

document de travail

avril 2011

111

Métiers porteurs : le rôle de l'entrepreneuriat, de la formation et de l'insertion professionnelle
à partir de l'analyse de trois pays en développement

Sandra Barlet (Gret), Christian Baron (Gret) et Nicolas Lejosne (AFD)

Contact : Nicolas Lejosne, AFD
lejosnen@afd.fr

Département de la Recherche

Agence Française de Développement
Direction de la Stratégie
Département de la Recherche

5 rue Roland Barthes
75012 Paris - France
www.afd.fr



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE
DES
AFFAIRES ÉTRANGÈRES
ET EUROPÉENNES



AGENCE FRANÇAISE
DE DÉVELOPPEMENT

Remerciements

Les auteurs remercient les agences de Madagascar, du Congo Brazzaville et du Sénégal pour leur disponibilité et leur intérêt manifesté autour de la mise en œuvre de cette étude. Nous remercions aussi toutes les personnes interviewées et la richesse des échanges que nous avons pu avoir avec elles, en espérant que cette étude demeurera fidèle à leurs propos. Enfin, nous tenions plus particulièrement à remercier pour leur relecture et leurs conseils avisés : Sylvaine Bernard-Srinivasan, Gilles Beville, Catherine Bonnaud, Mostefa Boudiaf, Isidore Boursier-Mougenot, Philippe Cabin, Olivier Cador, Hervé Dubreuil, Emmanuel Fourmann, Jean-Claude Galandrin, Hervé Gallepe, Gérard Gaveau, Alexandre Kolev, Annie Lopez-Portzert, Alain Masetto, Alix Pinel, Daniele Rabenirina, Alain Ries, Armand Rioust de Largentaye, Camille Severac, Marie-Cécile Thirion, Cécile Valadier, Richard Walther, Alain Widmaier et Laurence Wunderle.

Avertissement

Les analyses et conclusions de ce document de travail sont formulées sous la responsabilité de ses auteurs. Elles ne reflètent pas nécessairement le point de vue de l'Agence Française de Développement ou de ses institutions partenaires.

Directeur de la publication : Dov ZERAH

Directeur de la rédaction : Robert PECCOUD

ISSN : 1958-539X

Dépôt légal : 2^{ème} trimestre 2011.

Mise en page : Laurence Wunderle

Sommaire

	Résumé	5
	Avant-propos	7
1.	Cadrage de l'étude	9
1.1	Cadre général	9
1.2	« Métiers porteurs », entrepreneuriat, formation et insertion professionnelle	10
1.3	Méthodologie et objectifs de l'étude	11
2.	Les enseignements des études terrains	13
2.1	Des enjeux économiques et sociaux communs dans les trois pays	13
2.2	Les métiers et secteurs identifiés comme étant « porteurs »	15
2.3	Les différentes voies de l'insertion professionnelle	23
2.4	La création d'entreprise, une solution rarement accessible pour l'insertion des jeunes	24
2.5	Les contraintes au développement des entreprises	27
2.6	Etat des progrès réalisés et à poursuivre dans le domaine de la formation technique et professionnelle	29
2.7	Absence de dispositif d'appui à l'insertion	33
3.	Comment favoriser le développement de « métiers porteurs » ?	35
3.1	Identifier et appuyer des métiers porteurs	35
3.2	Promouvoir l'innovation dans les MPME	40
3.3	Promouvoir l'entrepreneuriat	45
3.4	Générer la capacité d'entreprendre	46
3.5	Appuyer la création et le développement des entreprises	49
3.6	Poursuivre et accentuer les efforts engagés en matière de formation professionnelle	50
3.7	Prendre en compte la dimension territoriale	56
3.8	Renforcer l'articulation et la cohérence entre les acteurs concernés	57
3.9	Favoriser la création de dispositifs d'appui à l'insertion	60
	Conclusion	63
	Annexe 1. Outil d'analyse des filières	67
	Annexe 2. Objectifs spécifiques des études terrain (extrait de la proposition technique du Gret)	76
	Liste des sigles et abréviations	78
	Bibliographie	82

Résumé

Les révoltes qui ont agité de nombreux pays dans un passé récent, telles celles de 2011 au Maghreb ou celles de 2008 lors des « émeutes de la faim », apparaissent souvent comme la manifestation du désarroi ressenti par une part très importante d'une population désemparée face à une situation socioéconomique ne leur laissant entrevoir aucun avenir. Dans ce contexte, une prise de conscience de plus en plus forte s'opère, au niveau international, des enjeux qui entourent l'appui au secteur privé et la formation professionnelle comme vecteur d'insertion socioprofessionnelle et de stabilité sociale. Ce constat a conduit les pouvoirs en place à vouloir prioriser leurs secteurs d'intervention pour favoriser le développement de « métiers porteurs », en vue d'une amélioration importante de l'emploi. Cette perspective s'est accompagnée d'études visant à définir des « secteurs porteurs » de l'économie, ainsi que des métiers que la formation professionnelle devrait plus particulièrement favoriser. Alors même que certaines actions sont mises en œuvre dans ce sens, un paradoxe apparaît peu à peu : les « secteurs porteurs » et les « métiers porteurs » qui étaient censés apporter des solutions aux problèmes socioéconomiques rencontrés semblent, à l'issue des actions d'appui au secteur privé et des formations dispensées par l'enseignement technique et la formation professionnelle (ETFP), plutôt alimenter les chiffres du chômage et de la frustration sociale, alors même que les formations traditionnelles telles que l'apprentissage représentent plus que jamais une sou-pape sociale de sécurité incontournable.

Un élément important de la compréhension des « métiers porteurs » aurait-il été oublié ? Il ne suffit pas de développer des formations dans les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), par exemple, pour que l'on assiste au déploiement effectif, dans l'économie, de nombreux métiers dans ce domaine. La mise en œuvre d'un

métier nécessite plusieurs éléments qui semblent avoir été oubliés par l'ETFP. Les formations classiques dispensées par les Etats, même basées sur l'approche par les compétences, semblent en effet plus destinées à former des salariés d'un secteur moderne modeste, offrant 10 à 30 % des emplois, alors même que l'auto-emploi et les très petites entreprises (TPE) du secteur informel représentent la très grande majorité des emplois. De même, la question de l'appui au secteur privé, et notamment de l'accès au service aux entreprises, apparaît comme un des éléments essentiels au développement d'activités économiques, sans pour autant être en complète adéquation avec les besoins exprimés par les TPE. Ces paradoxes sont probablement au cœur du problème actuellement rencontré par l'ETFP qui, de fait, ne permet le plus souvent pas le déploiement de « métiers porteurs ». Le rôle de l'entrepreneuriat, de l'insertion et de la formation professionnelle a été occulté au profit d'orientations macroéconomiques qui ne peuvent avoir de sens sans ces aspects.

C'est dans le cadre d'une réflexion, engagée depuis plusieurs années, visant à explorer les articulations entre formation professionnelle, développement économique et accès à l'emploi dans les pays du Sud, que l'AFD a mené cette étude. Son objectif est d'analyser les besoins qui entourent les métiers pour qu'ils deviennent porteurs d'une valeur ajoutée, que celle-ci soit économique, sociale, humaine, voire écologique. Elle s'appuie sur l'analyse de trois pays (le Congo, Madagascar et le Sénégal) caractérisés par des difficultés économiques réelles, en dépit desquelles des expériences pilotes, tournées vers ces « métiers porteurs », ont été mises en œuvre. Leur description et leur analyse visent à mieux cerner les éléments incontournables au déploiement d'un « métier porteur », dont l'entrepreneuriat, l'insertion et la formation professionnelle représentent des aspects constitutifs essentiels.

Avant-propos

L'expression « métiers porteurs » revêt de multiples facettes. Celles-ci varient fortement en fonction de la nature des acteurs socioéconomiques qui l'utilisent. Ainsi, il ne sera pas rare d'entendre, par exemple, qu'« *informaticien est un métier porteur* ». Pourtant, cette phrase sera comprise différemment en fonction de l'activité de celui qui l'utilise. Ainsi, l'entrepreneur y verra l'expression d'opportunités d'affaires ; un gouvernement, la possibilité de développer une filière à forte valeur ajoutée ; un jeune, un moyen d'insertion socioéconomique ; un centre de formation, un module très prisé par les élèves ou les parents. Cette diversité de compréhensions ne signifie toutefois pas qu'une analyse de ce sujet conduirait à une impasse, dès lors que l'on souhaiterait mieux en appréhender la réalité. En effet, si les études qui formulent des recommandations visant à privilégier les « métiers porteurs » dans tel ou tel secteur foisonnent, leurs déclinaisons en une action qui ait un seul des sens relevés précédemment semblent beaucoup plus rares. Dès lors, il semble intéressant de mieux comprendre ce qui permet à un métier de développer une réelle valeur ajoutée, que ce soit en termes d'insertion, de nouvelles activités, d'innovation, d'emplois, de revenus, etc. Les méthodologies permettant de déterminer sur le plan macroéconomique des secteurs prioritaires de l'économie sont en effet légion, pourtant les besoins transverses que nécessite le développement de n'importe quel métier semblent mésestimés.

L'objet de cette étude est de rendre compte de certains pré-requis qui permettent, de manière générale, à un métier d'être « porteur » et de développer une valeur ajoutée, quelle qu'en soit la nature (économique, sociale, humaine, écologique, etc.). En effet, celle-ci ne dépend pas tant de la méthodologie adoptée mais bien plus de l'objectif visé par l'acteur impliqué. C'est donc à cette question que nous

nous intéresserons. Ainsi, alors que les entrepreneurs pourront avoir des objectifs différents en fonction des opportunités d'affaires qu'ils souhaitent développer, certaines caractéristiques communes apparaîtront et permettront de définir ces acteurs comme entrepreneurs. Ce sera également le cas pour des « métiers porteurs » qui, bien que développant une valeur ajoutée différente, présenteront des points communs dans leur mise en œuvre.

Le but principal de cette recherche est donc de rendre compte de la réalité qui entoure cette terminologie couramment utilisée par les acteurs impliqués dans le développement socioéconomique de leur pays. Elle s'appuie, pour l'essentiel, sur des exemples concrets rencontrés dans les trois pays étudiés qui mettent en exergue un certain nombre d'éléments de compréhension utiles au développement de « métiers porteurs ». Paradoxalement, la littérature portant sur les pays du Sud n'a jamais réellement abordé cette question ni proposé de définition. De ce fait, ce travail reste en partie exploratoire et est le reflet des paradoxes et ambiguïtés qui entourent le sujet traité.

A titre d'exemple, même si l'étude distingue clairement les notions de secteurs porteurs et de métiers porteurs¹, celles-ci apparaîtront parfois de manière beaucoup moins distincte à partir des témoignages des acteurs rencontrés. La complexité qui entoure la réalité de ces métiers est probablement synonyme d'une potentielle richesse d'analyse. Cette étude n'est, de ce point de vue, qu'une première étape qu'il appartiendra aux différents acteurs concernés de creuser et d'affiner. Ce document n'est, à ce stade de compréhension, que le reflet des différentes qualités mises

¹ Un secteur peut être défini comme « porteur » dès lors qu'il apporte une véritable valeur ajoutée au développement du pays mais ne pas être constitué de « métiers porteurs » avec des emplois, par exemple peu qualifiés, s'inscrivant plus dans une logique de survie. À l'inverse, dans un secteur considéré comme non porteur, certains métiers peuvent faire appel à un réel sens de l'innovation, apporter une véritable valeur ajoutée et être ainsi perçus comme « porteurs ».

en œuvre par les acteurs socioéconomiques pour développer les métiers qui leur tiennent à cœur. Dans ce contexte, trois éléments clés se détachent pour le rôle important qu'ils jouent dans le développement de « métiers porteurs » : l'entrepreneuriat, l'insertion et la formation professionnelle. Il s'agit, d'une certaine manière, du triptyque principal nécessaire au développement de « métiers porteurs ». Ils sont le pendant des quatre capitaux nécessaires au développement d'une activité socioéconomique : le capital humain, social, technique et financier.

L'objectif de cette étude n'est donc pas de définir les métiers qu'il s'agit d'appuyer ou de développer de manière prioritaire, mais bien plus d'essayer de déterminer quels

sont les éléments essentiels qui permettent à un métier donné d'apporter une valeur ajoutée dans sa mise en œuvre. Une distinction forte est donc faite par rapport aux actions aboutissant à des métiers que l'on pourrait associer à une logique de subsistance (dans le secteur informel, mais également dans l'économie formelle ou administrative subventionnée) ou à des logiques de court-terme sans apport de valeur ajoutée (telle que les formations n'offrant aucune insertion). Cette étude ne saurait prétendre à l'exhaustivité, compte tenu du nombre important de facteurs nécessaires à la réussite d'un « métier porteur » ; elle souhaite simplement faire apparaître certains éléments qui semblent primordiaux à cette dynamique.

1. Cadrage de l'étude

1.1 Cadre général

L'AFD mène depuis plusieurs années une réflexion visant à explorer les articulations entre formation professionnelle, développement économique et accès à l'emploi dans les pays du Sud :

En 2004/2005, une première étude a porté sur les mécanismes de financement de la formation professionnelle à travers une comparaison Afrique-Europe².

Une deuxième étude a porté sur la formation professionnelle en secteur informel identifié comme le principal segment du marché de l'emploi en Afrique subsaharienne. Différents documents de travail relatifs à chacun des sept pays concernés par cette étude et le document de synthèse³ ont permis de dresser un état des lieux précis de la situation, de réaffirmer le rôle stratégique de la formation professionnelle comme lieu de dynamisation du secteur informel et de proposer une série de recommandations.

