

Guide sommaire sur l'approche de Développement des Systèmes de Marché (DSM) pour l'emploi des jeunes en Afrique subsaharienne

Orientations opérationnelles

Septembre 2022

REMERCIEMENTS

Ce *guide sommaire* a été mandaté par le groupe de travail sur le Développement des Systèmes de Marché du Comité des Donateurs pour le Développement de l'Entreprise (CDDE).

Il a été rédigé par Justin van Rhyn (consultant indépendant), avec le soutien et la consultation technique de Steve Hartrich (OIT), Nafis Muntasir (Fondation Mastercard), Pascal Fabing (LuxDev) ainsi que Jim Tanburn et Mike Albu (Secrétariat du CDDE).

L'auteur souhaite remercier les collègues suivants d'avoir participé aux entretiens et d'avoir fourni des commentaires judicieux sur les versions préliminaires de ce travail : Rachel Shah et Chris Maclay (Mercy Corps), Ashley Aarons (Oxfam), Dan Nippard (consultant indépendant), Gun Eriksson-Skoog et Elisabet Montgomery (ASDI / Sida), Kristin O'Planick et Melissa Schweisguth (USAID), Marjolijn Wilmink, Arqam Lodhi et Camee van Knippenberg (Challenge Fund for Youth Employment), Laila Bouallouch (MAE néerlandais), Ailsa Buckley et Sonja Hofstetter (Swisscontact), Katharina Jenny (DDC), Caroline Bailey (ACDI/VOCA), Susana Puerto Gonzalez, Chiara Curcio, Matt Ripley et Alessandra Scmazzon (OIT), Mark Rolls (Palladium) et Gareth Davies (Tandem).

Justin van Rhyn

Citation

Justin van Rhyn (2022) *Guide Sommaire sur l'approche de Développement des Systèmes de Marché pour l'emploi des jeunes en Afrique subsaharienne*, CDDE, consulté sur www.beamexchange.org.

Ce travail est soumis à la licence internationale Creative Commons Attribution-NonCommerical 4.0.

Éditeur

BEAM Exchange

editor@beamexchange.org

www.beamexchange.org

BEAM Exchange - en partenariat avec le CDDE - est une plateforme d'échange de connaissances et d'apprentissage sur le rôle des marchés dans la réduction de la pauvreté.

Cette publication propose des principes directeurs et donne uniquement une orientation générale sur des questions d'intérêt, elle ne constitue pas un conseil professionnel, juridique ou en matière d'investissement. Vous ne devriez pas agir sur la base des informations contenues dans cette publication sans avoir obtenu au préalable un avis professionnel spécifique. Aucune déclaration ou garantie (explicite ou implicite) n'est donnée quant à l'exactitude, la fiabilité ou l'exhaustivité du contenu de cet ouvrage. En conformité avec les lois applicables, les entités qui gèrent le CDDE n'acceptent ni assument aucune responsabilité ou obligation de diligence pour les conséquences de votre action ou de votre abstention d'agir sur la base des informations contenues dans cette publication ou pour toute décision prise sur la base de ces informations.



DCED

The Donor Committee for Enterprise Development



TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
01. STRATÉGIE	3
02. DIAGNOSTIC	13
03. VISION	17
04. INTERVENTION	19
05. MESURE	24
06. GESTION	27

INTRODUCTION

En se basant sur des orientations de base sur le Développement des Systèmes de Marché (DSM), sur la littérature existante et sur l'expérience des praticiens¹, ce Guide Sommaire a été rédigé pour mettre en évidence les points spécifiques à prendre en compte par les bailleurs de fonds et les responsables de la mise en œuvre des programmes visant l'emploi des jeunes, qui utilisent l'approche DSM en Afrique subsaharienne.

*Le Guide Sommaire a été rédigé et doit être lu en parallèle avec le **Guide opérationnel M4P**², qui présente de manière exhaustive le cycle de vie, le langage utilisé par et la théorie des programmes de DSM. Tout au long de ce Guide Sommaire, des liens sont fournis vers des **outils et des ressources** supplémentaires que les lecteurs et lectrices sont encouragés à consulter. Des **exemples de programmes et des cas « en pratique »** (ou « **vérification de la réalité** ») permettent d'illustrer les défis, les réussites et les enseignements tirés du monde réel.*

L'importance des emplois de qualité pour le développement économique et social, ainsi que l'ampleur du défi de l'emploi des jeunes en Afrique subsaharienne, sont bien documentées³. Pour l'essentiel, une transformation économique limitée⁴ signifie que la création d'emplois - en particulier les emplois salariés dans le secteur formel - est restée en dessous de la croissance des populations en âge de travailler dans la plupart des pays africains⁵. Comme la plupart des jeunes en Afrique ne peuvent pas se permettre de ne pas travailler du tout, ces travailleurs et travailleuses pauvres et vulnérables font face à du sous-emploi plutôt que d'être au chômage pur et simple⁶. Comme la population active continue de croître à un rythme rapide⁷, ces défis deviendront de plus en plus pressants.

Malgré ce contexte, il existe des raisons d'être optimiste. Le défi de l'emploi des jeunes - et les solutions potentielles - sont de mieux en mieux compris⁸, une croissance porteuse d'emplois est une priorité politique essentielle pour de nombreux gouvernements africains, et les partenaires du développement continuent à consacrer des ressources importantes à la recherche⁹, aux programmes et à la coordination.

Ce Guide Sommaire vise à aider les bailleurs de fonds et les responsables de la mise en œuvre à réfléchir, de manière systémique, au défi de l'emploi des jeunes et à soutenir des solutions pérennes, inclusives et pouvant être mises à l'échelle. L'approche DSM repose sur les preuves de « ce qui marche » en matière d'emploi des jeunes, entre autres pour les raisons suivantes :

- Plutôt que de prescrire une solution unique basée sur une « bonne ou meilleure pratique » en matière d'emploi des jeunes, il fournit un cadre pour l'élaboration d'une stratégie adaptée au contexte local.
- Il s'agit d'une approche intrinsèquement inclusive qui place les jeunes au centre de l'analyse et de la stratégie. Ceci comprend l'acquisition d'une connaissance approfondie de leurs défis, aspirations et opportunités.
- Il vise à répondre aux multiples contraintes dans le marché du travail des jeunes, d'une manière intégrée, en travaillant avec les acteurs/actrices du système pour conduire à un changement durable.
- Il s'appuie sur une approche itérative et « d'apprentissage par la pratique » pour sa réalisation

1 La recherche a consisté en un examen de plus de 100 sources secondaires et en des conversations avec plus de 20 praticiens dans le domaine des DSM et de l'emploi des jeunes.

2 The Springfield Centre (2015) *Le Guide opérationnel de la démarche* « Faire fonctionner les marchés au bénéfice des pauvres » (M4P), 2e édition. SDC & DFID <https://beamexchange.org/resources/650/>

3 Voir, par exemple, Banque africaine de développement (2019) African Economic Outlook 2019. Abidjan: ADB Group afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/2019AEO/AEO_2019-EN.pdf

4 Déplacement de la main-d'œuvre d'activités à faible productivité vers des activités à plus forte productivité, au sein d'un même secteur et entre secteurs.

5 Fox, Mader, Sumberg, Flynn & Oosterom (2021) *Africa's youth employment crisis is actually a missing jobs crisis*. The Brookings Institution. brookings.edu/research/africas-youth-employment-crisis-is-actually-a-missing-jobs-crisis/

6 Quak & Flynn (2019) *Private Sector Development Interventions and Better-Quality Job Creation for Youth in Africa*. Leiden ids.ac.uk/publications/private-sector-development-interventions-and-better-quality-job-creation-for-youth-in-africa/

7 African Development Bank (2016) *Jobs for Youth in Africa: Catalyzing youth opportunity across Africa*. ADB Group afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Images/high_5s/Job_youth_Africa_Job_youth_Africa.pdf

8 Voir, par exemple, Kluge, Puerto, Robalino, Romero, Rother, Stöterau & Weidenkaff (2017) *Interventions to Improve the Labour Market outcomes of Youth : A Systematic Review* Campbell Systematic Review 37, London : International Initiative for Impact Evaluation (3ie). onlinelibrary.wiley.com/doi/10.4073/csr.2017.12

9 Voir, par exemple, Fox & Gandhi (2021) *Youth employment in Sub-Saharan Africa : Progress and Prospects*. The Brookings Institution. brookings.edu/research/youth-employment-in-sub-saharan-africa-progress-and-prospects/

Ce *Guide sommaire* se veut une ressource utile à la fois pour les praticiens expérimentés en DSM désireux d'améliorer les résultats en matière d'emploi des jeunes et pour les publics moins familiarisés avec les DSM qui cherchent des moyens de rendre leurs activités plus systémiques. Voici quelques différences à souligner pour chaque groupe :

Différences entre le DSM « standard » et le DSM pour l'emploi des jeunes	Différences entre la « création directe » d'emploi des jeunes et le DSM pour l'emploi des jeunes
- Le but premier est d'améliorer les résultats en matière d'emploi pour un segment défini parmi les jeunes. - Les contraintes et les opportunités au niveau sectoriel sont prises en compte parallèlement aux dynamiques du marché du travail. - Les secteurs économiques sont sélectionnés en fonction de leur potentiel à contribuer à l'emploi des jeunes. - Les différences entre les contextes d'emploi urbain et rural sont significatives. - Il existe des nuances autour de la mesure des résultats en matière d'emploi.	- Une vision holistique du système d'emploi des jeunes, qui se concentre sur les causes profondes de sa sous-performance. - Des interventions conçues de manière ascendante pour s'attaquer à ces causes profondes (pas de solutions prédéfinies). - Une approche flexible de la mise en œuvre basée sur l'apprentissage par la pratique (par opposition une mise en œuvre fixe à long terme). - Des partenariats avec les acteurs/actrices du système sont en place pour conduire à un changement durable dans le système, plutôt que de susciter une action à court terme (par exemple, directement dispenser de la formation). Les programmes travaillent généralement avec un large éventail de partenaires.

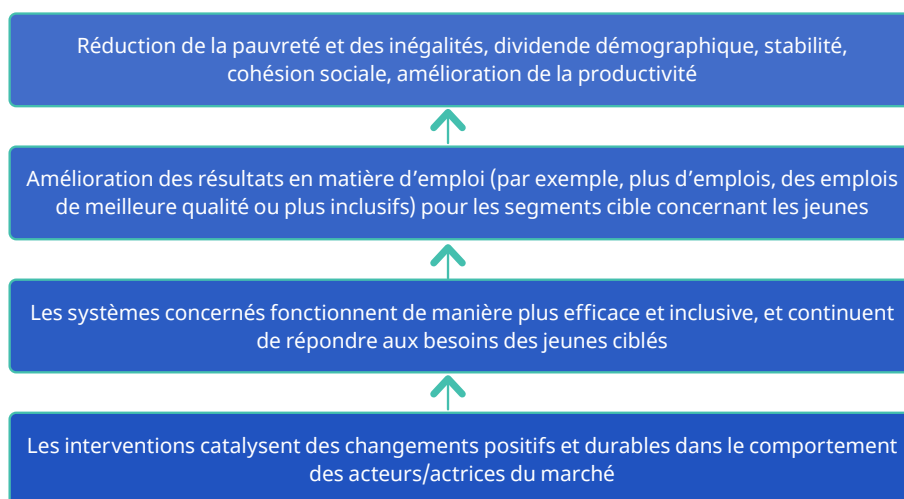
La définition de la stratégie est une étape critique, à la fois pour différencier le DSM pour l'emploi des jeunes des DSM traditionnels, et parce qu'il s'agit d'une étape encore largement sous le contrôle des bailleurs de fonds et des responsables de la mise en œuvre.

Un cadre stratégique commun (Figure 1) appuie tous les programmes DSM pour l'emploi des jeunes et décrit, en termes généraux, comment les changements dans les systèmes concernés favorisent de meilleurs résultats en matière d'emploi pour les jeunes ciblés, et comment cela contribue ensuite à l'impact sur le développement.

Dans ce cadre, une stratégie efficace pour l'emploi des jeunes dans les DSM repose sur les éléments suivants :

- Construire un **modèle conceptuel du système d'emploi des jeunes** qui reflète le contexte local.
- Définir un **segment cible de jeunes** et comprendre leurs caractéristiques, leurs défis et leurs aspirations.
- Définir les **priorités en matière d'emploi des jeunes** - qu'il s'agisse d'un plus grand nombre d'emplois, d'emplois de meilleure qualité ou d'un meilleur accès à l'emploi par le segment cible - et reconnaître qu'il faudra parfois faire des compromis.
- **Analyse du marché de l'emploi** dans la région concernée par le programme afin de comprendre les problèmes structurels et les principales tendances.
- **Sélectionner, puis prioriser, les systèmes de marché** qui offrent le meilleur potentiel pour atteindre les résultats principaux en matière d'emploi des jeunes.

Figure 1: Cadre stratégique des DSM pour l'emploi des jeunes



EN PRATIQUE : IL NE S'AGIT PAS D'UN PROCESSUS PARFAITEMENT LINÉAIRE

Bien qu'il y ait une séquence logique à suivre dans la phase de définition de la stratégie et au-delà, les équipes doivent se rappeler du fait que le travail sur les systèmes de marché est complexe et nécessite souvent des allers-retours entre les étapes, au fur et à mesure que la réflexion est testée et affinée. Cela est particulièrement vrai dans le contexte des DSM pour l'emploi des jeunes, étant donné la nécessité de prendre en compte les questions relatives au marché du travail en même temps que celles relatives aux secteurs économiques.

