

L'emploi des jeunes: vers une meilleure collaboration avec les entreprises

Bonnes pratiques tirées de l'exemple de l'Afrique de l'Ouest

Une production de YEN Office de l'Afrique de l'Ouest

Avec le soutien de





Le Réseau pour l'emploi des jeunes en Afrique de l'Ouest (YEN-WA)

Le Réseau pour l'Emploi des Jeunes (YEN) du Secrétaire général, un partenariat entre les Nations Unies, l'Organisation internationale du travail (OIT) et la Banque mondiale, rassemble des décideurs, des organisations d'employeurs et de travailleurs, des jeunes et autres intervenants qui mettent en commun leurs compétences, expériences et connaissances afin de proposer des politiques et programmes qui relèvent le défi de l'emploi des jeunes.

En 2006, le secrétariat de coordination du YEN (basé à l'OIT) a étendu sa zone d'action sur les problèmes de l'emploi des jeunes en Afrique de l'Ouest à travers l'établissement d'une sous-unité – YEN-WA (YEN en Afrique de l'Ouest). Cette sous-unité est animée par le Bureau des Nations Unies pour l'Afrique de l'Ouest (UNOWA) à Dakar, Sénégal. L'objectif de YEN-WA est de sensibiliser et d'intégrer l'emploi des jeunes en tant que problème de politique et de sécurité, de favoriser le renforcement des capacités aux niveaux national et régional et de s'engager avec le secteur privé dans la recherche de moyens d'augmenter son implication dans des initiatives visant à créer des emplois pour les jeunes en Afrique de l'Ouest.

L'initiative du Secteur Privé

Cette révision des bonnes pratiques est la première publication de l'Initiative du secteur privé (ISP) de YEN-WA, une plateforme composée de plusieurs intervenants pour une action commerciale sur l'emploi des jeunes dans la sous-région, laquelle a été développée suite à des rencontres entre le secrétariat du YEN, le gouvernement du Royaume Uni et Business Action for Africa (BAA), un réseau international d'entreprises et d'organisations commerciales opérant en Afrique. L'ISP vise à renforcer le rôle que les entreprises en Afrique de l'Ouest peuvent jouer dans l'augmentation des opportunités pour les jeunes. Pour atteindre cet objectif, YEN-WA a réparti son travail sur trois domaines d'engagement.

1. Gestion des connaissances

Cette initiative vise à identifier et à communiquer avec des représentants du secteur privé et leurs partenaires de la société civile déjà engagés dans le développement de projets et programmes d'emploi des jeunes en Afrique de l'Ouest.

2. Construction de réseaux

L'ISP travaille actuellement à l'élaboration d'un réseau de représentants du secteur privé et d'organisations de la société civile qui contribuent à l'emploi des jeunes. Le réseau cherchera à impliquer des organisations partenaires du YEN telles que la Fondation internationale des jeunes entrepreneurs (YBI), le Forum international des leaders economiques (IBLF), les associations nationales d'employeurs, les agences gouvernementales pour l'emploi des jeunes, les institutions commerciales multilatérales telles que le Pacte Mondial et BAA en tirant profit de leur expertise et de leur réseau d'entreprises pour créer un consensus et apporter un soutien pour une action pratique concernant le problème de l'emploi des jeunes.

3. Rechercher des partenariats

Une fois que les éléments auront été rassemblés et que le réseau aura été créé, le YEN-WA travaillera en étroite collaboration avec les partenaires du réseau afin d'harmoniser les intérêts des entreprises dans le domaine de l'emploi des jeunes avec des partenariats existants ou potentiels sur l'emploi des jeunes dans la sous-région qu'ils pourraient soutenir, améliorer ou reproduire.

Remerciements

- Soutien financier: Ministère du Travail et des Pensions du Royaume Uni, SIDA (Agence suédoise pour le développement international) et CIDA (Agence canadienne pour le développement international).
- Auteur : Drew Gardiner, YEN-WA
- Backstopping et personnel de soutien : Markus Pilgrim, Laura Brewer, Maria Mclaughlin (du secrétariat du YEN) et Justin Sykes.
- Editeurs: Robert Drew et Perrine Andersen
- Translation: David Leye
- Impression et design : POLYMROME
- Groupe de validation par les pairs : en mai 2008 les gestionnaires des huit études de cas décrites dans cette révision des bonnes pratiques se sont rencontrés à Technoserve Ghana à Accra, pour un atelier de deux jours. L'évènement a fourni à la personne chargée de la révision de chaque étude de cas l'opportunité de fournir des impressions et des recommandations pour l'amélioration de ce manuel. De même, les gestionnaires de projets ont eu l'opportunité d'apprendre de l'expérience des uns et des autres et d'explorer des modèles similaires afin d'améliorer ou de reproduire leurs projets. Le YEN voudrait remercier les participants suivants à l'atelier pour leur généreuse contribution : Cire Kane (Centre Synapse), Salua Nour (GTZ Sierra Leone), Ken Donkoh (Pépinière d'Entreprises Oguaa), Edward Humado (GISDC), Julius Ayuk Tabe (Cisco NetAcad), Jason Befus (CLASSE), Katherine Pasternak et Shika Acolatse (Technoserve Ghana), Jasper Ezenwaka (Shell LiveWIRE Nigeria), Brent Habig (USADF) et Youssoff Sissoko (APEJ).

Droits et autorisations

La reproduction d'une partie ou de l'ensemble de ce travail est admissible à la citation de l'auteur. Les résultats qui y sont exprimées sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement les vues du Réseau pour l'Emploi des Jeunes ou de ses partenaires principaux.

Pour obtenir des exemplaires gratuits de ce travail, vous pouvez contacter:

Youth Employment Network Office for West Africa c/o United Nations Office for West Africa Lot 14, Ouest Almadies, Dakar-Sénégal.

BP : 23851 Dakar-Ponty Tél : (221) 33 869-85 85 Fax : (221) 33 820-46 38 Email : yen-wa@un.org

Ou visiter le site YEN: www.ilo.org/yen



Sommaire

Preface : Business Action for Africa	7
I. Introduction	8
II. A propos de ce manuel	9
III. Explorer le défi de l'emploi des jeunes en Afrique de l'Ouest	11
IV. Pourquoi le secteur privé devrait s'engager dans l'emploi des jeunes	16
V. Comment le secteur privé peut contribuer à l'emploi des jeunes	18
Soutenir les jeunes entrepreneurs Etude de cas No. 1: Le Centre Synapse : Programme Promesse Etude de cas No. 2: Croire-Commencer-Devenir	22 24 28
Soutenir la formation professionnelle et les programmes de développement des compétences Etude de cas No. 3: Académie de réseautage CISCO Etude de cas No. 4: Centre de Développement des Compétences Industrielles du Ghana (GISDC)	32 34 38
Faciliter la transition de l'école au travail Etude de cas No. 5: Alternatives au travail des enfants à travers des systèm durables en matière d'éducation (CLASSE) Etude de cas No. 6: Programme de stages de l'APEJ	42 des 44 48
Développement commercial pour la création d'emplois Etude de cas No. 7: Programme de mis en relation GAC – USADF avec les PME Etude de cas No. 8: Le Système de Traitement des Déchets de Freetown (FWMS)	51 52 56
VI. Resumé des leçons apprises	60
VII. Prochaines étapes pour des partenariats du secteur privé pour l'emploi des jeunes	62





Préface: Business Action for Africa

La jeunesse de l'Afrique constitue une des plus grandes ressources inexploitées pour répondre aux défis de développement du continent. La possibilité d'obtenir un travail, de développer ses propres affaires et de commercer dans un marché juste, offre de loin, la perspective la plus viable pour les jeunes pour se délivrer de l'emprise de la pauvreté. Selon une estimation récente de l'OIT, réduire de moitié le taux de chômage en Afrique Sub-saharienne pourrait augmenter le PIB de l'Afrique jusqu'à 19 pour cent. Exploiter ce potentiel sous-utilisé ne peut que constituer un cinquième de la population de la région et peut donc se révéler être atout crucial pour une croissance économique plus inclusive.

C'est le secteur privé qui porte le développement économique et les opportunités d'emploi qui y sont associés. Pourtant, les entreprises opérant en Afrique de l'ouest mettant en avant la faiblesse du secteur de l'éducation et celle des compétences de leur main-d'œuvre comme obstacle majeur de la croissance. En fait, ils décrient souvent les problèmes d'emploi comme un des désavantages compétitifs de l'Afrique de l'ouest en comparaison aux autres régions en développement. La question est donc de savoir comment libérer le potentiel de l'Afrique d'ouest que représente une main d'œuvre jeune et dynamique, et partant de créer des opportunités pour la création d'entreprises viables.

Les sociétés reconnaissent l'importance des entreprises et de l'emploi des jeunes pour la future croissance de l'Afrique. Les études de cas suivantes, impliquant les entreprises de membres de BAA comme Cisco's networking academy et Technoserve's business plan competition, montrent que ces compagnies ont reconnu l'importance de trouver de solutions au défi de l'emploi des jeunes pour contribuer aux succès de leurs affaires et celui des défis de développement de l'Afrique.

Ce que ce rapport illustre est l'importance d'action collective pour construire des partenariats entre institutions publiques et privées, tirant profit de chacune de leurs capacités fondamentales et reconnaissant qu'ils sont mutuellement bénéfiques. Les entreprises, comme celles qui sont membres de Business Action for Africa, reconnaissent que travailler en partenariat offre l'une des plus efficaces manières de produire des résultats. L'action collective amplifie aussi les efforts pour offrir aux jeunes des emplois intéressants et productifs.

Nous sommes heureux que ce rapport réunisse des perspicacités d'un grand nombre de plasticiens qui sont les pionniers de nouvelles approches pour l'emploi des jeunes en l'Afrique d'ouest. Il constituera un lament de référence pour ceux qui cherchent à construire des partenariats innovateurs pour l'emploi de la jeunesse en Afrique de l'ouest et ailleurs.

Zahid Torres-Rahman

Directeur Business Action for Africa "Delivering Positive Change for Africa and its People" www.businessactionforafrica.org

I. Introduction

Obtenir un emploi significatif a été identifié comme l'aspiration principale des populations pauvres du monde dans leurs efforts de sortir du cercle vicieux de la pauvreté¹. L'Afrique de l'Ouest (Bénin, Burkina

"Les jeunes doivent être considérés comme le moteur de la croissance plutôt que des problèmes à régler "

Dr Mamphela Ramphele, Directeur général, La Banque mondiale Faso, Cap Vert, Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Liberia, Mali, Mauritanie, Niger, Nigeria, Sénégal, Sierra Leone, Togo) est une des zones les plus pauvres du monde, dans laquelle les jeunes constituent la plus grande partie de la population et le plus grand nombre de chômeurs. Il est vital que plus de jeunes obtiennent l'éducation, les compétences et l'expérience professionnelle requise, afin de faciliter leur transition dans le monde du travail. Cependant, cet objectif ne peut être atteint sans action concertée de toutes les parties prenantes, y compris le secteur privé.

A travers son Initiative du secteur privé (ISP), le Réseau d'emploi des jeunes pour l'Afrique de l'Ouest (YEN-WA) se consacre à la promotion de l'engagement des entreprises dans des programmes pour l'emploi des jeunes. Ce document, qui examine huit études de cas, démontre comment les entreprises peuvent efficacement travailler en partenariat avec la société civile, des associations multilatérales et le gouvernement, en exploitant le potentiel

des jeunes d'Afrique de l'Ouest pour améliorer leurs propres opérations commerciales, tout en contribuant en même temps à élargir les objectifs de développement. En travaillant avec des acteurs publics sur des problèmes d'éducation, de formation de compétences et de développement commercial, les sociétés forment non seulement la prochaine génération d'employés et de clients, mais améliorent également leur image, en commercialisant leur marque et en améliorant l'environnement dans lequel elles font des affaires. Les gouvernements, institutions et organisations partenaires bénéficient également de ce partenariat, étant donné que les entreprises apportent les ressources financières, les compétences techniques et l'expertise en matière de gestion nécessaires pour améliorer l'impact des programmes d'emploi des jeunes.

C'est le moment ou jamais d'appliquer l'action commerciale dans le domaine de l'emploi des jeunes. Ces dix dernières années, la responsabilité des entreprises a été intégrée dans la stratégie d'entreprise des plus grandes entreprises multinationales du monde. Toutefois, ce n'est que récemment que la communauté internationale a reconnu que les entreprises sont des collaboratrices essentielles face au défi du développement global. En 2000, les Nations Unies ont lancé le Pacte Mondial, qui compte aujourd'hui plus de 4.000 sociétés membres qui se sont engagées dans l'initiative d'entreprises responsables et soutiennent les Objectifs du millénaire pour le développement (OMD) des Nations Unies.

L'OMD No. 8, « développer un partenariat global pour le développement », jette les base pour une collaboration sur le thème de l'emploi des jeunes, en appelant les entreprises, gouvernements, société civile et organisations multilatérales à s'unir dans la recherche de solutions à ce défi. Cette approche interorganisationnelle ou intersectorielle reconnaît que les solutions à l'emploi des jeunes peuvent être trouvées plus facilement en travaillant ensemble plutôt que de manière isolée. Elle permet de développer des activités non isolées et d'éviter les répétitions et les gaspillages de ressources.

Les huit études de cas sur l'emploi des jeunes décrites dans cette publication nous présentent des exemples pratiques de la manière dont la collaboration intersectorielle fonctionne en Afrique de l'Ouest, avec un accent particulier sur la contribution du secteur privé. Alors que la coopération intersectorielle sur l'emploi des jeunes est un domaine relativement inexploré dans la sous-région – rendant les données quantitatives concernant son impact sur le développement difficiles à mesurer – les découvertes illustrées ici, fournissent des preuves de l'immense contribution que peut avoir le secteur privé face au défi de l'emploi des jeunes.

- En Sierra Leone, une assistance technique de la Banque mondiale et du Deutsche Gessellschaft für Technische Zussammenarbeit (GTZ) a permis le lancement de l'Association de traitement des déchets Klin Salone, générant 750 emplois pour les jeunes.
- Au Mali, l'Agence nationale d'emploi des jeunes a fourni à plus de 3000 jeunes un stage professionnel dans des entreprises locales, facilitant ainsi leur transition de l'école au travail.
- Dans 12 pays d'Afrique de l'Ouest, la mise en place du Programme de la *Cisco Systems Networking Academy* (Académie de réseautage du système CISCO) a permis d'employer 65 pour cent des diplômés du programme. Actuellement, plus de 9000 étudiants sont engagés.
- La formation et le financement du programme LiveWIRE de Shell Nigeria a permis à 263 jeunes de lancer ou d'agrandir leur propre entreprise.
- La *Guinea Alumina Corporation* a investi 1 million \$US dans les PME de la région, ce qui mènera à la création de 700 emplois.

Ces succès servent de référence pour le lancement, la reproduction et/ou l'amélioration dans la sousrégion de projets similaires sur l'emploi de jeunes sponsorisés par des entreprises. Ils renforcent également la notion que la jeunesse africaine constitue la plus grande ressource inexploitée en ce qui concerne la recherche de solutions aux défis de développement du continent. Bien que les jeunes ne représentent que 40 pour cent de la population en Afrique de l'Ouest, ils représentent 100 pour cent de son avenir.

Entreprise et jeunesse dans le monde arabe

« Les Partenariats du Secteur Privé pour l'Emploi des Jeunes en Afrique de l'Ouest » sont basés sur la publication tirée de l'IBLF montrant comment les entreprises à travers le Moyen Orient développent des initiatives pour créer de nouveaux emplois et des opportunités commerciales pour les jeunes. En se basant sur des entrevues avec plus de 100 entreprises et organisations de la région, « Entreprise et Jeunesse dans le monde arabe » a identifié 18 exemples dans lesquels les entreprises font une différence et incitent d'autres compagnies à travailler conjointement pour générer plus d'actions. Les initiatives soulignées comprennent : un programme de micro finance en Arabie Saoudite, soutenu par le Groupe ALJ ; un accès à la technologie et à l'éducation en Jordanie à travers un partenariat avec le Système CISCO et le gouvernement ; et une formation pour les infirmiers/ères en Egypte grâce au travail de la Fondation Sawiris. Http://www.iblf.org/docs/BizYouthArab.pdf

II. A propos de ce manuel

Cette publication de référence vise à atteindre cinq objectives clefs :

- 1. sensibiliser les entreprises sur le thème des défis rencontrés par les jeunes d'Afrique de l'Ouest dans leur recherche d'emploi significatif ;
- 2. introduire le secteur des entreprises dans les principaux domaines d'intervention dans lesquels lesdites entreprises peuvent contribuer à relever les défis de l'emploi des jeunes ;
 - "Nous ne devons pas permettre qu'il existe un «Écart de l'espérance», où les jeunes entrent dans un cycle de chômage et commencent à croire qu'ils ne vont jamais en ressortir. La participation des jeunes dans la recherche des solutions à l'emploi de jeunes est essentielle, et pour que cette participation existe, un travail décent doit être gardé en vie "

Juan Somavia, Directeur général de l'OIT

- 3. mettre par écrit les bonnes pratiques et les leçons apprises dans le cadre de la collaboration des entreprises pour l'emploi des jeunes ;
- 4. servir d'instrument pour rechercher de nouveaux partenariats pour l'emploi des jeunes, tout en renforçant les partenariats existants qui désirent élever le niveau de leurs opérations et de leur impact ;
- 5. démontrer la contribution potentielle des jeunes au développement de l'Afrique de l'Ouest, partie de plus en plus viable du monde dans laquelle il faut investir et avec laquelle il faut faire des affaires.

Ce document commence par un bref résumé du défi que représente l'emploi des jeunes en Afrique de l'Ouest. Cette section souligne les aspects de démographie, d'éducation, de formation et d'environnement économique pour expliquer pourquoi la jeunesse en Afrique de l'Ouest rencontre d'énormes obstacles à l'entrée dans le marché du travail. Comprendre ces défis et leur relation avec la croissance des entreprises permettra au secteur privé de cibler ses interventions de manière plus efficace.

Ce manuel se concentre essentiellement sur huit études de cas de partenariat intersectoriel dans le domaine de la collaboration d'entreprise en matière d'emploi des jeunes. Les projets de partenariat intersectoriel décrits ici ne sont en aucun cas une liste exhaustive de ces bonnes pratiques, mais visent à illustrer en détail les modèles de partenariat et les domaines d'intervention dans ce domaine.

Les huit études de cas de bonnes pratiques ont été choisies sur la base de ces trois critères :

- 1. des projets qui présentent des preuves d'une collaboration avérée avec les entreprises dans la promotion de l'emploi des jeunes ;
 - 2. des projets ayant une large couverture géographique (12 des 16 pays d'Afrique de l'Ouest);
 - 3. des projets montrant des possibilités de reproduction ou d'amélioration sur la base des capacités, résultats et avantages établis pour les bénéficiaires des projets.

La présentation est faite sur un format similaire pour chaque étude de cas. Tout d'abord, le travail préparatoire de collaboration est présenté à travers une description de l'origine, des objectifs et des activités de chaque projet. L'étude identifie ensuite les résultats, les leçons apprises et les défis futurs de chaque intervention.

Les études de cas sont organisées en quatre domaines clés d'intervention des entreprises :

- 1. soutien aux jeunes entrepreneurs;
- 2. soutien à la formation professionnelle et aux programmes de développement des compétences ;
- 3. facilitation de la transition de l'école au travail ;
- 4. développement commercial pour la création d'emploi.

Un résumé fournit ensuite une analyse des leçons apprises à partir des études de cas, en identifiant certaines caractéristiques clés en termes d'avantages et de défis dans la collaboration des entreprises pour l'emploi des jeunes en Afrique de l'Ouest. Il s'agit ici, d'approfondir notre compréhension des partenariats sponsorisés par les entreprises pour l'emploi des jeunes, tout en agissant comme un catalyseur et un outil d'apprentissage pour le développement d'approches similaires. La section finale du document s'intéresse au futur des partenariats pour l'emploi des jeunes, en posant les prochaines étapes pour l'Initiative de secteur privé de YEN-WA; l'objectif étant de sensibiliser la sous-région sur le thème de la contribution potentielle du secteur privé à l'emploi des jeunes et de stimuler les partenariats entre partenaires commerciaux et organisations chargées d'exécuter des projets d'emploi des jeunes.

III. Explorer le défi de l'emploi des jeunes en Afrique de l'Ouest

Avant d'explorer les raisons pour lesquelles les entreprises devraient s'impliquer dans les initiatives d'emploi des jeunes et la contribution de ces entreprises dans la création et la promotion d'opportunités de travail pour les jeunes, il convient de comprendre les défis auxquels est confrontée la sous-région.

Il est difficile de collecter des statistiques précises sur l'emploi des jeunes en Afrique de l'Ouest car les indicateurs tels que le taux de chômage ne prennent pas en compte les acteurs de l'économie informelle², le sous-emploi ou l'emploi précaire. Ceci dit, il est clair que le taux de chômage des jeunes en Afrique de l'Ouest est parmi les plus élevés – 18,1 pour cent en 2005 – davantage pour les jeunes hommes (23,1 pour cent) que pour les jeunes femmes (18,4 pour cent)³. Les taux de chômage dans des pays sortant d'une période de conflit comme la Sierra Leone (60 pour cent) et le Libéria (88 pour cent)³ restent très élevés.⁴ Dans la sous-région, les jeunes sont quatre fois plus susceptibles d'être chômeurs que les travailleurs plus âgés.⁵

La situation des jeunes sur le marché du travail en Afrique de l'Ouest peut être décrite comme suit :

- haut niveau d'inactivité, particulièrement pour les hommes et la jeunesse urbaine ;
- taux élevé de chômage, jusqu'à quatre fois plus que celui des travailleurs adultes, et plus élevé parmi la jeunesse urbaine et les femmes ;
- niveau d'emploi élevé et croissant dans le secteur de l'économie informelle où les emplois sont souvent mal payés et dangereux ;
- manque de compétences de première qualité ;
- manque d'expérience commerciale ou méconnaissance de l'option de l'auto-emploi
- accès limité à l'information sur les opportunités d'emploi ou les itinéraires menant à des carrières différentes telles que l'auto-emploi ;
- accès limité au crédit et aux réseaux de soutien des entreprises.