Une troisième étude portant sur les nouvelles formes d'apprentissage en Afrique de l'Ouest⁴ identifiait plusieurs priorités parmi lesquelles la nécessité de faire de « *l'apprentissage restructuré une filière d'excellence et de favoriser son évolution vers des métiers porteurs accessibles autant aux hommes qu'aux femmes* ».

Enfin, une quatrième étude⁵ portant sur l'itinéraire professionnel des jeunes Africains soulignait le fait qu'au-delà de la question des formations, l'absence d'information sur le marché du travail et ses perspectives d'évolution ne faisait que renforcer la difficulté des jeunes à trouver un emploi. Les jeunes enquêtés soulignaient le fait qu'accéder au mar-

ché du travail passait par des formations « *à des métiers existants ou en émergence* ».

Ces différentes études ont fourni un matériau de qualité pour alimenter la réflexion de l'AFD concernant ses interventions en matière de formation professionnelle dans les pays du Sud. Elle a souhaité poursuivre ce processus par une étude intitulée « *Métiers porteurs, dynamiques entrepreneuriales et insertion professionnelle* ».

Cette étude part d'un constat largement partagé : dans les pays du Sud en général, et dans les pays africains en particulier, c'est le secteur de la micro, petite et moyenne entreprise (MPME) qui est le principal vecteur d'insertion professionnelle, notamment pour les jeunes. Or, cette réalité reste insuffisamment prise en compte dans les politiques et, surtout, dans les stratégies de développement de la formation professionnelle dont l'offre, que ce soit en termes de contenu ou de modalités, ne répond que partiellement aux besoins de compétences des MPME. La dimension entrepreneuriale, plus particulièrement, est souvent absente des formations proposées. Pourtant, la dynamique entrepreneuriale – c'est-à-dire la volonté d'entreprendre et la capacité d'identifier une opportunité et de la transformer en une activité économique générant un revenu dans un contexte (économique, social, technologique, administratif et fiscal) donné – est le moteur de ce secteur.

L'hypothèse sur laquelle s'appuie l'AFD est que les « *métiers porteurs* » correspondent à des réalités profes-

² Cf. Walther (2005).

³ Cf. Walther et Filipiak (2007b).

⁴ Cf. Walther et Filipiak (2007a).

⁵ Cf. Walther et Tamoifo (2009).

sionnelles qui mériteraient d'être mieux comprises pour permettre de renforcer la cohérence et l'efficacité des politiques et interventions dans les secteurs de l'ETFP, du

développement économique et de l'insertion professionnelle des jeunes.

1.2 « Métiers porteurs », entrepreneuriat, formation et insertion professionnelle⁶

L'expression « métiers porteurs » peut revêtir différentes acceptations : métiers porteurs d'intégration socioéconomique, de croissance économique, d'innovations, de développement durable (l'idée, dans ce dernier cas, étant de transformer la contrainte environnementale en opportunités de développement de nouveaux métiers : notion de métiers verts, de *green business*, etc.).

La notion de « métiers porteurs » ne renvoie pas nécessairement à celle de nouveaux métiers. Les préoccupations relatives à la sécurité alimentaire, qui animent la communauté internationale, constituent, par exemple, une opportunité potentielle pour la promotion de métiers traditionnels du secteur agricole et agroalimentaire. Néanmoins, dans un certain nombre de cas, les évolutions technologiques sont porteuses de nouvelles activités professionnelles (métiers liés aux NTIC, par exemple), ou d'une nécessité d'évolution de métiers existants (la maîtrise de l'électronique pour les mécaniciens automobile, par exemple).

De manière générale, on peut considérer que ces différentes acceptations sont complémentaires les unes des autres.

La dimension entrepreneuriale est essentielle dans le secteur des MPME, la plupart de ces entreprises relevant du secteur informel ou semi-formel. Pourtant, les formations existantes n'intègrent que rarement des notions d'entrepre-

neurariat appliquées à des métiers dont la maîtrise passe par des savoirs, des savoir-faire, un savoir-être mais aussi par une connaissance du contexte qui permet à ces savoirs de s'intégrer dans une réalité socioéconomique donnée. De même, la formation doit permettre une réelle autonomie de l'apprenant dans son activité, non pas seulement par la mise à disposition d'un certain nombre de savoirs, mais également par la transmission d'une capacité à les actualiser, les compléter, les enrichir et à pouvoir les adapter à un contexte évolutif.

On retiendra la définition suivante, issue des premiers travaux liminaires à cette étude : « *Il est entendu par métier porteur toute activité régulière, occupation, profession utile à la société, donnant des moyens d'existence à celui qui l'exerce et dont le contenu favorise le développement, tant d'un point économique que social* ». Cette définition distingue ainsi les métiers porteurs des activités économiques de survie ; la distinction est également faite par rapport aux métiers n'offrant pas de débouchés ou aux métiers n'offrant pas de perspective d'évolution ou d'adaptation au contexte socioéconomique. Les besoins en compétences et les réponses associées ne se limitent donc pas aux seuls aspects techniques, mais englobent une compréhension systémique permettant de saisir ce qu'est la mise en œuvre effective et spécifique d'un « métier porteur ».

⁶ La partie qui suit résume une note de N. Lejosne portant sur la définition de la notion de « métiers porteurs ».

1.3 Méthodologie et objectifs de l'étude

1.3.1 Objectifs

L'étude propose d'apporter des éléments de réflexion pour mieux articuler formation, insertion professionnelle et développement socioéconomique par l'utilisation de la notion de « métiers porteurs ».

L'objectif de cette étude est ainsi de comprendre la réalité de ce qui constitue les « métiers porteurs » et, plus particulièrement :

- analyser comment sont compris et mis en œuvre les métiers porteurs ;
- identifier les actions et les dispositifs permettant le développement de ces métiers porteurs, que ce soit par le développement des compétences ou l'accompagnement à l'insertion ;
- définir les conditions et les modalités permettant la mise en œuvre des métiers porteurs.

1.3.2 Méthodologie

Le rapport de synthèse de l'étude sur les « métiers porteurs » s'appuie sur trois études de cas réalisées au Congo, à Madagascar, et au Sénégal. Ces trois pays ont été sélectionnés de manière à disposer de contextes présentant des caractéristiques différentes, que ce soit sur le plan démographique (nombre d'habitants et densité de population), économique (poids relatif des grandes entreprises et du secteur informel, poids du secteur agricole) ou sur l'état de la mise en œuvre de leurs politiques publiques relatives aux questions de formation professionnelle et d'emploi (relativement avancée au Sénégal, intermédiaire au Congo, inexistante à Madagascar).

Les trois études pays sont parties de la même définition d'un « métier porteur » et de l'hypothèse selon laquelle le recours à cette notion pouvait permettre de faciliter l'articulation entre les réponses à apporter aux problématiques de la formation professionnelle, de l'insertion socioéconomique des jeunes et du développement économique (en particulier par le développement des entreprises du secteur informel dans lequel les dynamiques entrepreneuriales

jouent un rôle essentiel).

Il avait été initialement envisagé de procéder à un travail théorique préalable ; ce choix a finalement été abandonné, en raison de la rareté de la documentation sur la notion de « métiers porteurs ».

Pour chaque pays, une équipe a été constituée de trois personnes, dont un consultant national disposant d'une bonne connaissance de ces questions. Elles ont toutes trois suivi la même démarche :

- identification et revue de la documentation pertinente dans le pays (stratégie nationale de lutte contre la pauvreté, documents de politique nationale relatifs à la formation professionnelle et au développement du secteur privé, études portant sur des thématiques voisines, etc.) ;
- identification et rencontre, sur la base d'une grille d'entretien, avec :

- des représentants des ministères concernés,
- des représentants des bailleurs de fonds finançant des projets dans ces domaines,
- des responsables des organisations professionnelles d'entrepreneurs (syndicats, associations professionnelles d'artisans, etc.),
- des responsables d'institutions financières (banques et institutions de microfinance),
- des responsables de projets de développement intervenant sur ces questions,
- des responsables de services d'appui non financier aux entreprises,
- des entrepreneurs (petites, moyennes ou grandes entreprises),
- des jeunes.

Les études terrain se sont attachées à repérer les dynamiques entrepreneuriales et les contraintes auxquelles elles étaient confrontées :

- les stratégies d'entrepreneurs qui ont réussi à développer leurs activités, plus particulièrement les stratégies pour accéder aux compétences techniques et entrepreneuriales ;

- les dynamiques des acteurs de la formation professionnelle : identification des besoins du marché du travail (notamment des MPE), réponses apportées en termes d'offre de formation adaptée, prise en considération de la dimension entrepreneuriale au sein des formations, orientation des personnes sur les choix de formation, accompagnement de l'insertion ;

- les stratégies mises en place par les personnes en recherche d'emploi (jeunes, chômeurs, personnes désirant créer leur entreprise) pour accéder à un emploi (développer une activité ou être employées) et à de meilleurs revenus.

L'analyse des stratégies des différents acteurs dans leur contexte respectif a permis, d'une part, de dégager les facteurs qui facilitent – ou au contraire handicapent – la création d'emplois et de revenus et, d'autre part, d'identifier comment mieux intégrer l'entrepreneuriat et les besoins du marché de l'emploi dans les cursus de formation professionnelle.

Les études terrain ont également permis d'identifier et d'analyser les contraintes politiques et institutionnelles à la promotion d'une culture d'entrepreneuriat et à la prise en compte concrète des besoins du marché du travail dans les dispositifs de formation professionnelle.

Enfin, elles ont cherché à identifier les actions d'accompagnement en cours ou à mettre en œuvre pour faciliter le développement de ces activités.

Ce travail d'étude repose donc largement sur des observations et des échanges de terrain. Les rapports pays fournissent de nombreux exemples qui illustrent l'origine des éléments d'analyse présentés dans le rapport de synthèse. L'étude s'appuie notamment sur des *success stories* avec pour objectif de voir quels ont été les facteurs clés de réussite dans la mise en œuvre des « métiers porteurs ».

La grille d'entretien utilisée, adaptée à chaque catégorie d'interlocuteurs, visait à identifier les éléments principaux

qui influent sur la mise en œuvre des « métiers porteurs », que ce soit en termes de processus, d'individus ou de structures permettant leur développement. Leur compréhension s'est beaucoup appuyée sur l'analyse des interactions des différents acteurs impliqués dans la mise en œuvre de ces métiers.

La méthodologie adoptée dans chaque pays a également cherché à identifier des liens entre des domaines (formation professionnelle, services d'appui aux entreprises, accompagnement de l'insertion professionnelle) trop souvent considérés de manière isolée, alors que leurs interactions sont sources de compréhension des obstacles – ou au contraire des facteurs favorables – au développement des « métiers porteurs ». Le croisement entre des compréhensions micro et méso relève de la même logique.

L'une des difficultés méthodologiques auxquelles ont été confrontés les responsables de cette étude a été de distinguer la notion de « métiers porteurs » de celle de filières ou secteurs porteurs. L'incidence de cette distinction est pourtant essentielle dans cette étude. On constate en effet qu'il n'y a pas forcément de corrélation entre secteur et métier porteur. Il n'est pas nécessaire ni suffisant d'être dans un secteur porteur pour développer un métier porteur. On constate que des *business models* originaux peuvent tout-à-fait être mis en œuvre sur des marchés saturés et générer une forte valeur ajoutée ainsi qu'une insertion sociale réussie. Dès lors, la compréhension de ce qui fait le succès de ces métiers porteurs apparaît aussi déterminante que la capacité à identifier un secteur porteur. Cette dernière démarche occulte le plus souvent la précédente au risque de ne rester que très limitée dans ses effets. De fait, la notion de « métiers porteurs » permet d'affiner à un niveau micro socioéconomique des choix opérés à un niveau méso ou macro socioéconomique, et ceci de manière transverse à l'économie du pays.

La perception différente de la réalité des métiers porteurs selon les acteurs rencontrés justifie *a posteriori* que le focus n'ait pas privilégié l'un d'entre eux, cette perception multiple étant porteuse d'enseignements sur ce qui constitue un « métier porteur » dans ses différentes composantes.

2. Les enseignements des études terrains

2.1 Des enjeux économiques et sociaux communs dans les trois pays

Les trois pays étudiés présentent bien évidemment des spécificités historiques, démographiques, sociopolitiques, économiques et écologiques. Mais ils sont tous les trois confrontés à

des enjeux communs qui confèrent une pertinence à la réflexion sur les « métiers porteurs ».

Encadré 1. Données socioéconomiques des trois pays étudiés (2008)

Madagascar

Population : 19,1 millions habitants

Superficie : 587 041 km²

Densité : 33 habitants/km²

Taux de croissance de la population : 2,8 %

Population urbaine : 22 % – Population de moins de 20 ans > 50 %

PNB : 7,9 milliards USD – PNB/habitant : 420 USD – Taux de croissance : 6,9 %

Pourcentage de la population vivant sous le seuil de pauvreté : 69 %

Sénégal

Population : 12,21 millions habitants

Superficie : 196 700 km²

Densité : 62 habitants/km²

Taux de croissance de la population : 2,6 %

Population urbaine : 53 % de la population a moins de 20 ans

100 000 jeunes entrent chaque année sur le marché du travail ; 3 % sont diplômés de l'ETFP.

