C'est l'une des premières sociétés du pays dans le domaine du tourisme, en ayant conquis la première place pour l'artisanat sur bois par exemple. La qualité des produits commercialisés par AA est reconnue internationalement, et AA contribue ainsi à diffuser les arts traditionnels du Cambodge.

Au-delà de son succès commercial, cette organisation a clairement eu un impact important en termes de développement local, générant des activités dynamiques et contribuant de ce fait à freiner l'exode rural dans la province de Siem Reap. AA a créé des emplois locaux ; de plus, la plupart des anciens stagiaires de la structure ont créé par la suite leur propre activité, tout en maintenant une relation avec AA pour la commercialisation.

.../...

Les facteurs de succès

Le succès exceptionnel d'Artisans d'Angkor, sur une période finalement assez courte, peut s'expliquer par quelques facteurs clés :

- ▶ la structure même de l'organisation, associant partenaires publics et privés ;
- ▶ un investissement continu en formation, apprentissage, et création de nouveaux ateliers d'artisans ;
- ▶ une image de produits traditionnels fortement liés à l'identité khmère ;
- ▶ une stratégie commerciale ciblant le segment haut de gamme à forte valeur ajoutée, et reposant sur des ventes au

tourisme (notamment par la mise en place de magasins de haut niveau dans les aéroports) ;

- ▶ une vraie expertise marketing et de gestion — le management de la structure a fait la preuve de ses compétences, notamment en ventes, marketing et relations publiques ;
- ▶ le souci de conditions d'emploi de qualité, qui ont permis un investissement fort du personnel et des stagiaires en faveur de la structure ;
- ▶ l'utilisation de techniques d'apprentissage innovantes, adaptées à une population cible assez peu éduquée.

Répliquabilité

En conclusion, AA n'est pas seulement un exemple réussi de création d'emploi par la dynamisation de l'artisanat traditionnel : cette structure est devenue un modèle économique intéressant pour de nombreux pays, qui a su associer des compétences fortes dans différents domaines — production, formation, commercialisation, service client...

LES LEÇONS COMMUNES APPRISES DES ONZE INITIATIVES

Des caractéristiques communes émergent de l'analyse de l'ensemble de ces cas. Plusieurs points peuvent être soulignés comme autant de leçons apprises.

Favoriser initiative locale, créativité et capacité d'adaptation

Tous ces exemples, aussi variés soient-ils — en taille, activité ou capacité de financement — ont un point commun : ils illustrent la capacité de groupes locaux à innover et à soutenir les jeunes pour obtenir un emploi. Ils démontrent qu'il est clé à la fois de s'adapter aux besoins locaux, mais aussi de mobiliser les ressources et opportunités locales.

Mettre en place des partenariats multiples

Les partenariats noués entre société civile, secteur public et privé ont permis d'apporter à ces projets des contributions et des compétences variées. Cette synergie des efforts de tous a clairement contribué au succès des projets.

Des initiatives très locales comme KOTO (au Vietnam) ont d'abord mobilisé les

ressources locales du secteur privé, mais ont aussi su mobiliser l'aide internationale et celle de grandes entreprises multinationales. À l'opposé, l'initiative de la compagnie pétrolière Shell, qui repose sur un « modèle » international d'appui à l'entreprenariat des jeunes, a pourtant souhaité aussi rechercher des partenariats locaux pour ancrer ses projets au niveau local.

Veiller à la pérennité du dispositif

Le secteur public est parfois le premier financeur de ces initiatives, notamment pour les aspects de formation et d'aide à la recherche d'emploi. Étant donné la réussite de ces projets, notamment pour les jeunes défavorisés, une telle implication du secteur public est justifiable, si les perspectives de maintien à long terme des projets sont assurées. Le financement du secteur public est très substantiel et continu pour des projets comme ceux de Sunraysia ou de San Francisco.

Toutefois, ce type de soutien ne peut pas être assuré sur la durée dans la plupart des pays en développement, et le recours à des formes de financement alternatives doit être exploré. Les initiatives d'appui à l'emploi des jeunes doivent avoir pour objectif de couvrir leurs coûts et de se pérenniser, comme dans le cas de Artisans d'Angkor ou de Youth Opportunities Unlimited.

Offrir aux jeunes défavorisés l'accès à des services variés, complets et intégrés

Pour accéder au marché du travail, la plupart des jeunes se heurtent à des contraintes variées : niveau éducatif insuffisant, manque d'expérience, absence de réseaux sociaux, ressources financières insuffisantes, parfois manque de motivation et de confiance en eux. Les aider à trouver un emploi suppose donc de s'attaquer à de multiples fronts, et il faut pour cela offrir des services d'appui aux jeunes qui aillent au-delà de la simple formation professionnelle, pour intégrer aussi des systèmes plus innovants de tutorat ou d'éducation financière.

