

STRATÉGIE D'EMPLOYABILITÉ DES JEUNES

NOUS CIMS

Sénégal et Colombie

Table des matières

Acronymes utilisés dans le document	2
1. Introduction	3
1.1. Contexte général	3
1.2. Les jeunes et l'emploi au Sénégal et en Colombie	4
1.3. Pertinence par rapport aux Objectifs de développement durable (ODD)	6
1.4. Cohérence avec le Plan stratégique de la Fondation Nous Cims	7
2. Cadre et principes de programmation	8
3. Destinataires et justification de la Stratégie	9
4. Objectifs	10
5. Domaines thématiques prioritaires pour la période 2023-2027	11
5.1. Axe 1. Orientation professionnelle	13
5.2. Formation technique et amélioration des compétences d'employabilité	13
5.3. Axe 3. Mentorat et accompagnement	15
5.4. Axe 4. Insertion professionnelle	16
5.5. Axe 5. L'entrepreneuriat et l'auto-emploi	17
6. Priorités transversales	18
6.1. Promotion de l'équité et réduction des inégalités de genre	18
6.2. Adaptation au contexte	19
6.3. Renforcement institutionnel et collaboration avec les institutions publiques	19
7. Système de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (SEA)	20
7.1. L'importance du SEA	20
7.2. Matrice SEA du Programme d'Employabilité	21
8. Risques et mesures d'atténuation ou d'urgence	25
9. Gestion et communication	26
Annexe	28
Annexe 1. Indicateurs du programme d'Employabilité des Jeunes (DG)	28
Referencias bibliográficas	32

Acronymes utilisés dans le document

ALC	Amérique latine et Caraïbes
ANSD	Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (Sénégal)
ANPEJ	Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (Sénégal)
AT	Assistance technique
CEDEFOP	Centre européen pour le développement de la formation professionnelle
DANE	Département Administratif National de Statistique (Colombie)
DDG	Département de Développement Global
ETF	European Training Foundation
FNC	Fundació Nous Cims
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
GIZ	Agence allemande de coopération
KPI	Key Performance Indicators (Indicateurs clés de performance / d'activité)
KOI	Key Outcome Indicators (Indicateurs clés de résultats)
KII	Key Impact Indicators (Indicateurs clés d'impact)
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OIT	Organisation internationale du travail
ONU	Organisation des Nations Unies
PIB	Produit intérieur brut
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
SEA	Suivi, évaluation et apprentissage
SENA	Service national de l'emploi de Colombie
UE	Union européenne
UN DESA	Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies

1. Introduction

1.1. Contexte général

Le **droit au travail** est reconnu dans les **normes fondamentales des droits humains**, telles que la Déclaration universelle des droits de l'homme ou le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels, dans des textes internationaux comme la Charte sociale européenne, le Protocole de San Salvador ou la Charte africaine des droits de l'homme et des peuples, ainsi que dans des textes nationaux, à l'instar des constitutions de nombreux pays.

Comme l'affirme l'Organisation internationale du travail (OIT), le **travail permet aux ménages à faibles revenus de sortir de la pauvreté et de lutter contre les inégalités. L'existence d'une offre d'emplois suffisante constitue donc le socle nécessaire à la promotion de la prospérité, de l'inclusion et de la cohésion sociale** de manière durable et croissante, quel que soit le niveau de développement du pays.

L'accès à l'emploi est fondamental pour pouvoir mener une vie épanouie, le travail étant ce qui permet aux personnes de participer à part en-

tière à la société et à l'économie dans lesquelles elles vivent. **L'accès à un emploi** sûr, productif et équitablement rémunéré (en tant que salarié ou indépendant) est un facteur essentiel pour **l'estime de soi des personnes** et des familles, puisqu'il alimente leur **sentiment d'appartenance** à une communauté et leur permet d'apporter une **contribution productive** à la société. À cet égard, l'OIT affirme : «L'évolution vers un développement inclusif et durable ne sera pas possible si des millions de personnes se voient refuser la possibilité de gagner leur vie dans des conditions décentes et équitables».

Si le travail est le meilleur moyen d'échapper à la pauvreté et de réduire les inégalités, personne ne peut décréter la création d'emplois ou la disparition de la pauvreté. C'est un processus long et complexe, qui nécessite la collaboration de toutes les composantes de la société. En ce qui concerne l'emploi, l'OIT considère qu'une stratégie visant à faciliter la sortie de la pauvreté doit s'articuler autour des éléments suivants:

- (i) le développement des compétences permettant de gagner sa vie de manière durable (éducation et formation professionnelle)
- (ii) l'investissement dans la création d'emplois
- (iii) la promotion de l'esprit d'entreprise et des micro-entreprises
- (iv) la promotion de l'accès au crédit et au financement
- (v) la lutte contre la discrimination, qui est souvent à l'origine de la pauvreté
- (vi) la fin du travail des enfants
- (vii) la garantie d'un revenu et d'une sécurité sociale de base
- (viii) la possibilité de travailler sans risques (OIT, 2013).

Por tanto, uno de los principales retos para los países en desarrollo es la creación de suficientes puestos de trabajo y de calidad.

1.2. Les jeunes et l'emploi au Sénégal et en Colombie



Comme nous le verrons plus loin, l'un des objectifs de la présente Stratégie est de **contribuer à l'amélioration de l'employabilité des jeunes dans les pays où la Fondation Nous Cims concentre son action**, à savoir la Colombie et le Sénégal. C'est

pourquoi, avant de rentrer dans d'autres considérations, il convient de s'arrêter brièvement sur le marché de l'emploi de ces deux pays, qui se caractérise notamment par:

- **Des difficultés structurelles à créer des emplois de qualité**, difficultés qui s'accroissent dans certains groupes de population, comme les jeunes et les femmes.
- **Des taux élevés d'informalité**: une grande majorité de travailleurs perçoivent de faibles revenus et ne cotisent pas légalement au système public de sécurité sociale.
- **Une forte instabilité de l'emploi** qui a généralement un impact négatif sur divers aspects, tels que la productivité, l'absentéisme au travail ou la formation continue des travailleurs, puisqu'elle décourage l'investissement des employeurs dans la formation.
- **Des niveaux élevés d'emploi indépendant**; ainsi, par exemple, plus de la moitié des travailleurs sont à leur compte, comme on l'observe dans le tableau 1.
- **Des différences régionales considérables** concernant la structure économique, mais aussi le taux de participation des femmes, la durée du chômage, le sous-emploi ou encore les salaires, qui enregistrent des variations régionales importantes.

Tableau 1. Indicateurs de base sur l'emploi au Sénégal et en Colombie

Indicateurs	Colombie			Sénégal		
	Total	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes
Taux d'emploi des 15-24 ans (%)	36,1	44,0	27,9	29,0	39,5	18,0
Taux d'emploi des 15-24 ans dans le secteur informel (%)	66,9	70,1	61,7	86,8	85,4	90,2
Taux de chômage (%)	10,7			3,4		
Taux de chômage des jeunes de 15-24 ans (%)	21,6	16,8	28,3	4,8	3,4	7,7
Jeunes NEET (%)	27,3	18,7	35,7	33,9	22,4	45,9
Nombre de jeunes NEET (en milliers)	1 175,7	393,4	782,4	2 084,9	728,8	1 356,0
Nombre de migrants (en milliers)	3 024,3			693,7		
Salaires minimum (en EUR)	291,6			89,79		

Source : ILOSTAT.

Dans le tableau ci-dessus, on constate par exemple que le taux de chômage est généralement plus élevé chez les jeunes (et, au sein de cette catégorie de la population, le chômage touche davantage les femmes, les habitants des zones rurales et les personnes appartenant à des groupes minoritaires)¹. **Les jeunes sont en effet confrontés à de nombreuses difficultés pour accéder au marché de l'emploi**, en raison notamment **d'une expérience professionnelle insuffisante, d'un manque de relations sociales et de contacts**, d'une orientation déficiente concernant la demande et la disponibilité de main d'œuvre et d'un manque de qualifications et de compétences techniques. À ces difficultés s'ajoute l'inadéquation entre les offres d'emploi et le nombre de jeunes à la recherche d'un emploi (d'où une **concurrence accrue pour les emplois disponibles**) ou les préjugés des employeurs quant à l'âge ou au manque d'expérience des jeunes.

Ainsi, l'inexpérience des jeunes, couplée à la nécessité de trouver un emploi, conduit parfois à des situations **d'exploitation au travail**. En d'autres termes, les jeunes sont plus susceptibles d'être exposés à des situations d'abus, telles que l'exécution de travaux dangereux dans des conditions d'insécurité, le travail forcé ou même l'exploitation sexuelle. Dans de nombreux cas, les jeunes sont également contraints de chercher des

emplois informels, ce qui limite leur accès à une rémunération adéquate et stable.

En Colombie comme au Sénégal, **le taux de chômage des jeunes** est préoccupant car il demeure élevé malgré la croissance économique enregistrée ces dernières années. En 2021, la Colombie affichait un taux de chômage des jeunes de 24,6%, soit le plus élevé d'Amérique latine. Les disparités liées au genre (qui sont notamment dues à des facteurs comme l'inégalité d'accès à l'éducation, les discriminations fondées sur le genre, le manque d'opportunités pour les femmes ou l'absence de politiques publiques de l'emploi encadrant cette problématique) sont l'un des aspects à intégrer dans la réflexion.

Les taux de chômage élevés sont aggravés par un **pourcentage important de jeunes qui ne sont ni en étude, ni en emploi, ni en formation** («NEET» suivant le sigle anglais). Selon les données de l'OIT, en 2022, près d'un quart des jeunes dans le monde (23,5%) étaient des NEET. Or, comme le montre le tableau 1, ces pourcentages sont beaucoup plus élevés en Colombie et au Sénégal. D'après l'OIT (ILOEST), en 2021, 27,3% des jeunes Colombiens étaient des NEET, tandis que le Sénégal enregistrait 33,9% de NEET en 2019 (pour comparaison, en Espagne, ce taux était de 9,6% en 2022).