1.1 Conceptualiser les systèmes d'emploi des jeunes

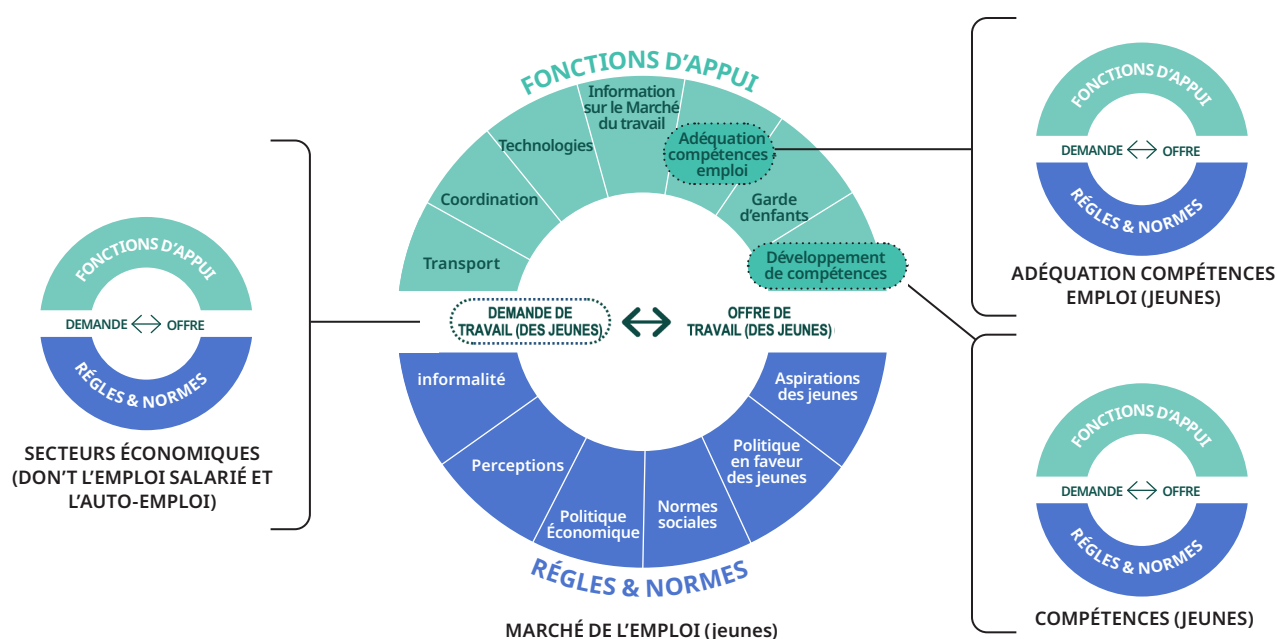
La conceptualisation du système d'emploi des jeunes est une partie importante de la stratégie du programme qui reflète la manière dont l'équipe pense, et prévoit d'aider à relever, le défi de l'emploi des jeunes. Dans l'exemple de la figure 2, le point d'entrée et le « **système primaire** » est le marché du travail des jeunes, avec des contraintes sous-jacentes identifiées dans

trois **systèmes de soutien** : la demande de main-d'œuvre (travail salarié et travail indépendant), le développement des compétences et l'adéquation entre offre et demande d'emplois. Chacun de ces trois systèmes de soutien aura, à son tour, un sous-ensemble de contraintes sous-jacentes propres sur lesquelles le programme pourrait éventuellement intervenir à terme.

Des programmes différents peuvent utiliser des modèles conceptuels et des points d'entrée différents (les alternatives sont examinées au chapitre 3), mais les principes suivants s'appliquent quoi qu'il en soit :

- **Le modèle doit refléter les réalités du contexte.** Il faut se garder de construire le modèle sur la base d'idées préconçues, par exemple en ce qui concerne le déploiement de services spécifiques dans le lieu cible.
- **Le processus de construction du modèle est itératif.** L'équipe peut commencer par un modèle hypothétique de base et l'affiner en suivant les étapes d'analyse présentées dans le reste du chapitre 2 et dans le chapitre 3.
- **Il est important de reconnaître les liens entre les systèmes.** Par exemple, la demande de main-d'œuvre est déterminée par les performances des entreprises et du secteur qui, à leur tour, sont influencés par un ensemble de fonctions d'appui (comme l'accès au financement) et de règles et réglementations (comme la politique industrielle). Aucun élément du système d'emploi des jeunes ne fonctionne de manière isolée

Figure 2: Système d'emploi des jeunes, exemple de modèle



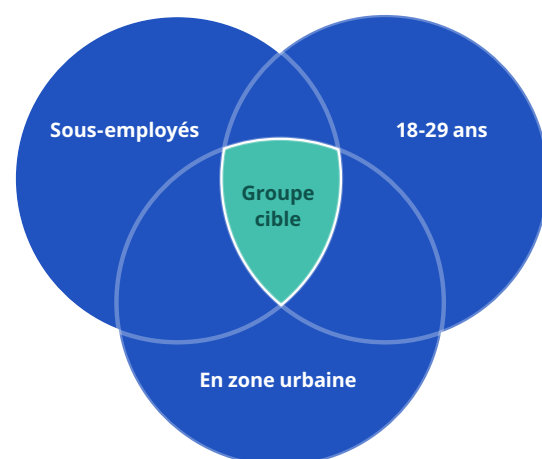
1.2 Définir le groupe cible

En fonction de leurs caractéristiques et du contexte, les perceptions et les expériences des jeunes en matière d'emploi varient considérablement. Un programme doit être précis quant au groupe de jeunes qu'il cible afin d'élaborer une stratégie d'emploi sur mesure qui réponde aux besoins spécifiques de ce groupe. Pour ce faire, il est utile de définir un segment de jeunes cibles en fonction de caractéristiques (voir le tableau 1). Tous les programmes devraient adopter une approche sensible au genre¹⁰ par défaut, et être clairs sur la portée géographique (la distinction rurale-urbaine étant essentielle). Il est également important de préciser la tranche d'âge - par exemple, en se basant sur la définition nationale du pays concerné - et de décider s'il faut inclure toute la tranche d'âge ou un sous-ensemble particulier (par exemple, les jeunes qui ont quitté l'école).

¹⁰ Voir OIT (2022). *Une approche du développement des chaînes de valeur sensible au genre*, Organisation internationale du travail, qui déclare qu'un programme devrait suivre une approche sensible au genre qui « tient compte des normes sociales, des rôles traditionnellement dévolus à chacun des deux genres et des relations entre les hommes et les femmes, avec les répercussions que cela peut avoir sur l'accès aux ressources et le contrôle de celles-ci. Elle cherche à faciliter des changements progressifs dans les relations hommes-femmes avec comme perspective l'objectif ultime de l'égalité de genre. » ilo.org/empent/areas/womens-entrepreneurship-development-wed/WCMS_867447/lang--fr/index.htm

Tableau 1: Exemple de caractéristiques d'un segment cible

Localisation	Données démographiques	Exclusion	Aspirations	Situation d'emploi ¹¹
Régionale, nationale, provinciale, rurale ¹² , urbaine, villes ou groupements spécifiques.	Groupe d'âge, sexe, niveau de revenu, niveau d'éducation.	Par exemple, sur la base de la religion, de l'appartenance ethnique, du statut de réfugié, d'un handicap, de l'orientation sexuelle, etc.	Préférences concernant le rôle, le secteur, le lieu, le salaire, l'employeur ou l'employeuse, etc.	Par exemple, le sous-emploi, le chômage, le fait de ne pas suivre d'études, de n'exercer aucun emploi et de ne suivre aucune formation (les NEET), et la transition entre l'école et le travail.

Figure 3: Exemple de segmentation

Une segmentation adéquate peut s'avérer difficile pour les bailleurs de fonds et les agences de mise en œuvre. Elle doit être suffisamment spécifique pour permettre l'élaboration d'une stratégie ciblée (y compris la sélection des secteurs pertinents) et suffisamment large pour garantir une « masse critique » qui mène à un changement systémique. Il est parfois nécessaire de revoir et d'ajuster la définition du groupe cible à un stade ultérieur du processus, à mesure que de nouvelles informations apparaissent. En outre, dans le cadre d'une approche DSM, les bénéficiaires ne sont généralement pas triés sur le volet, de sorte que les programmes sont susceptibles de bénéficier à des personnes au-delà du segment cible.

Inclure **plusieurs segments cibles reste possible**, en particulier si ces segments partagent certaines caractéristiques – comme par exemple, des groupes de jeunes ruraux confrontés à de la discrimination. Il est plus difficile d'élaborer une stratégie ciblée - y compris de sélectionner les secteurs pertinents - s'il y a moins de points communs entre les segments, par exemple entre les diplômés en TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) des zones urbaines et les jeunes mères des zones rurales.

Comprendre le groupe cible (et vérifier les hypothèses)

La définition du segment cible n'est pas seulement un exercice quantitatif. C'est aussi une opportunité importante de **commencer à comprendre les jeunes que le programme va s'efforcer à soutenir**. Les équipes peuvent procéder à une analyse plus détaillée du groupe cible à ce stade ou plus tard dans le processus, de manière ad hoc ou continue.

- Dans un exemple concret, l'équipe de **Prospects 4**¹³ au Libéria a défini son groupe cible comme étant les femmes et les hommes libériens de 18 à 35 ans, sans emploi ou sous-employés, en mettant l'accent sur ceux et celles qui vivent dans les zones urbaines et périurbaines, qui ont moins de 25 ans et qui ont un faible niveau d'éducation. L'équipe a ensuite utilisé un processus d'analyse inductif pour déterminer les caractéristiques qui affectent le plus les contraintes et les opportunités de ce groupe plus large dans le monde du travail. L'équipe a ainsi défini huit segments au sein du groupe cible, sur la base de caractéristiques telles que le niveau de qualification, le sexe, l'intérêt pour l'emploi indépendant ou salarié, et l'accès à du capital. Elle a ensuite utilisé ces segments dans la conception de sa stratégie, en alignant la sélection des secteurs et les objectifs d'emploi sur les besoins et les aspirations de segments spécifiques, tout en veillant à ce que le portefeuille n'exclue aucun segment par inadvertance.

Les bailleurs de fonds et les équipes de mise en œuvre doivent également **questionner leurs propres préjugés et suppositions** concernant le segment cible. Combien de personnes de ce groupe avez-vous rencontrées et avec qui avez-vous interagi ? Dans quelle mesure vos propres antécédents sont-ils proches de ceux des bénéficiaires de votre programme ? Comment allez-vous combler les lacunes de votre compréhension et de celle de votre programme ? Voici quelques exemples d'idées préconçues courantes :

¹¹ Pour des définitions détaillées, voir OIT (2018) *Mesurer l'emploi décent des jeunes – un guide sur le suivi, l'évaluation et les leçons des programmes du marché du travail*. Note 1 : *Diagnostic, planification et conception des interventions en faveur de l'emploi des jeunes*. Organisation internationale du travail. Genève, 2018. <https://www.ilo.org/resource/brief/guide-measuring-decent-jobs-youth-monitoring-evaluation-and-learning-labour>

¹² Aarons (2021) *Comparing Standard and Market Systems Development Approaches to Rural Employment*. Produit par Mercy Corps dans le cadre du SCALE Associate Award. beamexchange.org/resources/1547

¹³ Voir prospectsyouth.wordpress.com/about

- **Tous les jeunes veulent un travail formel (disponible) :** Au Kenya, les travaux du *Challenge Fund for Youth Employment* (CFYE)¹⁴ ont mis en évidence le fait que de nombreux jeunes trouvaient le travail informel plus attrayant en raison de sa flexibilité ; un partenaire note que pour beaucoup de jeunes, « l’informel est la nouvelle normalité ». Dans un deuxième exemple, une étude contrôlée en Éthiopie¹⁵ a montré que les longues heures de travail, les bas salaires et les mauvaises conditions de travail du secteur manufacturier formel incitaient de nombreuses personnes à le quitter au profit d’emplois flexibles dans le secteur informel avec un salaire similaire.
- **Les jeunes sont toujours intéressés par l’offre que propose un programme :** Les programmes ne doivent pas partir du principe que les jeunes seront automatiquement désireux et capables d’accéder à de nouvelles interventions. Un exemple au Pakistan a montré que 95% des ménages pauvres, ayant la possibilité de participer à une initiative d’acquisition de compétences pour l’employabilité, ont refusé de le faire. Même après avoir ajusté les procédés afin de mobiliser plus intensément les bénéficiaires potentiels, après avoir augmenté des allocations et après avoir relocalisé la formation, 75% des personnes ont encore toujours refusé¹⁶ de participer.

Participation des jeunes

La participation des jeunes, non seulement lors de l’élaboration de la stratégie, mais tout au long du cycle de vie du programme, peut sensibiliser les bailleurs de fonds et les agences de mise en œuvre à la perspective qu’ont les jeunes et ainsi offrir l’opportunité de confronter l’analyse de base et la mise en œuvre avec la réalité. Les programmes qui envisagent la participation des jeunes - par exemple, en nommant des jeunes chercheurs et chercheuses ou en créant un comité consultatif de jeunes - devraient l’inscrire dans un engagement à plus long terme, en investissant dans leurs compétences et dans des mécanismes garantissant une participation réelle (et non symbolique).

Une participation significative des jeunes à l’action

Le CFYE travaille avec un réseau de jeunes champions et championnes (Camps de Jeunesse, en anglais « Youth Camps ») afin de garantir une participation significative des jeunes tout au long du cycle de vie du projet. Les « Youth Camps » ont contribué à la réalisation de recherche-actions qui ont alimenté les activités du programme. Les jeunes ont également participé à des « Design Sprints » pour jeunes (une méthode innovante pour accélérer la créativité et la résolution de problèmes), des forums de jeunes, des hackathons et des sessions de formation. Ce travail s’est appuyé sur la boîte à outils « Participation significative des Jeunes » (en anglais « Meaningful Youth Participation »)¹⁷, qui fournit des conseils pratiques aux décideurs politiques et aux agences de développement pour travailler plus efficacement avec et pour les jeunes.

1.3 Décider des priorités en matière d’emploi des jeunes

Les résultats en matière d’emploi des jeunes peuvent être considérés en termes de **quantité** (création d’emplois), de **qualité**¹⁸ (par exemple, rémunération, conditions de travail et productivité) et d’**accès**, comme le montrent la Figure 4. Les programmes doivent définir des priorités claires en matière de résultats pour l’emploi afin de permettre une sélection sectorielle ciblée. Des priorités multiples et concurrentes peuvent accroître le risque de confusion lors de la sélection des secteurs et de l’élaboration d’une stratégie.

Lors de la conception du programme, l’objectif est de **décider des grandes priorités en matière d’emploi** plutôt que de fixer des objectifs spécifiques. Le moment où ces priorités sont fixées peut varier d’un programme à l’autre. Parfois, les priorités seront (au moins de manière sommaire) définies dès le départ, puis affinées par une analyse ultérieure. Dans d’autres cas, elles peuvent être laissées plus ouvertes au départ et définies après la sélection et l’analyse du secteur. Les bailleurs de fonds et les agences de mise en œuvre doivent s’assurer qu’il est possible de réexaminer et d’affiner les priorités au cours du processus de définition de la stratégie, par exemple si la faisabilité devient discutable.