PNB : 13,21 milliards USD – PNB/habitant : 1 081 USD – Taux de croissance : 6,9 %

Pourcentage de la population vivant sous le seuil de pauvreté : 54 %

République du Congo

Population : 3,62 millions habitants

Superficie : 342 000 km²Densité : 11 habitants/km²

Taux de croissance de la population : 1,8 %

Population urbaine : 60 % - Population de moins de 20 ans : 50 %

PNB : 10,7 milliards USD – PNB/habitant : 2 955 USD – Taux de croissance : 5,6 %

Pourcentage de la population vivant sous le seuil de pauvreté : 50 %

Sources : Banque mondiale (2008)⁷ ; Agence nationale de la statistique et de la démographie (2008) pour le Sénégal (http://www.ansd.sn/publications/annuelles/SES_2008.pdf)

Madagascar, le Sénégal et la République du Congo doivent faire face à la pauvreté d'une partie importante de leur population. Ils doivent dès lors définir et mettre en œuvre des politiques économiques favorables au plus grand nombre et éviter de laisser se creuser les inégalités.

Les trois pays connaissent des taux de croissance démographique élevés (dans une moindre mesure pour le Congo) ; cette croissance, ainsi que l'appauvrissement de la population rurale (la plus vulnérable), entraînent un exode rural important et un afflux de population dans les villes. Les milliers de jeunes qui arrivent chaque année sur le marché du travail, en particulier dans les villes, sont en demande d'insertion professionnelle. Cette demande est d'autant plus difficile à satisfaire que leurs exigences et leurs attentes ont évolué sous l'influence des médias (télévision et Internet), maintenant très largement répandus. La simple reproduction des « vieux métiers » ou des « métiers du village » est souvent vécue comme un échec.

L'offre d'ETFP formelle existante, publique et privée, n'est pas en mesure d'absorber la demande émanant des jeunes. La plupart n'ont d'autre solution, pour accéder à un emploi, que d'entrer en apprentissage dans les MPME. Encore très largement traditionnel, cet apprentissage joue, certes, un formidable rôle de formation et d'intégration sociale et professionnelle, mais présente toutefois des limites importantes et notamment une logique de reproduction de gestes plus que d'apprentissage technique et théorique des bases d'exercice et de développement d'un métier.

Bien que la structure des économies des trois pays diffère, les MPME⁸ y représentent un poids important, que ce soit en termes de contribution au PIB, à l'emploi et à l'insertion des jeunes. De fait, ce sont dans ces entreprises que la majorité des jeunes sortant du système scolaire se forme et s'insère.

⁷ Données disponibles sur le site Web de la Banque mondiale : http://ddp-ext.worldbank.org/ext/ddpreports/ViewSharedReport?&CF=&REPORT_ID=9147&REQUEST_TYPE=VIEWADVANCED

⁸ Dans les faits, il s'agit surtout des micro et petites entreprises du secteur informel. Les auteurs ont ici choisi de ne pas utiliser la notion de secteur informel principalement pour deux raisons : tout d'abord à cause de la connotation négative du terme, qui ne donne pas une image fidèle de ce qui constitue une part essentielle des économies des pays du Sud ; mais également parce que la frontière entre informel et formel n'est pas évidente pour de nombreuses MPME qui, même si elles ne disposent pas d'un statut juridique, vont souvent payer un certain nombre de taxes.

Encadré 2. Les MPME : des acteurs importants dans les économies des pays

Madagascar

Sur les 213 318 entreprises officiellement déclarées en 2005, 88 % étaient des microentreprises, 11 % des PME et 1 % des grandes entreprises.

Sénégal

97 % des emplois créés entre 1995 et 2004 l'auraient été dans le secteur informel.

Congo - Pointe Noire

La ville compte environ 1 million d'habitants soit 25 % de la population du pays. Selon le recensement des petites et moyennes entreprises (PME) et industries (PMI) réalisé en 2007, la ville comptait 5 642 entreprises ; 46 % d'entre elles déclaraient employer un salarié et 39 %, entre 2 et 6 salariés.

Sources : Instat, 2005 (Madagascar) ; Moriset et al., 2007 (Sénégal) ; Observatoire des marchés de l'Association Pointe Noire industrielle 2008⁹

Si le rôle de ce secteur est de plus en plus reconnu¹⁰ dans les politiques nationales (politiques de développement économique et/ou de développement du secteur privé, de la

formation professionnelle, de l'emploi, de développement du secteur de l'artisanat, etc.), la définition et la mise en œuvre de programmes adaptés restent limitées.

2.2 Les métiers et secteurs identifiés comme étant « porteurs »

2.2.1 Pour les acteurs directement concernés

- Pour les décideurs politiques

Les politiques nationales de développement économique des trois pays identifient des priorités sectorielles. Formulées de manière très générale et en termes de perspectives d'avenir, elles sont évoquées par les responsables

politiques comme étant des secteurs porteurs. Pour les identifier, les critères retenus concerneront prioritairement la *création de valeur ajoutée*, la *participation à la création d'emploi* et, éventuellement, la contribution aux exportations. Ces priorités ne sont pas déclinées en termes de métiers.

⁹ Etude sur les besoins en main d'œuvre dans les entreprises de Pointe-Noire.

¹⁰ On peut utilement se référer aux travaux que met en exergue la revue *L'actualité des services aux entreprises* <http://www.gret.org/ressource/bds.asp>, cofinancée par la DDC et l'AFD et publiée par le Gret.

Encadré 3. Les « secteurs porteurs » identifiés dans les trois pays

Madagascar :

mines, tourisme, agriculture et agro-industries, NTIC, transport, bâtiments et travaux publics (BTP)

Congo :

agriculture, industrie pétrolière, bois, BTP, tourisme, services

Sénégal :

agriculture et agro-industrie, produits de la mer et aquaculture, textile et confection, tourisme et artisanat, NTIC.

Sources : Madagascar Action Plan, Document stratégique de réduction de la pauvreté (Congo) et Stratégie de croissance accélérée (Sénégal).

- *Pour les entrepreneurs*

« Métier » ou « secteur porteur » n'est pas vraiment une notion que les entrepreneurs utilisent spontanément. Ils préféreront parler de marché existant ou potentiel pour des produits ou des services qui se vendent bien, ou qui pourraient se vendre. La notion de métiers pourra être utilisée ensuite en lien avec une compétence dont ils ont besoin pour leur activité (ex : les entreprises pétrolières de Pointe Noire disent avoir besoin d'électromécaniciens).

- *Pour les jeunes*

Pour les jeunes, un « métier porteur » est avant tout un métier qui génère un bon revenu, qui garantit une certaine sécurité (contrat de travail, activité durable), qui offre des perspectives de développement à long terme (i.e. qui permet d'apprendre et d'évoluer) et qui donne une bonne image (métiers modernes *versus* anciens ; métiers intellectuels *versus* manuels; métiers de la ville *versus* métiers du village ; métiers du tertiaire préférés à ceux du secteur primaire ; etc.).

Concrètement, pour la grande majorité des jeunes, un « métier porteur » correspond à un emploi salarié formalisé dans une grande entreprise « moderne ». Cette aspiration est d'autant plus forte que le niveau de formation est élevé,

certains jeunes n'hésitant pas à dire qu'ils étudieront tant qu'ils ne trouveront pas un emploi répondant à leurs exigences. L'étude menée à Madagascar a, par exemple, mis en évidence le fait que les jeunes issus de milieux aisés ne s'intéressent pas aux formations techniques de niveau intermédiaires (BT, BTS, etc.), alors que les entreprises ont des besoins de recrutement important dans ce domaine : ils préfèrent poursuivre des formations supérieures offrant moins de perspectives.

- *Pour les centres de formation*

Pour les centres de formation, un « métier porteur » est un métier demandé par les entreprises. C'est également un métier qui attire les jeunes, pour lequel ils vont souhaiter se former. Cette perception est nuancée pour les centres de formation privés, pour lesquels un « métier porteur » est également un métier présentant une demande solvable de formation émanant des jeunes et de leurs parents. Cela ne signifie pas toujours qu'il y a une demande des entreprises, les parents pouvant avoir une vision erronée du marché du travail ou illusoire de certaines formations « prestigieuses ».

2.2.2 Pour les décideurs et les partenaires techniques et financiers

Lorsque l'on évoque la notion de « métiers porteurs » avec des décideurs politiques ou des acteurs s'intéressant à ces questions (personnes ressources, bailleurs de fonds, organisations non gouvernementales – ONG, structures d'appui, etc.), ces derniers évoquent quasi systématiquement, dans les trois pays, les trois secteurs d'activité dont ils ont pu observer le développement.

1. Le secteur de l'*informatique/internet* a suscité la création de nouvelles entreprises et de nouveaux métiers liés à la vente et à l'installation des équipements et des logiciels, à leur maintenance, à la formation à leur utilisation et à la vente de services (cafés Internet, bureautique, sites, etc.).

2. Le développement de la *téléphonie mobile* a permis de nombreux recrutements dans les compagnies téléphoniques (aux postes de techniciens, de commerciaux ou à des fonctions administratives) et dans les entreprises qui se sont parallèlement développées (vente de téléphone, vente de cartes, ventes de communications, etc.¹¹).

3. Le secteur du *BTP* a tiré profit des taux de croissance relativement élevés qu'ont connus les pays ces dernières années ; cela s'est traduit par des investissements importants dans ce secteur, avec la création et le développement d'entreprises qui ont recruté à différents niveaux pour tous les métiers (maçons, peintres, plombiers, électriciens, carreleurs, etc.).

D'autres secteurs sont également évoqués, de manière plus ou moins régulière, selon les pays :

- la création d'une offre privée dans les secteurs de la *santé* et de l'*éducation*, pour pallier la défaillance des services publics, a été source de création d'entreprises (écoles, centres de formation, cabinets médicaux, cliniques privées, etc.) et de recrutement ;

- le secteur de la *sécurité* et du *gardiennage* a également connu un essor important dans les trois pays ;

- la *transformation agroalimentaire*, destinée à l'approvisionnement des marchés locaux, s'est développée (plus faiblement à Madagascar) avec l'émergence d'une petite classe « moyenne » de consommateurs urbains plus exigeants (en matière de qualité, d'hygiène, d'emballage, etc.) et disposant du pouvoir d'achat leur permettant de payer plus cher des produits qu'ils vont en général se procurer dans des petits magasins « modernes » ; les productions agricoles périurbaines, intensives en main d'œuvre (producteurs maraîchers et petits élevages périurbains) ont pu participer à l'approvisionnement de ce marché.

Il existe ensuite des secteurs considérés comme « porteurs » parce qu'ils permettent de valoriser les potentialités spécifiques de chacun des pays (tourisme à Madagascar et au Sénégal, mines à Madagascar, pétrole et bois au Congo), de participer à la création de la valeur ajoutée et aux exportations.

On peut cependant constater que les grandes entreprises à faible intensité de main d'œuvre (mines, pétrole) ont un faible impact en matière d'emplois directs car elles recourent beaucoup aux équipements et aux machines et ont surtout besoin de profils hautement qualifiés, que l'offre de formation des pays dans lesquelles elles sont implantées n'est pas en mesure de satisfaire.

Le secteur industriel des trois pays est d'importance inégale : relativement important au Congo avec le secteur pétrolier et parapétrolier, modeste à Madagascar (avec notamment des industries dans les secteurs textile et minier qui utilisent une main d'œuvre très faiblement qualifiée) et très modeste au Sénégal.

Les économies des trois pays sont marquées par le poids important des activités commerciales dans l'emploi total, et des activités qui lui sont liées (transport des marchandises et des personnes, stockage/entrepôts, activités portuaires, etc.).

¹¹ Les deux secteurs (informatique et internet d'une part, téléphonie mobile de l'autre) peuvent être en partie assimilés au secteur des NTIC.

Encadré 4. La part des activités commerciales dans les économies des trois pays

Congo - Pointe Noire : 58 % des entreprises recensées sont des entreprises commerciales.

Madagascar : 48 % des PME enregistrées sont des entreprises commerciales.

Sénégal : 32 % des entreprises déclarées au Centre unique de collecte de l'information (CUCI) sont commerciales.

Sources : BDEF, 2005 (Sénégal) ; MICDSP, 2007 (Madagascar) ; DSRP (Congo)

Par ailleurs, les interlocuteurs rencontrés dans les trois pays perçoivent tous des potentiels de développement d'emplois dans l'artisanat aussi divers que le sont les métiers. On peut toutefois dégager quelques pistes génériques :

- la structuration et la réglementation des activités peuvent représenter une source de dynamisation des MPME et, plus largement, de consolidation de filières : les métiers artisanaux sont souvent porteurs d'emplois dès lors qu'ils sont plus organisés, à l'exemple des transports au Sénégal ;

- l'artisanat de production, tout comme l'agriculture, se trouve face à l'enjeu majeur de parvenir à concurrencer les produits importés : fabrications d'ustensiles divers, confection textile, produits alimentaires, etc. La valorisation des produits locaux pourrait permettre de mieux tirer partie de l'avantage comparatif que représente la présence de matières premières locales moins chères que celles importées. Un autre enjeu de l'artisanat de production, qui est fortement ressorti des trois études, est de pouvoir faire évoluer les compétences et d'accéder à des technologies adaptées pour répondre aux besoins des marchés qui évoluent ;

Encadré 5. Pape Senghane Diouf, un exemple de *success story* sénégalaise dans l'agroalimentaire

Après 10 ans dans la zone franche de Dakar, Pape Senghane Diouf quitte son poste de directeur administratif d'une grande entreprise, en recherche d'un épanouissement professionnel différent.