¹Dans les pays en développement, le taux de chômage est rarement un bon indicateur de l'évolution du marché du travail. Ainsi, par exemple, les taux de chômage extrêmement faibles du Sénégal ne sont pas révélateurs d'un niveau d'emploi élevé ou d'une économie dynamique, mais témoignent au contraire d'un niveau important de sous-emploi (emploi à temps partiel). Les taux varient également en fonction des modalités de calcul de chaque pays.

Résultat: **trop de jeunes n'acquièrent pas d'expérience professionnelle** par un emploi et ne développent pas de compétences par la participation à un programme éducatif ou professionnel, ce qui non seulement suppose un **gaspillage de potentiel économique**, mais a aussi très certainement un **impact durable sur les jeunes concernés**, qui auront plus de mal à entrer sur le marché de l'emploi dans les prochaines années. L'une des caractéristiques les plus marquantes de la population NEET est **l'écart considérable entre les hommes et les femmes**, avec un taux de jeunes NEET beaucoup plus élevé chez les femmes. Ainsi, par exemple, 71,4% des femmes NEET en Colom-

bie s'occupent des tâches domestiques, contre seulement 15% des hommes. Les facteurs explicatifs de cet écart sont complexes; parmi ceux-ci, les grossesses précoces chez les femmes et la violence chez les hommes ne sont pas à négliger. Enfin, il convient de souligner que ces phénomènes sont à l'origine de **flux migratoires** et que, pour de nombreux jeunes de ces pays, l'aspiration n'est pas de trouver un emploi mais bien d'émigrer vers un pays du Nord.

1.3. Pertinence par rapport aux Objectifs de développement durable (ODD)

L'importance de l'emploi est également reconnue dans les Objectifs de développement durable (ODD). L'ODD 8 vise ainsi à **favoriser une croissance économique** soutenue, inclusive et durable, **le plein emploi productif** et un travail décent pour tous. À cet effet, il est recommandé aux différents pays de mettre en place des **politiques publiques ayant pour objectif de garantir le plein emploi productif**, un travail décent pour toutes les femmes et tous les hommes, en particulier pour **les jeunes et les personnes handicapées**, et l'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale. L'une des cibles des ODD (cible 8.6) est précisément de **réduire considérablement la proportion de jeunes non scolarisés et sans emploi ni formation**. Ce faisant, cet objectif reconnaît tacitement que le défi n'est pas seulement de réduire le chômage, mais aussi de ramener sur le marché du travail un très grand nombre de jeunes NEET qui sont actuellement inactifs (y compris ceux qui ont été découragés de travailler), en particulier les jeunes femmes, dont beaucoup ont abandonné l'éducation et la formation et qui sont souvent influencées par une société et une culture qui voient d'un mauvais œil la poursuite d'une carrière professionnelle pour les femmes.



1.4. Cohérence avec le Plan stratégique de la Fondation Nous Cims

La présente Stratégie est alignée sur les leviers stratégiques définis dans le Plan stratégique de la Fondation Nous Cims 2023-2026.

Impact, croissance, durabilité et reproductibilité

Afin de mesurer la qualité des interventions de la Fondation dans le domaine de l'employabilité des jeunes, **cette stratégie sectorielle établira, de manière claire et ciblée, les objectifs généraux et spécifiques du programme d'Employabilité** du Département de Développement Global, tout en définissant les indicateurs correspondants. L'objectif étant de mesurer les changements qui se produisent, à court et à long terme, chez les personnes et au sein des communautés avec lesquelles la FNC travaille. Le système SEA sera également détaillé dans cette stratégie, afin de mesurer les résultats et l'impact des projets de la Fondation. Conformément aux objectifs de la FNC, la présente Stratégie vise à avoir un impact durable dans le temps, avec une capacité de croissance et de reproductibilité. Pour cela, elle s'appuiera sur quatre axes stratégiques distincts:

- (i) **l'optimisation continue des processus et des programmes d'employabilité des jeunes mis en œuvre par la Fondation au Sénégal et en Colombie**
- (ii) **la formation, le renforcement des capacités et l'autonomisation** des partenaires locaux avec lesquels nous travaillons en vue de démultiplier l'impact
- (iii) **la recherche de ressources et de synergies** avec d'autres acteurs au niveau local
- (iv) **la collaboration avec des institutions publiques** dans le but de renforcer la durabilité des projets portés par la FNC.



Génération de connaissances

Comme l'indique le Plan Stratégique de la FNC, **la gestion des connaissances nous permet d'être plus efficaces et plus pertinents dans le contexte actuel, mais aussi d'avoir une plus grande influence pour promouvoir des changements.** Une bonne gestion des connaissances nous permettra de mesurer plus facilement les résultats de notre action et de mettre en œuvre des approches qui s'appuient sur ce qui marche. Elle facilitera également l'apprentissage à partir des erreurs et favorisera l'innovation, tout en générant un cercle vertueux d'apprentissage et d'amélioration. Par ailleurs, au-delà de l'impact recherché, la Fondation souhaite créer de la valeur et apporter des connaissances dans le secteur de l'employabilité des jeunes, afin d'impulser l'égalité des chances à partir de la volonté et de la capacité de **porter des changements systémiques en s'attaquant aux causes profondes des problèmes sociaux.** À cet égard, la systématisation des expériences et des bonnes pratiques sera notamment encouragée. De même, des études et des analyses seront conduites autour de la thématique de l'employabilité des jeunes.

Innovation et R&D technologique

Enfin, la FNC s'attachera à soutenir des projets et des programmes qui répondent de manière innovante aux besoins des jeunes en matière d'employabilité. Pour cela, elle utilisera des outils technologiques permettant (i) d'améliorer l'efficacité, l'efficacité et l'impact des projets, ou (ii) de mesurer les résultats et d'améliorer les processus de SEA.



2. Cadre et principes de programmation

La stratégie du programme d'employabilité de la FNC s'inscrit dans le cadre de la **stratégie du Département de développement global** (voir document de la Stratégie du Département de développement global, 2022-2026), laquelle s'articule autour de cinq piliers fondamentaux:

- 1 **Spécialisation thématique (nutrition, éducation et employabilité des jeunes), avec l'ambition de générer des connaissances dans ces domaines.**
- 2 **Approche territoriale se traduisant par une concentration géographique sur un horizon temporel de 10 ans (Zones Modèles).**
- 3 **Renforcement du leadership local (Localisation) avec des partenaires nationaux / locaux pour la mise en œuvre des projets, et une approche holistique de transformation systémique qui place les acteurs locaux au cœur du projet.**
- 4 **Système de Suivi, d'Évaluation et d'Apprentissage (SEA) renforcé, un outil indispensable pour un impact accru.**
- 5 **L'innovation fait partie de l'ADN de la FNC et se diffuse dans l'ensemble de ses travaux.**

Les premiers projets d'employabilité ont été lancés, il y a plusieurs années, dans des pays comme le Kenya, l'Éthiopie, le Honduras, le Sénégal ou la Colombie. La Fondation a ensuite décidé de focaliser ses interventions sur le Sénégal et la Colombie, et d'inscrire son travail dans une démarche de **concentration géographique**. Au Sénégal, cette action s'est d'ores et déjà matérialisée par la création de deux «Zones Modèles»: le département de Pikine (banlieue de Dakar) et le département de Saint Louis. Pour la Colombie, le processus de détermination des Zones Modèles est toujours en cours. Ces zones seront accompagnées et suivies par la FNC pendant 10 ans, afin de **générer des changements** qui permettront d'améliorer la situation liée à l'employabilité des jeunes, à la nutrition et à l'éducation des enfants, avec, comme éléments transversaux,

l'égalité de genre et le renforcement du tissu social. À la date de rédaction de ce document, la FNC comptait 11 projets en cours de mise en œuvre par les partenaires locaux, répartis comme suit : 5 projets en Colombie (dont 1 LAB) et 7 au Sénégal.

La présente Stratégie repose sur les principes de base suivants:

- (i) la priorité sera accordée aux **jeunes en situation de vulnérabilité** ; et
- (ii) les **projets soutenus par la FNC viseront à compléter ou à renforcer les structures publiques et les systèmes institutionnels existants**, ce qui contribuera à favoriser l'efficacité, la durabilité et la qualité des interventions.

3. Destinataires et justification de la Stratégie

L'obtention d'un emploi étant étroitement liée au cycle de vie de la pauvreté et des inégalités, **l'un des moments critiques** dans la vie d'une personne est le passage de l'école au travail et de l'enfance à l'âge adulte. En effet, cette transition peut être déterminante pour les chances de la personne d'échapper à la pauvreté.

En analysant les données du Sénégal et de la Colombie, nous avons constaté que le **taux de chômage des jeunes était beaucoup plus élevé que celui des adultes**, avec un pourcentage très important de jeunes NEET. Nous avons également observé que le nombre de jeunes employés dans l'économie informelle était extrêmement important. Le taux de chômage élevé, les niveaux de protection sociale faibles ou inexistantes, et les conditions de précarité auxquelles font face les jeunes ont des répercussions importantes au niveau individuel, familial et national. L'absence d'emploi provoque parfois de la frustration et

entame l'estime de soi des personnes concernées, ce qui peut entraîner des comportements inadéquats qui rejaillissent ensuite sur la famille et la communauté elle-même. **L'emploi** est donc un **vecteur important d'inclusion sociale**. Qu'elle soit indépendante ou salariée, une personne qui a un emploi pourra générer des revenus et, plus globalement, elle pourra contribuer au bien-être et à la prospérité de la société.