Il peut parfois être difficile de trouver des opportunités qui répondent aux trois priorités (quantité, qualité et accès) de manière égale, au sein d’un même programme, et des **compromis sont parfois inévitables**. Par exemple, un défi mentionné par plusieurs praticiens a été de décider s’il fallait donner la priorité à la quantité ou à la qualité des emplois lors la sélection de secteurs. Une stratégie privilégiant la quantité peut se concentrer sur l’emploi indépendant pour les micro-entreprises dans le commerce de détail informel, tandis qu’une stratégie axée sur la qualité peut se concentrer sur les emplois salariés dans l’industrie manufacturière formelle. Quelles que soient les priorités en matière d’emploi, deux

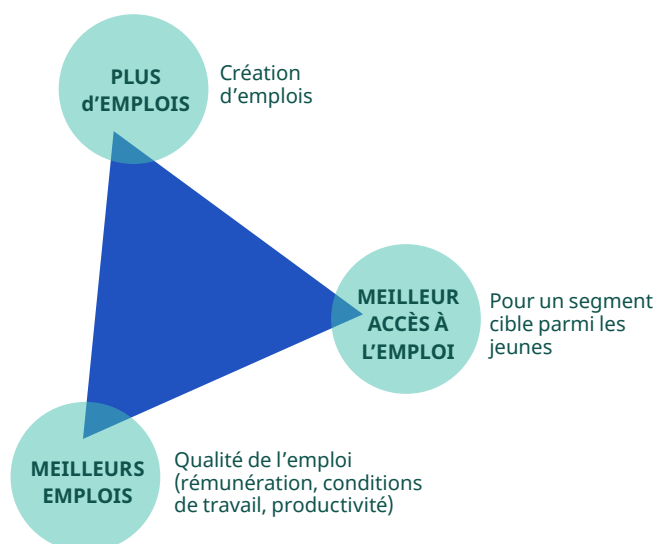
14 Voir fundforyouthemployment.nl.

15 Blattman & Dercon (2017). *The Impacts of Industrial and Entrepreneurial Work on Income and Health: Experimental Evidence from Ethiopia*. SSRN. papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2843595

16 Blattman & Ralston (2015). *Generating Employment in Poor and Fragile States: Evidence from Labor Market and Entrepreneurship Programs*. SSRN. p10. papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2622220

17 Voir [Meaningful Youth Participation Toolkit | Youthatheart](#), gouvernement des Pays-Bas, ministère des affaires étrangères.

18 Pour plus de détails sur la qualité de l’emploi, voir Ripley (2021) « *How to* » *Measure Job Quality in value chain development projects*. International Labour Organization, beamexchange.org/resources/1631

Figure 4: Schéma basé sur le Triangle de l'Emploi¹⁹

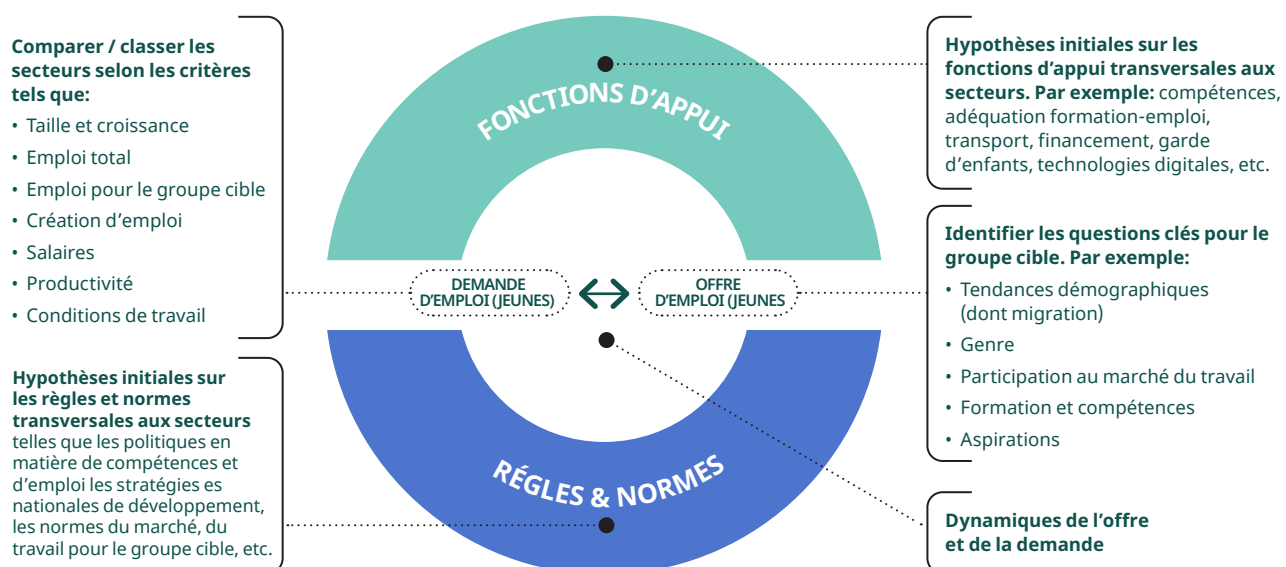
- Premièrement, lorsque l'on donne la priorité à certains résultats, il faut **se garder de nuire involontairement** à d'autres parties du « Triangle de l'Emploi ». Par exemple, avoir comme objectif principal la création d'emplois ne doit pas impliquer de cibler uniquement les emplois les moins qualitatifs et les moins inclusifs.
- Deuxièmement, il est important **d'identifier rapidement les compromis** afin que les programmes et leurs bailleurs de fonds puissent adopter une position commune sur les priorités. Au niveau politique, les bailleurs de fonds peuvent ainsi être en mesure de gérer ces compromis en constituant des portefeuilles de programmes complémentaires ou en établissant des partenariats avec d'autres bailleurs de fonds travaillant sur des questions complémentaires.

EN PRATIQUE : LA SUPERPOSITION DE TROP NOMBREUSES PRIORITÉS

Plus les priorités se superposent, plus il est difficile de trouver des possibilités d'impact durable à grande échelle. Par exemple, la création d'un grand nombre d'emplois à forte productivité pour les jeunes les plus marginalisés serait un résultat rêvé, mais il est peu probable qu'il soit réaliste dans la plupart des contextes à travers le monde. Les bailleurs de fonds et les équipes chargées des programmes doivent calibrer les attentes à la réalité des contextes.

1.4 Analyser le contexte du marché du travail

Avant de sélectionner les systèmes de marché, il est utile de comprendre le **marché du travail des jeunes** dans la zone d'intervention considérée. Une analyse du marché du travail est une étape préliminaire rapide qui évalue la dynamique de l'offre et de la demande, aide à classer les secteurs (par exemple, en termes de taille, de croissance et de potentiel d'emploi) et met en évidence les **fonctions d'appui** importantes (par exemple, les compétences, l'intermédiation) et les **règles et réglementations** (par exemple, les politiques de l'emploi ou les stratégies nationales de développement). Cette étape vise à développer une vision de haut niveau du marché du travail en relation avec le groupe cible, et à formuler des hypothèses initiales sur les possibles questions essentielles. Elle aide également les équipes à dresser une longue liste de secteurs à examiner et à sélectionner au cours des étapes suivantes.

Figure 5: Analyse du marché du travail des jeunes

19 Farole, Sanchez Puerta, Sole Canut & Rizvi (2018). *Jobs in Value Chains Survey Toolkit*. World Bank, Washington, DC. documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/535171533831283854/jobs-in-value-chains-survey-toolkit. Pour un exemple d'utilisation du Triangle de l'emploi, voir Davies & Ripley (2019). *FSD Africa: Jobs Framework. Methodology Paper*. FSD Africa. fsdafrica.org/publication/fsd-africas-jobs-framework-methodology-paper/

L'analyse du marché du travail peut être réalisée en deux à quatre semaines, en utilisant des sources secondaires telles que les statistiques nationales²⁰, les études du marché du travail, les diagnostics de croissance, les enquêtes sur les entreprises et des études sur les politiques. Il est utile de relever tout manque critique de données et, dans la mesure du possible, d'utiliser les étapes analytiques suivantes pour les combler. Une recherche primaire ciblée - telle que des discussions de groupe avec des jeunes ciblés - peut constituer en pratique une « vérification de la réalité » utile.

Marchés du travail en Afrique subsaharienne : que révèlent les faits ?

- **Le contexte est important matters**²¹ when it comes to designing effective youth employment solutions. Teams should be wary of approaching the labour market lorsqu'il s'agit de concevoir des solutions efficaces pour l'emploi des jeunes. Les équipes doivent se garder d'aborder l'analyse du marché du travail avec des idées fixes sur l'origine des problèmes
- Le problème fondamental dans de nombreux pays africains **est qu'il n'y a pas assez d'emplois**²². Cela ne signifie pas que les programmes doivent ignorer l'offre, mais plutôt qu'ils doivent prendre en compte les problématiques en lien avec l'offre - lorsqu'elles existent - dans un contexte donné.
- Parmi les emplois existants, la plupart se trouvent dans l'agriculture informelle et les entreprises familiales, et il en sera ainsi dans un avenir prévisible. Dans toute l'Afrique, uniquement environ 10 % des emplois sont des emplois salariés formels²³. Dans ce contexte d'informalité, **les secteurs économiques ne sont pas toujours délimités de manière nette**, et les programmes peuvent avoir besoin d'être flexibles quant à la manière dont les systèmes de demande sont perçus et regroupés (voir « regroupement de secteurs » ci-dessous).
- **La croissance des entreprises ne crée pas automatiquement des emplois**, ou le type d'emplois (et d'autres résultats en matière d'emploi) qui sont pertinents pour les jeunes ciblés²⁴.
- Le défi de l'emploi des jeunes est généralement lié au **sous-emploi, à la pauvreté et à la vulnérabilité des travailleurs/travailleuses** plutôt qu'au chômage²⁵.

1.5 Élaborer des critères de sélection sectorielle

Il n'existe pas de définition unique des « bons » secteurs pour l'emploi des jeunes. Les secteurs optimaux dépendent du segment cible des jeunes, des priorités en matière d'emploi et du contexte du programme (par exemple, rural ou urbain). Pour aider à prendre ces décisions, des **critères de sélection** (voir le tableau 2) sont établis sur la base du cadre habituel « Pertinence, Opportunité, Faisabilité »²⁶, mais adaptés au segment de jeunes ciblé et aux résultats prioritaires en matière d'emploi.

Les programmes doivent réfléchir à leurs propres critères, en trouvant un équilibre entre rigueur et aspects pratiques, et accorder une attention spéciale à l'identification de tout « facteur de rupture » dans des secteurs particuliers, par exemple comme certaines questions d'économie politique qui peuvent limiter la capacité d'intervenir efficacement. Par rapport à la sélection sectorielle « standard » des approches DSM, d'autres différences sont à noter :

- Les secteurs sont sélectionnés principalement en fonction de leur **potentiel d'emploi** (voir le triangle de l'emploi, figure 4) et les critères de « Pertinence, Opportunité, Faisabilité » sont définis en conséquence.
- Tout au long du processus de sélection (et du travail de diagnostic qui s'ensuit), l'accent est mis davantage sur les **liens avec le marché du travail** que dans le cadre d'une sélection sectorielle classique.
- D'autres **compromis** doivent être trouvés : par exemple, à court terme miser sur une plus grande portée des changements dans les secteurs à faible productivité ; par opposition, à plus long terme sur la construction de secteurs à plus forte productivité (voir « En Pratique », ci-dessous).
- Le processus de sélection sectorielle offre la possibilité de **reformuler et/ou de regrouper les secteurs** sur la base de caractéristiques communes, lorsque cela s'avère judicieux (voir la section 2.7 pour plus de détails).

20 Les statistiques nationales ne parviennent parfois pas à saisir des aspects tels que les emplois « annexes », le travail saisonnier et le travail informel, et doivent donc être utilisées avec prudence. Voir beamexchange.org/community/blogs/2015/4/17/berndmueller/ pour les défis des statistiques nationales dans le domaine du travail salarié rural.

21 Datta, Assy, Buba, Johansson de Silva & Watson (2018). *Integrated Youth Employment Programs: A Stocktake of Evidence on What Works in Youth Employment Programs*. Banque mondiale, Washington, DC. openknowledge.worldbank.org/handle/10986/31424

22 Fox, Senbet & Simbanegavi (2016) *Youth Employment in Sub-Saharan Africa: Challenges, Constraints and Opportunities* 25.suppl 1 : i3-i15. doi.org/10.1093/jae/ejv027

23 Fox & Thomas (2016). *L'Afrique a du pain sur la planche : Un diagnostic des défis de l'emploi des jeunes en Afrique subsaharienne*. Journal of African Economies 25.suppl 1 : i16-i36 doi.org/10.1093/jae/ejv026

24 Robalino & Walker (2017) *Note d'orientation sur l'analyse économique des projets d'investissement dans l'emploi*. Banque Mondiale, Washington, DC. openknowledge.worldbank.org/handle/10986/28219

25 Quak & Flynn (2019) *Private Sector Development Interventions and Better-Quality Job Creation for Youth in Africa*. Leiden ids.ac.uk/publications/private-sector-development-interventions-and-better-quality-job-creation-for-youth-in-africa/.

26 *Guide opérationnel M4P*, chapitre 1, p11 beamexchange.org/resources/115/ (en français : p11 beamexchange.org/resources/650/)

EN PRATIQUE : POURSUIVRE DES STRATÉGIES DIFFÉRENTES DANS LE CADRE D'UN MÊME PROGRAMME

Les stratégies ciblant l'emploi à court terme dans des secteurs à forte intensité de main-d'œuvre (tels que l'agriculture ou le commerce de proximité) sont susceptibles d'être très différentes des stratégies mises en place pour soutenir la transformation économique²⁷ par le biais de la croissance de secteurs à plus forte productivité (par exemple, l'industrie manufacturière). Les équipes qui envisagent de poursuivre ces deux stratégies simultanément doivent en étudier soigneusement les implications. Bien qu'il soit possible de le faire dans le cadre de certains programmes, ce type d'approche « hybride » nécessiterait probablement un budget et un temps de mise en œuvre plus conséquents, ainsi que des ensembles distincts de capacités, de partenariats et de tactiques.