Parmi les facteurs justifiant ces difficultés, on compte :

- un déficit général au niveau de la demande globale de travail dû à une croissance économique minimale ou inexistante et un secteur de l'emploi formel inexploité, dans lequel le nombre de jeunes à la recherche d'un emploi dans la sous-région dépasse de loin la capacité des économies à générer de nouveaux emplois⁶;
- un manque de stratégies pour développer des entreprises dans le secteur privé national et dans l'économie informelle ;
- de faibles relations entre le système d'éducation général et le marché du travail ;
- des systèmes de formation professionnelle qui fonctionnent mal et qui, pour la plupart, ne sont pas reliés au marché du travail ;
- équivalences d'emploi et facilités de médiation faibles ou non fonctionnelles et services limités en matière d'orientation de carrières ;
- un système d'information du marché du travail inadéquat, ce qui empêche très fortement de relier la demande des employeurs ou du secteur à la production en matière d'éducation.

Le rôle du secteur privé dans la création d'emploi

Investissements directs à l'étranger – investissement multinationaux

L'augmentation des Investissements directs à l'étrangers (IDE) a un grand rôle à jouer dans la création d'emploi pour les jeunes. Dans les économies en développement l'IDE ne produit généralement que 2 à 5 pour cent du PNB d'un pays⁷. Cependant, il peut servir de stimulant important pour la croissance économique nationale grâce à la génération d'emplois directs et d'opportunités de la chaîne d'approvisionnement pour les entreprises locales. Toutefois, dans le contexte de l'Afrique de l'Ouest, les entreprises étrangères se sont traditionnellement montrées peu enthousiastes à s'installer à cause : des réglementations longues et onéreuses en matière de création d'entreprise ; de la corruption ; des conditions politiques et économiques instables ; et du manque de « mine de talents » pour recruter des employés.

L'augmentation récente des investissements dans la sous-région et plus généralement en Afrique Sub-saharienne a été contrebalancée par une croissance stagnante et déclinante dans la sous-région depuis les années 1960. Le Ghana, la Côte d'Ivoire et le Nigeria font figure d'exceptions car ils ont maintenu leur croissance économique à travers cette période grâce à une base solide de ressources et une forte compétitivité à

l'exportation. D'autres économies dans la sous-région ont été étouffées par une faible prise de décision, des modalités d'échange peu attirantes, des coûts injustifiés, des risques excessifs et des barrières à la concurrence.

Toutefois, pour les investisseurs étrangers il est de plus en plus aisé de faire des affaires dans la sousrégion. Grâce à une stabilité politique croissante, à des améliorations en matière d'infrastructures physiques et technologiques, à des taux de change stables et à une inflation déclinante, les IED dans les pays en développement ont atteint leur plus haut niveau en 2005, soit 334 milliards \$US (concentrés dans certains secteurs tels que l'extraction de ressources et les télécommunications)⁸. Egalement encourageante, la distinction accordée au Ghana et au Burkina Faso dans le dernier rapport « Faire des Affaires » de la Banque mondiale : ils ont été classés parmi les cinq pays qui facilitent les opérations et la contribution des entrepreneurs et des entreprises au développement de l'Afrique sub-saharienne.

Ces résultats sont encourageants pour la jeunesse ouest-africaine, mais il reste encore beaucoup à faire.

Croissance nationale- PME et grandes entreprises nationales

Le secteur privé national inclut toutes les entreprises formelles et informelles, allant des microentrepreneurs gérant des entreprises de survie tels que les vendeurs ambulants et les vendeurs sur les marchés aux grandes entreprises nationales du domaine des communications ou de l'énergie. Ce secteur est généralement reconnu à travers la sous-région comme le plus grand employeur de jeunes mais également comme le moins ciblé par les systèmes de soutien.

L'impact potentiel durable du secteur privé national (10-12 pour cent de l'économie dans les pays en développement)⁹ sur la création d'emploi pour les jeunes ne peut être sous-estimée.

La capacité des entreprises à croître et à engager de nouveaux jeunes employés est cependant entravée encore aujourd'hui par des défis macro-économiques dans de nombreux pays, y compris des problèmes de sécurité, une absence de règles de droit solides, la corruption, des législations et régulations compliquées en matière d'entreprises. Ces facteurs continueront à avoir un impact sur les possibilités de croissance du secteur privé.

L'économie informelle – micro-entreprises

Le fait qu'une majorité d'entreprises en Afrique de l'Ouest opère dans l'économie informelle limite la possibilité des économies nationales de générer un plus haut niveau d'emploi. La Banque mondiale soutient que, au Sénégal seulement, l'économie informelle a généré 95 pour cent des nouveaux emplois entre 1995 et 2004¹⁰. L'emploi dans l'économie informelle offre peu de perspectives d'avancement et de croissance.

Si ces entreprises pouvaient recevoir une aide afin de passer de l'économie informelle à l'économie formelle, nombre d'entre elles pourraient devenir des PME génératrices de revenus et d'emplois et contribueraient ainsi à réduire le chômage. De plus, un système de soutien pour le secteur privé national doit être développé par les gouvernements et les donateurs dans le but de résoudre les problèmes structurels, financiers et organisationnels urgents du secteur privé national et de créer plus d'emplois.

Il existe certes de réelles barrières qui empêchent les acteurs du secteur privé d'évoluer vers le secteur formel. A cause des frais d'enregistrement excessifs, des exigences annexes élevées pour des prêts bancaires et des procédures de création d'entreprise qui demandent beaucoup de temps, les petites entreprises n'ont pas d'autre choix que de rester dans l'économie informelle. Ceci limite leur croissance étant donné qu'elles nónt pas accès à des avantages tels que la sécurité sociale et la protection légale qui permettent aux sociétés de croître. Il est urgent d'appliquer des réformes pour réduire les formalités administratives et les charges fiscales. Sans ces réformes, les perspectives de croissance des entreprises et leur influence sur l'emploi des jeunes seront toujours limitées.

Emploi des jeunes : obstacles et opportunités

Compétences et employabilité

Malgré l'arrivée de centaines de nouveaux candidats sur le marché du travail chaque année, de nombreux pays d'Afrique de l'Ouest sont confrontés à un manque criant de main d'oeuvre qualifiée et adaptée au marché du travail.

L'ensemble des compétences, l'éducation et l'expérience de nombreux jeunes demandeurs d'emploi ne sont pas suffisants même pour le nombre limité d'emplois disponibles dans l'économie formelle. Par conséquent, les entreprises en Afrique de l'Ouest ont des difficultés considérables à trouver des employés ayant des compétences spécialisées (ingénieurs qualifiés par exemple), et doivent généralement se tourner vers le marché du travail international pour leurs besoins. Ceci est clairement mis en évidence dans le raisonnement qui sous-tend le projet GISDC décrit dans ce document.

Pour les entreprises, il s'agit à la fois d'une frustration immédiate et d'un obstacle plus durable à la croissance.

Une récente enquête mondiale sur 1 006 cadres a montré que, au cours les trois prochaines années, la carence locale de compétences sera la plus grande barrière à la croissance pour les entreprises qui opèrent dans les marchés émergeants. Ce problème est particulièrement crucial en Afrique, où AfricaRecruit¹² a identifié le manque de compétences parmi les jeunes qui entrent dans le marché du travail comme un obstacle sérieux à l'investissement, à la création d'emploi et aux services publics améliorés.

Education

Les améliorations apportées aux systèmes d'éducation en Afrique de l'Ouest se sont focalisées sur des tentatives d'accès universel à l'éducation. Et ce n'est que tardivement que l'attention s'est portée sur la pertinence de l'éducation par rapport aux besoins du marché du travail.

Cette situation prévaut dans certaines parties d'Afrique de l'Ouest, telles que le Nigeria où il a été prouvé que des niveaux plus élevés d'instruction ne mènent pas à des niveaux plus bas de chômage pour les jeunes¹³. Ceci suggère que les écoles secondaires ne créent pas un mélange efficace de qualification académique et pratique et se concentrent peu sur la transmission des compétences de base qui augmentent l'employabilité des jeunes (leadership, travail d'équipe, résolution des problèmes, etc.).

La situation de l'éducation universitaire est tout aussi sombre, et les taux d'inscription dans la sous-région sont les plus bas du monde, soit 5

pour cent. Même les quelques étudiants qui font un cycle universitaire complet n'ont compétences généralement pas les nécessaires pour trouver un emploi. Etant donné le nombre limité d'emplois disponibles sur le marché du travail dans la sous-région, les grandes compagnies ont tendance à recruter de manière très sélective parmi l'élite des étudiants, alors que la majorité des diplômés reçoit peu de conseils sur les itinéraires d'emploi et finit sans emploi, réduite à la migration ou à la recherche d'un travail dans l'économie informelle.

Shell LiveWIRE Nigeria

En 2003 LiveWIRE Nigeria a entamé un projet visant à former les jeunes en matière de développement et gestion d'entreprises dans les sept états du Delta du Niger. Le projet, fondé par la compagnie de développement pétrolière Shell du Nigeria, fournit une formation en compétences, des bourses et un programme de tutorat pour permettre aux bénéficiaires de créer des micro-enterprises. Plus de 2000 jeunes ont été formés à ce jour et 260 ont créé leur propre entreprise. Soixante pour cent (US\$250.000) du budget annuel de LiveWIRE's servent de fonds de lancement pour des entreprises dirigées par des jeunes.

Des progrès en matière d'éducation aideraient non seulement le secteur privé à réduire les coûts de formation internes, mais augmenteraient par la même occasion la disponibilité du capital humain.

L'engagement du secteur privé dans l'éducation reste bas. Cependant, les preuves de la participation du secteur privé dans l'éducation supérieure montrent qu'il y a des avantages à garantir aux jeunes femmes et aux jeunes hommes une meilleure préparation pour le monde du travail. Les avantages découlant de l'engagement du secteur privé augmenteraient les chances que des disciplines telles que les compétences

en commerce, technologies de l'information et communication et la formation en entreprenariat soient inclues dans les programmes de formation ; ce qui augmenterait l'employabilité et les perspectives de l'auto-emploi des diplômés.

Formation professionnelle et développement des compétences

En Afrique de l'Ouest, l'offre en matière de formation professionnelle et de développement des compétences est en grande partie limitée, sous financée, institutionnellement fragmentée et de faible qualité. C'est la raison pour laquelle les étudiants entrent sur le marché du travail avec des compétences de faible niveau et peu pertinentes avec les emplois disponibles.

La plupart des instituts de formation est mal gérée et manque de normalisation, ce qui rend l'intégration des jeunes stagiaires dans le secteur formel très difficile. Les jeunes travailleurs restent alors souvent dans l'économie informelle, essayant de joindre les deux bouts d'une existence précaire¹⁵.

Pour améliorer la situation, davantage de coopération entre le secteur public (en tant que principal fournisseur de formation professionnelle et de développement des compétences) et le secteur privé est nécessaire, afin de répondre de manière plus satisfaisante aux besoins des employeurs en termes de qualité et de pertinence des compétences. Ceci pourrait être obtenu grâce à un soutien des entreprises à l'élaboration et à la mise en application des programmes d'études, ou à l'inclusion dans les programmes de composantes de formation sur le terrain telles que l'apprentissages industriel.

"Les besoins de l'entreprise et les besoins sociaux doivent être intégrés. Le succès des pays en développement dans l'amélioration de sa prospérité est d'une importance stratégique fondamentale pour presque chaque entreprise."

Professeur Michael Porter, Harvard Business School Une augmentation de l'efficacité des programmes professionnels et de développement des compétences en Afrique de l'Ouest signifierait non seulement une augmentation de la productivité pour le secteur des affaires mais elle donnerait également aux jeunes les compétences nécessaires pour obtenir un emploi plus stable et un revenu plus élevé.

L'auto-emploi et entrepreneuriat

Il existe peu de débouchés pour aider les jeunes micro-entrepreneurs et petits entrepreneurs hommes et femmes à développer et étendre leurs entreprises. L'auto emploi bien qu'il soit l'activité économique principale de la plupart des ouest-africains, reste un aspect marginal et négligé de l'économie. Les travailleurs de l'économie informelle reçoivent peu ou pas de protection sociale contre la maladie, l'exploitation ou les accidents, et ne sont ni reconnus, ni enregistrés, ni régulés ou protégés par la législation du travail. De plus, les entreprises nationales ont peu d'opportunités pour prospérer car elles ont un accès limité au développement des compétences et ne sont pas qualifiées pour accéder aux crédits ou n'y ont simplement pas accès. Bien que cela soit la responsabilité des gouvernements et des donateurs de développer des système de soutien pour ces hommes et femmes d'affaires marginalisés, il est également de la responsabilité du secteur privé de former des syndicats, des associations de micro producteurs et des coopératives afin que ces travailleurs fassent entendre leur voix.

IV. Pourquoi le secteur privé devrait s'engager dans l'emploi des jeunes

Pour le secteur des affaires, entrer en partenariat avec le gouvernement, la société civile et les institutions multilatérales présente un intérêt économique. Les entrepreneurs bénéficient du savoir-faire et des relations locales avec la population, ils construisent une réputation à la marque, ils obtiennent un accès aux marchés locaux et ils partagent les risques et les ressources.

Les entreprises ne s'impliquent pas dans un partenariat d'emploi des jeunes pour une raison unique, bien que les études de cas décrites ici démontrent que les entreprises s'engagent souvent dans des projets ayant une relation avec leur activité d'affaire principale. Nous tirerons des exemples du cas de GISDC dans lequel, face à une menace vérifiable visant sa compétitivité et sa productivité, la société de confection ghanéenne Vlisco a pris l'initiative de former les employés et les jeunes qualifiés, en ingénierie de base et en compétences de fabrication. En Guinée, la Guinea Alumina Corporation (GAC) investit des millions dans le développement de l'économie de consommation locale, soutenant ainsi la chaîne d'approvisionnement et formant les jeunes à devenir de futurs employés de la raffinerie d'aluminium GAC. Ces exemples désignent une tendance émergeante de responsabilité civile des entreprises qui prend en considération le développement holistique de la communauté et prouve que la responsabilité sociale des entreprises n'est pas seulement une question de philanthropie ou de visibilité mais également une question de stratégie de cœur de métier. C'est dans l'industrie des technologies de l'information que ces tendances sont les plus évidentes. En effet, dans ce secteur, les investissements dans l'éducation et la formation des jeunes sont devenus un passage obligé pour un succès futur dans les entreprises.

Centres multimedia communautaires

En Novembre 2004, Koïchiro Matsuura, Directeur général de l'UNESCO, et Bill Gates, ancien PDG de Microsoft, ont signé un accord global de coopération. Dans le cadre de cet accord, Microsoft soutient activement les Centres MultiMédia Communautaires (CMC) de l'UNESCO. L'initiative implique de promouvoir un accès équitable et étendu aux TIC de diverses manières telles que : par la formation subventionnée pour ceux qui ont des exigences particulières et/ou pour les groupes marginalisés ; le travail étroit avec les écoles, les petites entreprises et l'auto-emploi ; l'apport d'information aux communautés les plus éloignées à travers la radio. L'UNESCO et Microsoft ont également travaillé à fournir des opportunités de réseautage et des outils de soutien pour la gestion, des formations en multimédia, un accès hors ligne au contenu Internet mais aussi l'action, la recherche et l'évaluation. Un total de 23 CMC ont été mises sur pieds au Bénin, au Burkina Faso, au Ghana, au Mali et au Sénégal, avec 50 centres supplémentaires prévus pour le Mali et le Sénégal.

De manière plus générale, même les sociétés qui manquent de capacité ou d'expérience pour s'engager dans des « projets » de responsabilité sociale des entreprises peuvent apporter une contribution valable aux objectifs de développement, améliorant ainsi la situation de la jeunesse marginalisée. « C'est en faisant de bonnes affaires que les grandes entreprises peuvent avoir un plus grand impact – principalement à travers leurs activités principales : pratiquer un business responsable ; payer des impôts ; impliquer et soutenir les petites entreprises dans les chaînes d'approvisionnement; générer des opportunités d'emploi ; produire des biens et services qui répondent aux besoins des consommateurs ayant de faibles revenus ; formation et renforcement des capacités ; et prendre des mesures pour s'attaquer au VIH/SIDA – un problème central pour la croissance des entreprises et de l'économie. » ¹⁶

En effet, les investissements dans l'amélioration de l'employabilité des jeunes pourraient fournir des intérêts économiques massifs pour les entreprises et pour la société. il est estimé qu'une diminution de moitié le taux de chômage des jeunes en Afrique subsaharienne pourrait augmenter de 19 pour cent le produit national brut (PNB) de la région. De plus, se focaliser sur l'emploi des jeunes apporte des avantages aux entreprises en termes d'image et de visibilité. Mieux faire connaître la marque d'une compagnie est devenu si important dans l'économie contemporaine qu'on a estimé qu'un quart de la richesse mondiale est liée à la « valeur de la marque ». En Afrique de l'Ouest, la marque Cisco est devenue synonyme de son Académie de réseautage qui a été établie dans 12 des 16 pays d'Afrique de l'Ouest. Grâce à cette diffusion, les infrastructures en communication naissantes en Afrique de l'Ouest dépendront en grande partie des professionnels du réseautage formés par Cisco. Un deuxième exemple est fourni par Shell, qui s'est livré à un examen intense des implications sociales et environnementales de ses pratiques de forage dans le Delta du Niger. En retour, Shell a beaucoup investi dans la responsabilité sociale, dépensant 53 millions \$US dans des projets de développement des communautés au Nigeria en 2006 et en se concentrant sur la jeunesse et l'entrepreneuriat à travers son programme LiveWIRE. Les efforts de Shell ont été mondialement reconnus à partir d'indices de durabilité qui évaluent la performance économique, sociale et environnementale des potentielles compagnies investisseuses. Shell a été classé dans l'Indice de durabilité du Dow Jones (DJSI) et dans le FTSE4 Good Index en 2007 pour son engagement vers des objectifs sociaux.

Contribuer à l'emploi des jeunes en Afrique de l'Ouest génère certains avantages pour le secteur des affaires :

1) Augmenter l'employabilité et les compétences de base de la population locale

"Plus que jamais, les entreprises réalisent qu'il est important de partager une partie de leurs revenus avec les communautés dans les pays en développement dans lesquels elles opèrent. Cet esprit permet aux petites entreprises locales de fournir des biens et services aux grandes entreprises et de créer les chaînes d'approvisionnement plus efficace. En même temps, il maximise les avantages du développement local en aidant les entreprises à croître et à créer des emplois. "

Lars H. Thunell, Chef de l'IFC

En investissant dans la formation et dans l'éducation, les compagnies peuvent s'assurer de pourvoir à leurs propres besoins en ressources humaines en augmentant la quantité de main d'œuvre locale. Ce facteur est de plus en plus important dans la « course aux compétences » actuelle, dans laquelle la possibilité pour une compagnie d'attirer et de retenir des employés talentueux est un ingrédient essentiel pour de succès. De plus, le soutien des entreprises à l'employabilité et au développement des compétences peuvent inciter des jeunes qualifiés d'Afrique de l'Ouest à rester dans leur pays d'origine au lieu d'émigrer vers les pays développés.

Il existe plusieures manières pour les entreprises de soutenir le développement des compétences des jeunes. Par exemple, au travers d'investissement dans les programmes de formation et dans le matériel de formation. Les compagnies devraient porter une attention particulière à soutenir les schémas de formation qui permettent d'augmenter le genre de compétences qui sont demandées sur le marché du travail d'Afrique de l'Ouest, c'est-à-dire : les industries de TIC, de fabrication, d'agriculture et le commerce.

2) Améliorer la chaîne d'approvisionnement

Dans l'environnement actuel des affaires, transitionnel et concurrentiel, les compagnies traversent de plus en plus les frontière pour trouver les produits et les services. Les dernières statistiques de la CEDEAO en 2001 indiquent que plus de 30 pour cent du PNB des Etats Membres sont orientés vers l'exportation, internationale et 9,25 pour cent vers l'exportation intra-régionale. L'attractivité des produits ouest-africains dans les marchés internationaux sera essentielle au développement économique et social.

Les sociétés multinationales se tournent de plus en plus vers les entreprises d'Afrique de l'Ouest dans un effort de réduire les coûts de production et d'approvisionnement. Le défi pour les grandes entreprises est de trouver des partenaires qui fonctionnent bien et qui peuvent optimiser leur chaînes d'approvisionnement. Le manque de compétences et d'infrastructures logistiques (transport, communication, régulation) signifie que les compagnies ouest-africaines ont des difficultés à apporter les produits sur le marché.

Promouvoir et soutenir les jeunes entrepreneurs d'Afrique de l'Ouest impliqués dans les PME contribuerait non seulement à améliorer directement les chaînes d'approvisionnement de la compagnie mais aussi à renforcer l'environnement favorable pour de telles entreprises¹⁹.

Une des études de cas examinées dans ce document s'intéresse au Programme de mise en relation GAC–USADF avec les PME en Guinée, où la formation et le développement des jeunes sont les clés pour renforcer les capacités des PME locales afin de répondre aux besoins en sous-traitance et en ressources humaines de la GAC.