C'est pour cette raison – et les ODD en sont la preuve – que les **jeunes sont reconnus comme une «cible» prioritaire dans les politiques de coopération**. Le fait de ne pas offrir aux jeunes une transition réussie entre l'école et le monde du travail peut avoir des conséquences très lourdes pour leur avenir. Comme les adultes, les jeunes sont confrontés à toute une série d'obstacles pour accéder au marché de l'emploi, comme l'illustre le tableau suivant:

Tableau 2. Difficultés rencontrées par les jeunes pour trouver un emploi

Type	Description
Environnement macroéconomique défavorable	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de création d'emplois • Enjeux démographiques • Crises et récessions économiques • Conflits
Distorsions du marché	<ul style="list-style-type: none"> • Réglementation du travail défavorable • Manque d'information • Difficulté d'accès au marché des capitaux et à la terre
Caractéristiques individuelles	<ul style="list-style-type: none"> • Préparation insuffisante • Manque d'expérience • Absence de relations sociales et professionnelles • Aspirations et attentes peu réalistes • Facteurs psychologiques • Difficultés de mobilité • Obstacles liés au genre • Revenus familiaux limités

Source : Robalino et al. (2013)

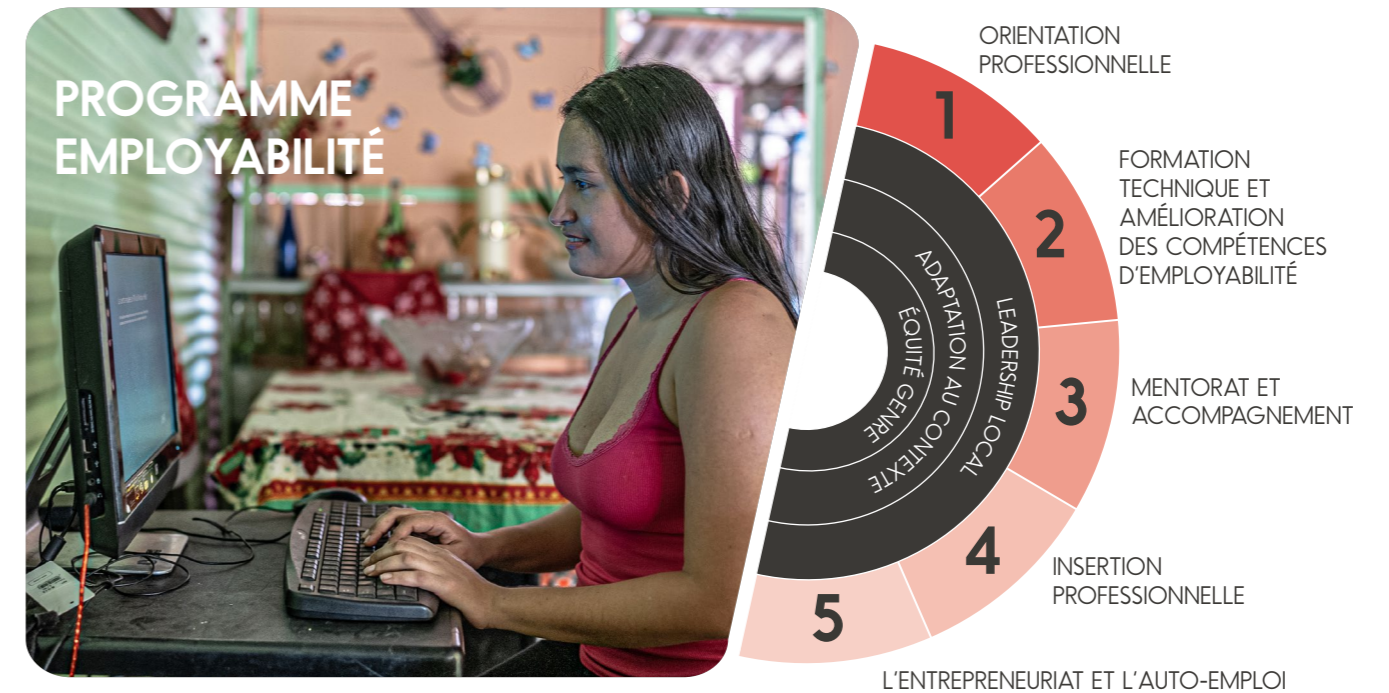
Le tableau ci-dessus montre que certaines des contraintes auxquelles les jeunes sont confrontés, lors de leur entrée sur le marché du travail, sont spécifiques à l'âge, tandis que d'autres obstacles, qui concernent l'ensemble des travailleurs, affectent souvent les jeunes de manière disproportionnée. On constate également qu'il s'agit avant tout d'obstacles liés à la demande, à l'offre et à l'adéquation de la main-d'œuvre. En d'autres termes, certains de ces enjeux ne peuvent pas être traités par les partenaires de la FNC.

Pour s'attaquer au problème du chômage des jeunes, il faut une **action déterminée des gouvernements pour créer un environnement économique favorable aux jeunes et leur offrir des opportu-**

nités d'emploi, mais il faut également **améliorer l'employabilité des jeunes**, c'est-à-dire « les compétences et qualifications transférables qui renforcent la capacité des personnes à profiter des opportunités d'éducation et de formation qui se présentent à elles pour trouver et conserver un emploi décent, progresser dans l'entreprise ou changer d'emploi, et pour s'adapter à l'évolution de la technologie et des conditions du marché du travail ». C'est précisément autour de cette question que s'articule le travail de la FNC et de la présente Stratégie, en coordination avec d'autres acteurs publics et privés.



4. Objectifs



L'**objectif général** du programme d'Employabilité des jeunes de la DG est d'améliorer les compétences et les ressources des jeunes, notamment des femmes, pour leur permettre d'accéder à un emploi. Parmi les **objectifs spécifiques** du programme, on peut citer les suivants:

OCE1

Renforcer les processus d'orientation professionnelle des jeunes dans les zones où intervient la FNC et **promouvoir les processus d'accompagnement** afin que les jeunes puissent augmenter leurs chances d'accéder à un emploi.

OCE2

Améliorer la formation technique et les compétences d'employabilité des jeunes pour leur permettre d'accéder à un emploi ou de créer une entreprise.

OCE3

Promouvoir la collaboration avec les entreprises et les institutions publiques pour améliorer l'insertion des jeunes sur le marché de l'emploi.

OCE3

Intégrer et renforcer la perspective de genre, à partir d'une approche intersectionnelle, dans le cadre des projets soutenus par la Fondation Nous Cims en matière d'employabilité des jeunes.

5. Domaines thématiques prioritaires pour la période 2023-2027



Dans son étude intitulée «Global Employment Trends for Youth 2022. Investing in transforming futures for young people», l'OIT affirme que les **jeunes ont été touchés de manière disproportionnée par la crise économique et la pandémie de Covid-19**, accentuant ainsi leurs difficultés à accéder au marché de l'emploi. Cependant, les changements structurels induits par la crise peuvent également offrir des opportunités intéressantes. Les secteurs émergents, comme les «emplois verts» ou l'«économie numérique», **semblent ainsi présenter un fort potentiel de création d'emplois pour les jeunes**. En ce qui concerne l'économie verte, l'émergence d'un nouveau paradigme, qui propose d'avancer vers des modèles de production plus complets et plus inclusifs, avec une utilisation plus durable des ressources, ouvre toute une palette de nouvelles possibilités d'emploi pour les jeunes dans des secteurs d'activité comme le recyclage, les énergies renouvelables, l'agriculture biologique, la conservation et la production de biens et de services environnementaux, ou encore la prévention et la réduction des risques de catastrophes. **Cela contribuerait également à la lutte contre**

le changement climatique, qui pose d'importants défis en ce qui concerne la croissance économique et l'emploi. Pour ce qui est de l'«économie numérique», la diffusion massive d'appareils électroniques tels que les smartphones, l'adoption et l'intégration des technologies de l'information et de la communication dans les ménages, et l'essor de l'éducation et des loisirs se traduiront par la création de nombreux emplois dans le secteur. En tant qu'usagers pionniers de la technologie et natifs du numérique, les jeunes joueront un rôle essentiel dans la production et la consommation de biens et de services numériques.

Au Sénégal comme en Colombie, les programmes destinés aux jeunes défavorisés **doivent être intégrés et articulés autour de multiples composantes**, afin de s'attaquer aux différents obstacles auxquels ces jeunes sont confrontés, tout en s'adaptant aux besoins du marché de l'emploi et à l'évolution du contexte. Le tableau suivant présente, à titre d'exemple, les aspects clés à prendre en compte dans les programmes de formation pour les jeunes.

Tableau 1. Caractéristiques clés des programmes de formation active sur le marché de l'emploi pour les jeunes défavorisés

- Élaborer un programme d'études qui intègre les compétences techniques, la lecture, l'écriture, les mathématiques de base et les capacités de pensée créative, ainsi que les compétences liées à l'employabilité.
- Mettre en œuvre une approche d'apprentissage basée sur des projets qui simulent le lieu de travail, afin que les jeunes puissent acquérir des compétences pratiques dans le monde réel.
- Mettre en place un système de soutien social avec un travailleur social / psychologue, qui permette d'entretenir des liens actifs avec les familles pour les aider à gérer les difficultés personnelles et à renforcer leur estime de soi.
- Apporter un appui matériel essentiel, notamment par des repas quotidiens ou le remboursement des frais de transport.
- S'assurer que l'apprentissage est entièrement pratique et expérimental, et non pas centré sur les manuels scolaires et la théorie.
- Valoriser les capacités de communication dans la langue locale et en anglais, le cas échéant.
- Mettre l'accent sur le renforcement des capacités d'employabilité, plutôt que de se focaliser simplement sur la recherche d'emploi pour les jeunes.
- Faire appel à une personne spécialisée dans les questions de genre, afin d'intégrer explicitement des activités de sensibilisation aux enjeux de genre dans le programme d'études.
- Engager des enseignants professionnels chargés de faciliter l'apprentissage (au lieu de dépendre d'une équipe de bénévoles).
- Établir un partenariat avec le secteur privé afin d'identifier les compétences techniques et générales les plus demandées, de façon à aider à la formulation du programme d'études, et fournir des ressources pour contribuer à soutenir le projet pilote.
- Programmer des réunions régulières avec les parents et les jeunes pour renforcer le soutien de la famille à la participation des jeunes au projet, et pour aborder les éventuels problèmes auxquels ceux-ci sont confrontés dans leur foyer.
- Proposer une orientation cohérente aux enseignants et au personnel par l'intermédiaire

Source : Brewer (2013)

En partant du principe qu'une **approche intégrale est nécessaire pour s'emparer des opportunités offertes par le marché de l'emploi**, il est proposé un travail intégral s'articulant autour des axes thématiques suivants.