1.6 Sélection de secteurs

L'analyse du marché du travail et les démarches entreprises pour comprendre le groupe cible auront permis d'élaborer une longue liste de secteurs à passer au crible des critères de sélection qui reflètent les priorités du programme. La sélection doit se concentrer sur un petit nombre de secteurs à fort potentiel, afin d'éviter le risque d'une trop grande dispersion des ressources.

Dans la mesure du possible, les gestionnaires de programme - ou les personnes occupant des postes équivalents - doivent jouer un rôle central dans le processus de sélection du secteur. Cela permet d'assurer la continuité et l'appropriation du processus et constitue une bonne base pour la conception et la mise en œuvre ultérieures des interventions. Il est également important d'être réaliste quant aux **compétences de l'équipe de sélection sectorielle** et d'envisager de faire appel à des spécialistes lorsque des lacunes importantes sont identifiées. Parmi les exemples de compétences clés²⁸ (en supposant que l'équipe de base du programme ait une bonne compréhension des aspects qualitatifs du DSM) figurent l'analyse quantitative (par exemple, l'interprétation des données économiques et du marché du travail), la connaissance locale (par exemple, de la zone géographique, de l'économie politique locale et de la compréhension du segment cible des jeunes), ainsi que l'expertise sectorielle.

La sélection des secteurs commence généralement par un examen des **sources secondaires**, y compris les informations spécifiques à l'emploi des jeunes, telles que les études et statistiques du marché du travail, les politiques d'emploi et d'autonomisation des jeunes, les diagnostics explorant les liens entre la croissance et l'emploi, et les études sur le segment cible des jeunes. La **recherche primaire** peut aider à comprendre des questions telles que les questions de genre, les aspirations des jeunes en matière de travail, ainsi que la possibilité de soutenir des objectifs prioritaires en matière d'emploi dans différents secteurs.

EN PRATIQUE : LA SÉLECTION DES SECTEURS

- Le processus de sélection sectorielle doit permettre de constituer une base de connaissances proportionnée pour les étapes suivantes. Si l'on précipite le processus ou si l'on néglige des données importantes, le programme risque d'aller dans la mauvaise direction. Il est tout aussi important de tenir compte du fait qu'il ne s'agit pas non plus d'une analyse sectorielle complète et que l'équipe ne doit pas s'enliser dans des mois d'étude.
- Les lacunes dans les données sont fréquentes. Parfois, des données de substitution sont disponibles, et parfois une estimation est possible. La sélection n'implique généralement pas la réalisation d'enquêtes à quelque échelle que ce soit, compte tenu des implications en termes de temps et de coûts, mais cela peut être une option dans certaines situations. Quelle que soit l'approche retenue, il est important de souligner le manque critique de données lors de la présentation des résultats.

²⁷ Pour un examen de la manière dont les DSM peuvent soutenir la transformation économique, voir Ripley & Shamchivaya (2019) *Promoting Economic Transformation through Market Systems Development*, Study Report, DCED beamexchange.org/resources/1232/

²⁸ Voir, par exemple, le cadre de compétences en matière de DSM à l'adresse beamexchange.org/competencies

Tableau 2 : Exemples de critères de sélection

Critères généraux	Exemples de considérations pour les trois priorités en matière d'emploi des jeunes (voir le triangle de l'emploi, figure 4)		
	Plus d'emplois	Un meilleur accès à l'emploi	Des emplois de meilleure qualité
A. Pertinence pour le groupe cible 1. Combien de jeunes cible sont actuellement employés ? Ventilation par sexe et autres caractéristiques clés, % de l'emploi total. 2. Comment le groupe cible accède-t-il à l'emploi ? Rôles, nature de l'emploi (par exemple, formel ou informel, travail salarié ou indépendant, % d'emploi par taille d'employeur), lieux, revenus, dynamique du marché du travail. 3. Quels sont les principaux défis liés à l'emploi et dans quelle mesure correspondent-ils aux objectifs du projet ? Par exemple, le chômage/le sous-emploi, les salaires, les conditions de travail, la discrimination, les aspirations, les principaux risques tels que le travail des enfants ou le travail forcé, etc.	- Les nouveaux emplois doivent être adaptés au groupe cible, par exemple en termes de compétences requises, de localisation et d'aspirations.	- Le groupe cible doit être confronté à des défis a) identifiants et b) résolubles pour accéder à de meilleures opportunités. - Les projets visant l'accès à des secteurs "non traditionnels" (par exemple, les jeunes hommes dans le domaine des soins infirmiers) devraient fixer des objectifs réalistes.	- Des opportunités devraient exister pour des emplois de meilleure qualité pour le groupe cible, par exemple pour améliorer les compétences, les conditions de travail, les salaires ou pour accéder à des emplois moins précaires.
B. Opportunité de soutenir les priorités en matière d'emploi des jeunes 1. Quelle est la taille du secteur ? Production, part du PIB, commerce intérieur/régional/international. 2. Quelle est son taux de croissance (et pourquoi) ? Croissance historique et projetée, tendances de l'offre et de la demande, niveau d'innovation, compétitivité, productivité, investissements étrangers, etc. 3. Combien de jeunes cible pourraient en bénéficier (approximativement) et de combien pourraient-ils/elles bénéficier ? Liens entre la taille/la croissance du secteur et les effets sur l'emploi, par exemple l'intensité de la main-d'œuvre/l'élasticité de l'emploi/les multiplicateurs d'emplois, le profil probable des emplois existants et nouveaux (par exemple formels ou informels, les exigences en matière de compétences, etc.)	- Les secteurs en croissance et à forte intensité de main-d'œuvre pourraient créer de nouveaux emplois plus rapidement. - Les secteurs à forte intensité de capital et à productivité élevée pourraient avoir de meilleures chances de soutenir la transformation économique à long terme.	- La trajectoire de croissance et d'emploi du secteur doit offrir de meilleures opportunités pour le groupe cible. Par exemple, un groupe cible composé des personnes les plus marginalisées pourrait ne pas être compatible avec un secteur de haute technologie et d'automatisation rapide.	- La promotion de l'emploi salarié dans des secteurs à plus forte productivité peut contribuer à améliorer la qualité de l'emploi, mais il peut y avoir des compromis en termes de nombre de bénéficiaires du groupe cible et de temps nécessaire pour atteindre une échelle significative.
C. Faisabilité de l'intervention 1. Dans quelle mesure les priorités nationales de développement (par exemple en matière de transformation économique), les politiques sectorielles, les initiatives des donateurs et des non-donneurs (existantes et prévues) et l'économie politique locale sont-elles alignées ? 2. Quelle est la probabilité que les priorités en matière d'emploi des jeunes puissent être réalisées dans le cadre du calendrier et du budget du programme, sachant que cela devrait résulter d'un changement systémique ? 3. Quelle est l'étendue du réseau de partenaires potentiels des acteurs du marché ? Et dans quels domaines le choix est-il susceptible d'être plus limité (par exemple, en ce qui concerne l'approvisionnement de services publics) ? 4. Travailler dans ce secteur, de cette manière, fait-il partie du mandat du bailleur de fonds et/ou du responsable de la mise en œuvre, ou pourrait-il en faire partie ? 5. Évaluation des risques : par exemple, durabilité des résultats, risque de distorsion du marché, risque de préjudice social et environnemental.	- Un environnement politique favorable est important pour la croissance du secteur et l'emploi. - Le calendrier de création d'emplois doit être compatible avec la durée de vie du projet. - Les nouveaux emplois doivent évidemment répondre à des standards en matière d'inclusion et de conditions de travail.	- L'environnement politique et institutionnel doit soutenir - ou avoir le potentiel de soutenir - une meilleure inclusion du groupe cible. - Les difficultés d'accès peuvent être renforcées par des normes sociales profondément enracinées. Les secteurs doivent être soigneusement examinés afin de déceler les facteurs de rupture dans ce domaine.	- Lorsque la qualité concerne l'emploi à plus forte productivité (par exemple, par le biais de la transformation économique), il devrait y avoir des signes d'une dynamique claire (par exemple, une politique favorable, des investissements entrants, etc.) - Lorsque la qualité concerne les conditions de travail ou les salaires, des points d'entrée devraient être clairement identifiés pour permettre des changements au niveau systémique

1.7 Considerer un regroupement de secteurs

L'approche par défaut de la sélection de secteurs a souvent été de penser en termes de **secteurs économiques** individuels, pertinents pour le contexte. Pour les programmes axés sur les zones urbaines, il peut s'agir de la construction, de l'hôtellerie ou de l'industrie manufacturière. Les programmes ruraux peuvent s'intéresser à des sous-secteurs agricoles spécifiques (par exemple, le maïs ou l'horticulture).

Les équipes sont également encouragées à réfléchir à des approches alternatives. Par exemple, le potentiel d'emploi des jeunes peut être limité dans un seul (sous-)secteur économique, mais plus élevé dans des **clusters (concentration géographique) de secteurs présentant des caractéristiques communes**, comme des types similaires d'emplois salariés ou des types similaires de microentreprises informelles.

Le regroupement se justifie par le fait que tous les (sous-)secteurs regroupés partagent des contraintes et des opportunités suffisamment proches en ce qui concerne les défis de l'emploi pour le segment cible. Une autre approche consiste à **choisir une contrainte ou une opportunité commune** qui, si elle est traitée, pourrait conduire à des résultats en matière d'emploi dans plusieurs secteurs, et à se concentrer sur cette contrainte ou opportunité en tant que système à part entière. Par exemple, les finances ou le marketing peuvent conduire à la croissance des entreprises dans plusieurs secteurs, ce qui, à son tour, conduit à la création d'emplois ou à l'augmentation des revenus des personnes qui travaillent de manière indépendante. De même, la sélection d'une fonction d'appui transversale du côté de l'offre, comme les « compétences professionnelles », peut permettre aux membres du groupe cible d'accéder à des emplois dans de nombreux secteurs professionnels. Un type spécifique de « travail » (travail migratoire, travail saisonnier, travail manuel, etc.) peut également constituer une fonction d'appui transversale.

Parfois, les regroupements optimaux n'apparaîtront qu'après l'étape de sélection du secteur, par exemple au cours du travail de diagnostic ou une fois qu'une intervention a commencé. Il convient de prévoir une certaine souplesse pour intégrer ces changements.

Exemples de regroupements de systèmes de marché²⁹

- **L'organisation RALIYS**, dans le nord du Kenya, a passé en revue une longue liste de 26 secteurs traditionnels et transversaux. Le programme en a finalement retenu six, qui combinent des secteurs économiques individuels (élevage, lait de chamelle et énergies renouvelables), des secteurs transversaux (microentreprises rurales) et des fonctions de support transversales (travail migratoire et produits d'épargne financière).
- Le programme **LIWAY**, à Addis-Abeba, a commencé par passer en revue 14 secteurs traditionnels : textile et habillement, alimentation et boissons, maroquinerie, agro-industrie, commerce, métallurgie, ingénierie, menuiserie, maintenance, artisanat, accueil, restauration, hôtellerie et tourisme. L'équipe du programme a cependant décidé qu'elle ne pourrait pas atteindre une échelle suffisante en ne choisissant que quelques-uns de ces secteurs. Elle a également constaté que les contraintes étaient en grande partie les mêmes dans tous les secteurs pour les grandes entreprises et les microentreprises et, qu'en s'attaquant à ces contraintes, le programme pourrait bénéficier aux travailleurs de tous les secteurs. Elle a donc décidé de se concentrer sur les secteurs transversaux des microentreprises (couvrant les secteurs traditionnels tels que le commerce, l'artisanat et la maintenance) et les secteurs nécessitant un emploi salarié (couvrant les secteurs traditionnels tels que le cuir, le textile, l'alimentation et les boissons). Elle a également choisi le travail comme fonction d'appui transversale, ce qui a conduit à mettre l'accent sur l'adéquation compétences-emplois, la garde des enfants et les compétences.

1.8 Priorisation de secteurs

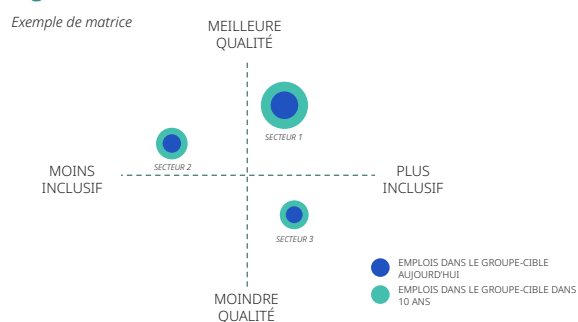
Lors de la présentation des priorités sectorielles, les programmes doivent mettre en évidence les critères qui se rapportent le plus clairement au groupe cible et aux résultats prioritaires en matière d'emploi. Il est souvent utile de présenter ces critères de manière visuelle :

- Si une **approche de type carte de notation** (figure 6) est retenue, il est important de noter que le choix du « feu de signalisation » sera toujours subjectif et que la notation et les hypothèses doivent être expliquées clairement.
- Une **approche matricielle** (figure 7) peut présenter des avantages en termes de visualisation des compromis ; le positionnement reste cependant subjectif, mais il est moins (artificiellement) tranché que la carte de notation ; les axes peuvent être ajustés en fonction des objectifs spécifiques du programme.

²⁹ Mercy Corps document interne

Figure 6: Approche par carte de notation

Critères	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4	Secteur 5
Pertinence	Orange	Vert	Rouge	Orange	Vert
Opportunité	Orange	Vert	Orange	Vert	Rouge
Faisabilité	Orange	Vert	Rouge	Vert	Orange

Figure 7: Matrice 2x2

EN PRATIQUE : LA SUBJECTIVITÉ DANS L'ÉTABLISSEMENT DES PRIORITÉS SECTORIELLES

La priorisation des secteurs sera toujours en partie subjective, et il y aura toujours des compromis, des données imparfaites et des points de vue différents sur les « meilleurs » secteurs. Un débat constructif, au sein des équipes chargées des programmes et entre ces équipes et les bailleurs de fonds, est très utile pour parvenir à des décisions fondées sur une compréhension commune des risques et des opportunités.

