



Comment mieux engager et appuyer le secteur privé ?

SOGEROM

Le secteur privé est un acteur central des politiques visant à créer l'émergence d'écosystèmes favorables en matière de développement social, économique, technique, etc. Dans le cadre des interventions dans le secteur de la formation technique et professionnelle, soutenir le secteur privé consiste à favoriser l'offre d'emploi comme moteur principal de créations d'opportunités professionnelles sur le marché du travail. Par la création d'emploi pour toutes et tous, le secteur privé répondrait ainsi à la plupart des objectifs de développement durable : développement de la croissance et de l'innovation, lutte contre la pauvreté et la faim, égalité de genre, inclusion, etc.

Enabel, comme la plupart des agences de développement, a récemment intensifié les interventions dans le sens d'un soutien au secteur privé selon des formes différencierées. Décliné dans la Théorie du Changement, à partir de 2018, ce choix stratégique s'est imposé comme la norme de formulation des interventions de l'agence s'intégrant ainsi encore plus dans le courant dominant ou « mainstream » des politiques de développement. Dans ce contexte, il s'agit de s'interroger sur la manière dont Enabel pourrait se démarquer au sein de ces orientations qui visent à soutenir le secteur privé comme moteur du développement.

Soutien au privé et développement : quels enjeux ?

Dans des contextes fragilisés comme ceux des pays considérés dans l'évaluation, soutenir et développer les activités de la sphère productive et marchande sont de véritables enjeux. Ce secteur apparaît beaucoup moins structuré et organisé que d'autres comme le public par exemple. Ainsi, dans la plupart des cas, le privé se caractérise par de petites unités productives plutôt que des infrastructures d'envergure de type « industriel ».



Peu outillées, ces petites unités manquent de moyens techniques et humains. Dans ce contexte, les interventions d'Enabel dans le domaine de la formation technique et professionnelle consistent à former une main d'œuvre capable de répondre aux besoins des employeurs privés au niveau local. Dans certains cas, comme en République Démocratique du Congo, des entreprises de taille importante dans le domaine de l'exploitation de ressources naturelles existent, tout comme le vivier de recrutement avec la présence d'une main d'œuvre jeune et sans emploi ; pourtant, elles peinent à recruter.

Dans de nombreux pays où Enabel intervient, l'enjeu du développement du secteur privé se concentre principalement sur l'émergence de petites structures productives. Ainsi, l'accès à l'auto-emploi, le développement de l'entrepreneuriat ou l'accompagnement des unités productives du secteur informel vers le formel sont des axes centraux des interventions considérées dans l'évaluation. D'une manière généralisée, le développement d'une culture entrepreneuriale propice au développement d'un contexte favorable au « *climat des affaires* » s'avère être le dénominateur commun des cursus de formation soutenus ou développés par l'agence. Dans ce domaine, Enabel mise sur le développement d'un entrepreneuriat de niche, notamment à destination des femmes, afin de leur assurer une plus forte autonomisation et inclusion sur le marché du travail. Pour favoriser l'émergence de petites unités, l'accompagnement vers l'entrepreneuriat, y compris l'incubation, sont de composantes utilisées dans les interventions d'Enabel. L'évaluation menée montre d'ailleurs que l'ensemble de ces actions sont relativement pertinentes et efficaces au regard de ces objectifs.

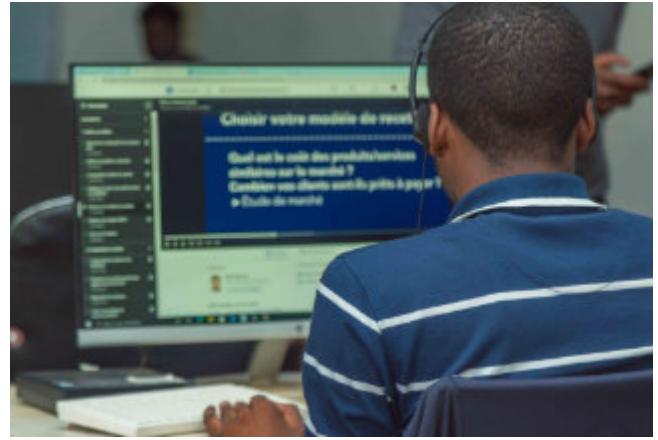
De manière plus générale, les approches d'Enabel dans ce domaine participent aux changements des mentalités vis-à-vis du secteur privé. Dans de nombreux pays, l'intégration dans le secteur public s'avère être le graal pour les jeunes et leurs familles alors que celui-ci ne peut absorber qu'une mince partie des sortants du système éducatif. En conséquence, au sein des systèmes de formation, une inflation des diplômes et une dévalorisation des cursus professionnels s'opèrent. En soutenant le secteur privé, Enabel vise aussi à revaloriser la formation professionnelle et technique, secteur éducatif souvent laissé en friche par les pouvoirs publics et, d'une manière générale, à accroître le champ des possibles en matière d'intégration professionnelle. Pour ce faire, de nombreux programmes comme en Palestine, en République Démocratique du Congo, en Guinée ou au Maroc