5.1. Axe 1. Orientation professionnelle

Selon l'OCDE, l'**orientation professionnelle** englobe «des services et des activités visant à **aider les personnes**, à tout âge et à tout moment de leur vie, **à prendre des décisions en matière d'éducation, de formation et d'emploi et à gérer leur parcours de vie professionnelle**» (OCDE, 2014). Cette définition inclut aussi le fait de rendre plus accessible l'information sur le marché du travail et sur les possibilités d'éducation et d'emploi. Il s'agit d'aider les personnes à réfléchir à leurs aspirations et à leurs intérêts, mais aussi à leurs capacités, leurs attributs personnels et leurs compétences, en établissant des correspondances avec les opportunités de formation et d'emploi disponibles. En d'autres termes, **l'orientation professionnelle des jeunes vise à guider et à accompagner les jeunes dans leur processus d'intégration sur le marché du travail.**

L'orientation professionnelle met l'accent sur **l'interaction entre l'apprentissage et le travail**, et est axée sur la réalisation d'objectifs tels que:

- (i) **garantir une base de connaissances et de compétences et promouvoir des liens adéquats entre l'éducation, la formation et le monde du travail**
- (ii) **réduire l'inadéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre**
- (iii) **promouvoir la transversalisation des groupes vulnérables dans les programmes de formation générale et les services du marché de l'emploi.**

Il est donc essentiel que l'orientation professionnelle soit présente dans les projets et les programmes d'employabilité, que ce soit au travers d'un **conseil personnalisé** (entretiens, conseils) ou d'**actions de groupe** (discussions, journées de formation, ateliers, séminaires, etc.).

5.2. Axe 2. Formation technique et amélioration des compétences d'employabilité

L'**éducation et la formation** sont essentielles pour permettre aux personnes de **trouver un emploi** et ainsi d'échapper à la pauvreté, mais aussi pour réduire le fossé des inégalités. Dans un monde globalisé, il est crucial d'acquérir des compétences techniques et professionnelles. Cependant, le fait de détenir un diplôme ou une qualification n'est pas une garantie suffisante pour obtenir un emploi, car le système d'éducation formelle ne prépare pas toujours bien les jeunes au monde du travail. En effet, les programmes de formation sont parfois obsolètes ou ne tiennent pas compte des exigences du marché et des besoins des employeurs, et la formation aux compétences dites «douces» est trop souvent négligée. Par ailleurs, les employeurs recherchent généralement des candidats qui non seulement possèdent des compétences techniques pouvant être

appliquées sur le lieu de travail, mais qui savent également travailler en équipe et communiquer efficacement, qui aient de bonnes compétences interpersonnelles et qui soient capables de résoudre des problèmes, etc. **L'employabilité va donc au-delà des seules compétences techniques** et englobe les «compétences de base», également appelées «compétences clés» ou «compétences transférables» (core skills). Dans ce document, ces compétences sont désignées par le terme de «compétences d'employabilité»; ce sont elles qui permettent aux personnes d'acquérir et d'appliquer en permanence de nouvelles connaissances et compétences. Elles sont essentielles à l'apprentissage tout au long de la vie.

Tableau 3. Compétences pour le monde du travail

Type	Description
Compétences de base / essentielles	Les niveaux d'alphabétisation et les capacités de calcul nécessaires pour obtenir un travail avec un salaire suffisant pour satisfaire ses besoins quotidiens. Comme leur nom l'indique, ces compétences constituent également des conditions essentielles à la poursuite de l'éducation et de la formation, mais aussi à l'acquisition de compétences techniques et professionnelles transférables qui permettent d'augmenter les chances d'obtenir un meilleur emploi.
Compétences professionnelles ou techniques	Connaissances et compétences théoriques ou pratiques spécialisées nécessaires à l'exécution de fonctions ou de tâches spécifiques.
Compétences professionnelles / personnelles	Qualités individuelles liées au travail, telles que l'honnêteté, l'intégrité, la fiabilité et l'éthique de travail.
Compétences clés	La capacité d'apprendre et de s'adapter, de lire, d'écrire et de calculer de manière compétente, d'écouter et de communiquer efficacement, de penser de manière créative, de résoudre des problèmes de manière indépendante, d'effectuer correctement son travail, d'interagir avec ses collègues, de travailler en équipe ou en groupe, d'utiliser les technologies de base, d'être un leader efficace et de s'adapter à la supervision.

Source : OIT (2014)

Parmi les compétences exigées par les employeurs (outre les compétences de base et techniques) dans les économies formelles et informelles des pays d'Europe, mais aussi au Sénégal et en Colombie, figurent la **volonté d'apprendre**, la **capacité de communiquer**, tant à l'oral qu'à l'écrit, les bonnes habitudes de travail (ponctualité, application, etc.), la **capacité de travailler en équipe**, l'intégrité personnelle, le leadership, **l'esprit d'entreprise** et la **capacité d'analyse et d'esprit critique**. En général, ces compétences, qui ne font pas l'objet d'une certification ou d'une reconnaissance formelle, peuvent être regroupées en quatre grandes catégories, comme on peut l'observer dans le tableau 3 ci-dessus: apprendre à apprendre, communiquer, travailler en équipe et résoudre des problèmes.

Le **développement des compétences devrait donc être l'une des priorités** des projets et des programmes d'employabilité des jeunes. Dans ce contexte, il convient d'adopter une approche holistique fondée sur **l'apprentissage permanent**, et les **jeunes devraient être préparés à accéder**

au marché de l'emploi dès l'école primaire. Par ailleurs, dans le cadre de cet axe, il est essentiel de mener des actions de **formation aux compétences techniques** (formation professionnelle), en combinaison avec le développement d'autres **aptitudes et compétences qui favorisent l'employabilité**, comme les aptitudes à la vie quotidienne ou l'aide à la recherche d'un emploi et au placement en milieu professionnel.

Enfin, l'amélioration des compétences devrait s'accompagner de **systèmes de certification** (compétences techniques et douces) **qui viennent soutenir la reconnaissance et la validation de l'apprentissage**, notamment des systèmes de crédits numériques comme les « qualifications » ouvertes et en ligne. Ces systèmes devraient permettre que les compétences acquises par des moyens non formels ou informels soient reconnues par les employeurs, encourageant ainsi la participation des jeunes à de multiples formes d'apprentissage tout au long de la vie, ce qui, à terme, aura des effets positifs sur leur capacité à innover.

5.3. Axe 3. Mentorat et accompagnement



Troisièmement, dans le cadre des projets d'employabilité, **un travail sera mené auprès des familles** afin d'analyser et de repérer les difficultés existant au sein de la cellule familiale, l'objectif étant de renforcer le soutien des familles à leurs enfants durant le processus de formation et d'insertion sur le marché de l'emploi.

Enfin, en lien avec cet axe, le **travail en réseau** sera encouragé par la mobilisation et la mise en œuvre de mécanismes et de stratégies de coordination et de collaboration entre les différents acteurs de l'emploi intervenant sur un territoire donné, mais aussi par la promotion de stratégies de type réseau **d'alumni**. Cette démarche permettra de garantir une certaine complémentarité dans les actions mises en œuvre, mais aussi une efficacité dans la réalisation des objectifs fixés, afin d'assurer des interventions intégrales et de qualité.

Comme pour les adultes, il est très difficile pour les jeunes de se retrouver confrontés à une situation de chômage. En raison de leur manque d'expérience professionnelle et de vie, il est encore plus compliqué pour les jeunes de gérer ce type de situation. Outre l'orientation et la formation, l'accompagnement des jeunes dans le processus de recherche d'emploi constitue donc un enjeu essentiel. L'**accompagnement psychosocial** proposé par des professionnels tels que des psychologues, des travailleurs sociaux ou des conseillers, peut contribuer à renforcer l'estime de soi et la motivation des jeunes. Ces professionnels peuvent également aider les jeunes à développer des compétences spécifiques qui leur seront indispensables pour réussir sur le lieu de travail, comme les capacités de communication, de relations interpersonnelles, de leadership ou de résolution de conflits, par exemple. Par ailleurs, l'**accompagnement socioprofessionnel** peut les aider à explorer différentes options de carrière et d'emploi et à trouver des ressources pour la recherche d'emploi. Dans tous les cas, il s'agit de soutenir et d'accompagner les jeunes quand ils en ont besoin, et de les encourager à agir de manière autonome et à prendre en main leur parcours professionnel.

Le **mentorat** (mentoring) est l'un des outils ou mécanismes d'accompagnement qui s'est avéré le plus efficace pour aider les jeunes demandeurs d'emploi à développer leurs compétences. Dans le cadre de ce **processus d'accompagnement**, un mentor guide, dirige, oriente et conseille une autre personne sur la base de ses connaissances et de son expérience. L'objectif fondamental de cette relation est de **contribuer à l'épanouissement personnel et professionnel de la personne qui bénéficie de l'accompagnement** et a donc **moins d'expérience**. En ce qui concerne la recherche d'emploi, le mentorat peut servir à découvrir et à améliorer les compétences du jeune, ce qui peut l'aider dans sa recherche d'emploi.