C'est par hasard que Pape Senghane Diouf se lance – avec la collaboration de l'Institut de technologie alimentaire (ITA) de Dakar– sur le créneau de la transformation agroalimentaire. Un des ses proches travaille dans cet institut sur un projet de production d'arraw à base de mil (financé par Usaid). Cherchant à prolonger cette expérience, Pape Senghane Diouf crée le groupement d'intérêt économique (GIE) de promotion des céréales locales (Proceloc). L'entreprise se développe et rapidement se pose le problème de l'accès à des technologies adaptées. L'entrepreneur se rend alors aux Etats-Unis, à la recherche d'une solution. En vain : les équipements proposés y sont de trop grande capacité pour une activité semi-industrielle. Pape Senghane Diouf décide alors de faire fabriquer localement une machine. Il identifie ainsi ce qui deviendra l'activité principale de son entreprise : la création d'unités de production et de transformation de proximité, utilisant des matières premières locales, en substitution aux importations.

Suite à ce premier succès, il identifie d'autres filières où une transformation locale pourrait se substituer à des produits importés, créant localement emplois et valeur ajoutée. En parallèle, il structure ces filières. Après la transformation de céréales (Proceloc et entreprise La Vivrière), il applique cette démarche aux fruits et légumes (entreprise Maria Distribution, Association des transformateurs de fruits et légumes – Transfruleg). Cette activité s'avère rentable, compte tenu du coût peu élevé de la main d'œuvre (comparativement à l'Europe) ; il faut désormais que s'établissent de nouvelles habitudes : la consommation de produits locaux.

- dans les trois pays, l'artisanat de services dispose d'atouts de taille : le coût de la main d'œuvre y est faible et ce secteur est difficilement concurrencé par les importations. Les pays du Sud ont donc tout intérêt à tirer profit de ces avantages dans des secteurs comme ceux de l'informatique ou de la téléphonie (cf. ci-avant), en employant des salariés formés aux différents métiers.

Certains métiers traditionnels de proximité – tels que les « trois c » (coiffure, confection, cuisine) pour les femmes ou les « trois m » (menuiserie, métal, mécanicien) pour les hommes – exigent des adaptations pour répondre aux évolutions de la demande locale. Pour les « trois c », ces adaptations sont liées aux évolutions de la mode ; pour les « trois m », on constate aussi une nécessaire adaptation technologique, notamment avec l'intégration de l'électronique.

Encadré 6. La nécessaire adaptation des métiers traditionnels : les mécaniciens de Pikine face à l'électronique embarquée (Sénégal)

Pikine, en banlieue de Dakar, est un quartier où travaillent de nombreux mécaniciens automobiles. Suite aux importations de nouveaux types de véhicules (notamment ceux de la marque indienne Tata), ils n'ont d'autre choix que de renforcer leurs compétences. En particulier, la maîtrise des nouvelles technologies et de l'informatique embarquée devient une nécessité.

Les artisans se sont donc regroupés en GIE pour pouvoir bénéficier d'appuis ; ils n'ont toutefois pas encore pu accéder à des formations leur permettant de se mettre à niveau sur ces nouvelles technologies. L'ONG Action Jeunesse Environnement, active dans les domaines de l'éducation, de la formation et de l'entrepreneuriat et présente dans ce quartier, intervient auprès d'eux. Sur les deux premiers volets, ses activités se concentrent sur l'alphabétisation, la définition du contenu de l'apprentissage jusqu'à la libération (fin de l'apprentissage) et l'insertion. La structure a mis en œuvre dans le quartier le concept d'atelier-école, tenant compte du rapport des apprentis et du patron, qui joue à la fois un rôle de père de famille, d'éducateur et de chef d'entreprise. Si ces actions sont utiles, elles ne suffisent toutefois pas à contrer le déclin des activités, faute d'une adaptation aux avancées technologiques. Plusieurs entreprises du quartier voient ainsi leurs effectifs baisser régulièrement.

Qu'il s'agisse du Congo, du Sénégal ou de Madagascar, le secteur du BTP manque « structurellement » d'employés qualifiés. Pourtant, les expériences de l'Agence d'exécution des travaux d'intérêt public contre le sous-emploi (Agetip¹²) dans différents pays d'Afrique ont montré que le développement de MPE/PME structurées est possible sur le long terme.

On peut également noter que, dans les trois pays, la fonction publique n'est plus considérée comme un secteur porteur d'emploi. Ce n'est plus un choix pour les jeunes diplômés : pour eux, l'accès à l'emploi passe évidemment par le secteur privé.

Enfin, notons le rôle d'employeur que joue le secteur de la coopération dans les trois pays : ONG locales et internationales, organisations internationales, bailleurs de fonds, projets, etc., représentent une part non négligeable de l'emploi des cadres diplômés de l'enseignement supérieur. Ces employeurs sont généralement recherchés, les conditions de travail favorables qu'ils proposent étant particulièrement attractives (conditions salariales, couverture sociale, accès à la formation continue, etc.).

2.2.3 Les cas particuliers des entreprises rurales et des métiers verts

• Les entreprises rurales

Les entreprises rurales (définies par leur localisation plus que par les produits et les services qu'elles fournissent) ne sont que rarement mentionnées comme faisant partie des secteurs « porteurs », générant de l'emploi. Elles représentent pourtant un enjeu important¹³ en termes de réponses à une demande très locale de produits et de services, de valorisation des produits agricoles par une première transformation locale, de revenus complémentaires à ceux tirés de la production agricole pour les familles de paysans, et de motivation des jeunes à rester dans les zones rurales.

A partir de ce constat, des programmes d'appui visant spécifiquement les microentreprises rurales ont été mis en œuvre, avec l'appui notamment du Fonds international de développement agricole (FIDA)¹⁴ au Sénégal (Promer) et à Madagascar (Prosperer, cf. encadré 7).

¹² L'Agetip est un outil de développement mis en place en juillet 1989 par l'Etat du Sénégal, avec l'appui des partenaires de développement, à la tête desquels figure la Banque mondiale. Cette volonté politique s'est traduite par une nouvelle stratégie de mise en œuvre des projets, à travers la maîtrise d'ouvrage déléguée (MOD), pour exécuter de manière efficace des travaux économiquement et socialement rentables. Ainsi, pour la première fois, l'Etat a accepté de déléguer une partie de ses missions à une structure en dehors du secteur public. Pour permettre à l'Agetip de gérer des fonds publics, l'Etat du Sénégal a signé avec elle une convention cadre régissant ses activités et lui a octroyé un statut d'association à but non lucratif régie par la loi du 1er juillet 1901. Toutefois, elle fonctionne comme une entreprise du secteur privé soumise à des contraintes d'efficacité. En effet, elle ne reçoit aucune subvention de l'Etat ou des bailleurs pour assurer son fonctionnement. C'est pourquoi, pour couvrir ses charges de fonctionnement et dépenses d'investissement, elle se fait rémunérer sur ses prestations. Le modèle institutionnel mis en place par l'Agetip a incité le gouvernement du Sénégal à procéder à une approche « d'agenciation » dans les secteurs prioritaires de la vie économique et sociale du pays pour accroître l'efficacité des institutions chargées de la mise en œuvre des projets/programmes de développement. Au niveau international, d'autres pays ont entrepris de promouvoir cette forme de gestion privée des marchés publics. Ainsi, le modèle d'organisation a été dupliqué dans seize pays africains et Agetip Sénégal en a assuré le leadership. L'ensemble de ces agences africaines sont regroupées dans une association dénommée Africatip (<http://agetip.sn/about/>).

¹³ Voir Broutin et Bricas (2006).

¹⁴ Le FIDA finance des programmes de ce type dans de nombreux autres pays africains.

Encadré 7. Programme de soutien aux petites entreprises rurales et aux économies régionales (Prosperer) – Madagascar

Prosperer est né en 2008 afin d'appuyer le développement des petits métiers non agricoles en zones rurales et de toucher 21 000 microentreprises rurales (MER). Il est mis en œuvre à travers cinq composantes : i) mobilisation des MPE rurales et des associations ; ii) formation, alphabétisation et apprentissage ; iii) accès à la microfinance ; iv) infrastructure et plan de développement de filières ; v) évaluation et communication.

La formation, proposée aux MER en exercice, porte sur la culture entrepreneuriale, la gestion simplifiée et le marketing (ces deux dernières formations ayant trois niveaux possibles en fonction du bénéficiaire). L'apprentissage des métiers concerne les jeunes qui veulent créer ou trouver un emploi ; ils sont accueillis par des MER (pour l'instant une dizaine pour environ 235 apprentis). L'alphabétisation permet un rattrapage scolaire avant l'apprentissage ou la formation professionnelle (sur 13 mois maximum). Pour les adultes, il s'agit plus d'alphabétisation fonctionnelle (au maximum sur 6 mois) qui permet ensuite d'aborder la recherche d'emploi ou la création d'activité. La formation professionnelle (de 6 à 24 mois), quant à elle, est plus théorique et est combinée à des stages en entreprise (processus de formation initiale). Les conseillers d'entreprise du programme sont chargés d'identifier les besoins des MER. À partir de ces besoins ou demandes, ils identifient des prestataires qui dispensent des formations. La formation technique est également externalisée mais prend la forme d'une formation continue. L'apprentissage des jeunes dure 12 mois ; celui des adultes, 6 mois.

• Les métiers verts

Au niveau international, les enjeux des métiers verts apparaissent tout-à-fait significatifs au regard des chiffres donnés par le rapport publié en 2008 par le Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE) : 148 milliards USD ont été investis dans les technologies propres en 2007, soit 60 % de plus que l'année précédente.

Pour les pays en développement, ces nouveaux domaines d'activités représentent des espaces d'innovation et d'opportunité dont l'impact dépasse largement les aspects économiques, abordant des questions environnementales et sociales tout-à-fait importantes que peuvent s'approprier les MPME.

Les « métiers porteurs » sont souvent constitués d'activités qui existent depuis longtemps, accompagnées parfois de quelques évolutions induisant l'apparition de nouveaux domaines de production. Les métiers verts représentent une illustration significative de ce constat.

L'économie informelle regorge d'activités qui s'appuient sur la valorisation des déchets comme matière première de production : les pneus sont transformés en semelles de chaussures, les sachets plastiques sont recherchés pour

certaines tissages, les déchets en aluminium servent à la fabrication d'ustensiles de cuisine, les déchets ferreux sont utilisés tant dans l'artisanat d'art que dans les micro-fonderies, le fer est récupéré par les forgerons. Le paradoxe réside dans le fait que la plupart de ces entrepreneurs, tout comme les institutions étatiques, n'ont pas conscience que ces différentes activités peuvent être considérées comme s'inscrivant dans une logique de *green business*. De ce fait, elles demeurent pour l'essentiel très largement dévalorisées et ne bénéficient d'aucun soutien spécifique. Ces entreprises constituent pourtant des relais essentiels entre les activités à forte intensité en main d'œuvre et celles permettant le développement d'une valeur ajoutée. En effet, l'utilisation et la valorisation des déchets génère l'apparition d'un marché de la collecte des déchets, lui-même créateur de nombreux emplois. Outre le bénéfice environnemental, l'impact social et économique de ces activités mérite d'être relevé.

Quelques initiatives individuelles, clairement inscrites dans ces domaines, ont été identifiées au cours des études pays (construction à base de matériaux écologiques, production de produits biologiques, développement des énergies renouvelables, etc.) ; elles restent cependant marginales.

Encadré 8. Exemple d'initiative verte : Proplast (Sénégal)

L'entreprise Proplast retraite les déchets plastiques en les transformant en granulés qu'elle vend ensuite à trois industriels : la Socema, qui fabrique des nattes ; Simpa, qui produit des raccords de tuyaux ; et FST, producteur d'ardoise. La rareté de telles initiatives économiques justifie probablement que les partenaires techniques et financiers sont nombreux à la soutenir, notamment : *Lay Volunteers International Association* (LVIA), la région Lombardie, la coopération japonaise et l'Union européenne (UE).

A l'origine du projet se posait un problème d'insalubrité du quartier où « rien ne poussait en raison des déchets ». En 1997, une activité de ramassage est lancée en vue de leur transformation. A ses débuts, le ramassage coûtait 25 FCFA/kg ; le prix a presque doublé pour atteindre, en 2010, 40 FCFA/kg, permettant la création de nombreux emplois.

L'activité ne générait toutefois pas une marge suffisante pour permettre des investissements significatifs. En 1999, Proplast a reçu un appui de l'UE pour construire la plupart des bâtiments actuels. L'entreprise a créé, dans ce cadre, un groupement de promotion de femmes (GPF) constitué de quatorze membres épaulées par une dizaine d'employées. L'entreprise a ainsi pu mobiliser aussi un broyeur, une lessiveuse et plusieurs « densifieuses ».

En dépit de l'existence d'un marché local, l'entreprise doit faire face à deux difficultés majeures qui peuvent freiner gravement son activité :

- la première porte sur la régularité et le coût de l'approvisionnement en électricité qui demeure très fluctuant, au point d'entraîner parfois des interruptions de la production durant plusieurs mois soit faute de trésorerie, soit faute d'électricité en continu¹⁵ ;
- la seconde difficulté porte sur le prix de vente, qui oscille entre 300 FCFA et 550 FCFA/kg, suivant les cours du pétrole. Si cette variation permet de concurrencer l'importation beaucoup plus onéreuse de matière plastique « pure » (dont les prix varient entre 600 FCFA et 2 000 FCFA/kg), la fourchette basse ne permet pas d'atteindre le seuil de rentabilité de l'entreprise, qui voit alors très rapidement sa trésorerie s'étioler.

Contrairement aux pays industrialisés, il n'existe pas – dans ce contexte – de mécanisme local de garantie des prix avec des systèmes d'assurance. De même, les modes opératoires tels que ceux mis en œuvre par les acteurs du commerce équitable (qui garantissent notamment un prix minimum) ne font pas partie de l'appui fourni par les partenaires impliqués dans ce projet. La pérennité de cette entreprise, dont l'intérêt en termes social, écologique et même économique semble flagrant, se voit donc en permanence remise en cause par un environnement des affaires instable dans ce secteur.