L'objectif de la phase de diagnostic est de développer une compréhension suffisante des causes profondes de la sous-performance du système pour construire un portefeuille d'interventions potentielles. Dans le contexte de l'emploi des jeunes, la sous-performance est définie comme **l'incapacité à générer des résultats prioritaires en matière d'emploi (plus d'emplois, de meilleurs emplois ou des emplois plus inclusifs) pour le segment cible des jeunes**. Les étapes clés des diagnostics de DSM sur l'emploi des jeunes sont les suivantes :

- Décider d'un **point d'entrée et d'une stratégie d'analyse** (voir encadré ci-dessous).
- **Cartographier la structure du système**, puis comprendre **pourquoi d'importantes fonctions et règles de soutien ne fonctionnent pas** de manière à favoriser les résultats prioritaires en matière d'emploi.
- Choisir un **ensemble gérable de causes profondes prioritaires** à traiter.
- Envisager la manière d'utiliser des **méthodes et des outils spécifiques aux jeunes**, y compris la participation ciblée des jeunes.

Comment encadrer l'analyse et décider par où commencer ?

Comme le montre le modèle conceptuel de la figure 2, l'approche recommandée en matière de DSM pour l'emploi des jeunes consiste à considérer le marché du travail comme le système principal puis les secteurs économiques prioritaires (sélectionnés à l'étape précédente) comme les moteurs de la demande d'emploi des jeunes. Lorsqu'il s'agit d'effectuer l'analyse, deux grandes approches sont à considérer :

- **Approche 1** : Réaliser des analyses des systèmes de marché séparés (et regroupés) pour chacun des secteurs prioritaires identifiés, en mettant l'accent sur la compréhension des obstacles systémiques aux résultats prioritaires. Veiller à une orientation claire sur le marché du travail, parallèlement à chaque analyse sectorielle.
- **Approche 2** : Réaliser une analyse des systèmes de marché intégrés pour le marché du travail des jeunes, qui - du côté de la demande - se concentrera sur les secteurs prioritaires identifiés. Avec cette approche, l'accent sera toujours mis sur le marché du travail concernant les secteurs prioritaires.

Il n'est pas recommandé de commencer l'analyse du côté de l'offre, car cela implique la prise en compte d'une contrainte sous-jacente dans une fonction d'appui spécifique du côté de l'offre, qui est peu susceptible d'être le seul ou pas forcément le plus important défi dans la plupart des contextes en Afrique subsaharienne.

2.1 Cartographier le système et identifier les contraintes systémiques

La cartographie de la structure du système suit le processus présenté dans le Guide opérationnel M4P³⁰. Les étapes clés sont les suivantes :. Key steps are:

- Comprendre comment le segment cible des jeunes **participe actuellement** - ou non - en termes d'emploi, par exemple en tant que jeunes salariés ou indépendants.
- Analyser les **défis auxquels le segment cible est confronté** en termes d'accès à des emplois nouveaux ou de meilleure qualité. Il se peut que la création d'emplois ne suive pas la croissance de la population active ou que les emplois créés soient de mauvaise qualité.
- Examiner dans quelle mesure **le système fonctionne et se développe** d'une manière qui pourrait favoriser les résultats prioritaires en matière d'emploi des jeunes, ainsi que soutenir les moteurs de ces changements.
- Identifier les **fonctions d'appui et les règles** qui ont le plus d'impact sur la capacité du système à contribuer aux résultats prioritaires en matière d'emploi (voir les exemples ci-dessous).
- Enfin, cartographier les **acteurs/actrices** qui exercent ces fonctions d'appui ou qui fixent les règles, ainsi que l'efficacité de leur action.

³⁰ Guide opérationnel M4P, chapitre 2, p14 beamexchange.org/resources/118 (en français : p14 beamexchange.org/resources/650)

EN PRATIQUE : LE SECTEUR INFORMEL

Le secteur informel est une source majeure d'emploi pour les jeunes en Afrique subsaharienne et le restera dans un avenir proche. Les programmes devraient se garder de pousser trop fort à la formalisation et plutôt travailler dans le cadre des réalités du contexte pour soutenir des améliorations progressives de la productivité, des conditions de travail et de l'intégration dans le secteur formel³⁶.

Exemples de normes

Du côté de la demande et du marché du travail, les **normes sociales**³⁷ peuvent avoir un effet puissant sur les résultats en matière d'emploi des jeunes. La nature qualitative et tacite de certaines de ces questions signifie qu'il peut être difficile d'accéder à des informations de bonne qualité. La triangulation est donc vitale et les perspectives individuelles ne doivent pas être automatiquement considérées comme la vérité. Voici quelques exemples de normes sociales relatives à l'emploi des jeunes :

- **Les attentes des jeunes femmes** concernant leur rôle dans la société et au domicile - par exemple, les responsabilités liées à la garde des enfants et au ménage - peuvent avoir un impact majeur sur leur capacité à accéder à un emploi de bonne qualité qui convienne à leur réalité. Pour les jeunes femmes qui travaillent, il y a souvent des défis supplémentaires en termes de ségrégation sur le marché du travail (par exemple, des rôles dans des secteurs moins bien rémunérés et des postes moins élevés que ceux des hommes), de discrimination, ainsi qu'en relation avec le congé maternité et prestations parentales.
- **La discrimination sur le marché du travail**, par exemple sur la base du statut de réfugié, d'un handicap ou de son appartenance à un groupe ethnique. Un programme au Moyen-Orient a indiqué qu'il travaillait avec 600 entreprises, mais que peu d'entre elles étaient disposées à offrir un emploi aux jeunes réfugiés - un groupe cible clé. Des questions de ce type peuvent, ou non, apparaître dans les sources secondaires, mais rien ne remplace une « vérification de la réalité » avec des acteurs présents sur le terrain.
- **Les personnes influentes**, telles que les pairs, la famille, les dirigeants communautaires et les personnalités publiques, peuvent avoir une influence considérable sur les aspirations des jeunes et sur leur parcours vers l'emploi. Addressing social norms in a sustainable way can also be one of the most difficult areas of intervention. Teams should invest time in understanding which norms drive system performance, and which the programme could realistically – and systemically – address during the programme lifespan. Often a more feasible approach is to work with, or around, existing social norms.

Une révision des normes sociales qui permette un changement durable peut également être l'un des domaines d'intervention les plus difficiles. Les équipes doivent s'efforcer de comprendre quelles sont les normes qui déterminent les performances du système et quelles sont celles que le programme pourrait traiter de manière réaliste - et systémique - pendant la durée de vie du programme. Souvent, une approche plus réaliste consiste à travailler avec les normes sociales existantes ou à les contourner.

EN PRATIQUE : NORMES ET PROTECTION

Les équipes de programme doivent accorder une attention particulière à la gestion des risques liés aux normes sociales affectant les jeunes, en mettant l'accent sur l'impératif de « ne pas nuire ». Il s'agit, par exemple des risques liés à la protection des jeunes femmes dans des secteurs à prédominance masculine, comme la construction, ou des contextes dans lesquels les jeunes doivent accepter des conditions de travail inférieures, y compris au niveau des dispositions en matière de santé et de sécurité ou en matière de protection contre le harcèlement et les manœuvres d'intimidation.

2.2 Décider des causes profondes prioritaires

Les programmes disposent de temps et de ressources limités et ne peuvent pas tout régler. Il est donc important de choisir un ensemble gérable de causes profondes à traiter en répondant aux questions suivantes³⁸ :

- Est-il possible d'obtenir un changement significatif des comportements et des pratiques si l'on s'attaque à la cause première ?
- Y a-t-il de fortes indications qu'il s'agisse réellement d'une cause fondamentale des mauvais résultats en matière d'emploi des jeunes ?

36 Quak & Flynn (2019) *Private Sector Development Interventions and Better-Quality Job Creation for Youth in Africa*. Leiden ds.ac.uk/publications/private-sector-development-interventions-and-better-quality-job-creation-for-youth-in-africa/.

37 Klassen, Shakya, Cislighi, Markel, Merrill, Jenal, Vasudevan & Garloch (2017) *Social norms in market systems development: a practitioner-led research brief*. BEAM Exchange. Voir beamexchange.org/resources/983

38 *Guide opérationnel M4P*, chapitre 2, p17 beamexchange.org/resources/118 (en français : p17 beamexchange.org/resources/650)

- Dans quelle mesure est-il possible de l'aborder de manière systémique ?
- Quel est l'impact potentiel sur l'emploi des jeunes si l'on s'attaque à la cause première ?
- Quelle est l'importance de l'ordre chronologique ? Faut-il d'abord s'attaquer à une autre cause fondamentale ?

2.3 Outils et méthodes

Un grand nombre d'outils et de processus de diagnostic s'alignent sur les bonnes pratiques standard en matière de DSM³⁹. Voici quelques considérations spécifiques aux diagnostics sur l'emploi des jeunes :

- **Comment impliquer les jeunes dans le processus de diagnostic**, par exemple en tant que chercheurs et chercheuses ou membres d'un organe consultatif. Les programmes qui envisagent la participation des jeunes sont encouragés à adopter une approche holistique, en renforçant les compétences et l'engagement sur le long terme.
- **Triangulation des points de vue des employeurs et employeuses** : Au-delà des différences de contexte, les programmes surestiment généralement a) la capacité des employeurs et employeuses à formuler les défis auxquels ils et elles sont confrontés sur le marché du travail et b) leur clairvoyance au sujet de problèmes systémiques qui freinent la croissance des entreprises. Les équipes doivent veiller à trianguler les opinions des employeurs/employeuses avec d'autres données et se rappeler que même si les informations sont factuellement incorrectes, elles peuvent néanmoins fournir des indications précieuses sur les perceptions, les préjugés et les lacunes en matière d'information.
- **Méthodes de recherche incluant les jeunes** : Le processus de diagnostic se déroule au cœur des défis du marché du travail auxquels est confronté le segment cible des jeunes, et il est important de garder le lien avec ce groupe tout au long du processus. Parfois, ces jeunes sont « cachés », par exemple en raison de normes religieuses, de l'éloignement, parce qu'ils ou elles opèrent dans des zones grises de l'économie, ou parce qu'ils ou elles ne s'identifient plus comme « jeunes » (un exemple cité par les personnes interrogées est celui des jeunes mères dans certains contextes). Les équipes doivent faire preuve de créativité et de sensibilité pour recueillir l'avis de ces jeunes. Y a-t-il des lieux spécifiques où ont lieu des rassemblements ? Y a-t-il des sensibilités à s'engager directement, et qui pourrait être en mesure de faire les présentations ? Qui est le mieux placé pour diriger l'entretien ou le groupe de discussion ? Comment l'équipe obtiendra-t-elle un consentement éclairé et s'assurera-t-elle que le contenu est intéressant et bien compris ? Quel type de suivi sera proposé, le cas échéant ?

³⁹ Guide opérationnel M4P, chapitre 2, p18 beamexchange.org/resources/118 (en français : p18 beamexchange.org/resources/650)

Après la phase de diagnostic, les équipes commencent à élaborer une vision pour le programme. Il s'agit d'identifier les domaines d'intervention qui s'attaquent aux causes profondes de la sous-performance de manière durable et réalisable.

3.1 Élaborer une vision d'avenir

La première étape consiste à construire une représentation fidèle de la manière dont chaque système prioritaire, et à son tour chaque sous-performance au niveau d'une fonction d'appui et des règles, fonctionne aujourd'hui et pourrait fonctionner à l'avenir. Le cadre « qui fait, qui paie »⁴⁰ est un outil utile pour guider cette étape. Les éléments importants à prendre en compte sont les suivants

- **Existe-t-il des idées réalistes sur les acteurs et actrices qui pourraient remplir cette fonction à l'avenir** (il devrait s'agir d'acteurs et actrices du marché et non de programmes de bailleurs de fonds) ? Les options peuvent parfois être ou sembler limitées, par exemple un organisme gouvernemental unique responsable de la politique de la jeunesse, ou des écoles publiques d'enseignement professionnel qui sont les seules fournisseuses de compétences viables dans certaines régions. Il vaut la peine d'investir du temps dans l'exploration de points d'entrée potentiels ou d'acteurs alternatifs.
- **Qu'est-ce qui pourrait favoriser un changement de comportement à long terme ?** Il est particulièrement important de réfléchir à cette question lorsque l'on envisage des domaines où les modèles économiques sont moins évidents, comme dans le cas d'une amélioration de l'employabilité des jeunes les plus marginalisés.
- **Pourquoi ces changements n'ont-ils pas déjà eu lieu ?**
- **Quel est le niveau minimum nécessaire de contribution du programme qui assurerait la viabilité de ces changements ?**
- **Existe-t-il d'autres facteurs susceptibles de favoriser ou de compromettre la faisabilité ?** Par exemple, la prestation directe de services de développement des microentreprises, la formation technique ou les subventions fournies directement aux employeurs et employeuses peuvent à la fois fausser les systèmes et créer des attentes irréalistes à l'égard des approches qui favorisent un changement systémique :
 - Pour les acteurs et actrices du marché, les subventions et les services fournis directement par les programmes de bailleurs de fonds peuvent réduire l'attractivité de la prestation directe de services et limiter la propension à payer pour des fonctions importantes à long terme.
 - Pour les bailleurs de fonds et les responsables de la mise en œuvre, un programme de DSM peut être perçu (à tort) comme moins performant s'il est évalué sur la base des mêmes paramètres qu'un programme de mise en œuvre directe (par exemple, le nombre de jeunes formés à court terme).

3.2 Décider où concentrer les interventions

Pour décider où concentrer les interventions, les programmes doivent identifier les acteurs et actrices du marché et évaluer s'ils et elles peuvent contribuer à la situation future décrite ci-dessus, et de quelle manière. La matrice « volonté-compétences »⁴¹ est un moyen utile d'évaluer la volonté et la capacité de changement, et d'identifier les types de soutien au programme susceptibles de favoriser le changement de comportement.

