

Créer un programme d'appui à l'emploi des jeunes en milieu urbain pauvre : le cas de RYOP au Rwanda

■ Rwanda youth employment assessment report, Education Development Center, 2009, 173 p.

Poser les bases d'un programme de soutien à l'emploi pour les jeunes déscolarisés en milieu urbain : tel était le but de l'étude menée au Rwanda à l'automne 2008 par l'ONG américaine Education Development Center, à la demande de l'USAID. Le rapport analyse les caractéristiques du groupe cible, le marché du travail ainsi que les politiques et les compétences institutionnelles publiques et privées.

L'évaluation confirme l'existence d'une population jeune et urbaine importante ayant des besoins considérables en matière d'éducation et d'emploi. Bien que très pauvre et peu éduquée, cette population est motivée et déterminée. Du point de vue de l'environnement, il existe une volonté publique forte et de multiples plans d'action et initiatives de la part de différents partenaires. Ces derniers représentent un réel potentiel malgré l'absence d'une programmation cohérente et une qualité inégale. En ce qui concerne la conception du programme, l'étude a identifié différents schémas de fonctionnement possibles, le premier centralisé, le deuxième reposant sur un réseau de partenaires et le troisième recourant à un modèle hybride.

POUR ACCÉDER AU TEXTE ORIGINAL :

<http://www.equip123.net/docs/e3-rwandafinal.pdf>

CONNAISSANCE DU GROUPE CIBLE

Démographie, éducation et emploi

Bien que les statistiques soient parfois difficiles à appréhender, l'équipe a pu s'appuyer sur le recensement de 2002, l'étude des ménages conduite par la Banque mondiale et d'autres sources.

Les deux tiers de la population du Rwanda ont moins de 25 ans.

À Kigali, les proportions de diplômés de l'école primaire et secondaire sont respectivement de 65 % et 24 % ; à Butare, elles sont de 75 % et 14 %. Ces dernières années, le taux de scolarisation a augmenté, tendance qui devrait se confirmer vu la priorité du gouvernement pour l'éducation. Cependant, le taux d'abandon reste élevé à cause des coûts associés et de l'échec scolaire, et la qualité générale de l'éducation demeure faible.

« 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)

Méthodologie. L'équipe d'évaluation était composée de 4 spécialistes internationaux et de 2 chercheurs rwandais. Elle a passé en revue des centaines de documents officiels, rapports d'évaluations et recherches. Elle a également organisé 70 interviews avec plus de 40 organisations gouvernementales et non gouvernementales ainsi que 4

groupes de discussions avec des employeurs et des employés. Enfin, l'équipe a échangé avec plus d'une centaine de jeunes de Kigali âgés de 15 à 24 ans. 95 d'entre eux ont été rencontrés lors de groupes de discussion organisés avec l'appui de différentes associations et 15 jeunes de la rue ont été interviewés lors d'entretiens individuels.

Bien qu'elles constituent la majorité de la main-d'œuvre du pays, les jeunes femmes ont un risque plus élevé d'être au chômage, et doivent donc être prises en compte de façon spécifique dans le futur programme. Les trois quarts des jeunes femmes (contre la moitié des jeunes hommes) travaillent dans la ferme familiale.

Comme l'ensemble de la population, la majorité des jeunes travaillent dans l'agriculture, là où les salaires sont les plus bas. Le niveau d'éducation a un impact important sur le fait de pouvoir quitter l'agriculture et sur la possibilité de trouver un emploi.

Bien que cela ne soit pas démontré, il est unanimement admis qu'il y a une augmentation du nombre de jeunes arrivant à Kigali et dans les autres centres urbains pour chercher du travail. En extrapolant à partir du recensement de 2002, on arrive à une estimation (sans doute basse) de respectivement 183 000 et 18 000 jeunes de 15 à 24 ans à Kigali et Butare, dont seuls 5 % environ ont accès à un enseignement supérieur.

Compétences des jeunes

Les jeunes qui se sont arrêtés à l'école primaire ont des connaissances limitées en lecture, écriture et calcul et n'ont pas le type de compétences que les employeurs recherchent. Cependant, ils sont déterminés, entreprenants, et réussissent souvent à obtenir des revenus, même minimes, pour vivre.