¹⁵ La facturation, quant à elle, ne tient pas compte de ces variations.

2.3 Les différentes voies de l'insertion professionnelle

L'exercice d'un métier repose sur deux préalables : des entreprises qui recrutent, ou que l'on crée, et des compétences utiles et recherchées que l'on peut mettre à profit dans un contexte donné.

Les échanges menés avec les différents interlocuteurs dans les trois pays ont permis de mettre en évidence les chemins que les jeunes empruntent pour accéder à l'emploi. Ces chemins dépendent très largement des origines sociales de ces jeunes.

Pour la grande majorité d'entre eux, qui ne possèdent que peu ou pas de formation (qui sont parfois analphabètes), le chemin le plus fréquent est celui de l'apprentissage traditionnel (sans alternance dans un centre de formation professionnelle) dans le secteur des MPE¹⁶. L'apprenti deviendra employé de l'entreprise qui l'aura formé. Ce chemin ne débouchera pas toujours sur l'autonomisation par la création d'entreprise (auto-entrepreneuriat). Une autre voie d'insertion de cette population consistera à accéder à des emplois sans qualification dans les plus grandes entreprises ou leurs sous-traitants (manutention, gardiennage, etc.). Un certain niveau d'éducation est cependant généralement nécessaire pour pouvoir accéder à ce type d'emplois (pour pouvoir lire des consignes, des règles de sécurité, des procédures à respecter, des étiquettes d'emballage, remplir des fiches de présence, des fiches de stocks, etc.).

Pour les jeunes issus de milieux un peu plus aisés, disposant d'un niveau d'éducation ou de formation plus élevé, l'accès à des emplois salariés peu qualifiés devient envisa-

geable. Ces emplois seront proposés par des petites et moyennes entreprises (boutiques, services, etc.). Cet accès sera plus ou moins facilité par le réseau social constitué par le jeune et, surtout, par sa famille : les patrons de PME recrutent avant tout en recourant à leur réseau de connaissances.

Pour les jeunes issus des milieux les plus aisés (ou, ce qui est plus rare, pour les jeunes issus de milieux défavorisés qui ont réussi à trouver les moyens financiers nécessaires), la priorité sera donnée à l'obtention d'un diplôme d'études supérieures (un diplôme obtenu dans un pays du Nord étant un véritable sésame pour l'emploi). L'objectif sera d'accéder à un emploi salarié dans le secteur moderne, formel, dans des grandes entreprises. Ces jeunes peuvent parfois passer de nombreuses années en formation avant d'obtenir le diplôme visé.

A côté de ces trois grands chemins, il existe bien entendu de nombreuses autres voies plus ou moins fréquentées (reprise de l'entreprise familiale¹⁷, alternance entre période de formation et période d'emploi, émigration, etc.).

Il n'existe pas, sauf au Sénégal, de dispositif d'appui à l'orientation et à l'insertion des jeunes pouvant leur donner l'accès à l'information et au conseil pour faire leur choix en matière de formation puis de recherche d'emploi.

L'insertion professionnelle est plus compliquée pour les jeunes filles : l'accès aux formations leur est plus difficile, le mariage et la naissance du premier enfant peuvent interrompre ou arrêter le parcours professionnel dans lequel elles se sont engagées.

¹⁶ On ne traite pas ici du cas des agriculteurs (métier qui se transmet de père en fils), qui représentent encore la part la plus importante de l'emploi dans les trois pays. Le chemin est toutefois plus ou moins le même, l'apprentissage se faisant sur l'exploitation familiale.

¹⁷ Dans le secteur des MPE artisanales, on constate souvent une transmission de père en fils.

2.4 La création d'entreprise, une solution rarement accessible pour l'insertion des jeunes

La création d'entreprise est parfois évoquée comme solution potentielle à l'insertion professionnelle des jeunes. Les trois études pays ont permis d'approfondir et de mettre en question cette hypothèse.

Si la création d'entreprise peut être considérée comme une alternative pour certains jeunes, à l'issue de leur période d'apprentissage (notamment dans le cas de reproduction de petites activités artisanales peu sophistiquées sur le plan technique et peu exigeantes en capital de démarrage), dans la plupart des cas, elle est rarement envisageable pour des jeunes qui sortent de formation car il leur est beaucoup plus difficile de réunir toutes les conditions préalables.

En effet, les expériences des créateurs d'entreprises rencontrés dans les trois pays ont mis en évidence les contraintes face auxquelles ils avaient dû trouver des solutions en termes de mobilisation de différents types de capital.

La création puis la gestion d'une entreprise exigent de pouvoir mobiliser un « capital social », constitué du réseau de relations indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise : relations commerciales avec les fournisseurs et les clients, connaissance de leurs pratiques, maîtrise des règles informelles régissant le fonctionnement d'un secteur¹⁸, compréhension des relations avec les administrations (fiscales, du travail, en charge de l'application de la réglementation propre à un secteur d'activité, etc.). Il est également plus largement constitué d'un réseau de relations (famille, amis, camarades de promotion, membres d'une même organisation à caractère professionnel, religieux, géographique, etc.) qui pourront, le cas échéant, fournir appuis et conseils. L'environnement familial jouera un rôle souvent décisif en incitant – ou au contraire en freinant – les initiatives. Il constituera également très souvent le premier vivier dans lequel ira puiser l'entrepreneur pour constituer les ressources humaines dont il aura besoin.

La création d'entreprise exige également la mobilisation d'un « capital technico-technologique ». Il est en effet nécessaire de maîtriser les procédés et *process* d'une activité, d'évaluer la nature et la qualité des matières premières nécessaires, de déterminer les équipements nécessaires et

de savoir auprès de qui les acquérir (un exercice complexe en cas d'importation). Ce capital technique est propre à chaque métier et pourra s'acquérir par la formation et par la pratique. Il devra être complété par les compétences transversales nécessaires à la gestion d'une entreprise (gestion budgétaire, planification/programmation, organisation et gestion des ressources humaines, gestion de stocks, etc.).

Enfin, la création d'entreprise n'est possible que si le promoteur a pu acquérir le capital financier nécessaire, non seulement au financement de l'investissement et du fonds de roulement, mais également pour faire face aux dépenses familiales durant la période comprise entre la réalisation de l'investissement et l'obtention des premiers revenus.

Le « niveau » requis pour chaque type de capital dépend évidemment de la nature de l'activité et de son envergure. Le démarrage d'une petite activité commerciale (boutiques) n'entraînera pas les mêmes exigences que celui, par exemple, d'une entreprise de ventes et d'installation de panneaux solaires. Les études terrain ont mis en évidence le fait que la création d'entreprises de ce second type était souvent le fait de promoteurs qui avaient eu l'occasion de travailler dans un pays étranger (ex : au Congo avec les entrepreneurs appuyés par l'Association Pointe Noire industrielle – APNI – ou à Madagascar avec les entrepreneurs membres du Jeune patronat malgache – JPM – ou de Goticom) et/ou qui avaient eu l'occasion d'occuper un emploi dans une grande entreprise (comme Challenge Futura ou DES, au Congo), ce qui leur avait permis de constituer le capital financier nécessaire et d'acquérir une bonne partie des compétences techniques.

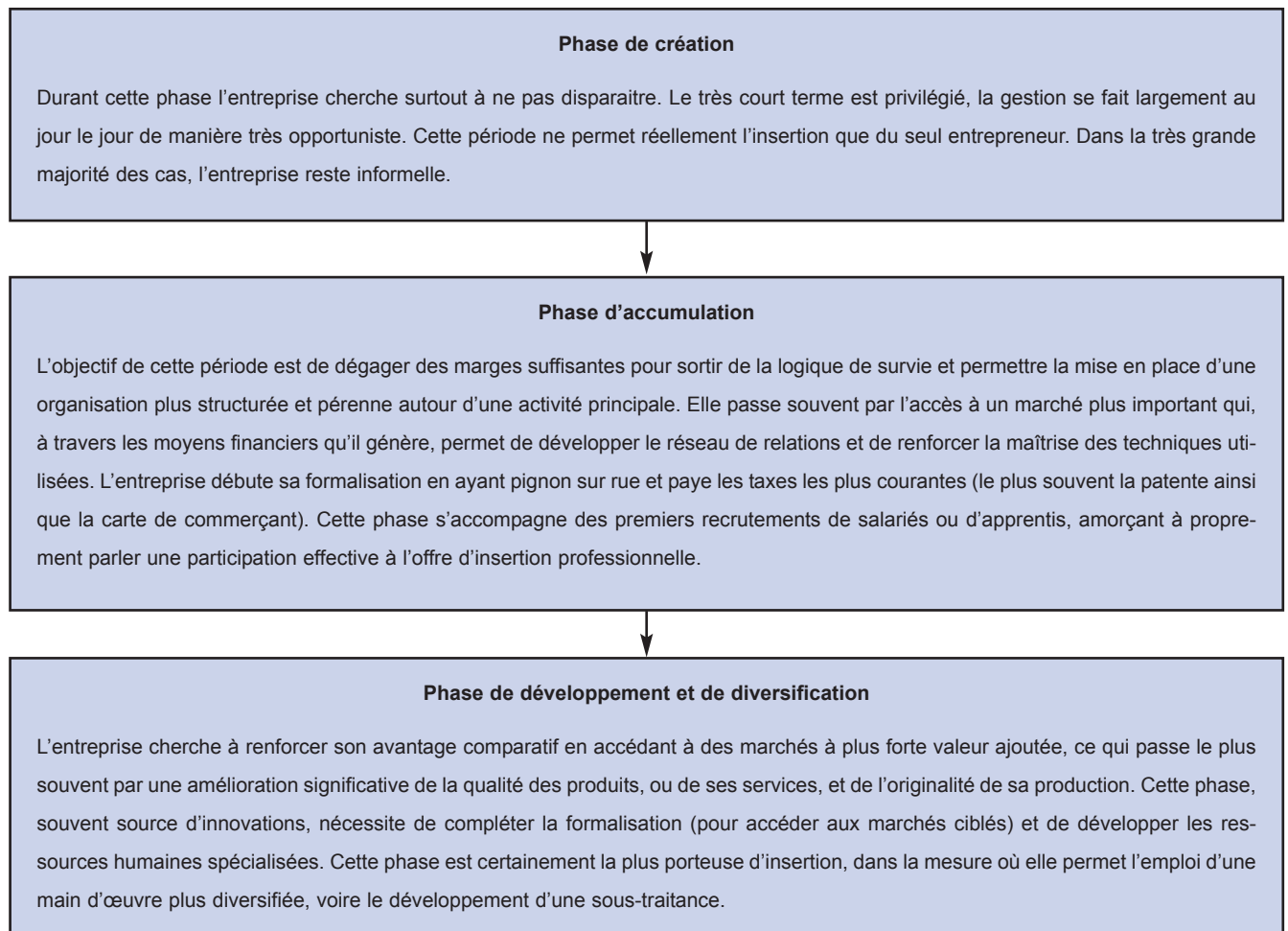
Les études ont également révélé que la création d'entreprise n'était pas un parcours nécessairement linéaire, tel qu'on peut le concevoir avec une vision trop « occidentale ». L'entreprise ne démarre pas le jour du dépôt du statut

¹⁸ Le Boterf (in Le Boterf, 2000) identifie « l'ensemble des règles morales spécifiques à la communauté d'appartenance » comme l'une des quatre caractéristiques d'un métier (les trois autres étant le corpus de savoirs et de savoir-faire, l'identité associée au métier permettant de se définir socialement, et la perspective d'approfondir ces savoirs et ces savoir-faire par l'expérience accumulée).

auprès du centre des formalités des entreprises : c'est un processus qui s'inscrit dans la durée, constitué d'étapes

plus ou moins longues (schéma 1), parfois interrompues par des périodes de retour au salariat.

Schéma 1. Les trois phases de la vie d'une entreprise



Encadré 9. Exemples de créations d'entreprises au Congo et à Madagascar

1. Parcours de créateurs d'entreprise dans le secteur du BTP au Congo

Un jeune va généralement démarrer comme apprenti au sein d'une entreprise du secteur ; il y apprendra alors les rudiments du métier. Pendant cette période, il lui sera difficile d'accumuler des ressources financières. Au contraire : au Congo, la période d'apprentissage est surtout une période d'investissement sans revenus, parfois même d'emprunt pour rémunérer l'entrepreneur formateur.

La seconde étape est celle de l'ouvrier « sac à dos » (journalier). Ce dernier passera ainsi dans plusieurs entreprises pour des durées variables, en fonction de leurs besoins. Son niveau de qualification restera faible mais il pourra acquérir quelques compétences supplémentaires. Il pourra également, en parallèle, commencer à réaliser quelques petits travaux à son compte qui lui permettront d'acquérir un premier niveau d'équipements de base.

Progressivement, il délaissera les contrats de journalier pour se concentrer sur le développement de sa propre activité, en

combinant quelques petits travaux à son compte et le développement d'une activité en tant que sous-traitant de plus grandes entreprises. Il pourra alors étoffer son réseau de relations professionnelles et ses compétences en gestion de petits contrats. Il commencera alors lui-même à faire appel à des journaliers ou à des apprentis. L'un des enjeux majeurs de ce secteur est d'accéder directement à des marchés publics, ce qui suppose d'avoir formalisé l'entreprise, de disposer des relations nécessaires et de l'expérience de la gestion des contrats avec l'administration.

Au cours de ces différentes étapes, qui ne s'enchaînent pas nécessairement de manière linéaire (il y a parfois des allers-retours d'une étape à l'autre), le promoteur devra progressivement constituer les ressources financières pour investir dans des équipements.