3) Construire des réputations

L'investissement dans la communauté est une bonne chose. Les compagnies qui négligent leur rôle dans le développement de la communauté risquent d'être aliénées par leurs consommateurs, leurs investisseurs et par les communautés dans lesquelles elles opèrent. Un engagement efficace dans la communauté peut aider à établir la réputation d'une entreprise, en renforçant son système de valeurs et en cultivant un sens de la loyauté envers la marque, parmi les employés et les consommateurs potentiels et existants, dont la plupart sont les jeunes eux-mêmes. Les initiatives communautaires stratégiques peuvent également aider les compagnies à être acceptées dans les communautés locales, leur facilitant ainsi l'obtention d'une licence pour fonctionner.

4) Accéder aux marchés locaux : le bas de la pyramide

En contribuant à l'emploi des jeunes, les compagnies peuvent démontrer un engagement dans le développement des jeunes à une base de consommateurs jeunes inexploitée et potentiellement grande. De plus, les projets visant l'emploi des jeunes peuvent créer davantage de reconnaissance pour les produits destinés aux jeunes. Cette approche a constitué un aspect de l'engagement communautaire de Microsoft à travers des projets de fourniture d'ordinateurs et de logiciels Microsoft au Mali et au Sénégal qui ont généré une reconnaissance de la marque parmi les jeunes.

V. Comment le secteur privé peut contribuer à l'emploi de jeunes.

Augmenter les opportunités d'emploi des jeunes est complexe et demande des actions de la part des intervenants de tous les secteurs — gouvernement, organisations internationales, société civile et entreprises. Faire face aux défis de l'emploi des jeunes n'est pas la motivation première des entreprises ; le plus important étant de créer des partenariats avec le secteur social pour assurer un développement de plus grande portée et plus durable.

Il est crucial de mener des actions en faveur de l'emploi des jeunes. En effet, le secteur des affaires possède à sa disposition les ressources, l'expertise et la capacité nécessaires pour soutenir la création d'emploi. De plus, le secteur privé fait un investissement inestimable dans des domaines qui posent les bases du travail préparatoire pour le développement, telles que la technologie, les communications et l'infrastructure. Les entreprises génèrent aussi la connaissance nécessaire à la progression et à l'apprentissage et apportent à la communauté les biens et services qui soutiennent le développement.

L'investissement des entreprises dans les communautés locales apporte une solide contribution à la réduction de la pauvreté et à l'emploi des jeunes en stimulant la création d'emploi et en permettant aux jeunes travailleurs d'épargner, d'avoir un bon pouvoir d'achat, de nourrir leur famille, d'envoyer leurs enfants à l'école et de cotiser à la sécurité sociale. Ainsi, les jeunes peuvent au moins sortir de la pauvreté. Dans son discours au Forum économique mondial de Davos, en Suisse, en 1999, le Secrétaire général des Nations Unies de l'époque, Kofi Annan, a mis en exergue cette contribution : « Créer des richesses – ce qui est le domaine d'expertise des entreprises – et promouvoir la sécurité

humaine au sens large – la préoccupation principale de l'ONU – sont des objectifs qui se renforcent mutuellement. La prospérité des marchés et la sécurité humaine vont de paire. Un monde de faim, de pauvreté et d'injustice, est un monde dans lequel les marchés, la paix et la liberté ne prendront jamais racine. »

La section suivante traitera des quatre domaines clés d'intervention dans lesquels le secteur privé peut contribuer à augmenter les opportunités d'emploi des jeunes. Dans chaque domaine d'intervention, deux études de cas offriront des exemples pratiques de collaboration d'entreprises pour l'emploi des jeunes en Afrique de l'Ouest.

Domaine d'intervention des entreprises

Domaine d'intervention	Nom du projet	Situation	Partenaire privé	Partenaire social
Soutien aux jeunes entrepreneurs	1. Croire-Commencer- Devenir	Ghana	Google	Technoserve
	2. Programme promesse Sénégal	Sénégal	Milieu des affaires à Dakar	Centre Synapse
Soutien à la formation professionnelle et aux programmes de développement des compétences	3. Centre de développement des compétences industrielles du Ghana (GISDC)	Ghana	Vlisco Helmond B.V. et associations ghanéennes d'employeurs.	Gouvernements du Ghana et des Pays-Bas
	4. Académie de réseautage du système Cisco	12 pays d'Afrique de l'Ouest	Systèmes Cisco	USAID, PNUD, ITU et JICA
Facilitation de la transition de l'école au travail	5. Alternatives au travail des enfants à travers des systèmes durables en matière d'éducation (CLASSE)	Côte d'Ivoire, Ghana	Fondation mondiale du cacao, Mars Incorporated, Association norvégienne des fabricants de chocolat, Cloetta Fazer AB	Winrock International
	6. Stages et programmes d'apprentissage	Mali	Sociétés maliennes locales	Agence de promotion de l'emploi des jeunes du Mali (APEJ)
Développement commercial pour la création d'emploi	7. Programme de mise en relation GAC – USADF avec les PME	Guinée	Guinea Alumina Corporation	USADF, Centre d'appui au développement
	8. Système de traitement des déchets de Freetown	Sierra Leone	Société de traitement des déchets Klin Salone, Société de traitement des déchets de Freetown	·

Soutenir les jeunes entrepre

La jeunesse représente la tranche d'âge la plus créative, la plus énergique et la plus passionnée – tous les éléments nécessaires pour obtenir des entrepreneurs prospères. En Afrique de l'Ouest, l'entrepreneuriat est de plus en plus accepté comme un moyen important de créer des emplois et comme une stratégie de valeur pour améliorer les conditions de vie et l'indépendance économique des jeunes. C'est une nouvelle approche pour intégrer les jeunes dans les marchés du travail actuels, en perpétuelle évolution. Pour les entreprises, de jeunes entrepreneurs prospères créeront un renforcement des chaînes d'approvisionnement, une mine de talent plus qualifiée et plus ambitieuse, et une accélération de la croissance économique.

Les entreprises peuvent soutenir les entrepreneurs en encourageant une culture de l'entreprenariat qui valorise les principes des économies de marché et la concurrence, et dans laquelle les jeunes peuvent être amenés à utiliser leur énergie pour créer de l'auto-emploi. Les entreprises peuvent également utiliser leur expérience et leurs ressources pour fournir des conseils, un tutorat ou des financements pour les entrepreneurs défavorisés.

Mentorat et soutien

Le mentorat peut être une source puissante pour nourrir l'esprit d'entrepreneuriat chez les jeunes. Les mentors émérités sont souvent des hommes et des femmes d'affaires expérimentés qui se consacrent à l'épanouissement des jeunes et qui sont désireux de fournir des conseils et des encouragements ; désireux également d'introduire les jeunes dans leur réseau d'entreprises ; désireux enfin d'agir comme une source de feedback et de réconfort. Que se soit pour recevoir quelques conseils utiles sur la manière de réussir dans



neurs²⁰

les affaires ou pour bénéficier d'une assistance détaillée sur la planification ou la stratégie d'entreprise, tout entrepreneur prospère peut tirer avantage du soutien d'un mentor.

Les entreprises peuvent mettre en place des programmes de mentorat au sein de leur compagnie afin de relier leurs employés à des entrepreneurs jeunes ou défavorisés. Elles

peuvent également établir des organisations de jeunes pour fournir des services de mentorat gratuits à leurs jeunes membres.

Le Centre Synapse à Dakar, Sénégal, (étude de cas No. 1), est une illustration de la manière d'impliquer les hommes et les femmes d'affaires de manière efficace dans un système de mentorat des jeunes entrepreneurs.

Promouvoir une culture de l'entrepreneuriat

Le monde des affaires opère sur la base des principes de libre marché, d'idées novatrices, de l'innovation et de l'efficacité, autant de qualités qui constituent les bases d'un succès entrepreneurial. Promouvoir une culture entrepreneuriale en Afrique de l'Ouest, une région du monde où une telle expérience est relativement nouvelle, permettrait non seulement de sensibiliser la population sur ce que cela signifie d'être

"L'esprit d'entrepreneuriat et la création d'entreprise sont des alternatives de plus en plus viables pour les jeunes dont cette tranche d'âge est souvent confrontée à un marché du travail avec de très hauts taux de chômage. Les carrières et les opportunités pour les jeunes sont en train de disparaître rapidement. De plus en plus de jeunes font face au défi de créer leur propre entreprise et nous apprenons beaucoup comment les les opportunités pour les jeunes peuvent être améliorées grâce à divers types d'assistance et par la création d'un environnement favorable."

Juan Somavia, Directeur - général de l'OIT

un jeune entrepreneur, mais aussi d'encourager un environnement où l'entrepreneuriat est respecté et valorisé. Cette contribution est importante dans le contexte ouest-africain dans lequel les marchés de l'industrie et des services ont été traditionnellement dominés par le secteur public.

Afin de créer un tel environnement, les entreprises peuvent participer à des campagnes de relations publiques, à des évènements concernant les jeunes entrepreneurs, à des *road-shows* et à la promotion de modèles à suivre. Tous ces éléments serviraient à promouvoir une culture entrepreneuriale parmi les jeunes. Le secteur privé peut également sponsoriser des *business plans*, des innovations ou des compétitions entre entreprises, qui apporteraient non seulement aux entrepreneurs la publicité dont ils ont besoin pour construire leurs entreprises, mais qui fourniraient également aux sponsors des opportunités de publicité et une mine de talents composée d'entrepreneurs accomplis. Les entreprises peuvent offrir une reconnaissance aux jeunes entrepreneurs prospères sous forme de subvention de lancement, de prix, de certificats ou de services d'entreprise. A travers cette concurrence, les entreprises peuvent également favoriser l'accès au capital – directement à travers l'octroi de subventions ou indirectement en servant de garant aux jeunes dans leurs démarches auprès des institutions financières commerciales.

La seconde étude de cas ci-dessous montre comment, au Ghana, Google est entré en partenariat avec Technoserve pour créer la concurrence en matière de planification d'affaires au sein de jeunes ghanéens. Le gagnant de la compétition a reçu un financement de lancement, et les autres finalistes ont reçu un soutien en matière de conseil d'entreprise et de mentorat.

« Devenir un mentor du Programme Promesse a été pour moi une merveilleuse expérience. Il était important pour moi d'être capable de travailler avec un jeune entrepreneur et de l'aider à développer ses idées en matière d'entreprise. Ce que je ne m'attendais pas à gagner à partir de cette expérience c'est l immense satisfaction de travailler avec des jeunes. J'espère que de cadres seront encouragés à rejoindre le programme de mentorat de Synapse et aideront à former les futurs dirigeants d'entreprise du Sénégal. »

> - Patrick de Souza, Directeur Général du Groupe Marla, parlant de son mentorat du jeune entrepreneur, Seyedil Abidine Ndiaye

Origines et objectifs du partenariat

En 2003, avec une subvention modeste de 20.000 \$US pour deux ans offerte par la Fondation Artimesia, le Centre Synapse, une ONG basée à Dakar, a entrepris une expérience audacieuse consistant à identifier, développer et mettre en réseau de futurs leaders du monde de l'entreprise en les formant et en les soutenant dans l'art et la manière de gérer une entreprise.

Le Directeur exécutif du Centre Synapse, Ciré Kane, a tout d'abord reçu l'idée du Centre comme un moyen de créer une plateforme pour l'innovation et la créativité de la jeunesse africaine. M. Ciré était frustré par l'échec des politiques de développement et d'éducation pour les jeunes, du gouvernement et de la communauté de développement, et il avait vu bon nombre de ses amis diplômés peiner à obtenir un emploi décent. Il a également reconnu que l'auto-emploi créait plus de 90 pour cent des nouveaux emplois au Sénégal et qu'il était nécessaire de prendre des mesures pour apporter une formation et des conseils pour ce groupe croissant de nouveaux entrepreneurs. Le Centre Synapse a été conçu pour permettre aux jeunes ayant un potentiel d'utiliser leur énergie et leurs compétences pour créer des entreprises prospères qui non seulement contribueraient à la croissance économique générale et à la création d'emploi dans le pays, mais apporteraient également des avantages sociaux aux communautés au sein desquelles elles opèrent.

L'initiative phare du Centre Synapse est son Programme Promesse effectué sur 14 mois – un programme de formation des jeunes en entrepreneuriat hautement intensif, pragmatique, qui combine la théorie traditionnelle de l'entrepreneuriat avec des études de cas interactives, une expérience pratique en entreprise, des retraites de développement personnel, des conseils aux entreprises et des mentorats professionnels.

L'objectif du Programme Promesse est simple : s'assurer que chaque jeune qui participe au programme établisse une entreprise prospère, durable et florissante qui cherche à apporter sa part en retour à la société.

Bien que l'objectif du Programme Promesse paraissent plutôt simple, il n'est pas si facile à atteindre. Les entrepreneurs au Sénégal rencontrent de grands obstacles dans l'établissement d'entreprises. Le coût minimum pour créer une entreprise formelle est de 255 pour cent du revenu moyen annuel par personne de 750 \$US.

Pour surmonter ces obstacles, il est essentiel d'établir un partenariat étroit avec le milieu des affaires du Sénégal et de fournir aux jeunes entrepreneurs l'expérience, le soutien et les conseils dont ils ont besoin pour créer et gérer une entreprise prospère.



ogramme



Les activités de synapse

Pour bénéficier du Programme Promesse, les candidats doivent avoir moins de 35 ans et posséder une idée novatrice en matière d'entreprise et l'énergie nécessaire pour la mettre en pratique. Les appels à candidature pour rejoindre le Programme Promesse sont lancés une fois par an.

Le Programme Promesse est conçu pour donner aux participants les compétences techniques et personnelles nécessaires pour surmonter les obstacles du marché. A cet effet, le Centre Synapse structure son programme d'apprentissage autour de trois modes d'intervention :

1. Observation et enquête

visites sur le terrain : six fois par an, les participants au Programme Promesse visitent des entrepreneurs établis et apprennent tout d'abord ce qu'il faut pour réussir dans les affaires au Sénégal.

Débats sur le leadership : une fois par mois, le Centre Synapse organise des débats interactifs sur le leadership avec des hommes et des femmes d'affaires bien établis au Sénégal.

2. Retraites

Trois fois par an, les entrepreneurs du Programme Promesse effectuent des retraites de développement personnel et de formation d'équipes. Cette plateforme de réflexion aide les futurs entrepreneurs à donner un sens à leur apprentissage, à prendre du recul et à se recentrer sur leurs objectifs.

3. Pratique

Incubation d'entreprise : chaque entrepreneur du Programme Promesse reçoit un bureau, des fournitures, un téléphone et des services Internet pour diriger ses activités.

Formation : les aspirants entrepreneurs reçoivent une formation dans les domaines principaux des

affaires : marketing, planification d'affaire, comptabilité, finance et ressources humaines.

Mentorat : chaque entrepreneur est lié à deux mentors qui sont des ouvertures vers le marché cible et représentent également un soutien et technique.

Contribution de l'entreprise

Une grande partie du successifs du Programme Promesse provient de sa solide relation de mentorat avec des membres influents du milieu des affaires du Sénégal. Chaque entrepreneur doit avoir deux mentors ayant au moins cinq ans d'expérience dans le monde des affaires. Un des mentors est choisi par le Centre Synapse en fonction des besoins particuliers, des forces, de l'expérience, du domaine d'affaire et du centre d'investissement du futur entrepreneur. Le second mentor est choisi personnellement par l'entrepreneur et joue un rôle de « exemple à suivre » ou de coach personnel.

Une fois qu'un homme ou une femme d'affaire a accepté de devenir un mentor, il ou elle participe à un atelier d'initiation d'une demi-journée dans lequel, avec les jeunes entrepreneurs, tous apprennent les méthodes et les approches pratiques du coaching, de la communication et du mentorat. On demande ensuite à caque mentor de consacrer 2 à 5 heures par mois à un contact virtuel ou effectif avec l'entrepreneur.

Une fois que le travail préparatoire a été fait pour une relation profitable, la structure du mentorat peut prendre plusieurs formes. Le Centre Synapse a appris que la relation de mentorat doit être flexible car la disponibilité et le dévouement de chaque mentor sont très variables. Aucun accord formel n'est signé avec l'entrepreneur. Le Centre Synapse compte plutôt sur l'esprit de

Synapse Centre: Promise Pro

communauté, l'engagement et la satisfaction personnelle à travailler avec un entrepreneur jeune, énergique et créatif pour s'assurer que les mentors restent engagés dans le processus.

Les mentors travaillent avec les jeunes entrepreneurs sur deux niveaux :

Niveau personnel : développement de la confiance et de l'estime de soi, en soutenant les efforts des entrepreneurs et en défendant leurs intérêts, en rappelant à l'entrepreneur son potentiel et ses objectifs et en l'aidant à identifier les futurs obstacles.

Niveau technique : planification d'affaire ou assistance, ouverture de réseaux personnel et professionnel, recherche en entreprise ou industrie, identification d'opportunités d'affaires.

Parmi les compagnies qui ont participé au mentorat on peut citer : Nouvelle Frontière, une agence de voyage qui était liée à un aspirant entrepreneur en écotourisme ; et Forever Living Products, une société de cosmétique qui a aidé un entrepreneur du Programme Promesse à développer sa propre ligne de produits de beauté.

Avantages pour les entreprises

Le mentorat est pour les entreprises une précieuse opportunité de donner quelque chose en retour aux jeunes et à la société, d'améliorer leur profil social et de contribuer au développement des affaires. Il permet également aux mentors d'améliorer leurs compétences en coaching ou

en apprentissage tout en ressentant un épanouissement personnel à travailler avec des jeunes gens énergiques. Dans certains cas, comme nous l'avons vu avec le Groupe Marla, le mentorat peut apporter des opportunités d'affaires en aidant à renforcer les capacités des potentiels partenaires d'affaires ou des fournisseurs.

Résultats et impact obtenus à ce jour

- Dix-sept entrepreneurs du Programme Promesse ont été diplômés à l'issue du premier Programme.
- 35 leaders du milieu des affaires ont été recrutés pour parrainer les jeunes entrepreneurs.
- Neuf jeunes participants sont devenus euxmêmes des entrepreneurs en tant que fondateurs et PDG de nouvelles entreprises. Trois d'entre elles ont une envergure international – LQT Consulting (Laboratoire de Gestion de Qualité Totale), Goumel (services de nettoyage) et Tropica Green (exportations de produits frais) – et ont eu l'opportunité d'exposer leur travail devant un public mondial.
- Les neufs entrepreneurs à succès ont créé 137 emplois dans leurs entreprises.
- Le budget annuel du Centre Synapse de 80.000 \$US signifie qu'un emploi a été créé avec 584 \$US.
- Cinq entrepreneurs ont offert leurs talents en tant que « intrapreneurs » dans le secteur des affaires et travaillent toujours avec leur employeur initial.



ogramme

 Deux aspirants entrepreneurs poursuivent leurs études grâce à une bourse offerte par le Centre Canadien de Recherche sur le Développement International (IDRC).

Leçons apprises

- Au départ, le Centre Synapse a entrepris de recruter les mentors ayant une position de leader, c'est-à-dire, des PDG et des directeurs de société, mais il s'est vitre rendu compte que ces personnages ont des emplois du temps trop chargés pour pouvoir passer assez de temps avec les entrepreneurs. Dans le futur, le Centre Synapse changera de stratégie et demandera aux PDG et aux directeurs pour nommer des membres du personnel moins gradés ayant un emploi du temps plus flexible pour servir de point de référence du processus de mentorat.
- Etant donné que leur emploi du temps chargé oblige certains mentors à se retirer du Programme Promesse, le Centre Synapse a commencé à développer des classes virtuelles au moyen desquelles l'entrepreneur et le mentor peuvent se rencontrer dans des espaces en ligne. Les mentors peuvent à présent apporter un soutien au Programme Promesse sans que cela ne leur demande trop de temps.
- Le Centre Synapse doit travailler plus pour convaincre les mentors qu'il accorde de la valeur à leur assistance et leur soutien, et pour créer plus de motivations pour leur participation. Parmi ces motivations on pourrait inclure : des certificats de réussite, des galas d'appréciation et des présentations du travail des mentors dans les média locaux.
- Le Centre Synapse doit également faire des efforts pour suivre les activités et obtenir des réactions de la part des mentors, afin d'établir une relation permanente et d'améliorer le Programme.
- L'estime de soi de plus en plus grande découlant de l'initiative de mentorat permet aux entrepreneurs d'étendre leur vision personnelle et d'explorer une expérience de leadership qu'ils n'auraient pu acquérir autrement.

Les défis futurs

- En 2008, dix entrepreneurs seront acceptés dans le Programme Promesse, ce qui signifie que le Centre Synapse aura la difficile tâche de recruter 20 mentors.
- Etant donné que les mentors ne reçoivent aucune compensation financière, le Centre Synapse doit trouver des moyens de les motiver à travers des récompenses non financières.
- L'accès au financement et au capital est très difficile pour les jeunes, qui n'ont souvent aucune garantie à offrir aux créanciers potentiels pour l'obtention d'un prêt. Le défi consiste à impliquer les mentors dans le financement, soit en tant que garant soit en tant que fournisseurs directs de prêts.
- Le Centre Synapse prévoit d'établir des partenariats avec des entreprises nationales et multinationales, non seulement pour constituer une source de mentors mais aussi pour avoir un œil sur la création d'emploi et les formations en TIC pour les jeunes.