Leurs principales compétences professionnelles sont le ménage, la mécanique et la réparation de base, la coiffure, la cuisine et les travaux manuels de force. Les jeunes se montrent généralement avides d'acquérir de nouveaux savoir-faire, même s'ils doutent que leur vie s'en trouve profondément modifiée.

Sur le terrain, on constate que les diplômés d'école secondaire ou technique ont presque autant de probabilités de se trouver sans emploi que ceux qui ont suivi une scolarité plus courte.

>> **Le programme devrait proposer un tronc commun de formation** qui développe les compétences recherchées par les employeurs tout en s'appuyant sur les atouts et acquis des jeunes. Vu les contraintes de ces

derniers, les activités doivent être proposées à différentes heures.

Profil des jeunes

● Pauvreté

La plupart des jeunes rencontrés luttent pour survivre. Vu la désapprobation officielle à l'égard du secteur informel, il existe peu de vente en colportage ou dans des kiosques (à l'exception des produits autorisés : magazines, cartes et cartes de téléphone), contrairement à d'autres villes d'Afrique. Les jeunes hommes survivent principalement grâce à des tâches journalières : déchargement de camions au marché, courses, aide pour des travaux de construction. L'activité de chauffeurs de taxi moto (strictement encadrée) et celle de vente de cartes de téléphone mobile sont également assez courantes. En général, les jeunes hommes travaillent 2 à 3 jours par semaine, pour un revenu quotidien de l'ordre de 2 à 5 dollars. Ils passent une grande partie de leur temps à chercher du travail.

Pour les filles n'ayant suivi que l'école primaire, devenir employée à domicile est presque la seule perspective ; souvent originaires de zone rurale, elles travaillent dans des conditions parfois proches de l'esclavage. La féminisation des métiers du bâtiment est cependant une évolution positive notable.

Bien que les jeunes ayant suivi l'école secondaire aient un peu plus d'options, car ils maîtrisent plus souvent l'anglais et le français, ils semblent de plus en plus touchés par le chômage.

Beaucoup de jeunes, en particulier chez les employées à domicile, apportent une aide financière à leur famille. Il existe également une aide réciproque entre jeunes, qui semble être un facteur de survie.

>> **Étant donné la lutte des jeunes pour survivre, le programme devra offrir un bénéfice immédiat en échange de la participation** (repas, frais de transport, etc.) et donner **une priorité aux emplois salariés**, moins instables et risqués que les activités indépendantes.

● Instabilité et isolement

Environ la moitié des jeunes rencontrés est venue de zones rurales. Certains par-

tagent une maison, ceux qui vivent seuls finissant inévitablement par héberger d'autres jeunes venant de leur communauté. Dans tous les cas, ils sont contraints de déménager souvent, suite à des expulsions ou pour faire des économies. Vu leur logique de survie, la plupart sont dans l'incapacité de penser à l'avenir. Malgré tout, à part certaines employées à domicile, épuisées et découragées, la plupart des jeunes n'envisagent pas un retour à leur village d'origine.

Les jeunes valorisent le peu d'attaches qu'ils ont. Ceux qui ont grandi à Nyamirambo (où la plupart des groupes de discussion se sont réunis) apprécient cette communauté où les loyers sont bas et où ils sont connus. Ainsi, les porteurs du marché, qui se connaissent depuis qu'ils sont enfants, s'entraident en cas de difficulté. La plupart des jeunes rencontrés ne font partie d'aucun club ou association, trop occupés à chercher du travail. Le seul sujet qui rassemble les jeunes hommes et constitue un contre-poids à leur marginalisation est le foot.

● Aspirations

Convaincus que leur manque d'éducation constitue le premier frein pour trouver du travail, les jeunes se déclarent avides de retourner à l'école. Les jeunes les moins éduqués aspirent à être chauffeurs ou mécaniciens auto pour les garçons, coiffeuses ou cuisinières pour les filles. Ceux qui ont suivi l'école secondaire voudraient s'améliorer en anglais et en TIC — beaucoup savent utiliser Internet mais sont freinés par le coût des cafés Internet.