se caractérisent par une forte présence des expériences ou immersion en entreprises (alternance, stages, work based learning). Enfin, Enabel tente de renforcer des chaînes de valeurs afin d'accroître la confiance des individus envers le secteur privé. Il s'agit de développer une compréhension commune des enjeux, le partage de modèle vertueux ou l'apprentissage de bonnes pratiques au sein d'une filière, d'un secteur d'activité.

Les besoins du secteur productif suffisamment identifiés ?

En matière d'interventions dans le domaine de la formation technique, professionnelle et emploi, supporter l'émergence du secteur privé revient à améliorer les conditions de rencontre de l'offre et de la demande de travail. L'évaluation réalisée met en évidence l'efficacité d'Enabel à favoriser l'accès à l'emploi des jeunes, du moins dans les premières années actives¹. Ainsi, l'agence réussit particulièrement à accroître l'employabilité des bénéficiaires cibles grâce à un accompagnement individualisé et au développement des expériences de travail durant les études. Une partie de ces bons résultats passent par le financement par Enabel d'emplois de courte durée dans le cadre de dispositifs de type « Haute Intensité de Main d'œuvre ». Pour autant, les mécanismes d'adéquation entre offre et emploi pourraient être améliorés au sein des interventions.

Les observations de terrain menées au sein de l'évaluation confirmont l'idée selon laquelle Enabel peinerait à identifier les compétences requises sur les marchés du travail locaux. Si, au sein des nouvelles formulations des interventions (Kinemploi par exemple), des analyses visant à étudier les besoins en compétences ou les pénuries de main d'œuvre de manière localisée sont développées, elles semblent encore peu abouties. A ce stade, des méthodes de type Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriales mériteraient d'être développées et systématisées. Au-delà de ces aspects, les employeurs rencontrés sur le terrain semblent peu acculturés à ces questions : nombre d'entre eux éprouvent des difficultés à identifier et déclarer les compétences dont ils auraient besoin. Ainsi, Enabel pourrait s'attacher à accroître la capacité du secteur privé dans ce domaine, notamment au travers du renforcement des capacités des acteurs de la sphère productive en matière de gestion des ressources humaines.



A défaut de ces outils permettant d'apprécier ces dimensions, Enabel pourrait approfondir les diagnostiques qui permettent d'identifier les métiers émergents, en tension ou en demande de manière localisée. Si de telles analyses existent déjà lors de la formulation des interventions, elles mériteraient, d'une part, d'être repensées et, d'autre part, d'être systématisées. En conséquence, sans le développement de ces outils, il semble difficile de construire des cursus de formation basés sur l'acquisition de compétences nécessaires pour répondre aux évolutions du marché du travail. De plus, le développement d'études plus systématisées permettrait de comprendre les transformations qui traversent les métiers au regard des enjeux sociétaux (urgence climatique ou transition digitale) ou des enjeux relatifs aux objectifs de développement durable. Les entretiens réalisés dans le cadre de l'évaluation montrent qu'Enabel a tendance à considérer ou opposer des « métiers émergents » à des « métiers traditionnels », sans considérer que ces derniers pourraient se transformer sous l'effet des évolutions sociétales. Le déploiement d'autres approches auraient pour mérite de redynamiser certains secteurs productifs et de revaloriser certains métiers techniques considérés comme traditionnels et peu attractifs.