Vérification de la faisabilité

L'expérience a prouvé qu'au stade de la vision, un biais d'optimisme peut conduire les équipes à se laisser emporter par des idées d'intervention passionnantes qui ne sont pas vraiment réalisables. Pour contrer ce phénomène, Mercy Corps utilise une série de « vérifications de la réalité » sur les idées d'intervention (inspirées, en partie, par « The Springfield Centre's Feasibility Check »⁴²). Les considérations clés sont les suivantes :

⁴⁰ Guide opérationnel M4P, chapitre 3, p21 beamexchange.org/resources/119 (en français : p22 beamexchange.org/resources/650)

⁴¹ Guide opérationnel M4P, chapitre 3, p24 beamexchange.org/resources/119 (en français : p24 beamexchange.org/resources/650)

⁴² Voir springfieldcentre.com/the-other-f-word/

- **Pertinence** : En quoi ces changements profiteraient-ils au segment cible ? Qui en bénéficierait et qui pourrait en pâtir ? L'intervention profite-t-elle différemment aux jeunes femmes et aux jeunes hommes ?
- **Opportunité pour le groupe cible** : Profondeur – quel changement prévoyons-nous, par individu, en moyenne ? Échelle – combien d'individus sont susceptibles de bénéficier du projet au cours de sa durée ?
- **Opportunité pour les acteurs/actrices du marché** : L'incitation au changement est-elle vraiment suffisante ? Quelle est la valeur de cette opportunité pour les acteurs et actrices du marché ? Pourquoi cela ne s'est-il jamais produit auparavant ?
- **Faisabilité** : Qui pourrait être intéressé (pendant et après le projet pilote) ? Quels sont leurs incitatifs et leur capacité à changer et à maintenir le changement ? Quels sont les coûts et les risques du changement ? Dans quelle mesure sommes-nous convaincus de la viabilité du modèle ? Existe-t-il un risque majeur de distorsion (par les organisations financées par des bailleurs de fonds ou par le gouvernement) ? Quel est le coût du programme et combien de temps faudra-t-il pour obtenir des résultats ? Est-ce qu'une analyse de type pre-mortem a été réalisée (examen en début ou avant la fin du programme afin de déterminer les causes de succès ou d'échec) ?

3.3 Élaborer la théorie du changement

Une fois que la vision du changement systémique du programme est établie, l'équipe peut passer à l'élaboration d'une théorie du changement plus détaillée, basée sur le cadre stratégique décrit dans la section 2. Le processus d'élaboration d'une théorie du changement est bien documenté⁴³, avec quelques considérations spécifiques à l'emploi des jeunes :

- Réfléchissez bien à la manière dont le système doit changer (**au niveau des extrants**) pour créer des emplois plus nombreux, de meilleure qualité ou plus inclusifs pour le segment cible des jeunes (**au niveau des effets/résultats**). Veiller à ce que les liens de causalité soient logiques et fondés sur un niveau de preuve proportionné, en notant les hypothèses importantes.
- Les **interrelations pertinentes entre les différentes parties du système d'emploi des jeunes** apparaissent-elles clairement ?
- Vérifier les **attentes** du bailleur de fonds, de l'organisation en charge de la mise en œuvre ainsi que du co-facilitateur ou de la co-facilitatrice⁴⁴ (le cas échéant) quant à l'ampleur et au type de résultats escomptés. Vérifier, si possible, la pertinence des indicateurs clés et des objectifs, par exemple le coût de la création d'un emploi dans les pays et secteur cibles⁴⁵.
- N'oubliez pas de tenir compte de **facteurs importants mais moins tangibles** - par exemple, les questions d'économie politique et les normes sociales - dans les indicateurs et les hypothèses.

⁴³ Voir, par exemple, beamexchange.org/guidance/vision/theory-change/

⁴⁴ Les « co-facilitateurs » sont des organisations sous-traitées par le chef de file de la mise en œuvre pour soutenir l'exécution du programme, par exemple en apportant une expertise technique spécialisée ou des connaissances et des réseaux locaux.

⁴⁵ Voir Robalino, D. (2018) *How much does it cost to create a job?* Article de blog de la Banque Mondiale, disponible à l'adresse : blogs.worldbank.org/jobs/how-much-does-it-cost-create-job

INTERVENTION

04

A ce stade, les programmes **planifient des interventions, établissent des partenariats, mènent des activités pilotes et soutiennent le passage à l'échelle** en cas de succès. L'objectif des interventions de DSM en faveur de l'emploi des jeunes est d'engendrer des changements systémiques⁴⁶ qui favorisent des résultats positifs et durables en matière d'emploi des jeunes.

4.1 Planifier les interventions

Cette étape s'appuie sur la réflexion globale de l'étape « Vision » pour planifier un portefeuille d'interventions pilotes. Habituellement, la planification des interventions a lieu une fois au début d'un programme, puis à intervalles réguliers ultérieurement (par exemple, tous les trimestres).

Les plans d'intervention se présentent sous différents formats - parfois dictés par les exigences des bailleurs de fonds - mais ne doivent pas forcément être excessivement formels ou détaillés pour être utiles. Les aspects les plus importants sont la qualité et la clarté de la logique sous-jacente. Au sein de leur cadre conceptuel, les programmes peuvent expérimenter différents formats qui répondent aux questions suivantes :

- Quel est le problème abordé (et à quelle fonction d'appui ou règle se rapporte-t-il) ? - Quelle est la vision après l'intervention ? - Quelle est la théorie du changement au niveau de l'intervention (reflétée dans une chaîne de résultats alignée sur le cadre stratégique du programme) ? - Quelles sont les hypothèses testées ? Que voulons-nous apprendre du projet pilote ? - Quels sont les activités et les outils qui seront utilisés pour vérifier ces hypothèses ? Existe-t-il des moyens plus efficaces ou entraînant moins de distorsions ?	- Qui sont les acteurs et actrices du marché qui sont partenaires, et quelles sont leur volonté et leurs compétences ? - Comment le travail sera-t-il mis en œuvre ? Par exemple, y aura-t-il une catégorie spécifique de co-facilitation (voir section 7) ? - Existe-t-il d'autres activités dans le domaine ? Sont-elles concurrentes ou complémentaires ? Existe-t-il des possibilités de collaboration ? - Quels sont les principaux risques ? Par exemple, les risques liés à la mise en œuvre, les risques fiduciaires, les risques liés aux partenariats, les risques de réputation, les risques d'impacts négatifs (sociaux et environnementaux), les risques liés à la durabilité, les risques liés à la protection des droits, les risques politiques, les risques liés au contexte, etc. - Combien cela coûtera-t-il ? - Les jeunes cibles ont-ils et elles été consultés ?
---	--

Pour les DSM liés à l'emploi des jeunes, il peut y avoir des considérations spécifiques en fonction de l'objectif de l'intervention. Par exemple :

- Pour les projets pilotes **axés sur la demande**, il est important de vérifier la logique et les hypothèses qui mènent aux résultats prioritaires en matière d'emploi.
- Du **côté de l'offre**, il est important de vérifier que les interventions en matière de compétences et d'adéquation formation-emplois visent à modifier les systèmes et non à directement fournir des services (voir l'encadré pour plus d'informations).

⁴⁶ Les cadres de suivi de l'évolution des systèmes sont les suivants

- Le cadre AAER 'Adopter, Adapter, Elargir, Répondre', *Guide opérationnel M4P*, Chapitre 4, p27 beamexchange.org/resources/129 (en français : p27 beamexchange.org/resources/650)
- Posthumus, Shah, Miehlbradt & Kessler (2020) *A Pragmatic Approach to Assessing System Change* beamexchange.org/resources/1334
- Bekkers & Shahroz Jalil (2015) *Achieving Changes in Markets*. Facilité de développement des marchés beamexchange.org/resources/589/
- Lomax (2020). *The antidote to systemic change frameworks : six practical steps to assess systemic change (and improve your strategy)* 3sd. Research beamexchange.org/resources/1315

Veiller à rendre les interventions du côté de l'offre plus systémiques

Il est parfois complexe de rendre le travail sur l'offre - comme la formation professionnelle - plus systémique, en particulier lorsque l'on se concentre sur les jeunes marginalisés dans des endroits où les services publics sont faibles et où les filets de protection sociale sont limités. Que peut-on donc faire si les équipes de programme souhaitent explorer des solutions systémiques aux défis liés à l'offre ? Voici quelques exemples de points à considérer :

- Faire connaître les avantages et défendre la cause de la **viabilité commerciale**, que ce soit par le biais d'un financement privé (employeur/employeuse), d'un financement public, de frais de participation ou d'une combinaison de ces derniers. A terme, quelqu'un doit payer pour la formation après la fin du programme si l'on veut qu'elle continue à fonctionner. La modélisation des coûts de mise en place et des coûts récurrents, ainsi qu'une image réaliste des revenus, constituent une première étape utile. Dans certains contextes, il sera difficile de démontrer le bon fonctionnement d'une approche commerciale. Dans ce cas, il est néanmoins encore valable d'analyser et de comprendre les réalités commerciales, même si l'avantage principal n'est que d'identifier et de quantifier les déficits de financement.
- **Les travaux pilotes peuvent se concentrer sur la mise au point et l'affinement du « modèle d'entreprise ».** La formation peut-elle être dispensée de manière plus rentable sans perdre trop de qualité ? La qualité et la pertinence peuvent-elles être améliorées au point que les utilisateurs et utilisatrices soient prêts à payer davantage ? Le « Business Model Canvas »⁴⁷, un outil simple, fournit un cadre structuré et participatif pour réfléchir à ces questions.
- **Tester de nouveaux modèles de services**, par exemple la formation participative et expérientielle, l'apprentissage et le mentorat entre pairs, le contenu en ligne et mobile, un soutien global et intensif adapté à des segments spécifiques de jeunes, et la formation mobile ou encore les crèches pour favoriser la participation des jeunes mères.
- **Tester des moyens durables d'exploiter la demande du marché du travail local**, par exemple par le biais d'analyses « allégées » du marché du travail qui orientent le contenu des cours, et en établissant des relations à long terme, fondées sur des liens mutuellement bénéfiques avec les employeurs locaux et employeuses locales.
- **S'appuyer sur les réalités du contexte** : Par exemple, tester différents moyens de renforcer les modèles existants d'apprentissages professionnels dont ceux informels (de manière à apporter une valeur ajoutée aux apprentis et apprenties ainsi qu'à leurs employeurs et employeuses), pourrait constituer un modèle économique plus durable que le développement, à partir de rien, d'une formation théorique à délivrer en salle de classe.
- Améliorer l'**image de marque et le marketing** pour attirer les jeunes cible et les employeurs potentiels/ employeuses potentielles, en vue d'augmenter la participation et de renforcer l'attractivité commerciale.
- **Envisager d'autres points d'entrée**, par exemple en travaillant avec les institutions financières pour concevoir de nouveaux produits financiers pour les jeunes entrepreneurs/entrepreneuses, qui comprennent une formation sur l'éducation financière et les compétences managériales.

4.2 Créer des partenariats

Les interventions sont généralement mises en œuvre à travers des partenariats avec les acteurs/actrices du marché. Un programme de DSM pour l'emploi des jeunes créera et gèrera un portefeuille de partenariats afin de s'attaquer aux contraintes sous-jacentes du système d'emploi des jeunes. Les principes fondamentaux suivants s'appliquent :

- Les partenariats existent pour favoriser les changements systémiques et non pour « réparer » les acteurs et actrices du marché ou pour subventionner un « statu quo » comme si de rien n'était.
- Les partenariats doivent être réciproques et ne sont pas des contrats de sous-traitance. Les programmes doivent veiller à ne pas sous-traiter une prestation de services - par exemple la formation professionnelle - à des acteurs et actrices du marché sans qu'il existe une voie claire vers un changement de système.
- Les partenariats doivent pouvoir être adaptés en fonction des résultats obtenus sur le terrain, par exemple en adoptant une approche progressive et itérative basée sur des mesures de succès partagées. Il faut se méfier des accords à long terme sans plan de contingence (voir encadré).

Voici quelques points spécifiques à considérer, selon le type de partenaires, dans le contexte d'une initiative de DSM pour l'emploi des jeunes :

Les entreprises privées peuvent avoir différents rôles (qui se chevauchent parfois) dans le contexte d'une intervention en faveur de l'emploi des jeunes, par exemple en tant que moteurs du changement dans les systèmes existants et en tant qu'employeurs et employeuses de jeunes. Il peut être utile de tenir compte des nuances suivantes :

- Si l'on attend des partenaires du secteur privé qu'ils et elles testent et démontrent de nouvelles méthodes de travail - par exemple par le biais de nouveaux modèles d'entreprise incluant les jeunes - les partenariats seront structurés de manière à comprendre comment un pilote peut contribuer au changement systémique.

⁴⁷ Voir strategyzer.com/canvas/business-model-canvas

- Lorsque des partenaires du secteur privé sont engagés en tant qu'employeurs et employeuses - par exemple dans le cadre d'une intervention en matière de compétences axée sur la demande - aucun accord n'aurait à être conclu avec le programme pour privilégier un autre acteur du marché [par exemple un ou une prestataire de formation]. Dans ce cas, le pilote pourrait se concentrer sur la démonstration des mérites du nouveau modèle et de l'emploi de jeunes, sachant que les risques perçus de l'embauche de jeunes varient souvent selon les secteurs et les entreprises⁴⁸. Il est également important de réfléchir à l'ensemble du « parcours » de l'emploi - attraction, sélection, rétention, etc. - du point de vue de l'employeur ou de l'employeuse et des employés, afin d'adapter les modèles d'intervention en conséquence.

Les programmes doivent-ils plaider en faveur de l'emploi des jeunes auprès des partenaires du secteur privé ?

Pour la plupart des entreprises (formelles et informelles), la création d'emplois plus nombreux ou de meilleure qualité pour les jeunes est un effet secondaire, plutôt que l'objectif principal, de leurs décisions commerciales. Lorsque l'on travaille avec des entreprises en tant que moteurs du changement des systèmes, l'accent porte généralement moins sur l'argumentation en faveur de l'emploi des jeunes. Cela dit, les équipes doivent s'assurer que l'innovation soutenue est susceptible de favoriser ce dernier. Lorsque l'on travaille avec des entreprises en tant qu'employeurs/employeuses, il devient plus pertinent pour le programme - ou idéalement pour un(e) autre acteur/actrice du système de marché - de soutenir directement l'emploi des jeunes.