Ainsi, dans le cadre de cet axe, des **actions** devront être menées par l'intermédiaire de professionnels spécialisés, **pour soutenir et accompagner les jeunes dans leur processus d'insertion sur le marché du travail**. Le mentorat sera tout particulièrement encouragé à cet égard. Par ailleurs, le **travail avec les familles et le travail en réseau** seront également renforcés, afin d'améliorer l'efficacité et l'impact des interventions dans le domaine de l'employabilité des jeunes.

5.4. Axe 4. Insertion professionnelle

Il a déjà été souligné que l'un des principaux problèmes rencontrés par les jeunes est l'accès à un premier emploi qui leur permette d'acquérir de l'expérience. **L'insertion sur le marché du travail** est donc l'un des éléments clés à prendre en compte dans les **programmes d'employabilité des jeunes**. En d'autres termes, la promotion de programmes d'insertion professionnelle dans le cadre des politiques publiques est tout aussi importante que les politiques de formation et d'emploi spécifiquement destinées aux jeunes, avec des mesures ciblées comme la mise en place d'incitations pour les entreprises qui embauchent des jeunes, l'amélioration des salaires pour les jeunes ou la promotion de programmes de formation, de stages professionnels, de tutorats, de bourses et d'autres mesures incitatives visant à stimuler l'insertion des jeunes sur le marché du travail.

Dans les programmes d'employabilité s'adressant aux jeunes les plus défavorisés, le **lien avec les entreprises et les institutions devrait également être renforcé afin de promouvoir l'insertion professionnelle des jeunes**; parmi les actions qui pourraient être mises en œuvre dans ce domaine, figurent notamment:

- L'organisation de salons de l'emploi et de séances d'information pour promouvoir l'insertion des jeunes sur le marché de l'emploi.
- La mise en œuvre de programmes de stages



professionnels afin que les jeunes puissent directement acquérir une expérience professionnelle sur le marché du travail.

- L'organisation de journées portes ouvertes dans les entreprises pour que les jeunes puissent découvrir la réalité du monde du travail.
- La promotion de la participation des jeunes à des programmes de formation et de tutorat pour améliorer leur employabilité.

Enfin, il est important de faire en sorte que les jeunes qui entrent sur le marché de l'emploi le fassent dans des conditions dignes. Le **travail décent** constitue, à cet égard, une notion clé.

Tableau 3. La notion d'emploi décent

La notion de travail décent résume les aspirations des personnes au cours de leur vie professionnelle. L'emploi décent, c'est la possibilité d'effectuer un travail productif qui génère des revenus décents, avec un lieu de travail sûr et une protection sociale pour les familles, de meilleures perspectives de développement personnel et d'intégration sociale, la liberté pour les personnes d'exprimer leurs opinions, l'organisation et la participation aux décisions qui affectent leur vie, la garantie de l'égalité des chances et de traitement pour les femmes et les hommes.

Source : OIT

5.5. Axe 5. L'entrepreneuriat et l'auto-emploi

Des études montrent que, bien que les jeunes aient envie de créer des entreprises, le taux d'entrepreneuriat des jeunes est beaucoup plus faible que celui des adultes. **Les jeunes sont en effet confrontés à des obstacles plus importants pour créer une entreprise**, d'où la nécessité de mettre en place de meilleures politiques pour aider les jeunes entrepreneurs à mener à bien leurs projets. De plus, les entreprises dirigées par des jeunes emploient principalement d'autres jeunes, ce qui, dans un environnement propice, pourrait catalyser la création de plus d'emplois de qualité.

Dans un **contexte marqué par des taux de chômage et de sous-emploi élevés**, comme au Sénégal ou en Colombie, **l'entrepreneuriat** apparaît comme une **alternative d'auto-emploi permettant aux jeunes d'améliorer leurs revenus et de s'insérer sur le marché tout en développant leurs compétences**. En outre, l'initiative entrepreneuriale autonome promeut souvent la culture entrepreneuriale comme un instrument d'indépendance, de flexibilité et d'innovation pour des jeunes qui sont au fait des tendances mondiales et émergentes. Par ailleurs, les PME et les jeunes entreprises sont généralement plus dynamiques que les grandes entreprises en termes de création d'emplois. Malgré cela, de nombreux projets entrepreneuriaux sont voués à l'échec, car les jeunes entrepreneurs ne disposent ni des niveaux d'investissement économique suffisants pour garantir la viabilité des projets dans des contextes très concurrentiels, ni de l'expérience nécessaire pour assurer leur continuité.

Il convient toutefois de souligner que, même si l'entrepreneuriat peut être volontaire et rentable, pour de nombreux jeunes au Sénégal et en Colombie, le **«travail à son compte» reste un mécanisme de survie** vers lequel ils se tournent lorsqu'ils n'ont pas d'autre source de revenu ou d'emploi. Dans ces pays, la plupart des jeunes entreprises évoluent dans l'économie informelle et sont implantées dans des environnements à faible productivité, avec des conditions de travail très précaires. Or, c'est précisément dans ces contextes précaires que les jeunes rencontrent le

plus de difficultés à créer une entreprise, en raison principalement d'un manque de compétences et de financements.

Par conséquent, outre la promotion d'écosystèmes favorables à la création, au développement et à la consolidation d'entreprises, **des actions doivent être mises en œuvre pour aider les jeunes à acquérir des compétences utiles** (sur le plan financier, entrepreneurial et numérique) pour l'accès aux marchés. À cet égard, les smartphones et les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont des outils très utiles non seulement pour l'acquisition de compétences, mais aussi pour l'amélioration de la commercialisation, de la localisation et de la communication avec les clients, avec, à la clé, des gains de temps importants.

L'accès au financement et au crédit est un autre enjeu essentiel. L'accès au financement pour les jeunes entrepreneurs devrait être complété par des services de formation et de soutien, car on obtient de meilleurs résultats lorsque le financement est associé à une formation et à un conseil en matière d'activités entrepreneuriales. Ainsi, outre l'éducation et la formation, les actions à mettre en œuvre dans le cadre de cet axe pourraient inclure **l'accès au capital d'amorçage** pour les jeunes entrepreneurs, la **facilitation de l'accès à d'autres sources de financement ou de crédit** (microcrédits, groupes d'épargne, etc.), ainsi que la **fourniture de kits et de matériel**.



6. Priorités transversales

Afin que la Stratégie ait un impact plus important, il est proposé de travailler sur les priorités transversales suivantes:

6.1. Promotion de l'équité et réduction des inégalités de genre

Le tableau 1 montre une forte disparité entre les hommes et les femmes en ce qui concerne l'accès au marché du travail. Cependant, une donnée n'apparaît pas dans le tableau : les disparités, en particulier en Colombie, sont accentuées par le revenu, la zone de résidence, l'appartenance ethnique et l'âge, autant de facteurs qui rendent encore plus difficile l'obtention d'un emploi. Il a également été souligné au chapitre 5 que, dans un avenir proche, les jeunes trouveront de nouvelles opportunités d'emploi dans les «emplois verts» et l'«économie numérique». Cependant, ces opportunités ne sont pas réparties équitablement, et certains jeunes ne pourront pas y accéder pour des raisons liées à leur sexe, à leur statut socioéconomique, à leur situation géographique ou à leur appartenance ethnique.

Les programmes d'employabilité peuvent donc jouer un **rôle important dans la lutte contre ces**

inégalités et dans l'élimination des obstacles qui empêchent ces groupes vulnérables d'accéder au marché du travail et aux nouvelles opportunités d'emploi. En d'autres termes, les programmes d'employabilité doivent lutter contre la discrimination et promouvoir l'inclusion, en particulier pour les filles et les femmes. Pour ce faire, il nous faut d'abord **prendre conscience des besoins d'apprentissage** des personnes avec lesquelles nous travaillons. Deuxièmement, il est nécessaire d'adopter une approche qui tienne compte des formes multiples et intersectionnelles de discriminations dont sont victimes les adolescentes et les jeunes femmes. Les discriminations fondées sur la race, l'appartenance ethnique, les spécificités culturelles, la langue, la religion et d'autres conditions peuvent revêtir des aspects sexistes ou liés au genre, ce qui constitue un facteur supplémentaire de difficulté d'accès des femmes à la formation et à l'emploi.

Parmi les actions à mettre en œuvre au Sénégal et en Colombie, on peut mentionner les suivantes:

- Promotion de mesures qui reconnaissent la multiplicité des niveaux de discrimination tout en s'attachant à **réduire les écarts entre les hommes et les femmes, notamment par des actions de sensibilisation**.
- Intégration d'une **approche de genre et d'une perspective intersectionnelle** (par exemple, conditions économiques, populations autochtones, victimes de violences, degré de handicap, personnes d'origine africaine) dans la conception de chaque intervention.
- Mise en œuvre de **mesures concrètes visant à faciliter la participation des femmes** aux projets et aux programmes d'employabilité des jeunes.

Par ailleurs, au-delà des questions de genre, le **handicap** doit également être pris en compte de manière transversale dans l'ensemble des moyens d'action des programmes d'employabilité.

6.2. Adaptation au contexte



Comme nous l'avons déjà vu avec les données sur l'emploi, il existe des différences importantes au niveau régional. L'approche de la FNC en matière d'employabilité est sensible au contexte et se fonde non seulement sur une analyse de la situation des jeunes en matière d'emploi, avec une attention particulière à la situation des femmes, mais aussi sur une analyse des ressources et des partenariats disponibles. En triangulant les besoins, les ressources et les alliances dans le cadre de la Stratégie, la FNC **sera en mesure d'adapter son programme d'employabilité à chaque contexte spécifique.**

Comme prémisses de travail, la FNC s'engage à **recueillir et à utiliser des données robustes et pertinentes** tout au long du cycle du programme. À cet effet, **des données et des statistiques sur l'emploi et l'employabilité des jeunes**, au Sénégal

et en Colombie, seront recueillies régulièrement (par exemple, Enquête nationale sur l'Emploi au Sénégal, Rapport annuel des statistiques du travail, Enquête Régionale Intégrée sur l'Emploi et le Secteur Informel (ERI-ESI) de l'ANSD, Encuesta Integrada de Hogares (Colombie), Estadísticas del Banco de la República (BANREP), ILOSTAT, Banque mondiale, etc.). Les documents stratégiques liés à cette thématique **seront également** passés en revue (par exemple, Diagnostic sur l'emploi des Jeunes au Sénégal, Politique nationale de l'emploi (PNE), Stratégie Sacúdete, etc.).