Contact

Synapse Center

Villa n. 9976, rue 60 X Ancienne Piste Sacré Cœur 3, Dakar BP 45308 Dakar-Fann Sénégal

Tel: (221) 33 867 35 68

Email:synapse@synapsecenter.org Website:www.synapsecenter.org « En tant que volontaire de Google, j'ai eu l'opportunité d'interagir avec les participants de cette année en dispensant un cours sur les compétences de présentation, en participant au jury du tour final du concours et en menant des sessions de conseil en face à face. J'ai également visité les opérations grandissantes de trois gagnants de l'année dernière et j'ai vu directement comment le programme Croire-Commencer-Devenir a contribué au succès de leur entreprise. J'ai été à la fois impressionnée et admirative devant chacun des entrepreneurs que j'ai rencontrés. Ils ont tous montré un niveau d'enthousiasme incroyablement contagieux. En opérant dans un environnement qui manque d'infrastructure solide où la pauvreté est une réalité et où les problèmes de santé abondent, ils cherchent à créer et à construire des entreprises durables qui changeront leurs communautés et leur pays dans le bon sens ».

-Stacy Brown-Philpot, Directrice, Opérations Clients, Google

Origines et objectifs du partenariat

Au cours des cinq dernières années, TechnoServe – une ONG internationale fournissant des solutions d'entreprises pour les populations pauvre en milieu rural – a organisé 12 concours nationaux d'élaboration de plans d'affaire en Amérique Centrale et en Afrique. Depuis 2002 les concours d'élaboration de plans d'affaire de TechnoServe ont aidé à lancer ou à agrandir 205 entreprises qui ont généré plus de 10 millions \$US de revenus complémentaires et créé plus de 1.200 nouveaux emplois.

En 2005 Google.org a joint ses efforts à TechnoServe avec une subvention de 2 millions \$US pour lancer des concours de plans

d'affaire au Ghana en 2006, 2007 et 2008 et en République de Tanzanie en 2007 et 2008. Au Ghana, le programme Croire-Commencer-Devenir est rapidement devenu une des principales initiatives de développement du pays visant à aider les entreprises à progresser. Le programme Croire-Commencer-Devenir vise à identifier, à parrainer et à améliorer l'environnement pour des entrepreneurs qui vont créer des entreprises et des emplois, des revenus et des richesses. Bien que le programme ne cible pas particulièrement les jeunes (les participants ont entre 20 et 50 ans), les jeunes entrepreneurs ont connu un succès particulier, et nombre d'entre eux ont été diplômés à travers la phase de formation centrale du programme.









Le programme

Croire-Commencer-Devenir collabore avec des entreprises partenaires au niveau national, régional et international, à tous les stades de la compétition : sponsorat, stratégie

les stades de la compétition : sponsorat, stratégie, mentorat professionnel, assistance et participation au jury.

Activités du projet

Le programme se déroule tous les ans sur une période de sept mois et se divise en trois phases. A la fin de chaque étape, il y a un examen à l'issu duquel seuls quelques candidats choisis sont qualifiés pour l'étape suivante. A la fin du concours, un gagnant est choisi et dix autres entrepreneurs reçoivent des seconds prix et des allocations.

Phase 1

Les particuliers présentent des candidatures qui sont examinées pour en déterminer l'admissibilité. Pour avoir le droit de participer au programme, il faut être un citoyen ghanéen, avoir au moins 20 ans et proposer un concept d'entreprise : l'expansion d'une entreprise existante ou le lancement d'une nouvelle entreprise qui créera au moins dix emplois et aura un investissement de base minimum de 75.000 \$US et des ventes annuelles de 100.000 \$US à la fin de la deuxième année d'activité.

Les candidats qualifiés participent à un séminaire et une conférence d'entreprises de deux jours.

Avantages

- Clarification des idées d'entreprise en mettant les concepts par écrit, en tant que partie du processus de candidature.
- Une conscience plus grande de l'importance d'un plan d'affaire correct.
- Une sensibilisation à la mentalité de l'entrepreneuriat à travers l'exposition à un processus de compétition, des délais et un investissement financier personnel.

Phase II

Un jury composé d'acteurs du milieu des Affaires examine les candidatures et choisit les 60 entreprises les plus prometteuses. Une formation intensive en entreprise de sept semaines (comprenant : devoirs, séminaires de développement de plans d'affaire, conférence d'entreprises, session hebdomadaires de conseil en face à face, évènements de réseautage) aide les entrepreneurs à affiner leurs plans d'affaire. La deuxième phase se termine par la soumission d'une ébauche de plan d'affaire de 15 à 20 pages, et une cérémonie de remise de diplôme au cours de laquelle les gagnants de la Phase II sont présentés.

Avantages

- Compréhension approfondie des composantes d'un plan d'affaire, connaissances et compétences dans une série de thèmes et sur la présentation orale.
- Connaissances de l'industrie et du marché, et contacts.
- Ebauche de plan d'affaire qui doit être affiné et utilisé dans la recherche de capital d'investissement, réactions détaillées sur le concept d'entreprise et sur l'ébauche de plan d'affaire.
- Adhésion à l'Association des Anciens Elèves de Croire-Commencer-Devenir.

Phase III

Les membres du jury examinent les ébauches de plan d'affaires et choisissent dix finalistes. Les finalistes continuent à travailler avec les consultants pour affiner leur plan d'affaire et préparer les présentations orales. Le concours se termine par une grande finale qui rassemble tous les partenaires impliqués dans le concours. Les membres du jury choisissent les gagnants en fonction des points obtenus pour le plan d'affaire final et les pour les présentations orales.

Avantages

- Services de soutien aux entreprises fournis par des fournisseurs de services pré-qualifiés.
- Plan d'affaire final et présentation qui seront utilisés dans la recherche de capital d'investissement.

Croire - Commencer - Devei

- Opportunité de travailler en réseau avec des investisseurs potentiels.
- Publicité et prestige.
- Compréhension plus poussée du processus d'entrepreneuriat : de l'idée à l'entreprise.

Accès au capital

Les premiers entrepreneurs gagnent un capital initial (un total de 100.000 \$US en 2007). Tous les gagnants et les finalistes gagnent des chèques pour des Services de Développement Commercial Professionnel couvrant une grande partie de l'assistance technique. L'équipe de gestion de Croire-Commencer-Devenir aide à assurer des prêts individuels et des promesses d'investissement pour chacun des premiers entrepreneurs.

Contribution des entreprises

- Croire-Commencer-Devenir est financé par Google.org avec le soutien du secteur privé du Ghana.
- Google a également envoyé une équipe de 15 volontaires venant de son siége en Californie

- pour participer en tant que membres du jury, consultants en entreprise et instructeurs pendant le dernier tour de la compétition.
- Le Comité d'organisation fonctionne comme un comité consultatif pour l'équipe de mise en oeuvre de TechnoServe et se compose d'entrepreneurs ghanéens prospères et de leaders du secteur privé. M. Yamson, un membre dévoué du comité, est le Président non exécutif de Unilever Ghana Limited et de la Standard Chartered Bank.
- Plus de 40 institutions du secteur privé offrent un soutien en nature en fournissant des membres du jury et des consultants pour les diverses phases de la compétition. Parmi les entreprises participantes on compte : Lenovo, Ecobank, Alisa Hotels et KPMG.
- D'autres compagnies offrent des biens et des services à prix réduits comme les installations et la logistique.
- TYPE Company Limited a entièrement sponsorisé tout le matériel imprimé pour le projet.
- Des entreprises des medias offrent des taux réduits pour promouvoir les projets.
- En plus de fournir des membres du jury, le secteur financier (Ecobank et la Barclays Bank en 2007) offrent un soutien en liquidités. La Barclays a également offert une inscription d'un an gratuite au club d'affaires de la Barclays à tous les finalistes.



Avantages pour les entreprises

Pour les entreprises partenaires, sponsoriser le programme Croire-Commencer-Devenir apporte une visibilité considérable et une reconnaissance de la marque parmi les consommateurs. Les compagnies ont également l'avantage de travailler avec une organisation réputée et qui a fait ses preuves comme Technoserve, qui donne la priorité à la participation des entreprises dans ses stratégies.

Résultats et impact à ce jour

- Une formation intensive de 120 entrepreneurs provenant de tout le pays dans un large éventail de compétences en entreprise, en élaboration de plan d'affaire et en présentation orale.
- Les 120 entrepreneurs ont écrit des plans d'affaires à l'issu du programme de formation, et c'est l'outil qui leur permet de communiquer de manière efficace avec les organismes financiers.
- Combler l'écart et faciliter les relations entre les entrepreneurs, les fournisseurs de services financiers et les investisseurs. Certains des entrepreneurs ont assuré avec succès leur investissement propre et de nombreux autres sont en discussion avec les investisseurs.
- 720.000 \$US en capital initial et des récompenses BDS offertes à 40 entrepreneurs.
- Le lancement et l'expansion de plus de 50 startups et entreprises existantes dans le secteur de l'agroalimentaire, du conditionnement, des services, de la technologie, du tourisme et de l'industrie légère.
- Le programme a atteint avec succès toutes les régions du Ghana. De nombreuses entreprises ont été lancées hors des zones municipales, y compris deux entreprises d'informatique au Nord du Ghana.
- Création de plus 92 emplois dans les divers secteurs.
- Partenariat avec des intervenants pertinents pour créer un environnement d'affaire favorable qui promeut la croissance des PME.

Leçons apprises

- Les entrepreneurs ont besoin d'un accès adéquat au capital pour être en mesure de créer leur entreprise avec succès. Le développement des compétences et la formation sont essentiels, mais sans investissement financier les entreprises ne peuvent grandir. Le mentorat et l'assistance technique sont des éléments clés pour éviter les obstacles et permettre aux entrepreneurs d'être plus efficaces et prudentes dans leurs prises de décision et dans l'utilisation du capital.
- Le passage du concept à la réalité sur le terrain requiert un temps et une assistance considérables dans cet environnement stimulant des affaires.

Les défis futurs

• Collecte de fonds

C'est un véritable défi de collecter des fonds au niveau local. Les institutions du secteur privé qui contribuent sont rares à cause de la pression constante de donner à des causes valables.

• La fatigue des partenaires

Les partenaires et les membres du jury, les consultants et les instructeurs, sont incapables d'offrir des services gratuits année après année, même s'ils croient au concept et à l'importance de initiative. A l'avenir, il faudra les payer, ne seraitce qu'au tarif réduit, pour leurs services.

Contact

TechnoServe Ghana

Z75 Volta Street Airport Residential Area, Box 135 Accra, Ghana.

Tel: (233) 21 773 873 / 763 675

Fax: (233) 21 772 789 Email: tns@tnsgh.org

Website: www.believe-begin-become.com

Soutenir la formation profess

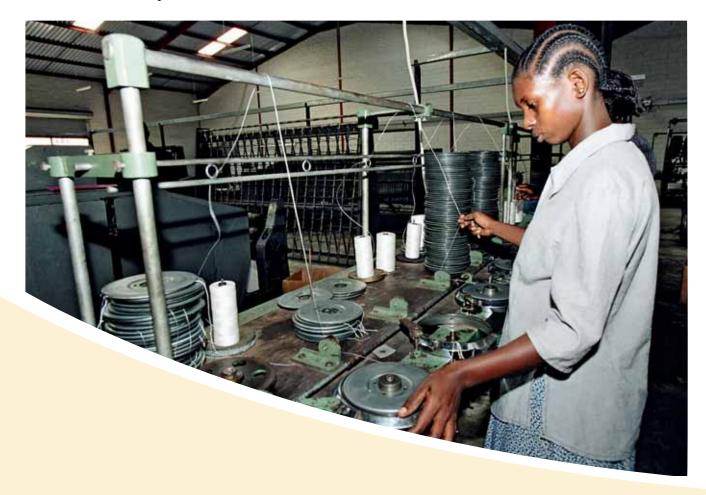
Parmi les obstacles communs qui réduisent l'employabilité des jeunes, il y a un manque de compétences pertinentes de marché dû à des programmes de formation dépassés ou inappropriés. Le secteur privé, en intégrant la formation et le partenariat de terrain avec les acteurs publics comme une partie de leurs stratégies en ressources humaines, peuvent aider à fournir aux jeunes des compétences, une expérience et les informations nécessaires pour obtenir un emploi significatif dans les économies formelle et informelle.

Voici quelques domaines dans lesquels les entreprises peuvent intervenir :

Qualité et pertinence du développement des compétences

Améliorer la qualité et la pertinence du développement des compétences est coûteux et complexe et demande un apport de la part des entreprises et des établissements nationaux de formation. En entrant en partenariat avec des formations ou institutions de formation publiques ou nationales, le secteur privé peut convertir ses besoins en matière d'entreprise en programmes et en politiques efficaces qui sont pertinents pour le marché du travail. Les entreprises peuvent également s'associer à des universités ou des écoles et des institutions de formation dans le but d'influencer le contenu de leurs cours et de pouvoir mieux évaluer les diplômés à employer.

Pour améliorer la qualité de la formation, il est également possible de fournir une assistance directe aux établissements de formation. Cette assistance peut se décliner en : stage de formation pour les instructeurs, employés prêtés directement comme instructeurs, don d'équipement ou de matériel, sponsor d'évènements de marketing ou de fonctions spécifiques, établissement d'un fonds de bourses d'études, accès aux installations des entreprises.



sionnelle et les programmes de développement des compétences

La collaboration du secteur privé peut avoir un très grand impact sur le développement des compétences dans des domaines comme la recherche d'emploi, la gestion d'entreprise et les TIC. Le marché du travail pour les compétences en TIC se développe à un rythme remarquable en Afrique de l'Ouest et les entreprises possèdent l'expertise nécessaire pour préparer les jeunes à entrer dans l'économie moderne.

Notre étude de cas provident de l'Académie de réseautage Cisco, qui forme des étudiants pour l'économie d'Internet. Le modèle Cisco de « formation des formateurs » démontre l'étendue de la diffusion des compétences qui peut être obtenue lorsque des experts provenant des entreprises s'engagent à transmettre leurs connaissances.

Education professionnelle moderne et ciblée

Grâce à des partenariats avec des centres de formation professionnelle ou en offrant des formation sur le terrain et sur mesure à leurs jeunes employés, les entreprises peuvent aider à assurer que les compétences et qualités pertinentes du secteur privé sont incluses dans les programmes de formation professionnelle. Donner la possibilité aux jeunes d'acquérir des compétences manuelles spécialisées leur permettra également de suivre des carrières de commerçants très sollicités.

Le domaine de formation professionnelle dans lequel le secteur privé peut ajouter le plus de valeur est celui qui fait partie de leurs activités principales telles que l'industrie, l'agriculture, la construction, les télécommunications ou l'artisanat.

L'exemple de GISDC (étude de cas No. 4) montre comment la formation professionnelle a été développée en gardant à l'esprit les intérêts des entreprises. Les locaux des centres de formation présentent l'état du matériel requis pour l'économie moderne, tout en donnant aux étudiants la chance d'obtenir une certification internationalement reconnue.

Soutien au développement des programmes

En participant aux comités directeurs des écoles, en pratiquant du lobbying auprès des gouvernements ou en fournissant des opinions sur le niveau d'employabilité des chercheurs d'emploi, le secteur privé peut effectuer la contribution nécessaire à l'éducation et au développement des programmes pour assurer que les diplômés sont prêts pour le monde du travail. Les compétences professionnelles, l'alphabétisation, la langue, la résolution des problèmes et les compétences informatiques, sont parmi les compétences essentielles dont les jeunes ont besoin pour évoluer dans le marché du travail.²²

Le Fonds dee Développement de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (FONDEF), créé en 2004 par le Gouvernement Sénégalais avec la collaboration de partenaires sociaux et privés, vise à promouvoir une formation professionnelle continue en accord avec les besoins des entreprises sénégalaises. Le FONDEF est conjointement financé par le Gouvernement, qui remet au FONDEF une partie des impôts prélevés sur les revenus des compagnies. Lorsqu'elles sollicitent auprès du FONDEF une formation professionnelle pour leurs propres employés, les compagnies doivent assumer 25 pour cent des coûts d'exploitation et remettre cette somme au FONDEF dans un compte bloqué. En général, le FONDEF intervient dans tous les secteurs de l'activité économique, particulièrement à travers le financement de plans de formation des entreprises des secteurs publics et privés et à travers des programmes de formation pour des secteurs, des branches et des groupes d'entreprises développés en collaboration avec des organisations professionnelles.

Académie de réseautage Cis

"Grâce au partenariat entre Cisco, les Nations Unies et mon employeur, NAS Inter-Global Networks Ltd, j'ai eu l'occasion d'acquérir des compétences en demande qui m'a permis de trouver un emploi. J'espère que d'ici le début de l'année prochaine, nous serons en mesure de retourner dans nos maisons au Libéria et d'être les jeunes pionniers d'une révolution informatique qui conduira notre pays vers la prospérité."

-M. Elijah M. Kyne Cisco Certified Network Associate du camp de réfugiés Buduburam au Ghana

Origines et objectifs du partenariat

En tant que premier partenariat intersectoriel du genre, l'Académie de réseautage Cisco était une idée originale de Georg Ward, un ingénieur senior de la Cisco qui développait au départ des formations pour les enseignants et le personnel de maintenance des réseaux Internet des écoles en 1997. En dix ans de fonctionnement, le Réseau est passé de 67 académies à plus de 9.500 académies dans 160 pays, avec plus de 2 millions d'étudiants diplômés à l'issu de ses programmes. Une stratégie centrale dans l'expansion de l'Académie a été l'intérêt accordé aux partenariats avec le secteur public.

En juillet 2000, à la suite du sommet du G-8 à Okinawa qui demandait que plus d'organisations du secteur privé s'intéressent au développement mondial, la Cisco a lancé son Initiative pour les Pays les Moins Développés (PMD), en créant les mêmes académies dans ces pays. En partenariat avec des organisations de développement clés, dont le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), l'Agence Américaine pour le développement international (USAID), l'Union des Télécommunications internationales (UTI), les Volontaires des Nations Unies (VNU) et les gouvernements locaux, la Cisco a entrepris de fournir un apprentissage basé sur Internet et des formations en compétences informatiques dans la







moitié des 50 pays les moins développés.
L'expertise, les partenariats locaux et le soutien de ses partenaires a mené à l'établissement d'Académies de réseautage dans 35 PMD.

Les activités de l'Académie de réseautage Cisco

Le programme d'Académie de réseautage est un cours complet de 560 heures conçu pour fournir aux étudiants les compétences qui leur permettront de concevoir, de construire et de maintenir des réseaux d'ordinateurs. Il comprend un contenu éducatif Internet, des tests en ligne, la détection des performances des étudiants, des laboratoires de terrain, une formation et un soutien aux instructeurs. Ce cours est offert dans les écoles secondaires, les lycées techniques, les universités, et les organisations basées sur la communauté. A la fin du programme, les étudiants peuvent choisir de passer l'examen du Cisco Certified Networking Associate (CCNA) ou de lancer leur carrière directement dans l'industrie des TIC.

L'Académie Cisco en Afrique de l'Ouest

125 Académies de réseautage ont été établies dans 11 pays d'Afrique de l'Ouest (Bénin, Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Guinée-Bissau, Liberia, Mali, Mauritanie, Togo, Niger, Sénégal). Actuellement, plus de 9200 étudiants sont inscrits à travers l'Afrique de l'Ouest; depuis 2007 le nombre d'étudiants a augmenté de 5000.

Le Sénégal a rejoint le Programme l'académie de réseautage du système Cisco en 2001 avec l'expansion du programme sous l'initiative PMD. Le réseau d'académies au Sénégal a connu un succès particulier, avec 15 Académies créées dans quatre sites à travers le pays (Dakar, St. Louis, Thiès et Bambey). A l'*Ecole Supérieure Multinationale des Télécommunications* à Dakar, des cours sont proposés dans six modules allant des « bases du routage », une introduction au réseautage, à des domaines avancés tels que les « technologies WAN ». Les institutions sénégalaises ont formé environ 1500 étudiants.

Contribution de l'entreprise

La principale contribution de la Cisco aux académies est la méthodologie de formation des formateurs qui est derrière l'expansion mondiale du programme et par laquelle les instructeurs locaux dispensent l'expertise de réseautage de la Cisco dans leur entourage immédiat.

En utilisant cette méthodologie, les experts du Système Cisco forment des instructeurs africains au Centre de Formation de l'Académie Cisco (CATC) en Afrique du Sud (il existe des projets pour ouvrir un CACT en Afrique de l'Ouest prochainement). Les instructeurs CATC forment alors des instructeurs académiques régionaux. académiques Finalement, les instructeurs régionaux forment les instructeurs académiques locaux qui transmettent à leur tour leur apprentissage aux étudiants. Les institutions de formation peuvent jouer un rôle à un ou plusieurs de ces niveaux de formation.

La Cisco a fourni 200M \$US en financement pour l'Initiative PMD et, dans de nombreux cas, elle a fourni le matériel et les logiciels pour installer les académies.

La Cisco fournit également la formation pour une plateforme d'apprentissage Internet par laquelle tous les éléments de l'apprentissage sont fournis aux académies. Le programme a été initialement créé pour préparer les étudiants aux diplômes de la Cisco Certified Network Associate (CCNA) et la Cisco Certified Network Professional (CCNP), mais il a été récemment modifié pour fournir aux étudiants les compétences dont ils ont besoin pour suivre des carrière en TIC dans les affaires et les industries allant de la technologie et la finance à la médicine et au divertissement. Les résultats d'une récente enquête sur l'Initiative PMD montrent que le passage vers un programme plus centré sur les compétences d'employabilité a aidé un plus grand

Case study No. 3

Académie de réseautage Cis

nombre de diplômés des académies à trouver un travail.