2. Parcours de créateurs d'entreprise dans le secteur de la menuiserie au Congo

La première étape consistera généralement à développer une petite activité de réparation en parallèle à une formation par apprentissage ou à un emploi salarié dans un atelier. La dotation en équipements que certains apprentis ont pu recevoir à l'issue de leur formation semble avoir joué un rôle de facilitation important : le menuisier va fabriquer des produits simples avec l'outillage limité qu'il aura pu acquérir. La deuxième étape visera à se mettre à son compte et à capter des commandes plus importantes. La troisième étape consistera à acquérir un premier niveau d'équipement (scie circulaire, tour, etc.) et à recruter des apprentis. La quatrième étape consistera à acquérir des équipements pour assurer une meilleure qualité de finition des produits et à étoffer l'équipe pour pouvoir répondre à des commandes plus importantes.

3. Création d'une entreprise d'édition à Madagascar

Marie-Michèle Razafintsalama a créé son entreprise d'édition, Prédif, après avoir travaillé plusieurs années au sein d'une librairie. Cette expérience lui a permis de mieux appréhender le marché, de découvrir l'ensemble des activités de cette profession ainsi que les erreurs qui ont conduit à la faillite de l'entreprise qui l'employait. Durant ces années de salariat, elle a également pu suivre des formations à la carte, en marketing, librairie, édition, et livres pour enfants. Initialement formée à l'Institut national de sciences comptables et de l'administration d'entreprises (Inscae), elle maîtrisait par ailleurs déjà la gestion d'entreprise.

Durant les deux premières années de vie de l'entreprise, l'activité a principalement consisté à vendre des revues par abonnement (une activité nécessitant peu de trésorerie). Deux ans après, M.M. Razafintsalama s'est lancée dans l'importation de livres. Elle a cependant dû restructurer son activité face à une difficulté imprévue : alors qu'elle avait passé un gros volume de commandes à l'étranger (afin de bénéficier de tarifs avantageux), la dépréciation de la devise locale a mis en difficulté son commerce. Cette contrainte l'a incitée à développer une activité d'édition locale – qu'elle avait depuis longtemps envie de lancer mais sans oser franchir le pas – afin de pouvoir substituer des livres édités localement aux importations devenues inaccessibles aux consommateurs malgaches. Cette activité représente aujourd'hui la part la plus importante de son chiffre d'affaires.

Les jeunes sont finalement assez conscients des contraintes de la création d'entreprise. S'ils sont nombreux à l'envisager à moyen terme, pour pouvoir disposer d'une plus grande autonomie et de revenus plus importants, ils vont très rarement se lan-

cer dans cette aventure dès la fin de leur formation. Il existe cependant des projets qui visent à les accompagner dans cette démarche en vue de leur permettre de franchir le pas plus rapidement (cf. encadré 10).

Encadré 10. Projet d'appui à la formation professionnelle féminine (Forprofem) - Sénégal

Le Forprofem (financé par la coopération belge entre 2008 et 2010) s'inscrit dans la réforme de l'ETFP et développe des dispositifs d'accompagnement des sortantes vers l'emploi, que ce soit en entreprise ou en auto-emploi et/ou activité génératrice de revenus (AGR). Il vise aussi à améliorer l'offre de formation via l'adaptation des programmes existants aux besoins potentiels du marché du travail et le renforcement de la gestion et de l'insertion des centres de formation dans leur environnement, ainsi que de leurs compétences.

Des cellules d'insertion ont été créées au sein des centres de formation partenaires ; elles y ont notamment introduit la réalisation d'un stage au cours de la formation. Il est prévu que les élèves qui ne seront pas embauchées en fin de formation y créent leurs activités sous forme de GIE.

Si elle permet aux élèves d'accéder à un certain degré de formalisation et d'être accompagnées, cette stratégie semble toutefois risquée pour ces jeunes femmes sans expérience, qui ne sont pas toutes des « entrepreneures » dans l'âme, et qui ne sont qu'au début de leur vie d'adulte. Certaines abandonneront probablement le GIE pour se marier, laissant d'éventuels remboursements d'emprunts à leurs collaboratrices.

2.5 Les contraintes au développement des entreprises

Si l'existence d'entreprises qui se développent et qui recrutent est une condition pour créer des perspectives d'insertion des jeunes, force est de constater que, dans les trois pays, les contraintes auxquelles elles doivent faire face restent très nombreuses. Si les politiques de développement du secteur privé y ont fait de substantiels progrès (avec, par exemple, la mise en place de guichets uniques dédiés ou une simplification des démarches administratives), leur mise en œuvre reste encore très partielle.

Les entreprises continuent d'évoluer dans un environnement qui leur est peu favorable, que ce soit en termes de qualité des infrastructures (accès à l'énergie, à l'eau, aux moyens de communications moderne, etc.), de relations avec les administrations, de fiscalité, de réglementation ou

encore d'application du droit des affaires. Le recrutement de personnel présentant les qualifications recherchées (techniciens intermédiaires à Madagascar, par exemple) et le comportement des employés dans l'entreprise (respect des horaires, des consignes, capacité à travailler de manière autonome et à prendre des initiatives, absentéisme, fidélisation, etc.) sont également évoqués comme étant des contraintes importantes pour des entreprises disposant déjà d'une certaine taille et/ou d'un potentiel de développement.

Au Congo et à Madagascar, et dans une moindre mesure au Sénégal (où il existe un plus grand nombre d'institutions financières¹⁹), l'accès au financement reste une contrainte majeure dont les causes sont bien connues²⁰. D'un côté

¹⁹ Dans le domaine des PME, toutefois, ces institutions ne s'intéressent guère qu'au financement du commerce et du transport.

²⁰ On parle ici des entreprises dont les besoins de financement se situent dans le créneau de la mésofinance, c'est-à-dire entre ce que font habituellement les institutions de microfinance, d'un côté, et les banques, de l'autre.

les entrepreneurs ne connaissent pas – et ne comprennent pas – les exigences des institutions financières (productions d'informations comptables, formalisation, exigence en fonds propres et en garanties, présentation d'un plan d'affaires précis, etc.), de l'autre, les institutions financières ne veulent pas faire les efforts nécessaires (structuration d'un département PME disposant des méthodologies, des outils et des produits adaptés à cette clientèle) pour toucher ce segment de marché tant qu'elles ne le considèrent pas comme stratégique²¹.

Dans les trois pays, l'accès aux services non financiers de développement des entreprises²² (comptabilité, gestion, conseil, accès à l'information technique, commerciale, accès au marché, etc.) est également peu développé, alors que les besoins sont importants. Les grandes entreprises arrivent à se doter de réponses internes à ces besoins. Ce n'est pas le cas pour les PMI/PME qui doivent « se débrouiller » avec les moyens dont elles disposent.

Encadré 11. Une aide au développement des entreprises : le Centre d'information technico-économique (CITE), à Madagascar

Créé en 1967, le CITE est un organisme d'information et d'appui aux opérateurs économiques (artisans, agriculteurs, microentrepreneurs, PME) mais aussi aux collectivités territoriales et, plus généralement, à la société civile. Récemment devenue association de droit malgache, le CITE a son siège à Antananarivo et décentralise ses activités grâce à un réseau de onze antennes de proximité localisées dans toute l'île (plus deux en création). Structure d'appui aux TPE, le CITE intervient dans les domaines de la formation professionnelle, de l'appui-conseil et de l'information. En 2008, l'offre de services concernait 80 000 usagers.

L'offre de services est développée en réponse à la demande et en partenariat avec des ONG comme le Gret (programme IFAC), Planet Finance (programme Madacraft) ou Enthic (prêt d'honneur) :

- le projet d'Information, formation, appui-conseil (IFAC, financé par l'UE) soutient le développement des MPE sur tout le territoire malgache. Des formations sont proposées par des intervenants « fidélisés » avec l'objectif d'offrir un large éventail de choix; l'appui-conseil est internalisé de manière à ce que les antennes suivent directement les TPE ; l'information est proposée sous forme de documents adaptés ;
- dans le cadre du projet Madacraft, des formations homologuées par le ministère de l'Education nationale (MEN) sont proposées à des artisans. Elles sont dispensées pendant six mois par des formateurs permanents en design (20 heures de formation) et en gestion (60 heures). L'objectif est de renforcer les capacités des artisans afin qu'ils puissent créer eux-mêmes des produits pour lesquels des débouchés existent, mieux gérer leurs ateliers, cibler leurs clients et adapter leurs produits aux évolutions du marché. La pérennité du dispositif n'est toutefois pas assurée en raison de son coût élevé ;
- le projet de réinsertion de jeunes franco-malgaches en échec scolaire (financé par le consulat de France) consiste en l'encadrement de 23 jeunes (majoritairement élèves du secondaire) qui ont été habitués à une certaine assistance offerte par le consulat. Le CITE leur propose, sur un an, un service d'appui à la définition de leur projet professionnel et de placement en formation courte puis en stage, avec pour objectif de déboucher sur un emploi (ou du moins d'améliorer leur employabilité) ;

²¹ C'est-à-dire tant qu'elles ne sont pas contraintes de s'y intéresser pour générer des marges.

²² Services d'appui aux entreprises (SAE) ou *Business Development Services* (BDS).

- la fondation Enthic (Entrepreneuriat éthique) alloue, depuis 2009, des prêts d'honneur (de 6 500 à 10 000 EUR, sans intérêt, sans obligation ferme de remboursement intégral, avec un remboursement échelonné dans le temps) à des porteurs de projet de retour au pays au Mali, au Burkina Faso et au Bénin. Le CITE sera la structure partenaire à Madagascar ; la collaboration est en démarrage, avec un premier dossier actuellement en montage. Le prêt consenti une fois remboursé permet, pour moitié, de rémunérer la structure d'accompagnement qui accompagne l'entrepreneur sur toute la phase de création (mise en relation, plan d'affaires, étude de marché notamment), ainsi que d'attribuer un second prêt - pour un montant correspondant au reliquat - à un nouveau porteur de projet.

Pour visiter le site Internet du CITE : www.cite.mg

Beaucoup de prestataires de services ne proposent que des solutions partielles. Les offres des différents SAE manquent d'articulation, de lisibilité ainsi que de durabilité lorsqu'il s'agit de projets, qui sont souvent financés sur de courtes périodes de 3-4 ans.

Une connaissance réciproque – ce qui n'est aujourd'hui pas le cas – des différents types d'acteurs (centres de formation, acteurs de l'insertion professionnelle, de l'appui à l'en-

treprise) est un pré-requis à une offre de SAE plus lisible et cohérente. De tels services doivent être de proximité et une cartographie simple des acteurs et des services doit pouvoir être présentée aux entrepreneurs. Les acteurs qui accompagnent les premières phases d'apprentissage du métier et de début d'autonomie sont particulièrement méconnus ; c'est plus généralement le cas des acteurs qui appuient la création d'entreprise, si tant est qu'ils existent et qu'ils soient efficaces.

2.6 Etat des progrès réalisés et à poursuivre dans le domaine de la formation technique et professionnelle

2.6.1 Des politiques d'ETFP qui vont dans le bon sens mais qui disposent encore de trop peu de moyens

Dans les trois pays étudiés, la prise de conscience, chez les responsables politiques, des enjeux liés au développement de l'ETFP a progressé. Cela s'est traduit par la définition de politiques plus orientées par la demande des employeurs, par une offre d'ETFP plus diversifiée et par la préconisation de méthodes plus adaptées (volonté d'impliquer les organisations professionnelles dans l'ETFP, approche par les compétences, promotion des formations alternant période en centre et pratique dans les entreprises, ouverture des établissements pour des prestations de formation continue, etc.). Les trois pays développent leur offre d'ETFP avec l'appui des bailleurs de fonds dans le cadre

des programmes nationaux d'appui à leur secteur éducatif. Au Sénégal et au Congo une unité de coordination de projets, logée dans le ministère en charge de l'ETFP, est chargée d'assurer la cohérence des différentes interventions.

Mais il reste encore beaucoup de chemin à parcourir pour que ces orientations politiques se traduisent par une amélioration qualitative et un développement quantitatif de l'offre d'ETFP, en particulier du fait de la faiblesse des moyens mobilisés. Ainsi, au Sénégal, le budget de la formation professionnelle ne représente que 5 % du budget de l'éducation nationale. Le pays ne compte que 210 établissements de FTP (dont 133 privés). A Madagascar, le secteur public ne compte que 63 établissements de FTP pour l'ensemble du pays. Le Congo est un peu mieux loti au regard de la taille de sa population, avec 94 établissements publics et 114 établissements privés²³.

²³ Sources : pour le Sénégal, Direction de la planification et de la réforme de l'éducation (2007); pour Madagascar, Johanson (2006); pour le Congo, DCEPETP 2005 in Fourniol (2006).

2.6.2 L'apprentissage traditionnel toujours insuffisamment pris en compte et appuyé

Au Congo et à Madagascar, les politiques et les interventions dans le secteur de l'ETFP ne prennent pas suffisamment en compte l'enjeu que représente l'apprentissage traditionnel. Il demeure pourtant le principal vecteur d'insertion pour les jeunes. Au Congo, les familles financent la formation des enfants en apprentissage pour des montants importants²⁴ montrant ainsi l'enjeu que représentent pour elles l'accès de leurs enfants à ces formations. Des expériences, menées notamment en Afrique de l'Ouest, montrent qu'il est possible de renforcer la qualité de ces formations. Citons notamment les programmes financés par la coopération Suisse, en appui aux fédérations nationales d'artisans mis en œuvre par Swisscontact (au Mali) et le Bureau d'appui aux artisans (au Bénin).