Les institutions gouvernementales - peuvent présenter des défis spécifiques, en particulier lorsqu'un seul organisme gouvernemental est responsable d'une fonction de soutien ou d'une règle importante, par exemple un domaine clé de la politique de la jeunesse ou la prestation de services dans une zone mal desservie (voir l'encadré ci-dessous) :

- Ces partenariats doivent être examinés avec soin, en particulier en ce qui concerne les risques de durabilité. Les hypothèses - par exemple en ce qui concerne la volonté politique et les contributions budgétaires - doivent être prudentes. Les programmes doivent élaborer un plan de contingence, au cas où le partenariat ne produirait pas les résultats escomptés.
- Parfois, les points d'entrée ne sont pas évidents, par exemple un ministère national peut initialement se montrer peu réceptif à un partenariat. Dans ce cas, les programmes devront peut-être chercher d'autres points d'entrée, par exemple en s'engageant d'abord avec un organisme provincial pour démontrer le concept, ou en nommant un co-facilitateur ou une co-facilitatrice ayant des antécédents dans le domaine des politiques publiques. Les programmes devraient également veiller à ne pas devenir captifs d'une seule entité (publique ou privée).

Se retrouver bloqué dans un partenariat

Un important programme pour l'emploi des jeunes dans un contexte fragile a tenté de relancer un réseau de centres publics d'enseignement et de formation techniques et professionnels (EFTP) qui n'existait plus, dans le cadre d'une intervention clé du côté de l'offre. Le travail a consisté à une révision du contenu de la formation, à former des formateurs et formatrices, à rénover les installations et à cibler les jeunes femmes et hommes les plus marginalisés de la région. L'intervention a été réalisée sur la base d'un partage des coûts avec le gouvernement local. La logique reposait sur la démonstration d'une meilleure façon de dispenser des compétences pour que le gouvernement prenne progressivement en charge le financement. Au lieu de cela, les coupures budgétaires du gouvernement et l'évolution des priorités politiques ont rendu la réduction de la contribution du programme très difficile. En s'étant engagé dans ce partenariat à long terme, sans avoir un plan de contingence, le programme s'est retrouvé « bloqué » dans l'intervention.

Les partenaires spécifiques à la jeunesse - réseaux, organes représentatifs, influenceurs et influenceuses - peuvent jouer un rôle important dans le soutien au changement des systèmes. Il s'agit toujours d'abord d'un dysfonctionnement dans une fonction d'appui ou au niveau des règles et normes, par exemple en construisant un système de dialogue public-privé plus inclusif pour les jeunes, en améliorant la prestation de services à long terme pour les jeunes les plus vulnérables ou en créant une plateforme de coordination durable pour les micro-entreprises dirigées par des jeunes. Les équipes doivent éviter les partenariats visant uniquement à améliorer l'approche du programme.

Le choix des tactiques

Tout comme les programmes de DSM classiques, les programmes pour l'emploi des jeunes ont une « hiérarchie de tactiques » en ce qui concerne les interventions. Les deux lignes directrices clés sont les suivantes : 1) s'assurer que le choix de la tactique repose sur une hypothèse de changement de système et 2) utiliser la tactique la moins perturbatrice possible pour

⁴⁸ Sonji & Duffin (2020) *Getting Africa's youth working: taking a systems approach to create more & better jobs for young people in sub-Saharan Africa* CDDE, ILO Lab & Mastercard Foundation beamexchange.org/resources/1368

faciliter le changement requis. Dans les situations où des tactiques plus intensives pourraient être justifiées (voir l'encadré ci-dessous), il est important de se rappeler que le programme tente de changer les systèmes plutôt que de fournir des services directement. La frontière peut être très fine, par exemple, entre le fait de subventionner une formation en tant que preuve d'un concept et le fait de subventionner une formation en tant que prestation de services.

Exemples de tactiques plus intensives et quand (le cas échéant) sont-elles justifiées ?

Les tactiques suivantes seraient considérées comme intensives dans le cadre d'une approche DSM :

- Indemnités de transport, allocations et repas pour les participants et participantes à la formation
- Paiements basés sur les performances, par exemple pour les prestataires de formation qui réussissent à placer des participant et participantes dans le marché de l'emploi
- Subventions salariales aux entreprises offeuses d'emploi
- Formation dispensée directement par le programme à des bénéficiaires ou des entreprises (par exemple, les microentreprises)

Ces tactiques peuvent s'aligner sur l'approche des DSM si a) la raison d'être est de tester une hypothèse spécifique de changement systémique (par exemple, apporter la preuve qu'un nouveau concept fonctionne), et b) il existe une voie distincte vers la durabilité de ce qui a été entrepris (*qui le fera et qui le paiera* après l'intervention), qui inclût une stratégie claire de sortie pour le programme.

4.3 Mener des pilotes

Les programmes pilotes testent les hypothèses de changement de système en situation réelle (voir l'encadré ci-dessous). Au stade du projet pilote, les attentes concernant les indicateurs de succès « quantifiables » - nombre de personnes formées, entreprises soutenues, etc. - doivent être tempérées au profit d'indicateurs permettant d'évaluer ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et pourquoi⁴⁹.

Histoire de deux pilotes

Pilote 1 : Un programme pilote a été mis en place pour tester l'hypothèse selon laquelle un nouveau segment - des PME d'un secteur de la construction africain à croissance rapide - serait prêt à payer pour un service de mise en relation de haute qualité. Une cohorte pilote de jeunes a fait l'objet d'une sélection structurée et d'une initiation par un fournisseur de services d'insertion professionnelle bien établi, et a été mise en relation avec l'une des dix PME présélectionnées. Avec le soutien du programme, le prestataire a assuré le suivi de chaque groupe afin d'évaluer la satisfaction, les perceptions et les points à améliorer. À la fin du projet pilote, les employeurs ont eu la possibilité de continuer à utiliser le service de mise en relation moyennant paiement.

Pilote 2 : Le deuxième pilote a formé une cohorte de 200 jeunes micro-entrepreneurs. La formation était basée sur un programme innovant et dispensée dans un centre de jeunesse de la ville avec la participation des autorités locales. La formation comprenait des jeux de rôle et d'autres formes d'apprentissage par l'expérience, adaptés au contexte local. Les participants ont été impliqués tout au long de la formation et sont repartis avec de nombreuses nouvelles idées. Le problème est que le projet pilote n'a pas été mis en place pour tester ou démontrer quoi que ce soit de particulier. Bien que certains stagiaires aient appliqué les changements dans leur entreprise, l'impact s'est arrêté là, car le système sous-jacent n'a pas été amélioré.

Bien que les programmes doivent faire preuve d'une certaine discipline en ce qui concerne les activités pilote, les équipes doivent également rester ouvertes et réceptives aux opportunités qui se présentent naturellement. Il peut s'agir de conséquences involontaires - positives ou négatives - du pilote lui-même ; mais aussi de domaines qui ne relèvent pas des expériences pilotes. Par exemple, le CFYE au Kenya a noté que 11 partenaires ont commencé à signaler les mêmes types de défis concernant le travail décent dans le secteur informel, ce qui a fourni un point d'entrée dans un nouveau domaine pour le programme.

4.4 Soutenir le passage à l'échelle

Si le passage à l'échelle reste une aspiration fondamentale pour les programmes de DSM pour l'emploi des jeunes, les bailleurs de fonds et les agences de mise en œuvre doivent réfléchir attentivement à ce que signifie l'échelle (et à la manière dont elle pourrait être atteinte) dans le contexte de l'emploi des jeunes. Le document « Getting to scale »⁵⁰ met en exergue des leçons qui peuvent être utiles ici, par exemple :

49 OIT (2021) « How to » Manage Adaptively in Value Chain Development Projects. ILO Brief beamexchange.org/resources/1554

50 Davies, G. (2016) *Getting to scale: Lessons in reaching scale in private sector development programmes* beamexchange.org/resources/785

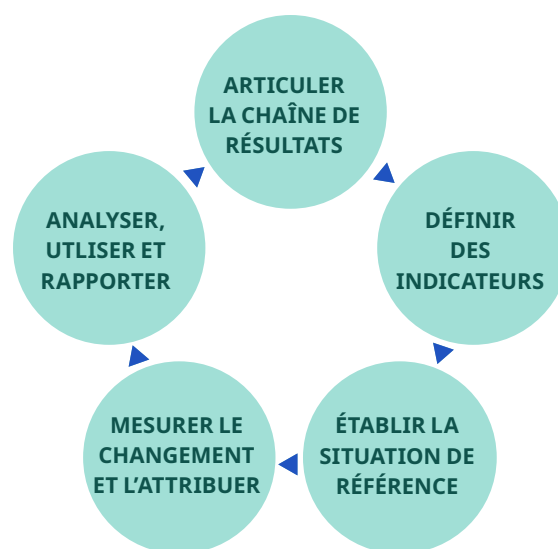
- **Le passage à l'échelle prend du temps** : S'attaquer aux causes profondes de l'emploi des jeunes peut impliquer d'adresser des lacunes fondamentales au niveau de la demande (par exemple, une croissance lente des entreprises) et dans l'offre (par exemple, des systèmes éducatifs déficients). Il ne s'agit pas d'un processus rapide ou linéaire, en particulier lorsque l'objectif principal (l'emploi des jeunes) peut représenter un changement plus important que l'atteinte progressive de revenus plus élevés, par exemple.
- **Vérifier le modèle d'incitations dès le début** : De nombreuses contraintes sur le marché du travail n'ont pas de solutions purement commerciales, ce qui peut rendre plus difficile la recherche d'un « modèle de opérationnel ». Cependant, même lorsque les incitations ne sont pas financières, il est toujours important de se demander si, pourquoi et comment le changement est susceptible de se propager dans le système après l'intervention.
- **Les obstacles au passage à l'échelle se situent souvent à l'extérieur de l'entreprise** : S'attaquer aux règles et aux normes relatives à l'emploi des jeunes peut favoriser le passage à l'échelle, à condition de tenir compte des principes de DSM (par exemple, l'appropriation locale).

La norme du CDDE pour la mesure des résultats dans le développement du secteur privé⁵¹ - qui a été appliquée à plus de 150 programmes depuis 2008 - est l'un des cadres bien établis⁵² pour mesurer les résultats des programmes de DSM. Les étapes clés de la norme CDDE (voir Figure 8) s'appliquent aussi bien au DSM pour l'emploi des jeunes qu'au DSM standard. Cette section s'appuie sur cette bonne pratique établie pour souligner les nuances à apporter à la mesure des résultats des programmes de DSM pour l'emploi des jeunes⁵³.

Voici quelques points généraux :

- Il n'existe pas de définition unique et universellement reconnue du « succès » en matière de résultats liés à l'emploi. La prise en compte de la qualité et de l'accès, parallèlement à la création d'emplois, a constitué une avancée positive, mais peut également exacerber ce défi.
- La mesure de l'emploi est un sujet vaste et controversé, pouvant conduire aux méandres d'approches techniques compliquées. Pour la plupart des équipes de programme, il est préférable de mesurer un petit nombre d'éléments importants, et de bien le faire, plutôt que d'essayer de mesurer tous les aspects. En règle générale, tous les participants au programme doivent savoir - et pouvoir expliquer - ce qui est mesuré et pourquoi.

Figure 8: Cycle de mesure des résultats, norme CDDE



5.1 Développer des chaînes de résultats

Une chaîne de résultats articule la manière dont une intervention individuelle soutiendra le changement de systèmes (extrant), comment ces changements continueront à produire des emplois plus nombreux, meilleurs ou plus inclusifs pour les jeunes (résultat), et comment ces résultats en matière d'emploi contribueront à l'impact sur le développement (par exemple, la réduction de la pauvreté et de l'inégalité). Les équipes moins familiarisées avec le format de la chaîne de résultats peuvent se référer aux lignes directrices du CDDE sur l'*articulation de la chaîne de résultats*⁵⁴. Il est important de se rappeler que les chaînes de résultats ne sont pas seulement un outil de mesure, mais qu'elles font également partie intégrante de la gestion de l'intervention ; elles doivent être régulièrement révisées et adaptées à la lumière de ce que l'on apprend.

5.2 Définir les indicateurs

Il existe un vaste ensemble d'indicateurs potentiels à chaque niveau de la chaîne des résultats en matière d'emploi des jeunes⁵⁵. Le défi consiste à choisir un nombre limité d'indicateurs les plus pertinents, qu'il est également possible de mesurer. Les lignes directrices du CDDE sur la *définition des indicateurs de changement*⁵⁶ fournissent une base utile sur le sujet. Voici quelques points spécifiques concernant les indicateurs au niveau des résultats et des extrants pour les programmes d'emploi des jeunes :

51 De plus amples informations sur la norme CDDE sont disponibles sur le site enterprise-development.org/implementing-the-dced-standard ; En français : enterprise-development.org/wp-content/uploads/DCED_Standard_VersionVIII_3Apr17-fr.pdf

52 Voir, par exemple, le guide de suivi de BEAM Exchange, disponible à l'adresse beamexchange.org/guidance/monitoring-overview

53 Fowler & Markel (2014) *Measuring Job Creation in Private Sector Development*. MarketShare Associates pour CDDE beamexchange.org/resources/328

54 Disponible à l'adresse : enterprise-development.org/wp-content/uploads/1_Implementation_Guidelines_Results_Chains.pdf

55 Voir, par exemple, la boîte à outils de mesure des performances des PME de l'OIT : sme-measurement.org/gimi/SMEHome.action

56 Disponible à l'adresse suivante : enterprise-development.org/wp-content/uploads/2_Implementation_Guidelines_Defining_Indicators.pdf

Indicateurs d'emploi

Le paysage des définitions et des indicateurs liés à l'emploi peut sembler impressionnant. Le *guide de l'OIT Mesurer l'emploi décent des jeunes*⁵⁷ les regroupe en quatre catégories d'indicateurs gérables :

- **Opportunités d'emploi** : création de plus d'emplois - formels et informels, et sur une base salariée ou indépendante - pour le segment cible des jeunes. Les considérations peuvent porter sur la question de savoir s'il faut évaluer la création brute ou nette d'emplois⁵⁸ et sur les approches permettant de saisir la création indirecte d'emplois⁵⁹.
- **Qualité de l'emploi**⁶⁰ : la capacité des jeunes ciblés à accéder à des opportunités de meilleure qualité (par exemple à travers des revenus plus élevés), au dialogue social, à un temps de travail décent et à la sécurité sociale. Remarque : la définition de la qualité dans cette note d'orientation inclut également la productivité du travail.
- **Accès à l'emploi** : performances du marché du travail, participation des groupes cibles au marché du travail et demande de main-d'œuvre et de compétences des groupes cibles.
- **Compétences professionnelles** : Compétences de base (par exemple, alphabétisation), compétences techniques et compétences fondamentales (par exemple, estime de soi, communication et résolution de problèmes). Remarque : dans une théorie de changement des DSM, les compétences professionnelles peuvent être placées sous les trois résultats en matière d'emplois ci-dessus (par exemple, en tant que résultat intermédiaire produit par un système de développement des compétences plus performant).