Avantages pour les entreprises

La Cisco a été à l'origine et à la direction des Académies de réseautage, qui sont centrales pour son modèle d'entreprise. En s'associant aux institutions locales et internationales pour dispenser le programme d'études de manière globale, la Cisco crée une valeur pour ses actionnaires et gagne la loyauté de ses employés. Elle crée également une mine de jeunes talents à partir de laquelle elle peut développer sa main d'œuvre, alors que la marque Cisco reçoit une reconnaissance mondiale provenant de ses liens étroits avec les leaders du gouvernement. Plus important, en tant que modèle principal pour l'apprentissage par internet, le programme s'étend rapidement et s'exporte, et il est en passe de devenir le modèle pour les techniques d'apprentissage en ligne.

Résultats et impact à ce jour

Une enquête sur l'Initiative PMD par GRC *Custom Research*, une société de recherche sur les technologies du marché²², a été menée dans six pays (Cameroun, Kenya, Nigeria, Sénégal, Ouganda, Zambie) pour déterminer l'impact du programme sur les étudiants, les instructeurs et les leaders des communautés. Des entrevues en ligne, au téléphone et personnelles ont été menées avec chacun des quatre groupes ciblés. L'enquête a montré que les Académies ont eu un solide impact sur les individus, les communautés et les économies dans tous les pays où l'enquête a eu lieu.

Emploi

 L'Académie de réseautage Cisco fournit aux étudiants une expérience de terrain en réseautage qui leur donne un avantage dans le monde du travail. Près de deux tiers des personnes interrogées ont déclaré avoir trouver un emploi après avoir effectué le programme; et environ trois quarts de ceux qui ont trouvé un

- emploi occupent des postes qui incluent des fonctions de réseautage.
- Plus de 10 pour cent de ceux qui ont suivi les cours de la L'Académie de réseautage Cisco lancent leur propre entreprise.
- En comparaison avec d'autres employés, 54 pour cent des employeurs ont déclaré que les diplômés du programme ont de bien meilleures compétences (particulièrement, en planification et configuration du réseautage) que leurs collègues.

Eléments démographiques

• L'enquête a montré que la programmation de la Cisco ciblait les jeunes entre 25 et 34 ans ; 58 pour cent des anciens étudiants qui ont participé à l'enquête étaient dans cette catégorie.

Education

- Les académies are sont un tremplin pour les diplômés qui poursuivent des objectifs d'éducation supérieure. Environ 80 pour cent des étudiants des Académies de réseautage interrogés au niveau de l'éducation secondaire ont déclaré qu'ils prévoyaient de suivre un diplôme d'associé, un bachelor, un masters ou un doctorat après avoir suivi le programme.
- L'initiative facilite également la transition de l'école au travail en fournissant une mine de techniciens qualifies en TIC pour le recrutement par les entreprises locales.
- Parmi les plus grandes réussites, on peut citer le cas de 24 réfugiés libériens qui ont suivi les cours de CCNA à l'académie AITI à Accra, Ghana. Ces experts qualifiés en en réseautage travaillent aujourd'hui à Accra et certains sont même retournés au Liberia pour commencer une nouvelle vie.

Genre

 L'Académie de réseautage ouvre de nouvelles portes aux femmes africaines dans un domaine traditionnellement dominé par les hommes.
 Actuellement, 31 pour cent étudiants diplômés des cours de la Cisco Certified Network Associate sont des femmes, ce qui dépasse la cible des 30 pour cent.

Leçons apprises

- L'initiative a obtenu des résultats non parallèles en termes de d'apprentissage Internet et de technologie, ce qui « illustre les liens puissants qui existent entre la stratégie philanthropique d'une entreprise, son contexte de concurrence et ses avantages sociaux²³ ». Le succès du projet prouve que la motivation des entreprises peut s'allier aux objectifs de développement.
- Fournir des cours en ligne, des matériels de laboratoire et du matériel pédagogique de qualité sans frais aux organisations sans but lucratif permet aux personnes ayant un faible revenu ou défavorisées de participer au programme. Les étudiants ne doivent pas acheter de manuel et peuvent obtenir le programme d'études en ligne.
- Les partenariats avec les Nations Unies et des organisations de développement bilatéral ont permis aux établissements scolaires locaux de financer le renforcement de leurs capacités en termes d'infrastructure et de gestion, afin de pouvoir accueillir les Académies de réseautage. En 2003, l'USAID et le PNUD ont annoncé « Africa 100 », la Phase II de l'Initiative PMD. L'USAID a financé l'installation de 75 nouvelles institutions et le PNUD en a financé 25 autres.
- La durabilité de l'Académie en Afrique de l'Ouest a souffert du manque d'investissement financier, et donc d'appropriation des programmes par les institutions scolaires locales. La plupart des programmes d'études, des formations de formateurs et des académies régionales des nouvelles Académies ont été financés par des organisations sponsor.
- Les premiers instructeurs locaux à être formés n'ont pas été choisis avec l'attention requise et cela a entraîné un faible taux de réussite. A l'avenir, un processus de sélection devrait être introduit pour évaluer l'expérience, l'éducation les compétences de chaque candidat.

Les défis futurs

- Augmenter la disponibilité du programme dans les zones rurales étant donné que presque tous les 35 programmes existants en Afrique de l'Ouest sont situés dans des zones urbaines.
- Réduire les coûts du programme (le coût pour obtenir une qualification CCNA varie entre 500 et 800 \$US) empêche l'accès aux jeunes africains moyens.
- Le programme doit être plus étroitement lié au marché du travail dans le but d'encourager les partenariats entre les industries/entreprises et les Académies.
- Certaines Académies, particulièrement dans les écoles secondaires, ne peuvent payer la formation des formateurs. En plus des frais de formation, le coût comprend le transport des instructeurs vers le site de formation, le logement et les indemnités. De telles insuffisances entravent la croissance des Académies.
- Le coût de la connexion à Internet pour l'extension de l'Initiative à certaines communautés est prohibitif.
- L'accès limité à l'électricité est un obstacle à l'expansion de l'Initiative.

Contact

Cisco Networking Academy

Area Academy Manager West and Central Africa Africa re-Building, 1679 Karimu Kotun St. Victoria Island - Lagos Nigeria

Tel: (234) 806 324 7478 Fax: (234) 14 621 001

www.cisco.com/web/learning/netacad

Ghana Industrial Skills Devel (Centre de développement de

"Nous avons une responsabilité envers les collectivités où sont localisées nos entreprises. Cette responsabilité se manifeste par les occasions d'emploi, de croissance et de développement que nous offrons aux populations. En effet, pour que le développement durable devienne une réalité demain, pour nous-mêmes et pour nos (futurs) employés, il est nécessaire de créer les conditions pour y parvenir. À l'heure actuelle, l'Afrique de l'Ouest est confrontée au défi posé par le fait que ces systèmes d'enseignement ne sont pas en harmonie avec les besoins du marché du travail et manquent cruellement de ressources financières. C'est ainsi que Vlisco a pris l'initiative, dans le cadre d'un consortium regroupant d'autres entreprises et partenaires publics, de mettre sur pied un centre de développement des compétences dont bénéficieront leurs employés "

-Mr. Joop van der Meij, Président Exotic Fabrics (Vlisco Helmond B.V., Texstyles Ghana Ltd, Uniwax et Woodin)

Contexte et objectifs du partenariat

Le GISDC est le fruit d'une initiative public-privé qui veut offrir aux employés des entreprises d'accueil et aux jeunes défavorisés une formation adaptée aux besoins de l'industrie.

Vlisco Helmond BV et ses filiales ghanéennes TexStyles Ghana Ltd. (TSG), grand producteur de textiles néerlandais qui emploie 500 personnes au Ghana, ont lancé ce projet en 2005 dans le cadre d'un protocole d'accord entre Vlisco et les gouvernements néerlandais et ghanéen, avec la collaboration des industries locales et du ministère de l'Éducation, des sciences et des sports du Ghana. Pour sa part, le gouvernement néerlandais a déjà investi 1,1 million dans le projet.

Pour Vlisco, le projet est né du constat selon lequel les établissements de formation professionnelle



lopment Centre - GISDC es compétences industrielles du Ghana)





actuellement au Ghana n'ont pas réussi à doter leurs étudiants des compétences pertinentes. Ce qui a fait penser à Vlisco qu'un mécanisme de formation mieux adapté aux besoins de l'industrie offrira les compétences qui profiteront aux entreprises participantes et à leurs employés actuels, mais également au grand public en préparant les jeunes chômeurs et défavorisés à des carrières dans l'industrie du textile.

Même si la période de démarrage a connu des retards majeurs dus à l'acquisition de machineries lourdes coûteuses, le Centre est prêt à accueillir ses premiers étudiants en juillet 2008.

Activités du GISDC

Le GISDC donne aux entreprises l'occasion d'offrir aux employés actuels et futurs des entreprises parrainées une expérience pratique et pertinente dans les domaines des génies mécanique et électrique et des procédés de fabrication en plus d'autres compétences requises sur le marché du travail. Le coût pour les entreprises s'établissant à 250 par employé et par cours.

La pénurie de main-d'œuvre que le projet doit combler en priorité concerne l'entretien d'usines et de machines de production automatisées et modernes. Il doit aussi très rapidement doter les stagiaires de compétences de base en génie que le secteur de l'enseignement n'a pas su fournir. En outre, il existe également une demande pour des compétences générales (résolution de problème, travail en groupe, déontologie).

Le programme réparti en fonction du niveau d'éducation des stagiaires :

- Niveau 1 : détenteurs d'un diplôme d'études secondaires :
- Niveau 2 : diplômés d'une institution d'enseignement technique (avec possibilité de suivre des cours de rattrapage du Niveau 1) ;
- Niveau 3 : employés actuels et stagiaires ayant réussi le Niveau 2.

Au terme de leur formation, les stagiaires recevraient le SQA²⁴ Certificate of Engineering

Practice, une certification reconnue à l'échelle internationale.

Programme de soutien social du GISDC (GISDC/SSP)

Les jeunes en proie à une situation financière ou sociale précaire pourront se prévaloir d'une formation gratuite ou à prix réduit en plus d'avoir accès à des services de soutien pour faciliter leur insertion dans le monde du travail.

Le GISDC/SSP sera administré par YES Ghana Country Network, une coalition nationale d'organisations qui aident les jeunes à renforcer leur pouvoir d'action. YES Ghana, de concert avec le GISDC, se chargera de la sélection des candidats qualifiés qui souhaitent poursuivre une carrière dans les secteurs de leur choix et qui auront démontré un besoin incontestable de soutien financier ainsi que la capacité et la disponibilité pour suivre la formation. Dès leur admission au programme, leur orientation de carrière sera prise en charge par YES Ghana qui assurera aussi la liaison avec les entreprises intéressées à recruter les jeunes au terme de la formation.

Le GISDC/SSP a reçu un financement de 30 000 euros pour sa première année de fonctionnement et on s'attend à ce qu'il conserve 5 pour cent du chiffre d'affaires du centre.

Participation financière des entreprises

Conception du projet et contribution

En plus de l'étude de faisabilité initiale menée auprès de 20 industries de transformation pour évaluer l'intérêt pour le Centre, Vlisco s'était engagé à verser 250 euros pour chaque module de formation d'une semaine (3 250 euros au total pour 2008) et à fournir les formateurs.

Ghana Industrial Skills Deve (Centre de développement de

Financement

Les entreprises parrainent les employés actuels et futurs qui recevront formation auprès du GISDC. Il faut citer parmi celles qui ont souscrits au programme de perfectionnement professionnel: Accra Brewery Ltd., Ballast Nedam, Barry Callebaut, Cocoa Processing Company, Fan Milk Ltd, Gafco, Ghacem, Guinness Ghana Breweries Ltd., Interbeton, Unilever, Wienco, Tropical Cable and Conductors, Nestle Ghana Ltd., Nexans Kabelmetal (Ghana) Ltd., Sterling Steel (Intrinsic Resource Ltd), TCCL, Tex Styles Ghana Ltd., Vlisco B.V. et Logistics Direct.

Participations en nature

Quelques entreprises sponsors ont doté le Centre d'équipements de bureau et de véhicules, et ont également contribué à l'élaboration du contenu des programmes.

Expertise professionnelle

Les entreprises intéressées ont promis des

employés chevronnés pour assurer la formation pendant la durée du programme.

Avantages pour les industries

En raison de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, Vlisco comme les autres entreprises locales éprouvent de sérieuses difficultés à maintenir en bon état leurs usines. Des difficultés, qui dans bien des cas, sont le résultat d'innombrables arrêts machine et de pertes de production ; et dans d'autres, du manque de possibilités de développer leurs activités en raison de la pénurie de personnel de maintenance qualifié pour moderniser leur équipement. Dans un pareil contexte, l'existence du GISDC est essentielle au maintien des principales activités commerciales des entreprises intéressées.

Résultats enregistrés

 Les premiers formulaires d'inscription de stagiaires à la formation envoyés aux entreprises ont suscité un vrai engouement. La rétroaction donne à penser que le nombre des



lopment Centre - GISDC es compétences industrielles du Ghana)

inscrits totalisera 1 300 personnes au terme de l'année académique 2008.

- Treize unités de formation ont été élaborées et seront lancées en 2008.
- Six formateurs-animateurs et deux administrateurs ont été recrutés.

Lecons apprises

Le projet a pour ambition de satisfaire les besoins de l'industrie, en effet :

- En raison du manque de coordination entre les politiques gouvernementales, le système d'enseignement et les partenaires commerciaux, les programmes scolaires ne sont pas suffisamment adaptés au marché de l'emploi.
- L'énorme fossé qui sépare les demandes de l'industrie et le niveau de qualification des diplômés du système éducatif ghanéen constitue un frein aux chances de compétitivité et de croissance de l'industrie.
- Les institutions privées doivent participer aux phases initiales de planification des projets de formation technique et professionnelle.
- Le secteur de l'éducation a besoin de l'appui matériel et des conseils pertinents de l'industrie.
- Avec l'évaluation systématique, la surveillance et la coordination, on s'assurera qu'au sortir du système éducatif, les diplômés détiendront les compétences recherchées par l'industrie.

Défis à relever

Engagement des industries intéressées

Bien que toutes les industries contactées aient promis leur appui au nouveau centre de formation et d'y avoir recours pour le perfectionnement de leurs employés, la majorité n'était pas en mesure de préciser le nombre de stagiaires qu'ils comptent parrainer parce que ne détenant pas suffisamment d'information sur le programme final de formation. Le financement promis par certaines entreprises intéressées pour le lancement de la phase initiale du projet ne s'est jamais matérialisé.

Coût de la formation

La demande pour une main-d'œuvre ayant des compétences de base en génie pose un défi au nouveau centre. En effet, dans le but de faciliter ce type de formation, le centre doit s'équiper de machinerie lourde : tours, fraiseuses et équipements de forage et de soudure. Ces acquisitions auront des implications majeures en termes de l'espace global requis, des services liés aux installations et des coûts totaux en immobilisations. Par ailleurs, cette portion du programme représente seulement une partie relativement mineure du programme global de formation, d'autant que, à court terme, il serait plus efficace de confier ces charges à une institution qui dispose des ressources et de l'expertise recherchées.

Acquisition d'équipement

L'acquisition de machinerie lourde s'est avérée un obstacle sérieux au démarrage du projet. En raison d'événements imprévus qui ont affectés l'économie ghanéenne (pénuries d'électricité causée par le faible niveau de l'eau au niveau du barrage d'Akosombo), l'industrie n'a pas pu remplir la plupart de ses engagements envers les centres. Le centre a donc dû se tourner vers les gouvernements bailleurs afin de pouvoir réunir l'équipement et les outils nécessaires au démarrage de la formation. D'ailleurs, ces ratés ont obligés le report par trois fois de l'inauguration du centre.

Contact:

Ghana Industrial Skills Development Centre

Post Office Box, KA 16046

Kotoka International Airport - Accra-Ghana

Tel: (233) 22 308 930 / 308 922 Email: info@gisdc-edu.com Website: www.gisdc-edu.com

Soutenir la formation professionnelle et les programmes de développement des compétences • 41

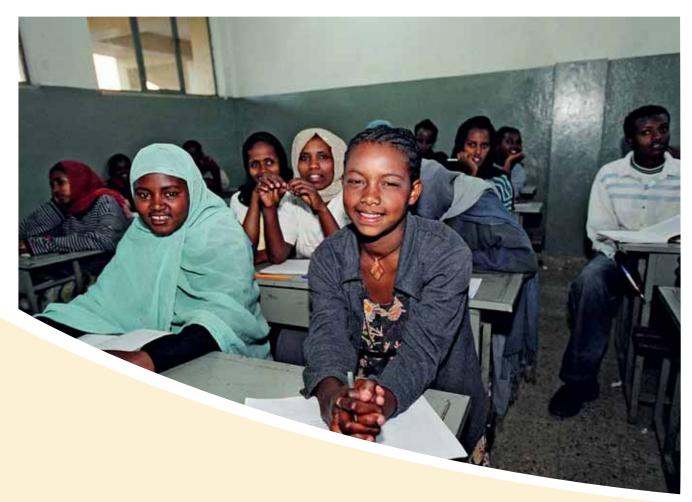
Faciliter la transition de la fo

Un appui ciblé du secteur privé en direction des établissements d'enseignement de niveaux primaire, secondaire et postsecondaire peut aider les étudiants à acquérir les compétences recherchées par l'industrie en vue de les intégrer dans le marché du travail. Ainsi, c'est un pont qui jeté au dessus du fossé qui sépare les systèmes d'enseignement traditionnel et le secteur privé. Les entreprises pourront donc appuyer le centre en envoyant leurs employés dispenser bénévolement des cours ou des exposés, participer à l'élaboration des programmes de formation, être des mentors, ou permettre l'utilisation de leurs équipements ou sites.

Instruction bénévole

L'enseignement ou le mentorat à titre bénévole, surtout au chapitre des compétences dans le domaine des affaires (entreprenariat, finances ou leadership), peuvent être un apport précieux dans le développement des compétences en salle de clase. Les entreprises peuvent encourager leurs employés à devenir des instructeurs bénévoles en créant des programmes d'action communautaire du personnel au sein de leur structure ou en offrant des incitatifs aux employés.

À ce sujet, l'organisation pour l'entreprenariat des jeunes, Achievement Nigeria (JAN), fait figure d'exemple d'une initiative d'enseignement bénévole. JAN offre aux jeunes des programmes complémentaires d'enseignement en économie de qualité supérieure. Grâce à l'aide des instructeurs bénévoles de Accenture, JAN à été en mesure d'étendre graduellement leurs programmes pour atteindre davantage de jeunes Nigériens. Accenture appui également le *Venture in Management Programme* - ViPM



rmation au milieu de travail

(Programme d'initiation à la gestion), qui comprend des cours assurés par des professeurs du Lagos Business School. Le programme intensif d'une semaine qui débouche sur un mini MBA²⁵ est conçu sur le modèle du programme d'été du Harvard Business School.

Appui à l'élaboration du contenu des programmes

Outre leur apport au chapitre du contenu des programmes de formation axée sur des compétences techniques et générales, les entreprises ont aussi l'occasion de participer au développement des programmes d'enseignement traditionnel. Une implication qui est d'autant plus importante quand on sait que c'est durant les dernières années de scolarité obligatoire que les élèves sont préparés à intégrer le marché du travail.

Nous misons beaucoup sur l'appui du secteur privé au chapitre de la formation ciblant des compétences agricoles pertinentes et spécifiques à une activité. En Côte d'Ivoire, par exemple, les plus grands producteurs mondiaux de cacao collaborent avec Winrock International pour instruire et préparer la prochaine génération de cultivateurs de cacao à rejoindre le monde du travail.

Placement, stage et apprentissage

La participation du secteur privé aux programmes de stage et d'apprentissage est essentielle pour que les étudiants puissent acquérir une expérience pratique de travail indispensable à leur réussite sur le marché du travail, mais aussi représente un volet important de ses orientations stratégiques en matière de ressources humaines.

Pour qu'un programme de stage soit une réussite, les entreprises doivent consentir un effort valide dans leurs jeunes recrues. Elles doivent fournir une supervision et une orientation adéquates, un plan de travail clair et des occasions de réseautage, de formation pratique et de promotion.

Un programme d'apprentissage attribue aux apprentis des mentors professionnels et qualifiés et entretient des rapports solides avec les institutions de formation académique ou professionnelle. Les apprentis doivent correctement évalués pour bien les orienter vers l'entreprise qui convient le mieux. On s'attend à ce que le mentor passe clairement en revue les objectifs de formation avec l'apprenti avant le début de la formation.

Nombre d'agences gouvernementales de promotion de l'emploi des jeunes (au Mali, en Mauritanie et au Sénégal, par exemple) sollicitent l'appui du secteur privé pour la formation et le développement des compétences des jeunes. Ces programmes offrent des incitatifs aux entreprises qui acceptent de jeunes stagiaires ou apprentis par le biais de crédits d'impôts ou de subventions salariales. Les entreprises participantes réussissent à maximiser les avantages de ces systèmes en les intégrant efficacement à leurs propres plans de formation en entreprise et en établissant une stratégie pour recruter les meilleurs jeunes stagiaires comme employés permanents.

Child Labour Alternatives thr (Alternatives au travail des e

Attah MANZAN est un élève de 16 ans membre du groupe agricole, CLASSE, au lycée Adzopé. Jusqu'à récemment, Attah se rendait dans une ville éloignée pour travailler dans le champ de son oncle pendant les grandes vacances scolaires pour rien ou très peu. Aujourd'hui, Attah applique ce qu'il a appris dans le cadre de son groupe agricole et utilise les parcelles de son école et les nouveaux outils et technologies de labour fournis par CLASSE. Avec les 15 \$US d'aide qu'il reçoit tous les mois, il arrive à payer ses frais de scolarité et il pense déjà même à démarrer une seconde pépinière dès la fin de l'année scolaire.