2.6.3 Un secteur privé trop peu impliqué

L'une des autres contraintes provient de la difficulté d'impliquer le secteur privé dans la FTP. En effet, mettre cette formation au service des entreprises suppose de partir de l'expression de leurs besoins. Or, les organisations professionnelles de MPME, en particulier à Madagascar²⁵ et au Congo²⁶, ne disposent que de faibles capacités institutionnelles. Sans organisations professionnelles fortes, il est difficile d'organiser la remontée régulière des besoins de compétences, d'impliquer des professionnels dans l'élaboration des programmes et d'évaluer régulièrement leur contenu pour pouvoir les adapter aux évolutions des marchés.

A Madagascar, comme au Sénégal, les établissements sont incités à générer des ressources privées mais, au final, sans accompagnement ni connaissance concrète du monde professionnel, très peu atteignent cet objectif. Un appui en ingénierie de formation leur permettrait de développer une offre adaptée et de vérifier la solvabilité du public visé. Ceci rendrait possible la concrétisation d'actions communes et d'un dialogue entre les centres de formation et les entreprises de leur localité.

2.6.4 La question du financement de la formation professionnelle continue (FPC)

Il n'existe pas de fonds de cofinancement de la FPC au Congo ni à Madagascar. Il en existe deux au Sénégal : le Fonds de

développement de l'enseignement technique et de la formation professionnelle (Fondef), créé en 2004, et l'Office national de la formation professionnelle (ONFP, créé en 1986). L'existence de dispositifs de cofinancement de la FPC joue en général un rôle essentiel pour dynamiser son marché : d'un côté ils créent des opportunités pour les entreprises et leurs organisations professionnelles et les incitent à réfléchir à leurs besoins, de l'autre, ils incitent les prestataires de formation à renforcer et à professionnaliser leur offre.

2.6.5 Des politiques transversales et sectorielles peu coordonnées

On constate, dans les trois pays, un manque de coordination entre les différentes politiques transversales ou sectorielles (politique de l'ETFP, de développement agricole et agroalimentaire, industrielle, des PME et de l'artisanat, etc.). Ainsi, une politique de développement du secteur privé ou une politique de réduction de la pauvreté privilégiant tel ou tel secteur d'activités ne sera pas nécessairement utilisée pour définir des priorités en termes de formation professionnelle. De même, une politique de développement sectorielle ne sera pas déclinée en besoins (quantitatifs et qualitatifs) de compétences.

A Madagascar, par exemple, les secteurs de l'agriculture et du tourisme sont considérés comme prioritaires et pouvant générer un important vivier d'emplois. On ne recensait pourtant que 500 étudiants dans ces domaines.

Dans les secteurs n'étant pas considérés comme stratégiques, ou prioritaires, les difficultés de recrutement sont exacerbées. Ainsi, à Madagascar toujours, toutes les moyennes et grandes entreprises rencontrées cherchent à développer des modèles de formation « alternatifs » afin de disposer d'un vivier de jeunes recrues de qualité dans lequel elles pourront puiser.

²⁴ Le Groupement interprofessionnel des artisans du Congo (GIAC) évoquait des « droits d'inscription » de l'ordre de 20 000 FCFA puis une contribution de 10 000 à 20 000 FCFA/mois/jeune, le montant variant selon les métiers.

²⁵ Il y avait pourtant eu, à Madagascar, une initiative intéressante : le Projet de renforcement de la FTP, financé par la Banque mondiale dans les années 1990, qui avait notamment pour objectif de renforcer l'implication du secteur privé dans le FTP. Il avait permis de créer le Conseil national pour la FTP ainsi que des Associations régionales interprofessionnelles pour le développement de la FP (ARIF). Ce projet cependant a été arrêté.

²⁶ Le GIAC a été soutenu par la coopération allemande dans les années 1990. Il n'a plus bénéficié d'aucun appui depuis la guerre civile (1997-1999) qui a interrompu cette coopération.

2.6.6 Des initiatives provenant des entreprises

Certaines grandes entreprises peuvent parfois prendre plus directement les choses en main : c'est le cas, à Madagascar, de Goticom qui a créé un DESS, de la Sicam, qui a monté un BEP, du collège Saint Michel fondé avec le

soutien d'un groupe d'entreprises ; citons également, au Congo les entreprises Bayo, ou Challenge Futura. Ces entreprises peuvent anticiper leurs besoins en ressources humaines et investir sur le moyen et le long terme pour les former. Ces initiatives demeurent toutefois marginales au regard du nombre de jeunes concernés.

Encadré 12. Lorsque les entreprises créent leurs propres centres de formation : exemples de la Sicam, de Goticom (Madagascar) et de Bayo (Congo)

Le CAF de la Sicam

En 1998, la Sicam crée son propre centre de formation : le Centre d'apprentissage et de formation (CAF). Privé et agréé par l'Etat, le CAF a trois missions :

- formation de formateurs, basée sur les réformes mises en œuvre dans le domaine des technologies de pointe. Le centre forme notamment gratuitement deux fois par an, pendant 5 jours, 12 professeurs de lycées techniques et professionnels (LTP), dont 6 LTP publics et 6 LTP privés provenant des 6 provinces ;
- formation professionnelle initiale en maintenance automobile : 6 jeunes de 15-16 ans sont sélectionnés tous les trois ans parmi une cinquantaine de candidats titulaires du BEPC. Ils deviennent alors boursiers de la Sicam qui les forme pour le BEP « vaccin Sicam » (formation également axée sur la connaissance de l'entreprise et de ses procédures internes) : mécaniciens, électriciens, carrossiers-peintres ;
- formation interne permanente (formation continue).

Le partenariat Bayo – ENIL

Bayo est une entreprise de transformation laitière créée en 1985 avec 6 personnes. Elle a bénéficié de plusieurs appuis financiers (AFD, Centre de développement des entreprises – CDE, organisations des Nations unies pour le développement industriel – Onudi, etc.). Cette entreprise emploie aujourd'hui 113 salariés et réalise un chiffre d'affaires de près de 2 milliards FCFA. Le chef d'entreprise, M. Joseph Louvouezo, a construit en 2001 un partenariat avec l'Ecole nationale d'industrie laitière (ENIL) de Mamirolle (Besançon). L'établissement lui envoie tous les ans des formateurs et des stagiaires sur place, à Brazzaville, pour encadrer et former le personnel de l'entreprise ; des salariés de la Bayo suivent également des formations en France. Ce système permet à l'entreprise de former ses employés aux dernières avancées technologiques de son secteur d'activité.

Le DESS « Goticom »

Six grandes et moyennes entreprises du secteur des TIC, membres du groupement Goticom, avaient les mêmes besoins de recrutement ; elles ont donc décidé d'investir, ensemble, dans la formation en relançant le DESS de l'Ecole polytechnique, qui avait périclité. Ce DESS représente un premier pas vers l'externalisation souhaitée de la formation de leurs jeunes recrues de niveau supérieur. La formation alterne présence en entreprise et dans le centre de formation.

Le modèle économique de partage des coûts implique une contribution des entreprises qui bénéficient, en contrepartie, des perspectives de recrutement des jeunes formés. Le budget de fonctionnement du DESS est ainsi constitué :

- revenus des écolages : 10 % ;
- contribution du pôle intégré de croissance (PIC)²⁷ sur la communication (terminée) : 10 % ;
- contribution des entreprises : 40 % ;
- mise à disposition de professeurs de l'université : 40 %.

Seules les dépenses de fonctionnement sont couvertes ; l'équipement, quant à lui, a été renouvelé par les entreprises partenaires. Environ cinquante jeunes sont formés chaque année ; la première promotion est sortie en octobre 2009 après deux ans de formation.

Dans les trois pays, on voit se développer une offre de formation émanant de centres de formation professionnelle (CFP) privés, parfois créés sur l'initiative d'entrepreneurs. Au Congo, des PME veulent intégrer une fonction de centre de formation (menuiserie Pedro, Diesel Exploration Services etc.). Certains artisans du Groupement interprofessionnel des artisans du Congo (GIAC) peuvent avoir une dizaine d'apprentis en formation dans leurs ateliers, ce qui finit par ressembler, de fait, à un petit centre de formation. Dans d'autres cas, cette offre émanera plutôt de structures issues du monde de la formation professionnelle, capables de nouer des partenariats avec des organismes de formation étrangers. C'est, par exemple, le cas de l'Institut supérieur de technologie d'Afrique centrale (Istac), partenaire de l'Institut catholique des arts et métiers de Lille, ou de l'Ecole supérieure de technologie du littoral à Pointe Noire, partenaire de l'université d'Evry.

L'une des limites des CFP privés, lorsqu'ils ne sont eux-mêmes pas assez professionnels, est de trop se positionner en réponse à la demande des parents qui est parfois déconnectée des réalités du marché du travail. Ce problème a été constaté plus particulièrement à Madagascar.

De manière générale, dans les trois pays, le contenu des formations n'aborde que marginalement la dimension entrepreneuriale et, lorsque c'est le cas, celle-ci se résume le plus souvent à des cours de comptabilité et de gestion d'entreprise, parfois à une initiation à l'élaboration d'un *business plan*.

Les formations ne permettent pas non plus de suffisamment contextualiser les savoirs : elles restent trop souvent théoriques et difficiles à mettre en œuvre tant qu'il n'y a pas eu un passage par l'entreprise.

²⁷ Le PIC a aidé à la création de plusieurs centres de formation dans ses trois zones d'intervention.

2.7 Absence de dispositif d'appui à l'insertion

Il n'existe pas, dans aucun des pays étudiés, de dispositif global d'appui à l'insertion professionnelle (réalisant des études sur les orientations du marché du travail et les besoins des entreprises, offrant des services d'accueil, d'information et de conseils en matière d'orientation et de recherche d'emplois, relayant les offres d'emplois, etc.).

Dans les trois pays, les jeunes se plaignent de cette situation et de l'obligation dans laquelle ils sont de « se débrouiller » par leurs propres moyens pour engager des démarches de recherche d'emploi.

Au Sénégal, les deux fonds de financement de la FPC n'ont pas les moyens d'assurer leur rôle : l'ONFP ne remplit pas sa mission de réalisation d'études sur l'emploi²⁸, les qualifications professionnelles et la formation professionnelle. Quant au Fondéf, qui a pour mission de « *valoriser les ressources humaines du pays et rendre accessible la formation continue dans les entreprises* », il agit à une échelle trop petite pour avoir un véritable impact au niveau national. Au Congo, l'Office national²⁹ de l'emploi et de la main d'œuvre (Onemo) n'a qu'un rôle très marginal et ne remplit pas véritablement les missions qui lui ont été confiées (*i.e.* développer trois types de services : l'accueil des demandeurs d'emploi, la formation professionnelle et l'appui à la création d'entreprises). A Madagascar, l'Observatoire malgache de l'emploi et de la formation professionnelle continue et entrepreneuriale (OMEF) produit des études sur les filières porteuses pour les régions ; celles-ci restent malheureusement confidentielles et peu opérationnelles.

Quant à l'Observatoire national de l'emploi et de la formation (ONEF), il recense et analyse l'offre d'EFTP du pays, mais souffre des mêmes défauts que l'OMEF et semble donc actuellement peu productif.

Dans les trois pays, on constate que des études sont réalisées mais demeurent le plus souvent partielles et peu valorisées par d'autres acteurs que ceux qui les ont commanditées.

La diffusion d'offres d'emplois et/ou de formation par la presse ne fonctionne que pour les offres émanant du secteur formel (grandes entreprises, acteurs de la coopération, concours administratifs, etc.). Des salons de l'emploi sont également organisés (Congo, Madagascar). Ces systèmes ne touchent toutefois que les jeunes diplômés.

Il n'y a que peu d'initiatives d'appui à l'insertion au sein des établissements de formation, en particulier dans les établissements du secondaire. Au Sénégal, la réforme de l'EFTP a prévu que les établissements instaurent un mécanisme de suivi des formés en vue de leur insertion. A Madagascar, seuls les réseaux d'anciens élèves semblent actifs dans ce domaine. Il existe malgré tout quelques initiatives, comme le Centre Don Bosco³⁰ au Congo, qui accompagne ses élèves à l'issue de la formation, ou encore l'Iscom, à Madagascar, qui propose un « *accompagnement à vie* ». De manière générale, les activités d'insertion relèvent le plus souvent d'acteurs du développement social et vont viser des publics spécifiques (personnes handicapées, enfants des rues, etc.).

²⁸ Ses autres missions sont les suivantes : aider le gouvernement à déterminer et à mettre en œuvre les objectifs sectoriels de la FP ; assister les organismes publics et privés dans la réalisation de leurs actions de formation et en contrôler les résultats ; coordonner les interventions par branches professionnelles et par actions prioritaires en s'appuyant sur les structures existantes ou à créer ; coordonner les actions en matière de FP des organismes d'aide bilatérale ou multilatérale intéressés.

²⁹ En 2007, 1 600 employés ont été formés techniquement sur leur poste de travail.

³⁰ Le centre Don Bosco propose aussi aux élèves ayant achevé leur cycle de formation une année supplémentaire de perfectionnement pour ceux qui ne trouveraient pas de travail. Cette année est essentiellement consacrée à de la production, qui permet de subvenir aux besoins de l'apprenant avec l'appui des ressources humaines et technologiques du centre. L'élève est ainsi petit à petit mis en situation réelle d'activité professionnelle ; il acquiert ainsi les savoirs qui lui permettront de monter sa propre affaire (avec le petit pécule qu'il aura accumulé durant cette période), ou de prouver son opérationnalité lorsqu'il aura trouvé un emploi correspondant à sa formation.