Par ailleurs, dans le cadre du SEA, des études spécifiques seront menées sur l'emploi et l'employabilité des jeunes dans les zones où la FNC est présente. Dans ce contexte, les aspects socio-culturels seront pris en compte et abordés avec les familles.

6.3. Renforcement institutionnel et collaboration avec les institutions publiques

La difficulté à travailler avec les institutions publiques en Colombie et au Sénégal, comme le SENA, l'ANPEJ ou Pôle Emploi, n'est un secret pour personne, mais la collaboration avec des organismes chefs de file dans le secteur de l'emploi est primordiale pour

(i) éviter les doublons dans des domaines comme les études sur le marché du travail

(ii) favoriser une plus grande efficacité et efficience dans l'utilisation des ressources disponibles et la mise en commun des efforts

(iii) renforcer la durabilité future.

Par conséquent, la coordination avec les institutions et les organismes publics sera stimulée et favorisée en tant qu'axe transversal de la Stratégie, afin de renforcer le travail en consortium.

7. Système de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (SEA)

7.1. L'importance du SEA

Le système SEA du programme d'Employabilité, qui s'inscrit dans le cadre du système SEA du Département de Développement Global, a pour objet de **produire et de générer des informations de base sur le fonctionnement des programmes et sur leurs résultats**, en vue d'améliorer les stratégies programmatiques et d'asseoir une culture de l'apprentissage qui facilite la génération de connaissances et qui constitue le socle de notre approche de l'innovation. La FNC assurera un suivi et une évaluation continue de ses interventions, en tenant compte des différences de genre, de la production de données, de la transparence et de la responsabilisation, avec

des données et des informations de suivi ventilées par sexe et en fonction d'autres variables. La conception ou la validation des différentes étapes du système SEA seront réalisées en collaboration avec les partenaires locaux. Les efforts conjoints de contrôle, de suivi et d'évaluation avec les partenaires seront encouragés et renforcés. Les résultats seront partagés régulièrement afin de disposer de données sur lesquelles fonder les ajustements programmatiques et la prise de décisions. Le tableau suivant énumère quelques-unes des raisons pour lesquelles il est essentiel de disposer d'un système SEA solide pour la réussite du programme:

Tableau 4. Le suivi, l'évaluation et l'apprentissage

Le suivi, l'évaluation et l'apprentissage sont des outils essentiels pour mesurer l'impact du programme et en garantir l'efficacité. Ils permettent notamment de:

- Mesurer les progrès : le suivi permet de mesurer régulièrement les progrès réalisés dans la mise en œuvre du programme de nutrition, ce qui permet de s'assurer que les objectifs sont atteints et de prendre des mesures correctives si nécessaire.
- Optimiser les ressources : le suivi et l'évaluation permettent d'identifier les domaines dans lesquels il est nécessaire d'investir davantage de ressources pour améliorer l'impact du programme, ou dans lesquels les ressources peuvent être réduites sans compromettre les résultats.
- Renforcement de la responsabilisation : le suivi régulier et l'évaluation transparente du programme permettent également de rendre compte des résultats du programme auprès des parties prenantes, y compris les gouvernements, les acteurs locaux et les communautés, ce qui permet de renforcer la responsabilité des parties prenantes à l'égard des objectifs du programme.
- Favoriser l'apprentissage, la réplication et l'expansion : les enseignements tirés de l'évaluation et de l'apprentissage peuvent être utilisés pour adapter les interventions et améliorer les résultats à long terme. Ils peuvent également être partagés avec d'autres parties prenantes pour contribuer à la prise de décisions éclairées et pour aider à améliorer les programmes de nutrition dans les zones cibles et d'autres régions.

Selon le Plan Stratégique de la FNC, il est proposé de perfectionner les systèmes d'évaluation avec trois objectifs spécifiques:

- (i) Suivre l'impact et les processus au moyen d'outils numériques
- (ii) Produire des preuves empiriques / scientifiques de l'impact des programmes
- (iii) Créer des systèmes d'indicateurs validés pour l'évaluation et pouvant servir de référence.

7.2. Matrice SEA du Programme d'Employabilité

Les indicateurs constituent l'un des principaux outils de suivi et d'évaluation. Une matrice d'indicateurs de programme a été spécialement élaborée à cet effet (voir Annexe 1. Indicateurs du programme d'Employabilité des jeunes).

Cette matrice comprend **l'ensemble des indicateurs conçus pour mesurer les activités (KPI), les résultats (KOI) et les impacts (KII) du programme**, ainsi que la méthodologie, la fréquence et les temps de mesure définis dans le programme (Annexe 2. Fiches de mesure des indicateurs). Une attention particulière sera accordée à la mesure des résultats du projet ainsi

qu'à l'établissement de liens entre les résultats du projet et les objectifs du programme (principe d'orientation vers les résultats). Pour cela, les projets financés devront obligatoirement inclure les indicateurs du programme qui correspondent aux axes travaillés.

Il ne faut pas y voir une charge supplémentaire augmentant la masse des données à traiter, mais plutôt une opportunité de rationaliser et de donner du sens à toutes ces informations, le but ultime étant de faciliter la gestion en vue d'améliorer l'employabilité de la population cible.



Choix et élaboration des indicateurs

Selon l'OCDE (2002), les **indicateurs sont définis comme des facteurs ou des variables quantitatives ou qualitatives** qui fournissent un moyen simple et fiable de **mesurer les accomplissements, de rendre compte des changements** liés à une intervention et/ou **d'aider à évaluer la performance d'un acteur ou d'une intervention de développement**; ces données permettent

ainsi de quantifier un phénomène à l'étude et de comprendre des réalités complexes.

Les indicateurs peuvent se rapporter à n'importe quelle partie du programme et à sa logique d'intervention. Les indicateurs de la matrice SEA d'employabilité des jeunes (voir Annexe 1) ont été divisés en trois groupes principaux:

(i) Key Performance Indicators (KPI)

Ce groupe comprend des indicateurs de processus qui mesurent les activités et les «résultats» du programme (produits directs des activités). La mesure globale des activités et des «produits» permet de savoir si la mise en œuvre du programme se déroule comme prévu.

(ii) Key Outcome Indicators (KOI)

Les indicateurs de résultats permettent de mesurer si le programme produit les effets et les changements escomptés à court, moyen et long terme. Les indicateurs de résultats permettant de déterminer les changements qui se produisent dans le temps, ils doivent être mesurés au moins à la ligne de base (c'est-à-dire avant le début du programme ou du projet) et à la fin du projet.

(iii) Key Impact Indicators (KII)

Les indicateurs d'impact sont des indicateurs de résultats plus distaux, ou à plus long terme, se rapportant à l'objectif global de l'intervention. Les résultats à long terme sont souvent difficiles à mesurer et à attribuer à un seul programme, mais cela ne signifie pas pour autant qu'un programme ne doit pas tenter de déterminer comment il contribue à améliorer l'employabilité des jeunes dans une zone donnée.

Suivi et évaluation dans les zones modèles

Afin d'évaluer les progrès et la réalisation des objectifs par rapport aux cibles fixées, et afin d'identifier et d'éliminer les goulets d'étranglement liés à la mise en œuvre, il est essentiel de procéder au **contrôle** ou **au recueil systématique des données liées au déroulement du projet**. Le suivi est complémentaire de l'évaluation, qui concerne l'appréciation structurée et objective de la conception, de l'application et/ou des résultats d'une intervention future, en cours ou achevée. Bien que les méthodes et les techniques qui peuvent être appliquées dans les deux cas soient les mêmes, les objectifs, eux, diffèrent. L'évaluation se concentre en effet sur un problème

spécifique et a lieu sur une durée limitée. Le suivi, quant à lui, est un **système permanent d'évaluations régulières**. Alors que l'évaluation implique de porter un avis sur la réalisation d'un objectif, le suivi passe par la collecte continue de données au fil du temps, en se concentrant sur l'identification des changements et des tendances sans jamais porter de jugement. Le suivi sert donc principalement à fournir des informations pour la mise en œuvre et la gestion continue des programmes et politiques. L'évaluation, en revanche, permet d'apprécier le succès d'une intervention spécifique et d'éclairer le choix et la conception des futurs programmes et politiques.

Par défaut, les projets financés ne feront pas l'objet d'une évaluation, à moins qu'il ne soit jugé nécessaire d'évaluer un aspect spécifique du projet. Cependant, tous les projets feront l'objet d'un suivi continu à partir des indicateurs figurant dans la matrice SEA.