La plupart ont une vision pessimiste de leur avenir, même si ceux qui sont en lien avec une association le sont moins. La situation est différente pour les femmes membres de la coopérative de travailleurs du bâtiment : elles valorisent le fait d'avoir un travail, de l'aimer et de connaître leurs droits.

Conséquences pratiques, pour le futur Rwanda Youth Opportunity Project (RYOP)

L'équipe propose de distinguer trois groupes de jeunes : ceux qui ont arrêté l'école au primaire ou en début de secondaire et n'ont aucune formation ou compé-

tences spécifiques, ceux qui ont interrompu leur scolarité mais ont acquis des compétences spécifiques, comme les femmes du secteur du bâtiment, et ceux qui ont suivi l'école secondaire ou une école professionnelle, moins nombreux mais presque aussi touchés par le chômage. Les services clés du programme devront être modulables et flexibles. Le projet doit utiliser et renforcer l'expertise des ONG et du secteur privé pour créer des services sur mesure pour chaque segment de jeunes.

En pratique, la radio, beaucoup écoutée, peut être utilisée pour faire connaître le programme aux jeunes. Le recrutement devant se faire surtout dans la rue, l'équipe devra avoir les aptitudes relationnelles pour ce type d'approche. Par ailleurs, il faudra porter une attention spécifique au recrutement des femmes, moins visibles que les hommes. Enfin, la rumeur jouant un rôle important, le programme doit être rapidement perçu comme pertinent.

ANALYSE DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Vue d'ensemble sur l'économie et le marché du travail

Bien que le Rwanda soit l'un des pays les plus pauvres et les plus denses d'Afrique, les progrès pour ramener l'économie à son niveau d'avant 1994 ont été impressionnants, comme en atteste la croissance et la hausse des exportations. 90 % de la population travaille dans l'agriculture, laquelle ne parvient pas à suivre la croissance de la population. Étant donné les freins, en particulier sur l'accès à la terre, la production non agricole joue cependant un rôle croissant. L'industrie et les services représentent respectivement 22 % et 41 % du PNB et la demande de main-d'œuvre s'y développe. Pour des raisons démographiques, on observe un rajeunissement des nouveaux entrants sur le marché du travail.

Il existe d'importants mouvements migratoires intérieurs, qui suivent la création d'emploi. Le secteur des services,

principalement à Kigali, est le premier employeur de migrants (essentiellement nettoyage et emploi à domicile), qui sont généralement âgés de moins de 30 ans. Le gouvernement a lancé une campagne pour renvoyer ces migrants dans leurs provinces d'origine, sans grand succès.

Kigali et Butare-Huye sont des zones géographiques en croissance. À Kigali, les emplois se répartissent ainsi : travaux élémentaires non qualifiés (25 %), emplois qualifiés dans les services (25 %), commerce (21 %), agriculture et pêche (17 %).

Bien que faible, la présence de la population pauvre se renforce dans le commerce et le secteur des services qualifiés. Les postes salariés sont prédominants à Kigali, contrairement aux provinces rurales (y compris Butare), où le travail indépendant est plus important.

D'après une étude récente, les activités économiques du pays sont confrontées à plusieurs difficultés : impôts élevés, coût du transport, disponibilité et coût des terrains, accès au crédit, pannes de courant et coût de l'électricité, droit du travail jugé contraignant. La formation et le recrutement sont cités comme des freins importants dans la province du Nord, et beaucoup moins à Kigali.

Secteurs en croissance

● Bâtiment

Le secteur est en forte croissance, en particulier dans les zones urbaines. Il représente un fort potentiel d'emploi pour les jeunes, dans de multiples domaines : approvisionnement en matériau, transport vers les chantiers, conception, construction, contrôle qualité, inspection, nettoyage, gestion des déchets.

Actuellement, la plupart des jeunes entrent sur les chantiers comme manutentionnaires ou aides maçons mais d'autres métiers, comme la fabrication de briques, de tuiles et de clous, sont accessibles pour pénétrer le secteur.