Contexte et objectifs du partenariat

En 2003, le *United States Department of Labour* (USDOL) a octroyé un financement à l'organisation non gouvernementale pour le développement, Winrock International, pour mettre en œuvre le projet *Child Labour Alternatives through Sustainable Systems in Education* (CLASSE). En 2004, *Winrock* a reçu des subventions additionnelles de la Fondation internationale pour le cacao (115 000 \$US), de Mars Inc. (260 000 \$US) et de la *Norwegian Association of Chocolate Manufacturers* (225

000 \$US) pour appuyer la prolongation du programme CLASSE jusqu'à la fin de 2007.

L'implication du chocolatier dans le projet CLASSE fait suite à un accord signé en 2001 par l'industrie mondiale du cacao qui s'engage à collaborer avec les gouvernements hôtes et les partenaires du développement en vue d'éradiquer les pires formes d'exploitation infantile dans la culture du cacao et de des produits dérivés en Afrique de l'Ouest.



ough Sustainable Systems in Education – CLASSE enfants par des systèmes durables d'enseignement)





Le mandat du programme CLASSE est de créer de futurs leaders et employeurs de fermiers éduqués en renforçant la pertinence de l'enseignement professionnel en agriculture pour les élèves et les jeunes scolarisés ou non. Le but du programme CLASSE est de réduire l'usage généralisé de pratiques agricoles inefficaces en Côte d'Ivoire qui augmente la fréquence de la main-d'œuvre enfantine dans les exploitations agricoles.

Activités du programme CLASSE

Des agents de vulgarisation de l'agriculture (un agent de vulgarisation pour quatre écoles) sont formés par le personnel de Winrock pour donner des cours sur l'agriculture traditionnelle aux élèves du primaire et du secondaire au moins une fois par semaine, dans le cadre de leur calendrier scolaire régulier. Le programme comprend des pratiques agricoles de qualité et des volets d'alphabétisation fonctionnelle et en agro-marketing. Les élèves ont aussi la possibilité de participer à des groupes agricoles hebdomadaires où ils mettent en pratique les compétences apprises dans les jardins expérimentaux et les parcelles de cacao de l'école. Le but de Winrock est de transférer le rôle et les responsabilités des agents de vulgarisation aux enseignants après environ trois ans afin d'assurer la pérennité du projet.

Les agents donnent aussi des classes plus pratiques aux jeunes non scolarisés de la région qui sont intéressés par la culture du cacao comme moyen de subsistance durable. Ces jeunes contribuent à la création de parcelles expérimentales et vont ensuite appliquer les connaissances acquises dans leurs jardins familiaux et leurs propres parcelles de cacao.

En vertu de la vulgarisation du projet en 2004, Winrock et le ministère ivoirien de l'éducation ont mis au point de nouveaux modules d'enseignement pour les classes de la 6° à la 3° du secondaire qui touchent à l'enseignement de l'agriculture, à la main-d'œuvre enfantine, à la santé et au VIH/sida. Cette vulgarisation sera

étendue à l'actuelle école communautaire CLASSE d'Ehouéguié, Côte d'Ivoire et inclura également trois autres écoles, dont les activités liées au projet CLASSE seront développées.

La vulgarisation inclut la mise sur pied d'un plan de microcrédit qui a permis à 30 élèves de bénéficier de prêts pour payer leurs frais de scolarité. Une partie de ces prêts à également servi pour des activités génératrices de revenu. Il faut aussi signaler qu'à travers le programme CLASSE, Winrock a offerts des microcrédits aux mères des élèves en vue d'améliorer leurs petits commerces existants.

Participation des entreprises

Le secteur privé finance le projet CLASSE, mais entretient également un réseau avec d'autres membres du secteur, des autorités gouvernementales et d'autres intervenants, y compris les ONG, qui apportent des dons en nature (ordinateurs, radios à transistors, etc.). Le secteur privé participe aussi à la surveillance des projets en effectuant deux visites annuelles sur le terrain, en soumettant des comptes rendus et des rapports et en communiquant régulièrement et de façon franche avec Winrock.

Avantages pour les entreprises

L'industrie du cacao a consenti d'énormes efforts pour résister à la pression et aux critiques internationales qui ont fusées en 2000 à la suite d'allégations sur le recours à la main-d'œuvre enfantine dans leur chaîne d'approvisionnement en Afrique de l'Ouest. Confrontée à de sérieux risques de perdre leurs clients réguliers mais également de faire face à des actions en justice, l'industrie dans son ensemble à lancer une campagne d'éducation et de sensibilisation de la

Child Labour Alternatives the (Alternatives au travail des é

population ouestafricaine aux dangers associés au travail des enfants et pour encourager et former les jeunes afin qu'ils choisissent la filière cacaoyère comme débouchée à la fin de leurs études.

Résultats et effets enregistrés

- 3 724 enfants et jeunes ont terminé une formation en agriculture. À compter de la fin de l'année scolaire 2006-2007, 3 693 jeunes scolarisés et 31 jeunes non scolarisés ont terminé une formation pour devenir des entrepreneurs agricoles.
- 12 609 jeunes ont été sensibilisés au problème du travail des enfants. Ils continuent de recevoir une formation par le biais de la méthodologie

- SCREAM de l'OIT, qui utilise l'art comme moyen de les éduquer sur les questions de la main-d'œuvre enfantine.
- 394 élèves ont participé à des champs écoles d'agriculture. Ces champs écoles ont mené diverses activités axées sur les intérêts de leurs membres, notamment la culture de parcelles de cacao et de potagers au sein de l'école, la formation à l'agrobusiness, des visites sur le terrain et l'initiation à l'informatique.
- 10 parcelles de plants de cacao, 10 champs écoles et une pépinière d'arbres ont été créés, et neuf écoles ont été rénovées. Les parcelles de cacao expérimentales sont utilisées pour offrir une expérience pratique en complément à la formation agricole. Les profits tirés de ces parcelles servent à aider l'école. Les travaux de rénovation ont inclus les bâtiments des écoles, des latrines, des salles de classe, des dispositifs de sécurité et un laboratoire informatique.



ough Sustainable Systems in Education – CLASSE enfants par des systèmes durables d'enseignement)

L'extension du projet CLASSE les initiatives **ECHOES** travers (Empowering Cocoa Households with Opportunities and Education Solutions). Winrock et l'International Foundation for Education and Self Help, en partenariat avec la Fondation internationale du cacao (WCF), sont à étendre leur présence dans les communautés productrices de cacao du Ghana dans le cadre de l'Initiative pour l'éducation en Afrique de l'USAID. Le projet sera financé en vertu d'un don sur deux ans de 6,12 millions \$US de la part de l'USAID et de la WCF. Les activités du projet seront axées sur trois prépondérants : l'éducation de base, les moyens de subsistance des jeunes et des activités innovatrices. Le nouveau projet se distingue du programme CLASSE, en ce que la WCF assurera la direction de l'initiative et qu'il sera davantage orienté sur la formation des enseignants et l'éducation traditionnelle.

Leçons apprises

- À l'étape pilote du projet, on a jugé très important d'étudier les écarts et les lacunes de l'enseignement agricole existant et d'élaborer des programmes d'études qui renforcent les méthodes actuelles.
- Les principales leçons apprises ont permis l'ajustement du programme CLASSE dont le financement est passé des mains de l'USDOL à celles de la WCF en 2004. Le projet s'est d'abord concentré principalement sur l'enseignement professionnel en agriculture et non sur un large éventail de formations professionnelles, notamment la mécanique et la menuiserie, auxquels on avait pensé au départ. Il s'agissait là d'une réorientation motivée par le marché, étant donné que les autres activités de formation professionnelle n'offraient pas de débouchés d'emploi aux jeunes.
- Le programme CLASSE se reproduit très bien grâce à l'attrait qu'il suscite pour le secteur privé. La méthodologie pourrait être adoptée dans d'autres domaines, par exemple les technologies de l'information, l'industrie ou la construction.

Défis à relever

- L'agriculture ne constitue pas une source de profits rapides ; cela prend plusieurs années aux plants de cacao pour créer un revenu. Le défi principal du projet CLASSE est donc de convaincre les jeunes que l'agriculture représente une option viable pour l'avenir.
- Un autre défi au stade actuel est la durabilité.
 Le programme CLASSE a réussi à introduire
 des stratégies durables dans le projet en formant
 des enseignants du système public pour délivrer
 le programme d'études agricoles, en intégrant
 le programme d'études dans le système scolaire
 traditionnel et en formant des jeunes non
 scolarisés comme formateurs principaux afin
 qu'ils transmettent leurs connaissances à
 d'autres jeunes.
- Le programme CLASSE est établi avec succès dans dix communautés dans la plupart desquelles il est toujours en opération avec un appui minimal de Winrock. Toutefois, encore bien des communautés en Côte d'Ivoire attendent toujours de pouvoir bénéficier d'options d'emploi durables pour leurs jeunes.
- La crise politique qui sévit toujours en Côte d'Ivoire a perturbé les activités du programme et l'assiduité à l'école.

Contact

Winrock International

2101 Riverfront Drive Little Rock, Arkansas 72202 Phone: 1.501.280.3000

Fax: 1.501.280.3090

Email: information@winrock.org Website: http://www.winrock.org Madjou Baïlo KAREMBE, un mécanicien soudeur de 21 ans, a participé à un stage parrainé par l'APEJ dans une entreprise agricole de Mopti en 2005. Au cours de son stage, Karembe avait pour responsabilité la gestion de l'atelier de fraisage et a travaillé étroitement avec le personnel de l'entreprise dans le traitement des commandes des clients mais aussi dans le renforcement de ses compétences manuelles en soudure et en outillage. Grâce à l'appui encourageant de son entreprise d'accueil, Karembe a été en mesure d'ouvrir son propre atelier de fraisage dans son village natal de Scio au terme de son stage et doit son succès initial aux clients, à l'équipement et aux conseils reçus de Mopti.

Contexte et objectifs du partenariat

En 2004, le gouvernement malien a mis sur pied l'Agence pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (APEJ) dans le but d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies pour la promotion de l'emploi des jeunes dans le cadre de sa campagne plus vaste de réduction de la pauvreté. Le taux d'emploi s'établissait à 57 pour cent en 2004 au Mali; des emplois qui se retrouvaient surtout dans le secteur informel qui emploi 78 pour cent des jeunes actifs. En outre, en dépit de leurs qualifications et de leurs diplômes, un nombre considérable de diplômés sans emploi éprouvent des difficultés à se dénicher un véritable emploi.

L'APEJ se subdivisent en quatre départements, qui ciblent des domaines spécifiques reliés à la promotion de l'emploi des jeunes : renforcement des compétences et de l'employabilité, développement de l'esprit d'entreprise, des programmes de formation intensive et l'accès au crédit. En 2005, le département chargé du renforcement des compétences l'employabilité des jeunes a lancé le programme de stage qualification afin de renforcer l'employabilité des jeunes diplômés dans le cadre de partenariat avec le secteur privé malien.

Activités

Avec le Programme de stage de qualification, des jeunes diplômés universitaires sont placés dans un environnement professionnel pendant 12 mois. En cofinançant la rémunération du stagiaire et en apportant une assistance et un appui technique à chaque stagiaire, l'APEJ permet aux entreprises maliennes, qui ont souvent du mal à recruter des jeunes avec les compétences recherchées et n'ont pas les ressources financières nécessaires, à embaucher et insérer des jeunes dans leurs structures.



Les entreprises maliennes participantes aident les jeunes à acquérir des compétences pratiques en relation avec leur profession et les exposent également à un environnement professionnel et à un réseau de contacts. On espère que les contacts et l'expérience acquise en cours de stage déboucheront sur un emploi permanent au sein de la structure d'accueil ou ailleurs. La période de stage s'avère une période de test précieuse qui offre à l'entreprise l'occasion d'évaluer les capacités du stagiaire et de décider si cette personne correspond au type d'employé recherché.

L'APEJ recommande que les stages englobent quatre volets essentiels :

- Les stagiaires doivent recevoir une orientation adaptée et une description de tâches qui définit clairement le travail demandé.
- Les charges du stagiaire doivent être en relation directe avec le domaine d'études.
- Le travail du stagiaire doit inclure des tâches qui participent au succès et à la performance de l'entreprise.
- Le stagiaire doit avoir un superviseur qui surveille, examine et évalue ses performances.

Structure

Le rôle de l'APEJ est d'assurer la liaison entre la jeunesse et le secteur privé ainsi que de fournir aux deux parties des conseils sur les composantes d'un stage réussi.

l'Agence pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (APEJ)



L'APEJ laisse le soin aux jeunes eux-mêmes pour trouver les entreprises privées intéressées à accepter des stagiaires, une façon pour elle de juger de l'esprit d'initiative et de l'intérêt des jeunes pour le programme. Il s'agit d'une étape très importante qui fait appel à des compétences en recherche d'emploi (rédaction d'un CV et d'une lettre de motivation). L'APEJ peut aider les jeunes à trouver des stages en leur offrant des services de conseil en recherche d'emploi, en informant les entreprises des avantages du programme et en exprimant sa volonté de travailler avec ces entreprises en vue de réaliser ces stages. Sinon, les candidats ont le choix de remplir des formulaires d'inscription au stage disponibles dans les bureaux de l'APEJ qui se chargera de lui trouver une offre du secteur privé qui correspond à son profil. Cette option a rencontré beaucoup moins de succès à offrir des occasions de stage aux jeunes parce que l'APEJ n'a pas encours développer un véritable réseau d'opportunités dans le secteur privé.

Une fois qu'un stagiaire a été assorti à une entreprise, l'APEJ leur fourni les documents contractuels nécessaires pour le programme.

L'APEJ finance les six premiers mois du programme de stage (sous la forme de traitements mensuels allant de 50 \$US à 100 \$US pour couvrir les frais de transport de base) et l'entreprise d'accueil, quand quant à lui, finance les six derniers mois. Par ailleurs, l'APEJ prend en charge les coûts associés aux cotisations de sécurité sociale en faveur du stagiaire ou de l'apprenti pour toute la durée du programme.

Contribution des entreprises

En dehors de prendre en charge le traitement mensuel pour la seconde moitié du stage, les entreprises doivent assigner un superviseur au stagiaire et lui remettre les termes de référence du poste. L'entreprise doit aussi évaluer les performances du stagiaire à mi-parcours ainsi qu'à la fin du stage.

À l'avenir, l'APEJ s'attendra à ce que le secteur privé jour un rôle plus actif pour la tenir au courant de ses besoins en ressources humaines et de ses impressions sur la performance des stagiaires.

Avantages pour les entreprises

- Les stagiaires doivent apporter une contribution véritable aux objectifs de l'employeur.
- Le programme agit toute l'année comme source de futurs professionnels hautement motivés.
- Les jeunes apportent de nouvelles perspectives aux problèmes de longue date.
- L'image de l'entreprise hôte est rehaussée grâce à sa participation au développement des jeunes de la collectivité.
- Les stages flexibles et économiques ne demandent pas un engagement à long terme de la part de l'employeur.
- Les stages offre une solution pratique au problème de la qualification des diplômés qui ne correspondent pas aux besoins du secteur privé.

Résultats et effets enregistrés

- Plus de 3 000 jeunes ont pris part à un programme de stage de qualification depuis 2004.
- On estime que 50 pour cent des stagiaires ont trouvé un emploi au terme de leur stage.
- Les entreprises hôtes incluent des banques, des agences de voyage, des cabinets d'architecture, des pharmacies, des cabinets d'avocats, des entreprises de télécommunication et cabinets d'ingénierie.
- L'un des meilleurs exemples de réussite d'une entreprise engagée dans le programme est la participation d'ICOTED, un cabinet de consultation en ingénierie qui durant les deux premières années du programme a accueilli 15 stagiaires de l'APEJ.
- L'intérêt des entreprises dans le programme est grandissant à mesure qu'un nombre croissant d'entre elles prennent connaissance de l'existence du nouveau programme. L'APEJ a lancé une campagne de publicité et prévoit discuter avec les organisations patronales et les

Case study No. 6

entreprises
locales de partout
au pays des avantages
du programme afin
d'accroître le nombre des
sociétés participantes. Le Rotary
Club du Mali appui déjà fortement
ce processus en communiquant les
activités de l'APEJ à tous ces membres.

• Les entreprises participantes ont eu des commentaires positifs relativement à leur implication dans le programme, notamment un accroissement de la productivité et du capital humain. L'énergie, la motivation et l'esprit d'innovation des stagiaires ont contribué à construire un environnement de travail plus positif.

Leçons apprises

- Les entreprises peuvent ne pas voir l'intérêt d'accepter un interne, c'est pourquoi il est primordial d'insister sur les avantages qu'elles peuvent retirer de leur engagement. De plus, il est important que l'APEJ s'assure que les stagiaires possèdent les compétences requises pour contribuer à l'entreprise hôte en établissant des normes de qualité pour la participation au programme en termes d'années d'études terminées et de qualifications et d'expérience pertinentes.
- Traditionnellement, les sociétés voyaient d'un mauvais œil les partenariats avec le gouvernement. Le nouveau programme de stage offre une occasion précieuse pour l'APEJ de redéfinir la relation gouvernement-secteur privé tout en étant un exemple à suivre pour les autres initiatives de partenariat public-privé.
- Les rencontres directes avec le secteur privé pour expliquer le programme ont prouvées être une méthode beaucoup plus efficace de rallier l'appui de ses membres qu'à travers des correspondances écrites. À la fin de 2007, l'ANEJ avait organisé deux séminaires d'information à l'intention du secteur privé à Bamako. Le nombre important de ceux qui ont répondu à l'appel (plus de 50 représentants d'entreprise) a été le signal d'un fort intérêt des entreprises pour le programme.

- Les séminaires ont également été l'occasion pour les partenaires d'affaires de faire part de leurs suggestions pour améliorer le programme. Elles ont notamment porté sur l'élaboration d'un mécanisme d'évaluation du nombre de stagiaires qui trouvent de l'emploi au terme de leur stage. On a aussi suggéré que l'APEJ traitement plus rapidement les rémunérations des stagiaires qui peuvent passer leurs six premiers mois de stage sans recevoir un sou.
- Les superviseurs sont un facteur essentiel au succès des stages. Ils guident le stagiaire, l'oriente, le motive et lui font part de leur impressions quand à ses performances.

Défis à relever

- Les femmes représentent seulement 28 pour cent des stagiaires. Ce constat s'explique en partie par le fait qu'un nombre plus élevé d'hommes obtiennent leur diplôme universitaire et sont en mesure de participer au programme. On étudie actuellement les moyens d'encourager les femmes diplômées à soumettre leur candidature au programme.
- Le ralliement de l'appui d'un plus grand nombre d'entreprises est un défi constant, compte tenu que les demandes de stages sont presque deux fois plus nombreuses que les offres. L'APEJ travaillera à trouver des ressources humaines et financières pour embarquer davantage de sociétés dans le programme.
- Le programme n'a pas encore mené d'études de suivi sur les jeunes qui ont terminé le programme de stage pour mesurer à quel point le système facilite la transition des participants des études au marché du travail. La rétroaction des stagiaires et des entreprises est importante afin de déterminer les occasions d'améliorer le programme.

Contact

Agence pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes

BP: E2584 – Bamako Mali

Tel: (223) 229 6455 Fax: (223) 229 6459

E-mail: info@apej-mali.org.ml Website: www.apej-mali.org

Développement des entreprises pour créer de l'emploi

Le secteur privé ouest-africain se trouve dans la position privilégiée d'être en mesure de soutenir le développement d'entreprises et d'organisations dirigées par des jeunes pour leur permettre devenir des fournisseurs et des contributeurs rentables et performants pour l'économie. Un tel appui peut jouer un rôle clé dans la création d'emploi, la génération de revenus et de valeur ajoutée, et la formation d'une pépinière pour développer et tester le talent en création d'entreprise. Les jeunes ne possèdent l'expérience ou le savoir-faire des affaires pour créer des entreprises. Ils ont besoin d'une quantité considérable de formation, de conseil et d'apport financier pour traduire leurs idées et leur énergie en action.

Les entreprises peuvent former des partenariat avec les associations et les entreprises de jeunes en leur offrant des services de développement axés sur le renforcement des pratiques d'entreprise durables de même que le transfert et la diffusion de nouvelles technologies, de chaînes de distribution, de techniques de gestion et de systèmes ou de réseaux d'information. Les partenariats avec les associations de jeunes peuvent inclure la formation et l'éducation, le financement et des activités de conseils.

Programmes de liaison

Comme on l'a déjà indiqué, plusieurs entreprises multinationales reconnaissent le caractère essentiel du développement et du renforcement des chaînes d'approvisionnement pour la réduction des coûts et l'amélioration de la compétitivité, mais également à la gestion des relations et de la réputation au sein des communautés locales ou elles opèrent.

Les interventions du secteur privé dans la chaîne d'approvisionnement peuvent comprendre la formation jeunes dirigeants de PME ou entrepreneurs au base de la gestion d'entreprise, notamment la comptabilité et le marketing, le recours à des consultants en management ou la facilitation de l'accès à des mécanismes de financement pour donner aux PME la change de se développer. Le programme de liaison avec PME récemment lancé en Guinée constitue un exemple d'une combinaison de ces trois approches.