Le suivi permet de prendre des décisions opportunes et de garantir la responsabilisation; il

sert de base à l'évaluation et à l'apprentissage. **Dès lors, il est essentiel que les partenaires locaux** de la FNC, dans le domaine de l'employabilité des jeunes, **disposent de systèmes de suivi robustes**, dotés de ressources et de capacités suffisantes. Le programme pour l'employabilité des jeunes contribuera à renforcer les capacités techniques des partenaires locaux

Par ailleurs, en ce qui concerne le suivi et l'évaluation, les indicateurs de base de l'emploi feront l'objet d'un suivi régulier dans chacune des zones modèles mises en place au Sénégal et en Colombie, et notamment les indicateurs suivants:

Taux d'emploi des 15-24 ans (%) (ventilé par sexe)
Répartition des jeunes salariés par secteur d'activité
Taux d'emploi des 15-24 ans dans le secteur informel (%) (ventilé par sexe)
Taux de chômage des jeunes de 15-24 ans (%) (ventilé par sexe et origine)
Pourcentage de jeunes (15-24 ans) n'étant ni en étude, ni en emploi, ni en formation (ventilé par sexe et origine)
Nombre de jeunes (15-24 ans) n'étant ni en étude, ni en emploi, ni en formation (ventilé par sexe et origine)
Salaire horaire moyen des jeunes salariés (par profession et par âge)
Pourcentage de jeunes n'ayant pas terminé leurs études

Apprentissages

La FNC aspire à créer un **environnement où le partage de connaissances, l'apprentissage et l'innovation sont fortement encouragés**, afin de promouvoir l'employabilité des jeunes et l'adoption de politiques favorables à cet objectif. Ainsi, le système d'apprentissage poursuivra les buts suivants:

- **Assurer l'amélioration continue:** le système permet d'obtenir un retour d'information et des commentaires sur les interventions effectuées. Ce retour d'information peut être utilisé pour apporter des améliorations et faire évoluer le programme d'employabilité des jeunes de manière continue.
- **Développement et renforcement des aptitudes et des:** renforcer les connaissances et les compétences des acteurs impliqués dans le programme d'employabilité grâce à l'échange d'expériences et à la formation dispensée.
- **Promouvoir la collaboration et la coordination:** les échanges d'expériences et le retour d'information sur les interventions peuvent favoriser une meilleure collaboration entre les partenaires.
- **Suivi et évaluation:** le système d'apprentissage permet de suivre et d'évaluer les résultats du programme d'employabilité. Les données collectées par le biais de ce système peuvent être utilisées pour évaluer l'impact des interventions sur l'emploi des populations cibles.
- **Promouvoir l'adaptabilité:** les informations collectées via ce système peuvent être utilisées pour adapter le programme d'employabilité des jeunes aux besoins spécifiques des populations cibles.
- **Favoriser l'innovation:** l'apprentissage peut aider les décideurs à innover en leur fournissant les connaissances nécessaires pour explorer des nouvelles idées et approches. Mais surtout, c'est grâce aux exercices d'apprentissage continu que le programme pourra identifier les défis et les problématiques liés aux projets d'employabilité et, à partir de là, réfléchir à des processus innovants permettant d'apporter une réponse à ces enjeux. Les décideurs pourront alors être plus ouverts à de nouvelles approches et plus disposés à prendre des risques calculés afin de trouver des solutions innovantes à des problèmes complexes.
- **Génération et gestion des connaissances,** (c'est aussi l'un des leviers stratégiques de la FNC). Les projets de développement global sont souvent mis en œuvre dans des conditions complexes, avec des équipes interinstitutionnelles et multi-sectorielles évoluant dans des contextes variés. Toutefois, les défis auxquels ces équipes sont confrontées présentent souvent des caractéristiques similaires. Afin d'améliorer les résultats, il est donc essentiel de renforcer les activités et les processus d'échange d'informations et d'expertise. L'accumulation d'expériences et d'apprentissages permet de se constituer au fil du temps une base de connaissances partagée, permettant potentiellement de faciliter l'exécution du travail et d'accélérer l'innovation.

Pour cela, nous faciliterons **la collecte, la gestion et l'analyse des données des projets, en collaboration avec nos partenaires, pendant toute la durée du cycle du programme.** En outre, la FNC mise sur l'expérimentation et la mise en œuvre de nouvelles idées, et s'attachera à garantir leur application par le biais des projets LAB menés dans le domaine de l'employabilité des jeunes. L'utilisation appropriée des données (ventilées par sexe et par âge) et la recherche qualitative seront essentielles pour améliorer la responsabilisation envers les populations concernées et pour démontrer l'impact des programmes de la FNC sur la vie des personnes affectées.

8. Risques et mesures d'atténuation ou d'urgence

En ce qui concerne cette Stratégie, certains **risques** – dont des facteurs externes échappant au contrôle de la FNC – pourraient affecter la mise en œuvre des priorités stratégiques proposées, notamment les suivants:

(i) Aggravation du contexte économique

Risque de dégradation de la situation économique au Sénégal ou en Colombie, ce qui pourrait faire augmenter le taux de chômage, en particulier chez les jeunes. En tant que mesure d'atténuation ou d'urgence, il est proposé d'inclure les personnes les plus vulnérables, indépendamment de leur situation, dans les programmes d'employabilité.

(ii) Difficultés à travailler avec les institutions publiques à la suite de changements politiques.

En raison des processus électoraux qui peuvent intervenir au Sénégal ou en Colombie, le gouvernement pourrait être remplacé, ce qui pourrait entraîner des changements dans le personnel de direction ou le personnel technique des institutions publiques avec lesquelles travaillent les partenaires locaux de la FNC. Comme mesure d'atténuation, il est proposé de promouvoir la participation des institutions publiques aux groupes thématiques mis en place dans chacune des zones modèles, et de faire en sorte que les politiques d'employabilité deviennent une priorité thématique qui figure en tête de l'agenda du gouvernement en place, quelle que soit sa couleur politique.

(iii) Aggravation de l'épidémie de coronavirus.

Les mesures visant à prévenir la propagation de la COVID-19, telles que la limitation des déplacements et des grands rassemblements, pourraient être prolongées à court ou à moyen terme, et la pandémie pourrait s'aggraver dans la région avec l'apparition de nouvelles variantes du virus. Ce risque sera atténué par le recours aux outils numériques et au travail collaboratif en ligne.

9. Gestion et communication

La «Stratégie pour l'Employabilité des Jeunes (DG) de la fondation Nous Cims 2023-2027» constitue le cadre de référence pour les partenaires locaux de la FNC dans le domaine de l'employabilité.

En ce qui concerne la gestion de la Stratégie, les axes suivants sont proposés :

1

Validation de la Stratégie au niveau national avec les différents groupes thématiques d'employabilité créés dans les zones modèles. Au Sénégal, deux groupes thématiques sur l'employabilité ont déjà été mis en place, l'un à Pikine et l'autre à Saint Louis. En Colombie, ces groupes seront créés une fois que les zones modèles auront été définies.

2

Réalisation d'un examen à mi-parcours des axes prioritaires et des lignes de travail exposés dans la présente Stratégie. Comme prémisses de départ, la FNC doit garantir les moyens et les ressources suffisantes pour assurer le suivi de la Stratégie.

3

Cette stratégie programmatique est générique et n'est donc pas limitée à un contexte particulier. Les orientations et les objectifs énoncés dans ce document serviront de base à la définition des «**Stratégies programmatiques de zone**» dans les Zones Modèles. Le diagnostic zonal fournira tous les éléments complémentaires nécessaires pour décliner la stratégie du programme en plusieurs stratégies zonales, qui identifieront les principaux changements souhaités et les stratégies prioritaires à mettre en œuvre pour les atteindre sur un horizon temporel de 10 ans.

Diffusion et communication de la Stratégie.

L'équipe de Développement Global, basée à Barcelone, sera chargée, en collaboration avec les bureaux de la FNC en Colombie et au Sénégal, de faire connaître la «Stratégie d'Employabilité des Jeunes (DG) de la fondation Nous Cims 2023-2027» à travers des activités de sensibilisation et de diffusion. Les partenaires locaux de la FNC dans le domaine de l'employabilité devront prendre connaissance de ce document.

La diffusion de la stratégie sera assurée par le biais de différentes actions, parmi lesquelles on peut citer:

- 1 La diffusion d'une version abrégée, plus facile à manier et exposant les aspects les plus importants de la Stratégie.
- 2 La socialisation de la Stratégie au sein des groupes thématiques sur l'employabilité.
- 3 La diffusion de la Stratégie auprès des institutions publiques colombiennes et sénégalaises avec lesquelles travaille la FNC (par exemple, le SENA en Colombie, Pôle Emploi ou l'ANPEJ au Sénégal, etc.).
- 4 La diffusion auprès des ONGD et des organisations de la société civile travaillant avec la FNC sur la thématique de l'employabilité des jeunes.
- 5 La réalisation de sessions de formation sur les indicateurs figurant dans la Stratégie.
- 6 L'organisation de sessions d'information destinées aux différents départements de la FNC, en particulier du Programme ZING.

Annexe

Annexe 1. Indicateurs du programme d'Employabilité des Jeunes (DG)

1. Indicateurs d'activité / de processus (KPI)

Composante du Programme	Code indicateur	Indicateur
Transversaux Communs à toutes les composantes	KPI.1	Nombre de projets financés par la Fondation Nous Cims dans le domaine de l'employabilité des jeunes
	KPI.2	Nombre de jeunes (ventilés par sexe et autres variables pertinentes) qui bénéficient annuellement de projets d'employabilité financés par la Fondation Nous Cims (FNC).
	KPI.3	Pourcentage de jeunes bénéficiaires appartenant à un groupe en situation d'exclusion ou de vulnérabilité (pauvreté, origine ethnique, handicap, etc.).
	KPI.4	Nombre de projets d'employabilité des jeunes soutenus par la FNC, qui incluent dans leurs objectifs la réduction des inégalités de genre et qui prévoient des postes budgétaires spécifiques à cet effet.
	KPI.5	Pourcentage du budget consacré à des activités visant à réduire les inégalités de genre.
Orientation professionnelle	KPI.6	Nombre de jeunes bénéficiant d'un conseil sur les opportunités d'emploi.
	KPI.7	Nombre de jours consacrés à l'orientation professionnelle.
	KPI.8	Nombre d'actions de conseil individuel menées pour accompagner les jeunes dans leur insertion sur le marché du travail (entretiens ou sessions individuelles, enquêtes, etc.).
Formation	KPI.9	Nombre de jeunes participant à des formations techniques (ventilé par sexe).
	KPI.10	Nombre de jeunes bénéficiant d'un soutien (inscription, transport, manutention) pour accéder aux formations et autres actions mises en place par le projet (par type d'éducation: FP / formation / université).
	KPI.11	Pourcentage de fonds alloués à des activités de formation pour les jeunes (à la fois les formations techniques («hard skills») et les formations à des compétences douces (« soft skills »).
	KPI.12	Pourcentage de jeunes qui abandonnent la formation (décrochage ou «drop-out»).