Un point délicat : le bâtiment étant moins tributaire que d'autres secteurs de l'appui des ONG ou le gouvernement, les futurs partenariats devront impérativement s'appuyer sur les acteurs du privé qui ont intérêt à développer la prochaine génération de travailleurs.

● Technologies de l'information et de la communication (TIC)

Ce secteur est cité unanimement comme un gisement d'emplois pour les jeunes, même si sa croissance est récente et que son potentiel peut sembler surestimé. Dans sa Vision 2020, le gouvernement fait des TIC un axe central de la stratégie de croissance. Beaucoup de mesures dans le domaine de l'éducation et de la formation reflètent cette priorité. Mais la route est longue, au vu de divers indicateurs : 0,6 % de la population utilise Internet et moins de 1 % des foyers sont équipés. Par ailleurs, malgré des câblages effectués en 2004 et 2006, les objectifs globaux en accès à Internet sont aujourd'hui loin d'être atteints.

À l'heure actuelle, la plus grande promesse réside sans doute dans les téléphones mobiles, qui présentent de multiples atouts :

- accès au portable relativement courant : taux d'équipement de 6 % de la population, en hausse, avec une moyenne de quatre utilisateurs par téléphone ;
- développement rapide de nouvelles applications SMS, pour fournir des informations dans de multiples domaines : santé, services financiers, agriculture, par exemple pour connaître le prix de vente d'une denrée ;
- existence du réseau Village Phone, constitué de 9 000 téléphones publics ;
- grande familiarité des jeunes avec les SMS ;
- possibilité d'être utilisé n'importe où et n'importe quand, même quand le téléphone est éteint ;
- souplesse de facturation.

Il semble clair que des opportunités basées sur les téléphones portables et la technologie SMS vont émerger. La formation dans ce domaine devrait donc être une priorité pour le projet.

Concrètement, le programme pourrait collaborer avec la société SMS Media, qui offre des services à valeur ajoutée aux opérateurs MTN et Rwanda Cell. Différents partenariats pourraient être envisagés : envoi de messages ciblés sur l'emploi ou la santé, conception d'applications SMS pour l'emploi des jeunes, par exemple pour échanger sur le

marché du travail, installation d'un petit laboratoire pour former les jeunes aux technologies SMS.

Le secteur des applications SMS est d'autant plus porteur qu'une formation courte, de l'ordre d'une semaine en général, pourrait permettre aux jeunes d'accéder à différents emplois : vente par SMS d'électricité, eau, temps de communication ou services financiers, collecte de contenu pour alimenter des bases de données, emplois dans les centres d'appels, cafés internet, ou petits centres d'entretiens pour téléphones portables (une fois formés, les jeunes pourraient retourner exercer leurs compétences dans les kiosques téléphoniques villageois des zones rurales).

● Agriculture et agroalimentaire

Les principales industries en croissance sont toujours basées sur l'agriculture et les activités liées : engrais, chaîne du froid, e-commerce, tourisme. Plusieurs secteurs sont prometteurs et riches en opportunités pour les jeunes (roses, pyréthre, fruit de la passion, piments, huiles essentielles de géranium, eucalyptus et citronnelle, production de vin de banane, confiture de papaye et de fraise, jus concentrés, fabrication d'engrais et apiculture, notamment).

● Services

Ces derniers comprennent les services aux entreprises, le tourisme, les restaurants et les services aux particuliers comme le ménage ou la sécurité. S'ils représentent un potentiel de croissance, certains des nouveaux métiers exigent des compétences en lecture, écriture, calcul et « savoir-être » (service, communication, fiabilité, ponctualité, travail d'équipe, patience).

Du point de vue de la création de petites activités indépendantes, les services représentent sans doute le plus gros potentiel. En ce qui concerne le tourisme, ce secteur en émergence offrira sûrement des opportunités à l'avenir.

Une étude récente montre toutefois que les entreprises de ce secteur ne considèrent pas la formation et le recrutement comme des problèmes majeurs. Leur motivation pour devenir partenaire d'un programme pour les jeunes risque donc d'être limitée.