Développement d'entreprises – Action directe

En l'absence de marchés proprement fonctionnels, de plans d'appui aux entreprises et de l'infrastructure indispensable à l'appui au développement des entreprises, comme c'est le cas dans certains pays d'Afrique de l'Ouest qui ont connu des conflits, l'investissement direct dans la création et la relance d'entreprise peut s'avérer nécessaire. Cet investissement pourra se traduire par l'appui nécessaire pour remettre les entreprises sur pied, des subventions de départ, des crédits, de l'investissement en capital, de l'équipement, de la formation en gestion de petite entreprise et en management, de l'assistance en ressources humaines et la mise en niveau de l'infrastructure.

Reconstruire une économie moribonde est un processus difficile qui exige l'implication de tous les acteurs, surtout le secteur privé. Comme on le verra dans l'étude du cas de Klin Salone en Sierra Leone, les jeunes peuvent être financés, formés et mobilisés pour créer des entreprises opérationnelles génératrices d'emploi. Dans le cas qui nous occupe, il s'agit d'un partenariat entre l'agence de coopération GTZ, le gouvernement sierra-léonais et une association de jeunes devenue entreprise visant à fournir de l'emploi à la jeunesse largement désœuvrée de Sierra Leone. Dans une région du monde ou plus de 80 pour cent des jeunes sont au chômage, ils doivent être orientés vers de quoi gagner leur vie ou acquérir des compétences et de l'expérience pour y arriver. À défaut de consulter, de faire participer et de former les jeunes, on court le risque de générer de la frustration, de la marginalisation, voire de la violence.

"Une approche de ce genre de partenariat qui lie le développement des entreprises locales aux grands projets d'industrie extractive peut servir comme un modèle de croissance économique et sociale dans les communautés africaines"

-M. Mamady Traore, Ministre de l'Industrie, du Commerce, du Tourisme et des artisans, de la Guinée

Contexte et objectifs du partenariat

La société Guinea Alumina Corporation (GAC) est une joint venture entre le géant minier BHP Billiton Ltd., Global Alumina Corporation, Dubai Aluminum Company Limited et Mubadala Development Company PJSC. Cette joint venture est en train de construire une raffinerie d'alumine près de Sangarédi dans le nord-ouest de la Guinée pour transformer les ressources de bauxite en alumine pour la production d'aluminium. La raffinerie constitue l'un des plus gros investissements de capitaux jamais réalisés en Afrique sub-saharienne.

La Fondation américaine pour le développement de l'Afrique (USADF) est une agence gouvernementale américaine qui œuvre à l'élargissement de l'accès à de meilleures possibilités économiques sur le continent africain. En 2006, la GAC et l'USADF ont conclu un partenariat stratégique pour un montant de 5 millions \$US sur cinq ans en vue de stimuler la croissance économique locale, la création d'emploi et l'augmentation des revenus à travers la mise en relation des PME et un projet de développement communautaire.

Le partenariat englobe deux volets : un programme de mise en relation des PME et un programme de développement communautaire participatif. Le programme de mise en relation GAC-USADF est axé sur la présélection, le renforcement et la liaison des PME porteuses avec les débouchées du marchés créées par le développement de l'industrie de la bauxite, afin de maximiser la participation de l'économie locale dans l'essor du secteur minier guinéen. Le centre d'intérêt du programme de liaison avec les PME va de la construction aux opérations pour développer l'économie de consommation locale.

L'un des principaux buts du projet est de générer de l'emploi dans le contexte d'une économie qui subit des taux de chômage et de sous-emploi élevés. Compte tenu du manque de qualifications et d'expérience de la main-d'œuvre, le projet a pour ambition d'investir dans les PME qui offre d'importantes opportunités de formation aux jeunes qui débutent dans le marché du travail. Dès qu'ils ont suivi une formation et acquis une expérience pratique, ils deviennent une source de capital humain pour la raffinerie, qui espère créer 2 100 emplois postes pour le bassin de main-d'œuvre dominé par les jeunes.

Activités de mise en relation avec les PME

Le but principal du programme de liaison avec les PME est de fournir aux entreprises locales le volume d'investissement indispensable à leur développement et à leur essor. Cet à cet effet qu'un fonds de 10 millions \$US a été mobilisé et sera dépensé de la manière suivante :

1. Investissement pour le développement des entreprises

Les entreprises bénéficiaires reçoivent des crédits pour grossir leur fonds de roulement et renforcer leur infrastructure et leurs processus. Les crédits s'échelonnent de 100 000 \$US à 250 000 \$US pour une période de cinq ans. Ils sont remboursés au fonds selon un calendrier prédéterminé par les parties pour ensuite être recyclés.

2. Subventions pour le soutien au fonctionnement

L'USADF octroie des subventions pour renforcer les capacités des entreprises qui n'ont pas encore rencontré les critères pour un investissement d'expansion des entreprises. Les subventions sont utilisées pour offrir aux entreprises des services de développement d'entreprise axés sur le plan stratégique d'entreprise, la gestion financière et la

liaison avec les PME



comptabilité, le développement de produits, la formation managériale et la gestion du rendement. Les subventions pour le soutien au fonctionnement pouvant atteindre 100 000 \$US sont généralement non remboursables et peuvent par la suite donner lieu à une demande pour de l'investissement d'expansion.

L'USADF travaille en partenariat avec une ONG locale, le Centre d'Appui au Développement (CAD), pour offrir un appui technique et des conseils d'entreprise aux PME guinéennes. Le CAD agit en tant qu'entrepreneur général chargé de la coordination de l'élaboration et de la mise en œuvre des plans d'affaires des petites entreprises.

À l'étape pilote du projet, l'USADF et GAC ont travaillé ensemble pour déterminer les segments de marché qui avaient un plus grand besoin d'investissement pour ensuite sélectionner ceux qui seraient à même de renforcer la chaîne d'approvisionnement locale de GAC. Les secteurs qui se sont démarqués comprennent la construction, les opérations et l'économie de consommation locale.

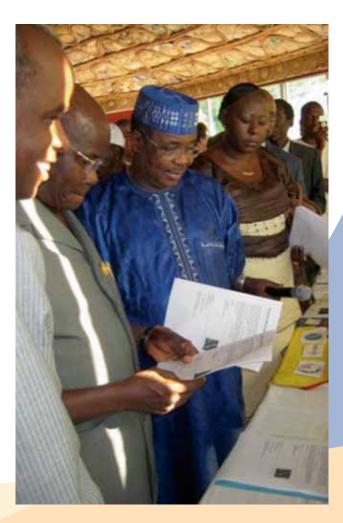
En 2007, les six PME bénéficiaires des investissements étaient : Guinée Confection, expansion des capacités de production de la confection d'uniformes ; Ferme Avicole Keba, accroissement de la production d'œuf d'une ferme avicole ; Diallo et Fils, construction d'une nouvelle boulangerie faisant partie d'une chaîne ; ENCODI, renforcement des capacités techniques d'une société de construction ; SAF, renforcement des capacités managériales d'une société de services de froid basée à Sangarédi ; et Kyok Soul, expansion des capacités d'une société de services de gardiennage et de surveillance.

En 2008 les investissements seront concentrés sur le renforcement des capacités des centres de formation dont le but est d'apporter aux jeunes des compétences et de leur apprendre un métier en lien avec l'industrie de l'extraction. Ils concerneront plus précisément l'expansion des capacités d'une auto-école locale, l'élargissement d'une menuiserie et la consolidation de son programme de mentorat, et le renforcement des capacités

d'une coopérative de production et de distribution de riz. En alliant la formation de compétences et la création d'emplois locaux, le programme pourra ouvrir de solides opportunités pour les jeunes des communautés locales.

Contribution des entreprises

La participation de GAC au programme se décline à plusieurs niveaux. À l'appui financier qu'il apporte, vient s'ajouter le partage d'information sur ses besoins en approvisionnement, ce qui permet à l'USADF de sélectionner les PME et de renforcer leurs capacités d'approvisionnement. Enfin, GAC assiste les PME en les incluant dans les soumissions pertinentes.



En plus de l'apport de millions \$US de GAC dans projet l'USADF, on s'attend à ce que l'expansion de la raffinerie d'alumine se soldera par des retombées des débouchées économiques majeures pour communauté locale.

Le coût total du volet du projet axé sur la mise sur pied et la construction de lamine est de 4,78 milliards \$US, sachant que la durée de vie prévue du projet est de 50 ans. Outre la construction du site de la mine, d'autres installations et infrastructures doivent être mises sur pied, dont une centrale à vapeur et électrique, deux embranchements de voie ferrée, une jetée pour la manutention des matériaux et un quai à conteneurs, un nouveau pont, des châteaux d'eau et de l'équipement de drainage et électrique. Un imposant projet de développement domiciliaire pour les ouvriers de la raffinerie.

Avantages pour les entreprises

Pour GAC, la création de liaisons entre les entreprises et le rehaussement de l'environnement économique local réduira les coûts d'investissement en lui permettant d'obtenir ses services localement et d'accroître la spécialisation et la flexibilité. L'investissement va aussi rehausser l'image de la société dans la communauté, encourager le développement des connaissances et avoir une incidence sociale en termes de réduction de la pauvreté et de création d'emploi. Le partenariat entre GAC et l'USADF se résume donc une question à la fois de compétitivité et de responsabilité sociale.

Résultats prévus et incidences du cycle de cinq ans de chaque projet de PME

- 1 million \$US ont été investis dans six PME en 2007.
- On s'attend à ce que 700 emplois soient créés durant les cinq années du projet.
- Le projet devrait générer une augmentation de revenu progressive de 13 millions \$US.



liaison avec les PME

- La rémunération des ouvriers devrait augmenter de 2 millions \$US.
- En 2008, GAC et l'USADF poursuivront leur partenariat stratégique avec un investissement cible de 2 millions \$US.

Leçons apprises

- Parmi les meilleures pratiques quand on travaille avec des PME, la plus importante est qu'elles élaborent leur propre plan d'affaires au lieu que l'USADF le fasse pour elles. Il s'agit d'un équilibre délicat, mais s'assurer de l'engagement véritable des PME envers les priorités et les plans d'investissement est essentiel pour réaliser les résultats escomptés.
- Il était très important de travailler avec les PME qui étaient en lien avec les activités principales et des chaînes de valeur de GAC, mais aussi avec les sociétés de produits grand public. Ainsi, on assure la diversification et la durabilité de l'économie locale tout en évitant de dépendre d'un seul client.
- Les projets de mise en relation doivent démarrer bien avant le lancement des opérations. Dans le cas présent, GAC s'attend à extraire ses premiers minerais de bauxite pour commercialisation en 2010, ce qui laisse amplement le temps pour développer l'économie locale.
- L'appui reçu du Ministère guinéen de l'Industrie, du Commerce, du Tourisme et de l'Artisanat au début du processus a été instrumentale pour faire en sorte que le programme était en ligne avec les objectifs de développement de la Guinée, tout en s'assurant de l'implication locale directe.
- Même si la rentabilité, le potentiel de croissance et le segment de marché sont des critères précieux lors de la sélection des PME admissibles au financement, il est aussi important d'étudier la contribution macroéconomique plus large que les PME peuvent apporter à la communauté. Voilà pourquoi on insistera sur l'employabilité et le renforcement des compétences lors des prochaines périodes

de financement.

Ne seront sélectionnées
que les PME qui ont intégré des
mécanismes de recrutement et la
formation de nouveaux employés, développant
ainsi le capital humain de la communauté. On
s'attend à ce que les jeunes en soient les plus
grands bénéficiaires.

Défis à relever

- L'USADF participera à la mise en œuvre, y compris la surveillance et la gestion du rendement des fournisseurs, à mesure que les PME commencent à fournir GAC en biens et services.
- L'élaboration du cycle d'investissements de 2008.
- Développer les fournisseurs de services locaux capables de fournir des services aux PME, par exemple, la gestion financière ou le contrôle de la qualité. Trouver et développer localement ces ressources est essentiel à la consolidation des PME.
- Dès les débuts du projet, il sera primordial de démontrer à GAC les avantages que la valeur ajoutée créée par l'investissement dans les PME peut apporter à leur chaîne des valeurs. Pour ce faire, il faudra documenter les succès et les meilleures pratiques et les communiquer au grand public.

Contact

USADF

Camayenne, Corniche Nord Rue Di-011 No. 278, Immeuble Fawaz 1^{er} Etage, Porte 102 BP Box 2399

Conakry, Guinea

Tel: (224) 30. 46.75.05 Fax: (224) 30.46.75.06

Email: guinearep@usadf.gov

"J'ai terminé l'école en septembre 2005 avec des espoirs de poursuivre des études supérieures. Je me vite rendu compte que mes parents, après avoir été déplacés par la guerre, n'avaient pas les moyens de me payer des études postsecondaires. Après plusieurs mois passés dans la rue, j'ai rejoint l'unité centrale de gestion de Klin Salone où j'étais chargé de plusieurs points de transit et de la vente itinérante. Depuis 14 mois, la ville est propre et j'ai pu louer un appartement pour sortir de la rue. J'espère que, comme pour moi, Klin Salone continuera d'offrir des débouchés aux jeunes"

-Abdulai F. Sesay, employé de 21 ans de Klin Salone, Freetown

Contexte et objectifs du partenariat

Le Système de gestion des déchets de Freetown (FWMS) est un modèle de partenariat public-privé qui veut apporter une solution au grave problème du chômage des jeunes dans le contexte d'économie d'après-guerre que connaît la Sierra Leone. Juste cinq ans après une féroce guerre civile, la Sierra Leone enregistre une croissance économique nationale de 7 pour cent. Toutefois, cette croissance a eu des répercussions limitées sur l'emploi des jeunes ; les 500 000 jeunes de sa population de 5,6 millions sont sans emploi.

C'est en 2006 que l'agence allemande de coopération technique, GTZ a commencé à promouvoir les groupes de jeunes actifs dans la collecte des déchets à Freetown, dans le cadre de la mise en ouvre de son programme de promotion de l'emploi des jeunes à travers le développement du secteur privé. En vertu de ce programme, le secteur privé englobe toute société à but lucratif (les initiatives rurales et micro-urbaines traditionnelles ou informelles, les petites et moyennes entreprises des secteurs formels et informels, les grandes sociétés plus ou moins à l'agonie) qui peut générer de l'emploi pour elle-même ou pour les autres si



échets de Freetown (FWMS)



elle possède l'investissement nécessaire. Dans le cadre de sa stratégie qui vise une action directe pour le développement du secteur privé, GTZ a mis au point une méthode d'intervention en faveur de ces types d'entreprise qui assure la survie de la grande majorité de la population.

Le FWMS a débuté ses activités en décembre 2006 au moment où Freetown traversait une crise de la gestion des déchets. Les services de collecte des déchets de la ville étaient alors devenus dysfonctionnels et peu fiables. Sur les 700 tonnes de déchets produits quotidiennement à Freetown, seuls 150 tonnes sont envoyés dans deux décharges publiques, le reste s'accumulant dans les espaces publics et non autorisés. Le Gouvernement de la Sierra Leone, en collaboration avec GTZ, la Banque mondiale et le conseil municipal de Freetown, en sont arrivés à une solution en deux volets :

- 1. Le renforcement des capacités d'un groupes de jeunes réunis autour de l'Association de gestion des déchets de Klin Salone, pour coordonner les activités de divers groupes privés et bénévoles qui auront pour mission de faire du porte-à-porte pour collecter les déchets.
- 2. La création d'une société autonome, la *Freetown Waste Management Company FWMC* (société de gestion des déchets de Freetown), pour superviser et coordonner toutes les opérations de nettoyage de la ville, y compris la gestion des sites de transit des déchets, la maintenance de l'équipement et les services de Klin Salone.

À l'heure actuelle, la FWMC est une structure semi-privée financée par le Gouvernement de Sierra Leone et GTZ, même si on s'attend à ce qu'elle devienne une société autonome génératrice de revenus en 2008. La Banque mondiale apportera un appui technique qui se traduira par des services d'aide à l'expansion de l'entreprise et des facilités de crédit en vue de la privatisation de la société.

Activités du FWMS

Le Système de gestion des déchets de Freetown comprend trois volets :

- 1. La collecte de déchets au porte-à-porte et leurs décharge dans les dépotoirs de transit municipaux, sous la houlette de l'Association de gestion des déchets de Klin Salone qui établit les directives et fournit aux groupes membres les véhicules et un appui marketing. Les clients payent un forfait fixe mensuel à ces groupes membres pour la collecte des déchets. En retour, les groupes membres payent une cotisation mensuelle à l'association pour les services rendus.
- 2. Le transport des déchets des sites de transit vers les dépotoirs. Grâce à la collaboration étroite du conseil municipal de Freetown, 31 sites de transit des déchets ont été identifiés à travers la ville. Cette étape inclut aussi la mise au point et la mise en œuvre d'un plan de gestion pour les 11 nouveaux camions de l'autorité sanitaire offerts par le Gouvernement libyen.
- 3. La gestion des dépotoirs de destination finale. Aujourd'hui, les déchets de Freetown sont absorbés par deux dépotoirs municipaux situés à Kingtom et à Kissy. Ils ont la capacité d'Accueillir le volume actuel des déchets de la ville grâce au déploiement de 68 jeunes de Klin Salone qui s'activent à aplanir les déchets manuellement à leur arrivée dans les dépotoirs. Les deux dépotoirs nécessitent d'importants travaux de réhabilitation pour les doter de bureaux, de bulldozers, d'égouts, d'un mur d'enceinte et de voies de circulation. La nouvelle société, FWMC, se chargera de la gestion du site au terme du projet de réhabilitation.

The Freetown Waste Manage

La coopération entre GTZ et Klin Salone

GTZ a agit à titre de consultant en développement d'entreprises auprès de Klin Salone durant sa phase de démarrage. GTZ a également financé les coûts associés à l'équipement, aux salaires, au marketing et aux bureaux pour le compte des groupes membres et de Klin Salone au cours de cette même période.

La formation

GTZ a parrainé la formation de 60 groupes de jeunes membres sur un total de 112 dans des domaines liés à la gestion des déchets, aux services à la clientèle, à la gestion financière et à la participation des jeunes. En outre, GTZ et Klin Salone est travaillé en étroite collaboration à la formulation d'un plan stratégique de développement et à la mise sur pied d'une équipe de direction et d'un conseil d'administration qualifiés.

Participation de l'entreprise

• Grâce à une approche innovatrice de jeunes entrepreneurs vis-à-vis de la gestion des

déchets par le secteur privé, l'Association de gestion des déchets de Klin Salone est en mesure d'offrir des services contractuels rémunérés à des ménages et des commerces (240 jeunes organisés en 39 groupes itinérants) de même qu'à des structures publiques. Les services rendus aux structures publiques consistent en la gestion de 30 sites de transit, deux dépotoirs, 12 sites de nettoyage nocturnes et 20 postes de sécurité (soit au total, 520 jeunes).

- Là où les structures publiques en charge de la gestion des déchets de Freetown se sont montrés peu fiables, le FWMS s'avère un partenariat réussi entre le public (autorité chargée de l'hygiène) et le privé (Klin Salone) qui a relevé le défi de maintenir la ville de Freetown dans une propreté stable pendant 14 mois.
- Les services offerts par Klin Salone et la FWMC participent à la mise en place de services liés à l'infrastructure de base en Sierra Leone, tout en étant une source d'emploi pour une jeunesse largement frustrée et désœuvrée.
- La création de ces entreprises privées signifie que le service public peut être rendu sans avoir à compter entièrement sur la machine étatique surchargée.



ement System (FWMS)

Avantages pour les entreprises

Ces avantages sont encore à déterminer. Dans ce cas précis, il n'existe aucune collaboration avec une entreprise privée existante. GTZ est à créer une nouvelle entreprise gérée par des jeunes avec la collaboration de associations de jeunes, qui vient combler une niche qu'aucune société publique ni privée ne dessert encore.

Résultats enregistrés

- Plus de 9 000 tonnes de déchets ménagers et publics ont été collectés chaque mois (une hausse par rapport à 4 650 tonnes en 2005).
- Les déchets sont collectés auprès de plus de 3 000 ménages et commerces.
- 43 des 102 groupes de jeunes membres de l'Association des jeunes de Klin Salone ont été formés à la gestion des déchets.
- 760 emplois durables ont été créés dans ce secteur.
- 1,3 million \$US ont été investis par GTZ dans le développement du système de gestion des déchets.
- La Banque mondiale a conclu une entente de prêt de 3 millions \$US avec le Gouvernement de Sierra Leone en vue de la création de la FWMC et du renforcement de ses capacités à opérer comme une entreprise privée.

Leçons apprises

- Il existe d'énormes débouchées commerciales pour des services efficaces et fiables de collecte et de traitement des déchets. La clé pour un modèle d'entreprise réussit existe : les clients sont prêts à payer pour les services pendant que les jeunes ont l'énergie nécessaire pour rendre le service.
- La création d'un modèle d'entreprise rentable et concurrentiel dans un pays au marché inexpérimenté peut s'avérer un lent processus, qui doit inclure des consultations et des apports à tous les niveaux : secteur privé, gouvernement, société civile et partenaires du développement.
- La direction et l'engagement du gouvernement envers ce modèle de partenariat public-privé

- ont été essentiels. En effet, cela signifiait pour le gouvernement de transférer la prérogative exclusive de la gestion des déchets à des intérêts privés.
- L'acceptation par les autorités publiques et les partenaires du développement que la position de Klin Salone en tant qu'une association de jeunes capable et respectée était une étape importante du processus. On la doit en fait à l'expertise et à l'assistance technique de GTZ engagées dans le renforcement des capacités de Klin Salone pour en faire une entreprise bien opérationnelle.
- On a eu besoin d'importants investissements et de l'engagement des partenaires du développement (en l'occurrence, la Banque mondiale) pour pallier le manque de fonds publics pour la privatisation de la FWMC, qui va assurer la gestion des déchets de Freetown.