Lorsqu'il est utilisé, chacun de ces indicateurs doit être ventilé en fonction des caractéristiques du segment cible, par exemple par groupe d'âge, sexe et localisation (par exemple, urbain ou rural).

Indicateurs de changement des systèmes

Le guide du CDDE sur l'évaluation du changement systémique⁶¹ et l'approche pragmatique de l'évaluation du changement systémique⁶² fournissent des conseils et des indicateurs pour l'évaluation des changements dans les systèmes. Dans le cas d'un changement systémique, il est important d'évaluer à la fois les changements de *comportement* des acteurs et actrices du marché (y compris leur appropriation de ce changement et l'ampleur du changement) ainsi que l'impact de ces changements sur la *performance* de la fonction en question (évaluer l'ampleur du changement sur la qualité, la quantité, le prix ou la disponibilité de compétences, la garde d'enfants, la main-d'œuvre en général, etc.). Dans le contexte de l'emploi des jeunes, les indicateurs de changement systémique pourraient inclure :

- **Les acteurs/actrices du marché investissent dans de nouvelles méthodes de travailler**, par exemple une nouvelle offre de formation, une plateforme d'information sur le marché du travail, un service d'appui aux microentreprises ou une innovation de modèle d'affaires.
- **Satisfaction à l'égard d'un nouveau service**, par exemple satisfaction des entreprises à l'égard d'un nouveau service de mise en relation entre les offres d'emploi et l'offre de compétences.
- **Des changements dans les perceptions ou les normes**, par exemple en ce qui concerne les représentations du rôle des jeunes femmes dans un secteur dominé par les hommes.
- Le **dialogue et la coordination**, sous l'impulsion des acteurs et actrices du marché. Par exemple, l'utilisation de mécanismes de coordination améliorés entre les entreprises et l'offre de formation, ou des processus d'élaboration des politiques qui incluent une participation significative des jeunes.
- **Amélioration des pratiques des acteurs et actrices du marché**, par exemple en ce qui concerne la collecte et l'utilisation d'informations sur le marché du travail.

57 OIT (2019), *Mesurer l'emploi décent des jeunes : Un guide sur le suivi, l'évaluation et les leçons des programmes du marché du travail*, Genève. Voir la note 2. ilo.org/employment/areas/youth-employment/WCMS_711185/lang-fr/index.htm

58 Davies & Ripley (2019). *FSD Africa's Jobs Framework – Methodology*. fsdafrica.org/publication/fsd-africas-jobs-framework-methodology-paper/

59 Par exemple, en utilisant des multiplicateurs d'emploi. Voir MacGillivray, Kim, van Moorsel & Kehoe (2017) *Measuring Total Employment Effects : a lean data methodology for a portfolio of investments in developing countries*, CDC Group assets.cdcgroup.com/wp-content/uploads/2018/06/25150849/Methodology-for-measuring-total-employment-effects.pdf.

60 Ripley (2021) « How to » *Measure Job Quality in value chain development projects* (Comment mesurer la qualité de l'emploi dans les projets de développement de la chaîne de valeur). OIT. beamexchange.org/resources/1631

61 Disponible à l'adresse : enterprise-development.org/wp-content/uploads/4_Implementation_Guidelines_Systemic_Change.pdf

62 Posthumus, Shah, Miehlbradt & Kessler (2020) *A Pragmatic Approach to Assessing System Change*. DCED. beamexchange.org/resources/1334

EN PRATIQUE : LES INDICATEURS VANITEUX

Méfiez-vous des « indicateurs vaniteux »⁶³ - des indicateurs de performance qui semblent bons sur le papier mais qui ne sont pas des mesures utiles des éléments qui importent dans le contexte du DSM pour l'emploi des jeunes. Parmi les exemples d'indicateurs vaniteux, on peut citer les subventions versées, les formations organisées, les ateliers tenus ou les analyses réalisées, lorsque ces activités sont réalisées ou directement financées par le programme (en contraste avec les activités menées par les acteurs et actrices du marché à la suite d'un changement de système).

En fonction des exigences des bailleurs de fonds ainsi que des stratégies et conceptions des projets, ces derniers peuvent choisir d'aller au-delà de la mesure des indicateurs d'emploi et de changement des systèmes pour mesurer l'impact sur le groupe cible (tel, qu'entre autres, mesurer la qualité de vie, l'influence et l'inclusion sociale).

5.3 Mesurer les résultats

Les aspects spécifiques à souligner, au-delà des orientations fondamentales sur la mesure des résultats⁶⁴, sont les suivants:

- Il est important d'adapter les outils de mesure au contexte local et au groupe cible, par exemple en tenant compte du choix de la langue, de la manière dont les informations sont présentées (par exemple, dans les contextes où le niveau d'alphabétisation des jeunes est faible), des moyens appropriés pour recueillir l'avis des jeunes femmes et de l'utilisation de canaux tels que les médias sociaux pour s'engager directement auprès des jeunes. Il est également important de veiller à ce que les répondants et leurs données soient protégés⁶⁵.
- Si des jeunes participent à la mesure des résultats, par exemple en tant qu'agents recenseurs et agentes recenseuses, les programmes doivent investir dans le renforcement de leurs compétences et prévoir un modèle de rémunération équitable.
- Les programmes devraient trianguler les résultats autodéclarés (par exemple en ce qui concerne les connaissances acquises grâce à la formation) car les bénéficiaires peuvent avoir tendance à surestimer les avantages.

5.4 Utilisation des informations sur les résultats

Tout d'abord, les équipes de programme doivent pleinement utiliser les informations sur les résultats obtenus, afin de mieux naviguer dans la complexité du DSM pour l'emploi des jeunes. La **boucle de rétroaction « faire-mesurer-apprendre »**⁶⁶ est un concept utile qui encourage la vérification d'hypothèses et la réflexion structurée, dans une culture d'équipe animée par la curiosité et l'apprentissage appliqué. Les chaînes de résultats doivent être régulièrement révisées et adaptées à la lumière des leçons tirées de l'expérience.

Deuxièmement, il existe inévitablement des lacunes en matière de données dans tout système d'emploi des jeunes. Les équipes peuvent adopter une approche de **« données à double usage »** pour utiliser les données générées par le programme afin de soutenir et d'informer d'autres acteurs concernés (par exemple, en partageant les résultats de la recherche sur le marché du travail avec les partenaires gouvernementaux, les prestataires de formation, les entreprises et les jeunes). Dans la mesure du possible, les programmes peuvent s'associer à des parties intéressées par des données similaires pour mener des activités de recherche conjointes.

63 Ries, E. (2010) *Entrepreneurs: Beware of Vanity Metrics*. Harvard Business Review. Disponible à l'adresse hbr.org/2010/02/entrepreneursbeware-of-vanity-metrics

64 Disponible à l'adresse : enterprise-development.org/wp-content/uploads/3_Implementation_Guidelines_Measuring_Attributable_Change.pdf

65 Pour plus d'informations, voir USAID Learning Lab (2016) *Data Security Guidance: Protecting Beneficiaries*. USAID https://web.archive.org/web/20220221114706/https://usaidelearninglab.org/sites/default/files/resource/files/cleared_-_mt_-_data_security_guidance.pdf

66 OIT (2021) OIT (2021) « *How to Manage Adaptively in Value Chain Development Projects*. ILO Brief beamexchange.org/resources/1554

La nature imprévisible de la programmation des DSM signifie que la planification détaillée à long terme n'offre qu'une valeur limitée. Au lieu de cela, les équipes ont besoin de systèmes, de possibilités et de compétences pour pouvoir guider les partenariats et les interventions vers leurs objectifs de changement de système. Les fondements d'une bonne gestion des DSM sont bien documentés⁶⁷ et cette section met en lumière certaines considérations spécifiques à l'emploi des jeunes.

6.1 Promptitude : des systèmes adaptés aux besoins

Recours à des co-facilitateurs et co-facilitatrices

Dans le contexte des DSM pour l'emploi des jeunes, les co-facilitateurs et co-facilitatrices spécialisés peuvent aider les programmes à atteindre des groupes cibles spécifiques, par exemple les jeunes handicapés, les jeunes LGBTQ+, les communautés isolées ou les minorités ethniques. Mais les équipes ne doivent pas oublier que la courbe d'apprentissage peut être longue pour les co-facilitateurs et co-facilitatrices, en particulier pour les prestataires spécialisés ayant une expérience limitée en matière de DSM. Tout autant les bailleurs de fonds que les agences de mise en œuvre doivent prendre des dispositions particulières au sujet de la co-facilitation. Notamment concernant leur recrutement, le renforcement de leurs capacités, leurs responsabilités (par rapport à celles de l'équipe principale), les dispositifs mis en place pour le suivi (monitoring) et la manière dont les risques liés à leur sous-traitance seront gérés.

Visibilité

Une bonne pratique en matière de DSM consiste pour les programmes à rester « dans les coulisses » et à travailler par l'intermédiaire de partenaires acteurs du marché. C'est souvent plus facile à dire qu'à faire dans le contexte d'activités ayant trait à l'emploi des jeunes, par exemple lorsqu'il existe des exigences ou des règles de visibilité pour des formations soutenues par le programme, ou lors d'événements publics tels que les inaugurations et les remises de diplômes. Les bailleurs de fonds et les agences de mise en œuvre⁶⁸ doivent examiner les implications d'une plus grande visibilité et décider si les risques sont justifiés :

- Qu'est-ce qui justifie une plus grande visibilité ? De quelle autorité émane cette décision ?
- Dans quelle mesure une plus grande visibilité (de la part du programme, du bailleur de fonds ou de l'agence de mise en œuvre) est-elle susceptible de contrarier l'appropriation par les acteurs locaux ? Cela compromet-il la trajectoire de changement systémique ?
- Existe-t-il un moyen de répondre aux exigences du programme ou du bailleur de fonds - qu'il s'agisse de relations publiques, de règles internes, de diplomatie ou d'établissement de relations - d'une manière moins visible ?

6.2 Volonté : le personnel est responsabilisé et volontaire

Partenariat entre l'agence de mise en œuvre et le bailleur de fonds

Les bailleurs de fonds et les agences de mise en œuvre doivent tous s'engager dans les programmes de DSM pour l'emploi des jeunes avec des attentes respectives réalistes :

⁶⁷ Voir le *Guide opérationnel M4P*, chapitre 6, p. 49 beamexchange.org/resources/139 (en français : p49 beamexchange.org/resources/650)

⁶⁸ Les responsables de la mise en œuvre sont les organisations chargées par les bailleurs de fonds de mettre en œuvre les programmes. Dans le cadre d'une approche TMS, les responsables de la mise en œuvre sont généralement neutres et ne sont pas des acteurs du marché.

Bailleurs de fonds	Agences de mise en œuvre
- Reconnaître les défis supplémentaires posés par la promotion d'une approche systémique (par opposition à une approche directe) de l'emploi des jeunes. - Fixer des objectifs réalistes, fondés sur des données probantes, et des paramètres de programme qui soutiennent ces objectifs. - Attention à ne pas « superposer » trop de priorités en matière d'emploi ou de caractéristiques des groupes cibles. - Vérifier soigneusement les hypothèses clés de la phase de conception (voir en pratique ci-dessous). - Trouver un équilibre entre la redevabilité des programmes et la flexibilité.	- Prendre le temps de comprendre les priorités et les « points de pression » pour le bailleur de fonds, par exemple au niveau des risques et des résultats, tant au niveau politique que du programme. - Mettre en place les éléments fondamentaux de la gestion du programme (planification, finances, gestion des risques, etc.) afin de pouvoir se concentrer sur l'exécution. - Communiquer l'avancement et les résultats de manière à ce qu'ils trouvent un écho auprès du bailleur de fonds. Aider ces derniers localement à susciter l'intérêt du siège de leur organisation. - Echanger de manière constructive, avec des preuves à l'appui, si les objectifs semblent irréalistes.
- Attention à maintenir une relation à armes égales : le bailleur de fonds et l'agence de mise en œuvre sont dans le même bateau. - Ouverture à travailler avec les fonctions transversales du marché du travail (plutôt que d'utiliser une optique purement sectorielle)	

EN PRATIQUE : L'IMPORTANCE D'HYPOTHÈSES PRÉCISES

L'analyse initiale du bailleur de fonds pour un programme phare de développement des compétences en Afrique surestimait considérablement la capacité de développement des compétences dans la région cible, qui était en réalité à peine fonctionnelle. Cette hypothèse erronée a donné lieu à une conception de programme inadaptée, à des objectifs irréalistes en matière de formation et d'emploi et à un budget insuffisant pour combler les lacunes fondamentales dans les systèmes de formation. L'analyse initiale a été élaborée en toute sincérité, mais n'a finalement pas permis de dresser un tableau précis de la situation réelle sur le terrain.

6.3 Capacité : leadership et expertise technique

Spécialistes de la jeunesse

Les membres de l'équipe et les consultants ayant une expérience du segment cible des jeunes peuvent tirer parti de leurs réseaux, ce qui peut aider à identifier les secteurs et les partenaires pertinents, et à s'assurer que les opinions et les points de vue des jeunes sont pleinement pris en compte.

Expertise du marché du travail

Les équipes sont encouragées à faire appel à des expertises techniques sur le marché du travail à des moments clés, par exemple lors de l'analyse du marché du travail, lors de l'évaluation du potentiel d'emploi d'un secteur donné et lors de la conception du système de mesure des résultats. Il existe différentes façons d'accéder à ces connaissances, par exemple par l'intermédiaire de spécialistes techniques auprès du bailleur de fonds, de conseillers ou conseillères à court terme, de membres d'un comité consultatif de programme ou d'entretiens avec des personnes-ressources.