D'autres opportunités intéressantes pourraient se présenter au travers d'un partenariat avec l'ONG ASSIST Rwanda, qui place des jeunes dans les métiers du nettoyage (voir plus loin), ou dans le secteur du vélo (transport, livraison, réparation), le taux d'équipement étant en hausse (sauf dans le centre de Kigali où les vélos sont interdits).

Compétences recherchées par les employeurs

Le marché de l'emploi des jeunes est freiné par l'écart entre l'offre et la demande : la formation et l'éducation actuelles préparent mal aux exigences du marché du travail, en particulier sur les compétences de « savoir-être » (*soft skills*) : travail d'équipe, communication, leadership, créativité, souplesse. Les employeurs souhaitent qu'on enseigne en priorité ces compétences générales indispensables, eux-mêmes pouvant plus facilement prendre en charge les aspects techniques de la formation. Par ailleurs, ils déplorent que beaucoup de jeunes se pensent surqualifiés par rapport aux postes disponibles : leurs attentes irréalistes engendrent des attitudes négatives, une fois recrutés.

Le RYOP pourrait aider les partenaires de formation à transmettre aux jeunes les compétences recherchées par les employeurs. Par ailleurs, certaines entreprises privées sont citées fréquemment pour leur volonté de promouvoir l'emploi des jeunes et la formation ; le futur programme aurait intérêt à travailler avec elles.

Enfin, vu l'absence de mécanisme formel pour marier l'offre et la demande d'emplois, il serait intéressant d'utiliser la technologie SMS pour créer un système d'information et d'échange sur le marché de l'emploi à Kigali. Ce dernier s'adresserait non seulement aux jeunes liés au RYOP mais à tous les autres.

Rapprochement avec le secteur privé

Les quatre secteurs d'activité en croissance présentés ci-dessus offrent des opportunités pour l'emploi des jeunes, à condition de travailler en étroite collaboration avec le secteur privé pour rester au plus près des besoins. Sur ce point,

l'équipe a été encouragée à s'appuyer sur les recommandations de plusieurs congrès récents sur l'emploi, la formation et l'entrepreneuriat des jeunes, qui visent surtout un rapprochement avec le secteur privé.

Le *Youth Forum on Youth Employment* a recommandé, entre autres, un fonds de garantie dédié à la création d'emplois pour les jeunes, des programmes orientés sur les compétences de savoir-être, et une politique de formation professionnelle volontariste.

Le congrès de 2007 *Ensuring Technical Schools Deliver Employable Young People* a recommandé l'introduction d'un système de formation dual combinant enseignement théorique et stages, ainsi que le rapprochement des écoles techniques et de l'industrie.

POLITIQUES ET COMPÉTENCES INSTITUTIONNELLES PUBLIQUES ET PRIVÉES

Politiques publiques générales

Deux documents de référence de la politique gouvernementale sont la *Vision 2020*, qui vise une croissance du PNB et une amélioration de la qualité de vie, en mettant notamment l'accent sur le développement des compétences en science, technologie et innovation, et le *Economic Development and Poverty Reduction Strategy* (EDPRS), qui donne la priorité à la formation et l'éducation technique et professionnelle. Il faut également mentionner le *Plan à 5 ans pour l'emploi des jeunes*, conçu avec l'appui de l'Organisation internationale du travail, dont la mise en œuvre est freinée par le manque de ressources, les changements d'affectation et la priorité concurrente du *Technical and Vocational Education and Training System* (TVET).

Système public d'éducation et de formation

Le *Technical and Vocational Education and Training System* (TVET) est en pleine réforme, pour mieux répondre aux prio-

rités gouvernementales (développement de coopératives et de petites entreprises) et aux attentes du secteur privé, qui en est réduit aujourd'hui à faire venir de la main-d'œuvre d'autres pays.