Dans ce cadre, il apparaît que la mise en place d'espaces de rencontres entre les acteurs socio-économiques, les acteurs publics et ceux de la formation semble appropriée. L'instauration systématique des comités de partenaires au sein des interventions permet de créer ces espaces d'appropriation des besoins en compétences des entreprises et de les décliner au sein des cursus de formation technique ou professionnelle. Elle favorise aussi le renforcement du climat des affaires grâce à une meilleure collaboration entre le secteur privé et le secteur public. Pourtant, cela n'apparaît pas complètement opérant pour le

¹ C'est ce que montrent les résultats des différentes enquêtes de suivi de cohortes des bénéficiaires cibles concernés par les interventions.



moment. Pour remédier à cela, par exemple, le soutien au développement de certifications construites de manière collective et partenariale permettrait d'améliorer les connaissances dans ce domaine. La mise en place d'espaces de réflexion réunissant les différents acteurs de la relation formation-emploi, dont les employeurs, afin de se coordonner sur le développement de certifications déclinées en compétences pourrait être envisagée. Dans ce contexte, le soutien aux intermédiaires de l'emploi, souvent capables d'identifier les difficultés de recrutements des acteurs privés, seraient aussi à améliorer.

Un soutien vers le secteur privé à renforcer

L'étude menée dans l'évaluation met en évidence une différence entre les ambitions affichées par Enabel en matière de soutien au développement du secteur productif et la réalité du terrain. En l'absence de mécanismes permettant de financer directement ce secteur, la capacité de l'agence à atteindre ses objectifs et à faire émerger des modèles vertueux semble limitée. Cela est particulièrement visible au sein des interventions qui visent à développer l'auto-emploi et l'entreprenariat, où les freins périphériques nécessaires à l'incubation des projets, comme le financement, ne sont pas complètement levés. Ainsi, nombre de candidats à la création de structures productives se trouvent dans l'incapacité de financer leur projet et se tournent vers des solutions qui peuvent mettre en danger les entreprises individuelles (taux d'emprunt prohibitifs par exemple). Dans ce domaine, Enabel se doit d'innover, d'imaginer des mécanismes de financement durables et appropriés aux besoins des acteurs locaux. Au regard de ces enjeux, le renforcement des capacités des Etats à mener des politiques de relance ambitieuses pourrait être plus privilégié.

De manière générale, l'équilibre entre soutien au secteur privé et renforcement des capacités institutionnelles dans le domaine de la formation et de l'emploi, est pour Enabel un véritable enjeu au regard de la Théorie du Changement. D'une part, l'hypothèse de création d'emplois au travers d'une

politique de l'offre, c'est-à-dire de soutien au secteur productif, peut être largement contestée au regard des expériences éprouvées au Nord comme au Sud. D'autre part, sans régulation, encadrement des entreprises, de l'emploi et de ses conditions, le développement du secteur privé peut aboutir à des externalités négatives en matière de préddation des ressources naturelles et de respect des droits sociaux. Le développement de chartes ou labels apparaît pour le moment comme une des options privilégiées par la plupart des agences de développement. Toutefois, dans certains cas comme au Rwanda, Enabel a su s'appuyer et soutenir l'Etat pour développer des chaînes de valeurs vertueuses dans le domaine de la construction et la structuration d'un système de formation approprié à ces enjeux. Ces initiatives mériteraient d'être essaimées.

Dans le secteur productif comme dans le domaine de la formation, Enabel pourrait contribuer au développement de structures particulièrement innovantes afin d'accroître l'émergence de modèles durables et soutenables. À la croisée entre secteurs, privés, publics et associatifs, le soutien d'expériences novatrices en matière de gouvernance (coopératif par exemple) et de démocratie participative (engagement dans les prises de décisions) est à rechercher. Ces initiatives pourraient être mises en valeur au travers comme cela est déjà fait dans le domaine de la formation et l'entreprenariat féminin ou via la promotion des WorldSkills ou sous la forme de labels comme Enabel a l'habitude de mettre en place. Au sein du secteur éducatif, dans les cursus de la formation technique et professionnelle, le développement de la créativité et de l'innovation pourrait être favorisé au travers de cursus pédagogiques innovants qui favorisent l'introduction des enjeux sociétaux. Enfin, afin de mêler secteur de l'insertion, de la formation et de l'emploi, Enabel pourrait promouvoir le développement de structures marchandes hybrides où la gestion et le financement des emplois pourraient être mutualisés par les différents acteurs (Etat, agence, système de formation et employeur)². Ces structures à destination de publics cibles favoriseraient l'émergence de modèles collaboratifs innovants.

² Les Structures d'Insertion par l'Activité Professionnelle, en France, sont des modèles particulièrement innovants qui permettent d'associer secteur associatif et secteur marchand dans un objectif d'intégration sur le marché du travail des publics cibles éloignés de l'emploi.

Evaluation réalisée
à la demande d'Enabel