Composante del programa	Código indicador	Indicador
Mentorat / Accompagnement	KPI.13	Nombre de jeunes bénéficiant d'un accompagnement psychosocial ou socioprofessionnel personnalisé.
	KPI.14	Nombre de jeunes accompagnés par un mentor durant l'une des phases du projet.
	KPI.15	Nombre de personnes recrutées dans le cadre du projet pour apporter un soutien psychosocial ou socioprofessionnel.
Insertion professionnelle	KPI.16	Nombre d'entreprises contactées pour étudier les possibilités d'emploi des jeunes formés par le projet.
	KPI.17	Nombre d'événements et de salons de l'emploi organisés pour faciliter le contact entre les employeurs et les personnes à la recherche d'un emploi.
	KPI.18	Nombre d'institutions publiques contactées (par exemple, services publics de l'emploi, agences municipales de l'emploi, etc.) pour offrir des services d'intermédiation et d'insertion professionnelle des jeunes.
Entrepreneuriat	KPI.19	Nombre de modules de formation dispensés sur l'entrepreneuriat et axés sur les compétences financières, entrepreneuriales et numériques.
	KPI.20	Nombre de jeunes participant à des formations à l'entrepreneuriat (ventilé par sexe).
	KPI.21	Volume de fonds alloués à la fourniture de capital d'amorçage, de crédits, de kits ou de matériel à de jeunes entrepreneurs.
	KPI.22	Pourcentage du total des fonds déboursés pour fournir du capital d'amorçage, des crédits, des kits ou du matériel à de jeunes entrepreneurs.

2. Indicateurs de résultats (KOI)

Composante du Programme	Code indicateur	Indicteur
Orientation professionnelle	KOI.1	Pourcentage de jeunes qui déclarent avoir trouvé les informations dont ils ont besoin pour chercher un emploi.
	KOI.2	Pourcentage de jeunes qui déclarent être conscients de la façon dont les changements liés au contexte professionnel affectent leur carrière.
	KOI.3	Pourcentage de jeunes participant au projet qui se déclarent satisfaits de l'orientation reçue.
Formation	KOI.4	Pourcentage de jeunes qui considèrent avoir amélioré leurs compétences pour l'emploi (compétences douces) (ventilé par sexe).
	KOI.5	Pourcentage de jeunes qui déclarent avoir mis à jour leur CV (lettre de motivation, diplômes, curriculum vitae, etc.).
	KOI.6	Pourcentage de jeunes ayant obtenu un diplôme ou une certification officielle à l'issue de la formation.
	KOI.7	Pourcentage de jeunes ayant achevé avec succès leur formation dans le délai prévu (ventilé par sexe).
Mentorat / Accompagnement	KOI.8	Pourcentage de jeunes bénéficiaires qui déclarent avoir davantage confiance en leurs aptitudes et leurs compétences pour trouver un emploi.
	KOI.9	Degré de soutien des familles aux jeunes participant au projet.
Insertion professionnelle	KOI.10	Nombre d'accords signés avec des entreprises pour l'insertion des jeunes sur le marché du travail.
	KOI.11	Nombre de jeunes effectuant des stages en entreprise à la suite de la formation reçue (ventilé par sexe et autres variables).
	KOI.12	Pourcentage de jeunes ayant passé au moins 3 entretiens d'embauche pour un emploi formel ou ayant reçu 3 offres d'emploi dans les 6 mois suivant la fin de leur formation (ventilé par sexe).
	KOI.13	Nombre d'institutions publiques contactées (par exemple, services publics de l'emploi, agences municipales de l'emploi, etc.) avec lesquelles un accord a été conclu en vue de l'insertion des jeunes sur le marché de l'emploi.

Composante du Programme	Code indicateur	Indicateur
Entrepreneuriat	KOI.14	Nombre de jeunes disposant d'un plan d'affaires pour créer leur propre entreprise (ventilé par sexe).
	KOI.15	Pourcentage de capital d'amorçage destiné à soutenir les entreprises créées par des femmes.
	KOI.16	Pourcentage de jeunes bénéficiaires du projet possédant une bonne connaissance de la terminologie financière de base (par exemple, taux d'intérêt, amortissement, etc.).
	KOI.17	Nombre de jeunes ayant accédé à des sources de financement externes (crédits, fonds, etc.) (ventilé par sexe et autres variables).

3. Indicateurs d'impact (KII)

Composante du Programme	Code indicateur	Indicateur
Transversaux Communs à toutes les composantes	KII.1	Nombre de jeunes ayant accédé à un emploi dans les 12 mois suivant la fin du projet (ventilé par sexe).
	KII.2	Pourcentage de jeunes ayant accédé à un emploi formel (contrat écrit, sécurité sociale, assurance maladie) dans les 12 mois suivant la fin du projet
	KII.3	Nombre de jeunes appartenant à un groupe en situation d'exclusion ou de vulnérabilité (pauvreté, origine ethnique, handicap, migrants, etc.) qui achèvent avec succès l'éducation et la formation proposées (ventilé par sexe).
	KII.4	Nombre de jeunes poursuivant des études supérieures.
	KII.5	Nombre de jeunes créant leur propre entreprise dans les 12 mois suivant la fin du projet (ventilé par sexe).
	KII.6	Pourcentage de jeunes ayant vu leur revenu mensuel s'améliorer 12 mois après la fin de l'intervention (ventilé par sexe) (ce chiffre comprend à la fois les salariés et les personnes en auto-emploi).
	KII.7	Pourcentage d'entreprises soutenues par le projet qui dépassent la première année d'existence.
	KII.8	Pourcentage de jeunes satisfaits du projet (formation reçue, conseil sur les possibilités d'emploi futures, accompagnement, etc.).
	KII.9	Nombre d'expériences liées à l'employabilité des jeunes et identifiées comme de bonnes pratiques systématisées par l'équipe NC.

Références bibliographiques

BREWER, L. (2013) : Enhancing youth employability: What? Why? and How? Guide to core work skills, Bureau international du travail, Département des compétences et de l'employabilité. – Genève. Disponible en ligne à l'adresse suivante: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@ifp_skills/documents/publication/wcms_213452.pdf

COMMISSION EUROPÉENNE (2017) : Vocational education and training for inclusive growth in development cooperation, Office des publications. Disponible en ligne à l'adresse suivante: <https://data.europa.eu/doi/10.2841/016068>

COMMISSION EUROPÉENNE (2018) : Promoting employment and decent work in development cooperation. Volume 1, Concepts and foundations, Office des publications. Disponible en ligne à l'adresse suivante: <https://data.europa.eu/doi/10.2841/335227>

COMMISSION EUROPÉENNE, HEMPEL, K. (2021) : Promoting employment and decent work in development cooperation. Volume 2, Practical guidance for designing employment-focused interventions, Office des publications de l'Union européenne. Disponible en ligne à l'adresse suivante: <https://data.europa.eu/doi/10.2841/148168>

FONDATION EUROPÉENNE POUR LA FORMATION (2020) : The importance of being vocational: challenges and opportunities for VET in the next decade. Document de discussion 01 du CEDEFOP et de l'ETF. Disponible en ligne à l'adresse suivante: https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2020-07/importance_of_being_vocational.pdf

FONDATION EUROPÉENNE POUR LA FORMATION (2021) : Monitoring and evaluating work-based learning in vocational education and training. A handbook for policy makers and social partners. Disponible à l'adresse suivante: https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2021-12/monitoring_and_evaluating_wbl.pdf

FONDATION EUROPÉENNE POUR LA FORMATION (2022) : Torino Process 2022-2024. Towards lifelong learning. Guidelines to a new framework for reviewing policies and monitoring system performance.

DE GEER WIKNER, H. KORJA, S. (2022): What Works? To promote productive employment and poverty reduction. SIDA. Disponible à l'adresse suivante: https://cdn.sida.se/app/uploads/2022/02/14123128/10205454_Sida_What_works_Employment_May_2021_webb.pdf

OIT (2023) : Global Employment Trends for Youth 2022. Investing in transforming futures for young people. Disponible en ligne à l'adresse suivante: https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/WCMS_865332/lang-es/index.htm

INITIATIVE EMPLOI DÉCENT POUR LES JEUNES (N/D) : Plan thématique « Jeunes entrepreneurs et en auto-emploi. Libérer le potentiel des jeunes pour leur permettre de créer une entreprise et d'accéder à un travail décent ». Disponible à l'adresse suivante: <https://www.decentjobsforyouth.org/theme/youth-entrepreneurship-and-self-employment#Who>

KIS, V (2020) : "Improving evidence on VET: Comparative data and indicators", OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 250, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/d43dbf09-en>.

OCDE (2004) : Career guidance: A handbook for policy makers, OCDE / Comisión Europea, Paris. Disponible en ligne à l'adresse suivante: <https://www.oecd.org/education/innovation-education/34060761.pdf>

OIT (2013) : Vaincre la pauvreté par le travail. Conférence internationale du travail, 91e réunion. Disponible en ligne à l'adresse suivante: <https://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc91/pdf/rep-i-a.pdf>

OIT (2014) : Améliorer l'employabilité des jeunes: l'importance des compétences clés. Disponible en ligne à l'adresse suivante: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_371815.pdf

ROBALINO D., MARGOLIS D., ROTHER F., NEWHOUSE D. ET LUNDBERG M. (2013): Youth Employment: A Human Development

Agenda for the Next Decade, Document de travail sur l'emploi et la protection sociale numéro 1308, Banque mondiale, Washington D.C. Disponible en ligne à l'adresse suivante: https://documents1.worldbank.org/curated/en/377451468331828887/pdf/839250NWP0P1450Box0382116_B00PUBLIC0.pdf



NOUS CIMS