Défis à relever

- Étant donné qu'il s'agit de la première expérience de Klin Salone en tant qu'entreprise, la gestion de ses membres et la génération de profits risquent de poser des difficultés.
- Renforcer les capacités de la FWMC en vue de générer suffisamment de revenus pour maintenir sa collaboration avec Klin Salone.
- La tendance à l'arrêt de l'appui du gouvernement à cause des ratés de la bureaucratie ou de la mauvaise gouvernance.
- Le maintient de la durabilité du processus à l'échéance de la coopération avec GTZ et la Banque mondiale.

Contact

GTZ - Sierra Leone

33, Frazer Street, Off Wilkinson Road

Freetown - Sierra Leone Tel: (232) 33 50 67 00

E-mail: info@gtz.de Website: www.gtz.de

VI. Sommaire des leçons apprises

Les huit études de cas de partenariat du secteur privé décrites ici sont uniques dans al manière dont elles réunissent les acteurs du secteur privé et le gouvernement, la société civile et les institutions multilatérales pour relever le défi du chômage des jeunes. Chaque projet présente une approche différente caractérisée les différents degrés de participation de chacun des acteurs. Cela dit, on est en mesure de dégager certaines tendances et leçons apprises communes, qui permettront d'orienter les prochaines interventions du secteur privé en faveur de la promotion de l'emploi des jeunes.

Les défis associés aux partenariats avec le secteur privé

- Le manque de capacité des entreprises d'Afrique de l'Ouest. Comme l'a montré l'étude de cas du projet « Believe Begin Become », les partenaires du secteur privé à l'échelle nationale et internationale ont atteint la limite de leurs capacités en ce qui concerne leurs priorités en matière de responsabilité communautaire ou ne disposent plus des moyens financiers ou humain de contribuer à l'emploi des jeunes.
- Le choc des cultures. Les organisations pour la promotion de l'emploi des jeunes et les entreprises fonctionnent souvent selon des systèmes de valeurs différents, ce qui peut créer des frictions entre les partenaires
- La vitesse d'exécution. Les entreprises s'attendent à des résultats rapides et à des mises en œuvre à une cadence difficile à maintenir pour la société civile, le gouvernement et les institutions multilatérales.
- La flexibilité. Les stratégies de responsabilité des entreprises sont souvent rigides et les fonds sont souvent assujettis à des conditions. Les organisations de mise en œuvre ont besoin de flexibilité et de se sentir responsabilisées pour être efficaces.
- Le profit contre les répercussions sociales. Les objectifs fondamentaux d'une entreprise sont en opposition avec ceux des acteurs sociaux. Les partenaires doivent trouver un moyen d'utiliser les motivations de profits à l'avantage du projet.
- Le manque de confiance. Comme nous l'avons vu dans l'étude de cas de l'APEJ, les entreprises et le gouvernement ont souvent des réserves à collaborer ensemble. En Afrique de l'Ouest, il n'est pas rare que les gouvernements ont accusé le secteur privé d'exploiter les gens, d'endommager l'environnement et d'investir très peu dans l'économie locale, alors que les entreprises, elles, citent la corruption, les politiques qui entravent les affaires et l'impôt élevé comme des raisons qui les empêchent de travailler avec le gouvernement. Ainsi, la redéfinition des rapports public-privé ne sera une tâche aisée.
 - La réputation. Lorsque le privé recherche des partenaires avec qui travailler, il tend à privilégier les grandes institutions ou les organisations reconnues dont la bonne réputation est avérée. Cette approche limite le développement des nouvelles entreprises et des petites organisations de promotion de l'emploi des jeunes.
 - L'environnement des affaires. Les entreprises ont tendances à concentrer leurs investissements communautaires dans les régions où elles détiennent d'importants intérêts économiques. L'environnement des affaires en Afrique de l'Ouest, qui est aux prises avec des difficultés, n'attire pas de nouveaux investissements assez rapidement.

Les avantages des partenariats avec le secteur privé

- Le capital intellectuel. Le secteur des affaires offre un capital intellectuel dans les domaines de la technologie, des procédures d'entreprise avisées, de l'information sur le marché et des techniques permettant de réaliser des économies.
- Le marketing. Le secteur privé est en mesure d'apporter à leurs jeunes partenaires de la visibilité et de la publicité.

Les domaines principaux d'investissement en entreprise :

- financement et crédits de départ pour les jeunes entrepreneurs
- appui aux jeunes : mentorat, développement d'entreprise
- développement d'entreprise action directe
- appui technique expertise en gestion d'entreprise
- De la valeur ajoutée. Les entreprises offre une alternative aux pratiques des bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux avec la prestation de services innovateurs, tels que le développement d'entreprise, le mentorat, des bénévoles et des dons en nature, que les bailleurs de fonds traditionnels ont du mal à fournir.
- Les lobbys. Le secteur privé peut doter les organisations qui encouragent l'emploi des jeunes du pouvoir économique leur permettant d'offrir de nouvelles pistes pour des partenaires, des ressources, des crédits et des réseaux supplémentaires.
- Le marché du travail. Le secteur des affaires joue un rôle dans l'orientation de carrière et la formation, en plus d'offrir des occasions d'emploi.

Comment consolider les partenariats avec le secteur privé en faveur de l'emploi des jeunes ?

- Engagez vos activités principales! Le secteur privé doit s'engager dans des projets qui utilisent ses activités principales (se reporter aux études de cas sur Cisco, la WCF et la GISDC). Cette stratégie encourage le transfert de connaissances et compétences et fait en sorte que les entreprises privées profitent des compétences existantes.
- Engagez-vous et participez ! Les entreprises doivent s'engager à construire et à maintenir des relations, à commencer par la sélection minutieuse des partenaires de mise en œuvre qui pourront le mieux les aider à atteindre les objectifs de développement. À cet effet, voici nos conseils aux entreprises privées:
 - Faire des recherches poussées sur les partenaires potentiels ! Déterminer quelles sont leurs forces et leurs faiblesses et s'ils sont complémentaires. Chercher à savoir si l'organisation partenaire a obtenus des résultats concrets
 - Un jumelage parfait est impossible. Soyez ouvert et patient!
 - Faire le suivi minutieux des vos réussites et résultats, établissez des jalons et réagissez aux besoins !
- Soyez flexible! L'organisation pour la promotion de l'emploi des jeunes doit élaborer elle-même son programme d'action, même si l'entreprise partenaire est à l'origine du projet sur lequel est basé le partenariat. Faites confiance à vos partenaires en leur laissant suffisamment de flexibilité! Même s'il est rare que les bailleurs de fonds octroient des financements sans condition, ils doivent quand même faire confiance à leurs partenaires locaux et tirer partie de leurs forces.

- Le temps est plus précieux que l'argent. Les contributions en nature (mentorat, instruction et formation bénévole, participation à des services de développement communautaire et d'entreprise) valent autant que l'argent.
- Un peu pour beaucoup. Même la participation la plus minime d'une entreprise en faveur d'une initiative pour l'emploi des jeunes peut avoir des effets majeurs. Pour certaines organisations qui emploient des jeunes, le seul fait de s'associer au secteur privé peut donner du poids à leur cause et rehausser leur réputation.

VII. Les partenariats avec le secteur privé pour l'emploi des jeunes — La voie à suivre

Sensibilisation

YEN-WA planifie plusieurs activités dans le cadre de sont initiative pour le secteur privé, qui fait la promotion d'un rôle accru de l'entreprise privé dans l'emploi des jeunes en Afrique de l'Ouest.

Sous l'impulsion des Objectifs de développement du millénaire, qui encourage les entreprises privées à devenir des partenaires mondiaux du développement, et des principes du Pacte mondial des Nations Unies, YEN a pour ambition de faire de l'emploi des jeunes en tête des priorités des groupes d'affaires internationaux, des multinationales et des secteurs privés nationaux. Pour y parvenir, YEN-WA planifie de parrainer une série de tables rondes nationales en Afrique de l'Ouest qui vont discuter du rôle du secteur privé dans l'emploi des jeunes. Ces tables rondes se dérouleront dans trois pays, soit le Ghana, le Mali et le Sénégal.

Développement des connaissances : Dresser la carte des initiatives pour l'emploi des jeunes

Au second semestre de 2008, YEN-WA procédera à la finalisation de la carte perceptuelle des organisations de promotion de l'emploi des jeunes dans les 16 pays de l'Afrique de l'Ouest. Cet exercice permettra de collecter l'information, les détails de projet et les données des personnes-ressources pour les initiatives pour l'emploi des jeunes en cours et planifiées mis en œuvre par les agences gouvernementales, les agences onusiennes, les organisations de jeunes, le secteur privé et les partenariats intersectoriels.

La base de données, qui sera accessible sur le site web de YEN, sera une ressource pour :

- aider YEN-WA à dégager des synergies entre les programmes et des moyens de mettre en relation les initiatives, en fonction des aspects complémentaires de l'emploi des jeunes en Afrique de l'Ouest ;
 - •faciliter les partenariats pour la levée de fonds, l'assistance technique, les dons en nature, le mentorat et d'autres services entre le secteur privé, les acteurs internationaux et bilatéraux et les organisations de promotion de l'emploi des jeunes ;
 - déterminer les autres besoins et défis ainsi que les succès et les échecs des organisations qui aident les jeunes à se trouver de véritables emplois.

Faciliter les partenariats

• Introduire une foire de l'emploi des jeunes – YEN-WA prévoit parrainer une foire de l'emploi dont l'objectif sera de créer des liens entre le secteur privé et les organisations de promotion de l'emploi des jeunes qui opèrent en Afrique de l'Ouest. L'événement sera l'occasion pour les entreprises et les autres organisations de partager

leurs expériences, des idées et de s'informer sur les pratiques exemplaires dans le domaine de l'emploi des jeunes. Il permettra également de jumeler bailleurs de fonds et projets et constituera un forum pour des partenariats intersectoriels.

• Reproduire et rehausser – Tirant parti des résultats de sa campagne conscientisation et des ses activités de développement des connaissances (carte conceptuelle), YEN-WA veut entamer ou appuyer la reproduction ou le rehaussement de deux projets de promotion de l'emploi des jeunes parrainés par l'entreprise privée dans la sous-région. En tant que facilitateur du partenariat, YEN-WA va présenter de nouveaux projets en faveur de l'emploi des jeunes à des partenaires, des décideurs ou des bailleurs de fonds potentiels, entamer une collaboration multisectorielle active entre les partenaires et agir comme intermédiaire entre les partenaires pour ce qui concerne la surveillance, la coordination et la facilitation des projets.

Programme de subvention sur concours pour l'emploi des jeunes en Afrique de l'Ouest

Le secrétariat de YEN, en partenariat avec ses bailleurs de fonds, lancera un programme de subvention sur concours pour l'emploi des jeunes en Afrique de l'Ouest, qui a pour objectif de fournir aux ONG qui œuvrent auprès des populations un appui pour la mise en œuvre et l'avancement de projets innovateurs en faveur de l'emploi des jeunes.

Les demandes seront sélectionnées sur la base des critères suivants : l'innovation, le potentiel de développement, la mesurabilité (cadre M&E) et la durabilité. Les subventions seront distribuées dans quatre domaines d'intervention de la promotion de l'emploi des jeunes :

- la transition études-travail
- l'entreprenariat des jeunes
- le développement des compétences
- la mise en relation avec le secteur privé

Des partenaires privés seront activement recherchés pour contribuer des montants identiques à ceux prévus par le programme de subvention afin de tirer le meilleur parti des ressources disponibles à distribuer.



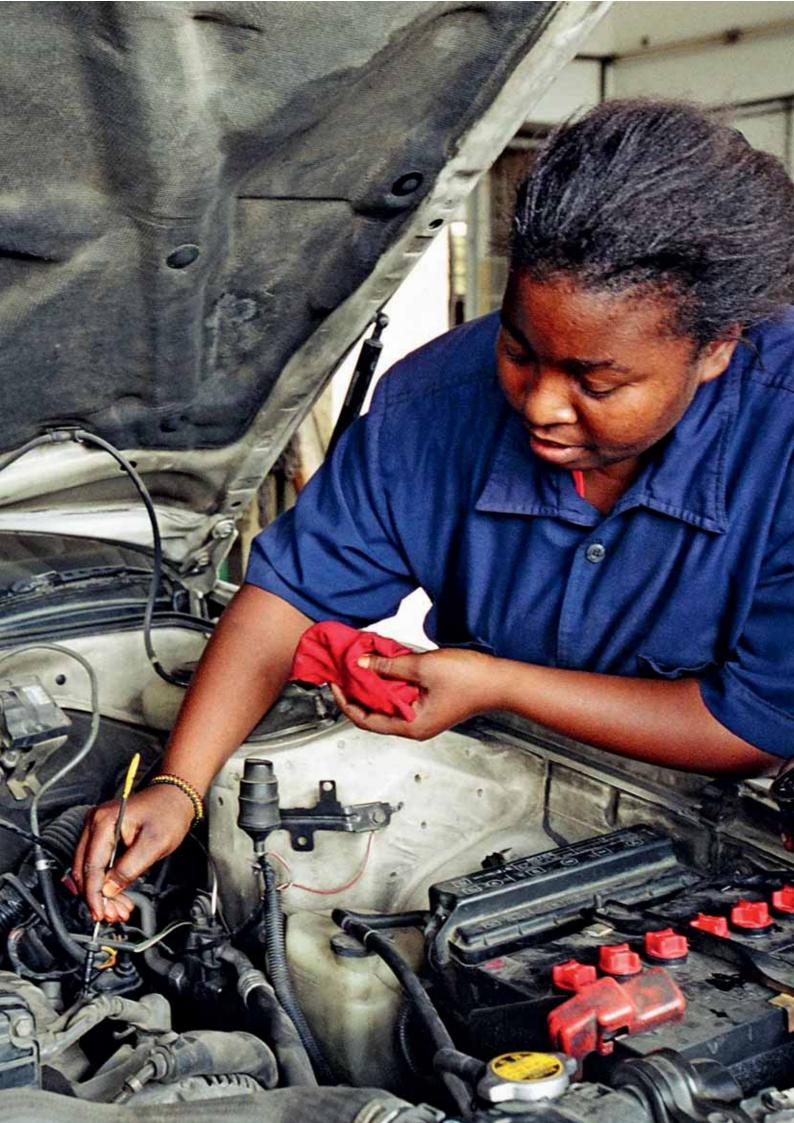
Annexe 1. Comparaison des caractéristiques par secteur participant

Secteur	Responsabilités	Expertises	Lacunes
Privé Gouvernement	 Générer des valeurs pour les actionnaires Offrir des produits et services aux clients Adhérer aux lois nationales et à la réglementation relative aux affaires Maintient la stabilité macro- 	 Gestion, compétences techniques et de gestion financière Donne accès à des capitaux financiers et humains Génère des opportunités d'emploi et de revenu Offre des possibilités de croissance économique grâce à l'investissement Représente «l'intérêt du 	Les avantages pour la communauté résident uniquement dans les activités principales des entreprises Le secteur n'entretien pas de liens avec la communauté dans laquelle elle opère Des initiatives motivées par le profit Environnement politique
	économique 2. Garant du cadre législatif et des règlements 3. Fournit des services et des infrastructures publics en ligne avec le respect des besoins et des droits fondamentaux 4. Adhère aux engagements et aux accords internationaux	 public» 2. Capacité à créer une volonté politique derrière une initiative 3. Adopte des priorités de politiques nationales 4. Accès à de vastes ressources financières et humaines 5. Expertise, création de connaissances 	volatil 2. Lenteur et tracasserie bureaucratiques 3. Manque d'esprit d'innovation et de créativité 4. Initiatives motivées par la politique 5. Refus de limiter son implication à l'établissement des cadres stratégiques
Institutions multilatérales	 Respectent les engagements multilatéraux Définissent les normes et standards internationaux Participent à la sécurité internationale et au développement humain Assistent et appuient les pays membres à relever les défis au développement 	 Un éventail de pouvoirs politiques, économiques et sociaux Accès à des réseaux internationaux Expertise en développement Poids politique et financier 	 Des priorités institutionnelles divergentes entravent l'atteinte de consensus Ressources disponibles à la limite de leurs capacités Manque de structures/compétence en gestion Processus bureaucratiques lents
Société civile	Offre de l'appui et des services aux pauvres et aux démunis Garante de l'intérêt public	 Connaissance des communautés locales Détient sa légitimité des populations locales Expérience sur les questions de développement Source d'information indépendante et impartiale Engagée dans sa mission 	 Manque de ressources Compétences minimes et désorganisées en gestion Tendance à agir en dehors de la mission centrale

Notes

- ¹Naryan, D. 2000. *Voices of the poor (La voix des pauvres)*. Une initiative de recherche de la Banque Mondiale présentant une chronique des luttes et des aspirations de 60.000 pauvres dans le monde.
- ²Les statistiques suggèrent que 93 pour cent des nouveaux emplois créés en Afrique pendant les années 1990 étaient du secteur informel. Chen, M.A., Jhabvala, R. et F. Lund. 2002. « Soutenir les travailleurs dans l'économie informelle : un cadre politique », Document de travail émis par le Secteur de l'Emploi de l'OIT sur l'Economie Informelle, No. 2002/2.
- ³ Sauf indication contraire, toutes les preuves statistiques dans ce rapport utilisent la définition des Nations Unies de la jeunesse (15-24). Ceci ne reflète peut-être pas les définitions nationales ou sous-régionales dans certains pays dans lesquels la limite maximum peut aller jusqu'à 35 ans.
- ⁴ONUDI, REJ, BNUAO. Travail productif et décent pour les jeunes dans la Mano River Union : Guinée, Liberia, Sierra Leone, et en Côte d'Ivoire.
- ⁵ONUDI, YEN-WA, REJ. 2007. Bonnes pratiques, environnement des politiques, outils et méthodologies pour l'emploi des jeunes.
- ⁶OIT. 2006. *Tendances de l'Emploi Mondial*. On estime que 806.000 nouveaux chercheurs d'emploi sont entrés dans le marché du travail en Afrique de l'Ouest en 2005 et en 2006.
- ⁷Commission sur le Secteur Privé et le Développement. 2004. Libérer l'entrepreneuriat : Mettre le Monde des Affaires au Service des Pauvres. Http://www.undp.org/cpsd/report/index.html
- ⁸CNUCED. 2006. Rapport d'Investissement Mondial 2006. IED des économies en développement et de transition : Implications pour le développement, p. xviii. Nations Unies (New York et Genève), p. xviii.
- ⁹ Commission sur le Secteur Privé et le Développement. Op.cit.
- ¹⁰ Mémorandum Economique des Pays de la Banque Mondiale. 2007. Sénégal. A la recherche d'un emploi le chemin vers la prospérité.
 - Http://siteresources.worldbank.org/INTSENEGAL/Resources/CEM_English.pdf
- ¹¹ The Economist Intelligence Unit. Briefing du PDG: priorités des entreprises pour 2007 et au-delà. Une enquête et un rapport sponsorisés par la UK Trade & Investment.
- ¹² AfricaRecruit est une initiative conjointe du Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique et du Commonwealth Business Council qui promeut le développement des ressources humaines en Afrique et mobilise des compétences et des capacités en ressources humaines à l'intérieur et hors du continent depuis 2002.
- ¹³ Comprendre le Travail des Enfants (UCW). 2005. Les transitions de l'école au travail en Afrique Subsaharienne : rapport préliminaire, pp. 4-5.
- ¹⁴Banque mondiale. 2006. Education supérieure et développement économique en Afrique, p.3.
- ¹⁵ Mémorandum Economique des Pays de la Banque Mondiale. Op. cit.
- ¹⁶Business Action for Africa. Un chemin vers une Afrique Prospère, p.1.
- ¹⁷OIT. 2004. Tendances de l'Emploi Mondial pour les Jeunes.
- ¹⁸CEDEAO. 2003. Manuel de la CEDEAO sur le commerce international.
- ¹⁹ Voir l'Université de Harvard, IFC, IBLF: *Liaisons d'entreprises : leçons, opportunités et défis* pour plus d'exemples sur la manière de travailler des entreprises pour renforcer les chaînes d'approvisionnement.

- ²⁰OIT. 2006. Stimuler l'entrepreneuriat des jeunes : barrières et incitations pour la création d'entreprises par les jeunes. Document de travail SEED No. 76.
- ²¹OIT. 2001. *Répondre au défi de l'emploi des jeunes : un guide pour les employeurs*. Http://www.cisco.com/web/learning/netacad/digital_divide/ldc/docs/LDCimpact.pdf
- ²²Michael Porter et Mark Kramer, 2002. « L'avantage compétitif de la philanthropie d'entreprise », dans la revue Harvard Business Review.
- ²³The Scottish Qualification Authority: Organe national ecossaise chargé de l'élaboration, de l'accréditation, de l'évaluation et de la certification des compétences autres que les diplômes.
- ²⁴ UNIDO, YEN-WA, YEN. Op cit.
- ²⁵ Protocole Harkin-Engel introduit par le Sénateur Tom Harkin et le Représentant Eilot Engel réunit les industries cacaotière d'Europe, des États-Unis et Royaume Uni, les gouvernements africains, les organisations syndicales, les organisations non gouvernementales, les groupes de fermiers et les experts dans un effort concerté pour éradiquer les pires formes de travail des enfants et de travail forcé des adultes dans la culture, la transformation et la chaîne d'approvisionnement du cacao en Afrique de l'Ouest.
- ²⁶L'APEJ définit comme jeune la population de 15 à 24 ans.





Lot 14, Ouest Almadies, Dakar-Sénégal - BP : 23851 Dakar-Ponty Tél : (221) 33 869-85 85 - Fax : (221) 33 820-46 38

Email: yen-wa@un.org - www.ilo.org/yen