Par exemple, Entra 21 intègre dans chacun de ses projets locaux une combinaison de services : formations professionnelles dans le secteur des TIC mais aussi formation à la recherche d'emploi, développement personnel, organisation de stages, appui à l'intégration en entreprise.

La plupart des projets ciblant les jeunes défavorisés (comme Sunraysia, Artisans d'Angkor ou Mayor's Employment and Education Project) reconnaissent que pour permettre à ces jeunes d'accéder à un emploi, il est nécessaire de s'attaquer aussi aux contraintes sociales qu'ils rencontrent — drogues, absence de domicile, lacunes scolaires par exemple. De ce fait, la plupart de ces projets intègrent

des formations portant sur le développement personnel des jeunes.

Partager l'expérience acquise au niveau international

Beaucoup de ces projets ont pu bénéficier d'une expérience et de connaissances acquises au niveau international. À titre d'exemple, CoWA, KOTO ou le projet Goa Community Environmental Job font partie d'un réseau international qui a beaucoup apporté à leur programme local. Le message clé est que l'on ne peut pas « répliquer » telle quelle une expérience : mais qu'à partir d'une expérience donnée, il est possible de tirer des leçons pour mieux innover et s'adapter à un nouvel environnement, en tenant compte d'opportunités et de spécificités locales.

Prendre en compte aussi bien la demande que l'offre, dans un secteur donné

Certains secteurs économiques ont un potentiel de création d'emplois important pour les jeunes, et sont attractifs pour les jeunes demandeurs d'emploi. Mais une intervention est nécessaire, même dans ces secteurs, pour s'assurer que l'offre est bien adaptée à la demande des employeurs, et pour permettre que la rencontre offre/demande d'emploi puisse se réaliser dans de bonnes conditions.

Les projets menés dans les secteurs des TIC, de l'environnement ou du tourisme/de l'hôtellerie ont su analyser aussi bien la demande que l'offre et jouer un rôle de catalyseur.

Recourir à toutes les sources de contribution possibles du secteur privé

Le secteur privé a un rôle évident à jouer dans ce type de projets : c'est lui qui fournit l'essentiel des emplois en création, et qui est au cœur de la croissance économique.

Les entreprises (et leur personnel) peuvent s'impliquer à plusieurs niveaux dans ces projets, en proposant :

- des services de tutorat ou de coaching professionnel ;

- du conseil dans des domaines précis ;
- des financements pour les activités du programme ou pour le démarrage d'entreprises ;
- de participer au conseil d'administration d'une initiative locale ;
- de participer à des comités de crédit de banques ;
- de mettre à disposition du matériel, des locaux ou des services à tarifs préférentiels ;
- de présenter les jeunes entrepreneurs à leur réseau de contacts professionnels.

Encourager l'auto-emploi des jeunes

En réalité, il y a trop peu d'employeurs et d'emplois disponibles pour répondre à la demande globale d'emploi des jeunes. Une étude menée en 1993¹ avait ainsi montré que 20 % des 18-30 ans avaient le potentiel nécessaire pour devenir entrepreneurs, chiffre qui a été depuis validé par l'expérience de 12 programmes YBI et par d'autres projets du même type.

La plupart des initiatives démontrent que les jeunes sont à la fois intéressés et capables de créer leur propre emploi.

S'adresser à la fois aux jeunes sans emploi et aux employeurs

La plupart des projets reconnaissent qu'il faut s'adresser aussi bien aux jeunes qu'aux employeurs, en proposant des services adaptés à ces deux groupes. D'une part, les jeunes sans emploi manquent souvent de formation, de compétences et d'une compréhension du marché du travail ; d'autre part, les employeurs eux-mêmes peuvent mal comprendre ces demandeurs d'emploi, et ont des besoins spécifiques à remplir.

Prendre d'abord en compte les atouts des jeunes

Un message clé des projets, en général, est que les jeunes ont certes des besoins

et des lacunes, mais qu'ils sont aussi capables d'apports et de créativité extraordinaires. Prendre en compte ce « verre à moitié plein », plutôt que le « verre à moitié vide » est un choix presque philosophique de la plupart de ces projets. Par exemple, YOU (Canada) assure s'appuyer d'abord sur ce que chaque jeune apporte, et veille à venir seulement en soutien des initiatives des jeunes, pour les renforcer.

Investir sur le suivi-évaluation

De façon générale, il manque à la plupart des projets d'appui à l'emploi des jeunes un système de suivi qualité systématique. Lorsque des évaluations sont réalisées (comme dans le cas de Entra 21), la preuve est faite que les initiatives concernées peuvent devenir beaucoup plus réactives et efficaces. La mesure de l'impact, en particulier, mène à l'amélioration des actions, mais aussi à leur expansion ou permet le recours à de nouvelles sources de financement, clé pour leur viabilité. ■

¹ Étude menée par le Princes Scottish Youth Business Trust.