Le *Rwanda Workforce Development Authority* (WODA) dépend du ministère de l'Éducation. Des formations étaient programmées pour début 2009, en collaboration avec le secteur du bâtiment. Le WODA propose également des formations avec le secteur de l'hôtellerie et du tourisme. Cette structure pourrait être un partenaire intéressant, par exemple pour mettre en place un cours de préparation à l'emploi axé sur le savoir-être. L'*Unité d'éducation informelle* propose des cours d'alphabétisation et post-alphabétisation, principalement à travers des ONG partenaires, tandis que l'*Unité de programme de rattrapage* s'adresse aux jeunes désireux d'avoir un diplôme d'école primaire.

Programmes en faveur de la formation et l'emploi des jeunes

Bien que ces programmes soient peu nombreux au vu de l'ampleur du chômage, certains sont très actifs.

Le réseau *YES Rwanda*, démarré en 2004, est devenu un partenaire incontournable des pouvoirs publics. Il intervient notamment sur le développement de l'entrepreneuriat, les revenus des jeunes, le plaidoyer et la recherche sur les politiques.

Le *Collectif des Associations des travailleurs du bâtiment*, qui compte 12 000 membres à Kigali, dont 40 % de femmes, propose des formations aux compétences de base (sécurité, codes utilisés dans le bâtiment, etc.). Il place environ 300 travailleurs par mois, surtout sur des contrats courts. Cette structure pourrait apporter une aide précieuse au RYOP grâce à sa large base de membres.

L'*Atradorwa* (Association des employés à domicile, dans les restaurants et les hôtels) compte 500 membres, principalement des jeunes femmes venues de la campagne. La principale activité est la mise en relation avec des postes disponibles. L'association pourrait aider le RYOP, essentiellement pour toucher des jeunes employées à domicile, souvent très isolées.

ASSIST Rwanda a été créé en 1999 pour aider les orphelins et enfants vulnérables et a obtenu des résultats impressionnants au vu de ses faibles moyens. L'association a mis en place des activités d'artisanat à domicile (fabrication de bougie, savon et craie), des coopératives d'élevage de chèvres et un service de nettoyage.

Le *Projet de promotion des petites et micro-entreprises du Rwanda* met en place des contrats d'apprentissage en milieu rural, principalement pour des orphelins et enfants vulnérables. Les ONG *CARE* et *Catholic Relief Services* (CRS) proposent également des programmes d'apprentissage, qui peuvent déboucher sur la création de coopératives ou d'associations villageoises d'épargne et de crédit.

Autres initiatives en faveur des jeunes

D'autres structures associatives œuvrent en faveur des jeunes, dont certaines peuvent être des partenaires intéressants pour toucher des publics isolés et précaires, notamment les femmes. C'est le cas de l'*Association de femmes musulmanes pour le développement*.

Sur les aspects financiers, la *Coopérative de la jeunesse pour l'auto-emploi et le développement* (COOJAD), financée par le National Youth Council, cible la population jeune.

Autres intervenants dans l'économie, l'emploi et la formation

La *Private Sector Federation* (PSF) regroupe 72 000 entreprises membres et comporte 9 chambres thématiques, dont plusieurs intéressantes au titre de l'activité du RYOP. Elle intervient essentiellement en plaidoyer et développement des affaires, et est un organisme quasi public. Cette fédération a proposé avec enthousiasme de collaborer avec le RYOP pour proposer stages et emplois.

● Conséquences pratiques pour le futur RYOP

Le projet a intérêt à instaurer une collaboration productive avec l'ensemble des pouvoirs publics. Il serait notamment

souhaitable d'établir une convention de partenariat avec le ministère de l'Éducation (ce qui faciliterait la certification officielle de la formation proposée par le RYOP) et de collaborer avec le WODA. Par ailleurs, l'équipe d'évaluation a constaté que certaines politiques gouvernementales avaient un impact positif mais que d'autres, comme la régulation stricte du secteur informel, freinaient le développement de l'emploi des jeunes. Certains sujets, comme le renouvellement urbain ou la promotion des coopératives, nécessitent une compréhension plus approfondie pour mesurer leurs implications (à affiner pendant la mise en œuvre du projet). Le RYOP doit donc acquérir rapidement une crédibilité suffisante pour pouvoir influencer les politiques publiques. Le meilleur moyen pour cela est de construire des projets innovants en coopération avec les ministères concernés.

Le programme devra également collaborer étroitement avec la ville de Kigali, qui s'est engagée activement dans l'étude. Bien que moins impliquée, la municipalité de Butare a aussi exprimé sa volonté de participer.

En ce qui concerne les ONG, le futur programme devra s'attacher à renforcer les compétences de partenaires soigneusement sélectionnés, afin qu'ils développent la qualité de leur gestion et de leur formation et qu'ils enrichissent les services proposés, sur la base d'un programme modulaire.

RECOMMANDATIONS POUR LA CONCEPTION DU PROGRAMME

Résumé des recommandations générales

- Cibler les 15-24 ans avec une gamme de différentes scolarités.
- Avoir une implantation initiale à Kigali (secteurs de Nyaragenge and Nyamirambo) et Butare.
- Proposer un kit éducatif qui porte sur l'éducation, l'aptitude à la vie quotidienne et la préparation à l'emploi.

- Incorporer des services psychologiques (il ne faut pas oublier le traumatisme envahissant qui pèse encore sur le pays).
- Mettre les jeunes en relation avec des opportunités pertinentes de génération de revenus dans les secteurs agroalimentaire, bâtiment, TIC, services et hôtellerie.
- Impliquer des partenaires du gouvernement, du secteur privé et des ONG.
- Permettre une mesure des résultats au niveau des jeunes et des partenaires.
- Viser la pérennisation du programme.

Choix d'un modèle

Les programmes de service social ou de développement économique sont généralement soumis à une équation simple : à budget égal, plus la gamme de services proposée est intensive, moins le nombre de bénéficiaires atteint est important. Il faut donc choisir entre différentes options présentées ci-dessous.

● Modèle centralisé

Le principe est de proposer un ensemble holistique de services aux jeunes, à travers des centres de proximité en lien avec des partenaires susceptibles de proposer des expériences professionnelles. Cet ensemble complet comprendrait une préparation à l'emploi ainsi que du mentorat et du soutien dispensés par les centres, et des opportunités d'expérience professionnelle proposées à travers des partenariats. Après une évaluation en alphabétisation, calcul et aptitudes à l'emploi, les jeunes seraient orientés vers un programme sur mesure, les plus qualifiés étant orientés plus vite vers le travail effectif.

● Modèle de services en réseau

Dans cette approche, le RYOP utilise une combinaison de bourses, ressources éducatives et assistance technique pour renforcer les différents partenaires (gouver-

nement, ONG et secteur privé) dans leur offre de services aux jeunes.

Les services sont mis en œuvre à travers ce réseau de partenaires et non plus directement par le RYOP qui devient alors centre de recherche, de développement de cursus pédagogiques, de renforcement des compétences, de communication et de suivi.

Dans ce schéma, chaque partenaire contractualise avec le RYOP pour mettre en place un programme qui combine ses services existants avec les améliorations apportées par ce dernier. Même si l'approche est vouée à varier selon les partenaires, le RYOP peut mettre en place des critères de participation et des services communs à intégrer dans les programmes.

● Modèle hybride

Ce modèle repose sur un équilibre entre services centralisés et services en réseau. Le principe serait de créer un petit nombre de centres proposant un noyau de services d'employabilité et de services éducatifs. Ces centres, mis en place par le RYOP, seraient reliés à des partenaires, dont le rôle serait de connecter les jeunes à d'autres expériences professionnelles.

Un quart à un tiers des jeunes recevrait le kit complet (éducation et expérience professionnelle) des services proposés par les centres (comme dans le modèle centralisé), tandis que les autres jeunes seraient pris en charge par les partenaires. Ces derniers renforceraient leurs compétences et leurs programmes grâce au soutien du RYOP.

Chacune de ces trois options présente des avantages et des inconvénients. A priori, si l'on ne tient pas compte des contraintes de coût, l'option préférée par l'équipe est la troisième, qui combine la finesse d'approche et la qualité de contact des centres et la portée large permise par les partenariats. L'étape suivante est de travailler avec l'USAID pour prendre une décision définitive et faire une proposition plus détaillée à partir du modèle retenu. ■