3. Comment favoriser le développement de « métiers porteurs » ?

3.1 Identifier et appuyer des métiers porteurs

3.1.1. Disposer de méthodologie pour la détermination des « secteurs porteurs » et des métiers associés

Appuyer le développement de secteurs et de métiers « porteurs » suppose de disposer des méthodes permettant de les identifier et de les sélectionner.

Sans prétendre ici passer en revue toutes les méthodes existantes, il est apparu intéressant de souligner l'intérêt que présentent les outils utilisés pour l'analyse de filières développés ces dernières années par différents acteurs. Il y a eu en effet un regain d'intérêt pour l'appui au développement des filières (*Value Chain Development*) sous une double influence : les limites rencontrées par l'application des préconisations de l'approche « *Business Development Services* » en matière d'appui aux MPME et les réflexions menées sur les moyens de combiner développement des marchés et du secteur privé et lutte contre la pauvreté (approche M4P, *i.e.* Making Markets Work Better for the Poor).

- Le Comité des bailleurs pour le développement de l'entreprise a ainsi produit en 2007 un document qui faisait le point sur les théories en matière de développement de filières et qui proposait des orientations pour le développement de filières « pro-pauvres »³¹.

- De son côté, le *BIT* a publié un guide d'analyse et de promotion des filières³². Le premier chapitre est consacré à la sélection des filières présentant un potentiel en termes de développement du travail décent ; il passe également en revue les réflexions théoriques sur cette question et établit le lien avec les travaux de Porter sur les avantages comparatifs des entreprises. Il propose une démarche utilisable lorsque les politiques nationales de développement du secteur privé n'existent pas, ou ne donnent pas suffisamment d'éléments pour faire le choix des filières à sélectionner. Il met en évidence le fait que la sélection peut s'appuyer sur des critères économiques (retour sur investissement, potentiel de croissance et de création de valeur, potentiel d'innovation, présence d'un avantage comparatif durable pour le pays, etc.) mais aussi sociaux (potentiel de création d'emplois en particulier pour les plus pauvres, potentiel en termes de partenariat avec d'autres pays, etc.).

- Un guide d'analyse de filière a également été élaboré par une équipe composée d'experts de la coopération hollandaise, du *Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (Cirad)*, de deux universités australiennes, de la société de consultants américaine *AgriFood Consulting International* et de consultants indépendants. Ce guide³³ propose une analyse conceptuelle des différentes approches de développement

³¹ Rapport disponible sur le site : <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/568/DonorApproachestoPro-PoorValueChains.pdf>

³² ILO *Guide for Value Chain Analysis and Upgrading* (octobre 2009), disponible à l'adresse suivante : http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/bdssearch.details?p_phase_id=545&p_lang=en&p_phase_type_id=6

³³ Guide disponible à l'adresse suivante : http://www.markets4poor.org/sites/default/files/file/Publications/M4P1/VC%20toolbook_eng.pdf

de filières et huit outils. Le premier outil est une méthode de sélection des filières à appuyer. Le guide s'appuie sur des exemples pour illustrer le cheminement à suivre (sélection des critères, élaboration d'une liste exhaustive des filières, pondération des critères, classification des filières). Parmi les critères suggérés figurent : le rôle actuel des pauvres dans la filière, le potentiel de croissance, la possibilité de changer d'échelle, la possibilité d'effets de levier entre investissement public et privé, le potentiel en termes d'emplois, l'impact potentiel sur l'environnement, la cohérence avec les stratégies nationales et sous-régionales, etc. Le deuxième outil présente une méthode permettant de cartographier les filières : identification des *process* utilisés, des acteurs impliqués, des flux de produits, d'informations, de savoirs entre les acteurs ; cartographie des flux de produits, des flux des emplois, des flux selon les zones géographiques ; cartographie des relations entre les acteurs, etc. Le troisième outil propose une méthode pour connaître les coûts et marges des différents acteurs. Le quatrième outil propose une méthode d'analyse des technologies et des compétences présentes et nécessaires pour le développement des filières. Le cinquième outil permet d'analyser les revenus au sein de la filière. Le sixième outil propose une méthode d'analyse de l'emploi chez les différents acteurs des filières (producteurs, collecteurs, courtiers, grossistes, transformateurs, transporteurs, commerçants de détail, etc.). Enfin, les outils 7 et 8 portent respectivement sur la gouvernance - ou la coordination des actions et services - des acteurs et sur les liens d'affaires au sein de la filière.

- Enfin, citons les travaux d'*Usaid* qui sont certainement parmi les plus complets sur ces questions³⁴. Concernant la sélection de filières, quatre critères sont proposés : i) potentiel de compétitivité (avec plusieurs sous-critères - crois-

sance passée et potentielle, parts de marché, niveau de concurrence, services associés et d'appui existants, environnement des affaires, etc. – et plusieurs outils pour analyser ce potentiel, dont les cinq forces de Porter), ii) impact potentiel (en termes de croissance et de revenus, de lutte contre la pauvreté, de participation et de développement des MPME, d'emplois, etc.), iii) participation à l'atteinte d'autres préoccupations (*i.e. cross-cutting issues*, liées par exemple au genre, à l'environnement, etc.), iv) possibilité de mobiliser des industries leaders (nombre d'industries leaders, état de leurs collaborations, ouverture à la collaboration avec des MPME, etc.).

Cependant, tous ces outils ne permettent pas de procéder à une analyse des métiers proprement dite. Or il peut s'avérer nécessaire d'identifier plus précisément les goulots d'étranglement possibles générés par le fait que telle ou telle profession jouant un rôle important dans une filière ne se développe pas suffisamment vite, entraînant ainsi un blocage ou un ralentissement du développement d'une filière dans son ensemble. Cela peut notamment être le cas lorsque la stratégie de développement d'une filière passe par le développement des MPME qui y interviennent, l'exemple type étant donné par des filières de produits industriels d'exportation faisant largement appel à la sous-traitance de petits ateliers.

Il faut alors compléter les analyses des filières par des analyses de métier en s'appuyant sur des outils du type *Dacum (Developping a Curriculum)*³⁵, ou d'analyse de situation de travail pour élaborer des chartes de compétences ou des référentiels de métiers sur la base desquels pourront être mis au point les programmes de formation qui permettront de diffuser les compétences nécessaires³⁶. Cette analyse

³⁴ Voir : http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=9651_201&ID2=DO_TOPIC

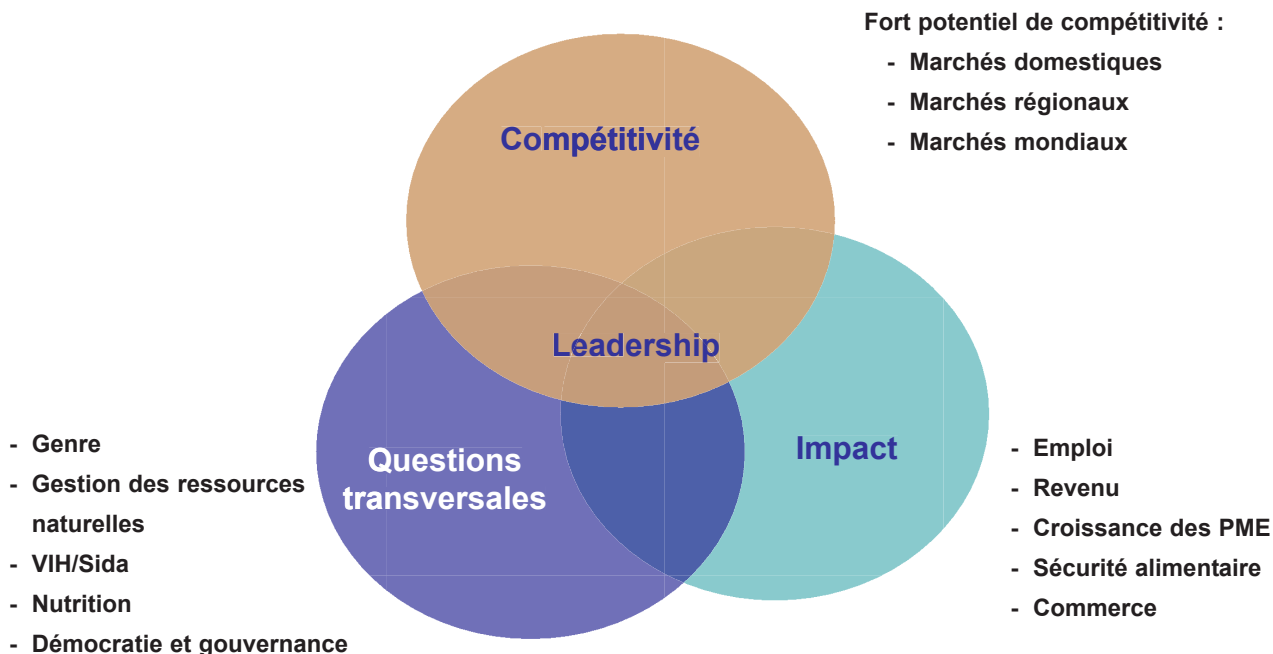
³⁵ La méthode *Dacum* a été mise au point au Canada et a été utilisée en Afrique de l'Ouest par la coopération suisse. Elle constitue un système complet de développement et de gestion des compétences. Elle permet de réaliser des référentiels appelés chartes de compétences respectant les besoins du pays, basés sur les normes nationales et internationales. La méthode se base sur l'appui à la formulation des compétences nécessaires à l'exercice d'un métier donné par les meilleurs praticiens de ce métier. Elle permet ensuite de déboucher sur la formulation des programmes de formation.

³⁶ Il faut néanmoins garder à l'esprit que le problème de compétences peut ne pas être la seule contrainte.

sectorielle permettant la définition des « métiers porteurs » doit aboutir, non seulement à la définition de référentiels métiers appropriés, mais aussi à la mise en œuvre des services nécessaires à l'exercice de ces métiers, accompa-

gnés des cadres de concertation nécessaire pour que le processus reste dynamique et capable de s'autoréguler de manière pérenne.

Schéma 2. Critères d'analyse de la filière



Source : Selection of industries in the value chain framework, Briefing Paper, Usaid, 2009.

3.1.2. L'exemple des métiers verts

Certains pays, à l'instar de Madagascar, bénéficient d'un patrimoine environnemental exceptionnel, constitué d'une faune et d'une flore endogènes spécifiques. Cet environnement est une source importante de revenus, générés notamment grâce au tourisme (lorsque le pays ne traverse pas de crise sociopolitique). Ce constat a conduit les Etats concernés, appuyés par les partenaires techniques et financiers, à mettre en œuvre des programmes de protection de l'environnement ambitieux et sources de nombreux emplois. Il existe ainsi à Madagascar une formation spécifique, Gestion de ressources naturelles et environnement (Grene), hébergée par l'université de Tamatave, qui vise à fournir les ressources humaines nécessaires à l'atteinte de cet objectif.

Par ailleurs, l'agriculture des pays en développement se distingue par une faible utilisation d'intrants chimiques, ce qui peut lui permettre de développer des activités d'agriculture biologique. Le lycée technique de Thiès au Sénégal propose ainsi des formations visant le développement de cette activité. De même, à Madagascar, une part de l'exportation agricole se fait par les filières « bio ». Cette activité ne concerne toutefois que les entreprises les plus structurées disposant notamment des moyens nécessaires pour financer la certification, dont le coût est souvent considéré comme prohibitif.

Enfin, la valorisation des déchets, notamment ferreux ou plastiques, ainsi que la valorisation des matériaux locaux apparaissent comme des activités « vertes » pratiquées, pour certaines, de longue date. En ce qui concerne les biocarburants, nous n'avons pas pu observer d'activités significatives dans ce domaine qui semble pour l'instant en état de projet. Le développement de la culture et de la transformation du jatropha (en agrocarburant) a été cité plusieurs fois comme un exemple possible.

Un accompagnement spécifique embryonnaire

Ces activités vertes ne sont pour certaines rendues possibles que grâce à des actions d'accompagnement spécifiques, parmi lesquelles figurent la recherche et le développement, la formation et les SAE. Ainsi, l'université d'Antananarivo héberge le Centre national de recherche en

environnement (CNRE), dont les activités portent principalement sur l'amélioration du cadre de vie de la population, la valorisation des ressources naturelles, la connaissance et la gestion durable des milieux (en particulier aquatiques), l'appui aux programmes de développement régional intégré, les études sur la gestion de l'environnement et la mise en place de systèmes d'information pour la gestion et le suivi de l'environnement.

De plus, Madagascar et le Sénégal bénéficient de services aux entreprises spécifiques qui leur permettent notamment de développer leur filière biologique, avec la présence du Centre technique horticole de Tamatave (CTHT, Madagascar) et de l'Institut de technologie alimentaire (ITA, Sénégal), qui permettent de (i) certifier les caractéristiques des sols (évitant ainsi la période de latence de deux ans exigées pour une certification Bio), (ii) d'effectuer les contrôles qualité (notamment pour les produits transformés) et (iii) de proposer différentes solutions d'emballage. A elles seules, ces deux institutions – dont l'activité dépasse largement le cadre national – représentent plusieurs métiers indispensables au développement de la transformation agroalimentaire, qu'elle soit biologique ou non. Même si l'agriculture biologique demeure largement minoritaire, et quasi exclusivement réservée aux entreprises formelles (si l'on exclut les nombreux travailleurs saisonniers que cette activité peut toutefois mobiliser), elle illustre le concept de « métiers porteurs » compris comme vecteur d'insertion et de développement d'activités économiques.

Un environnement institutionnel peu sensibilisé

On constate, en général, que la plupart des organisations qui ne sont pas directement concernées par les questions environnementales semblent peu impliquées sur cette problématique. Ainsi, aucune n'a mentionné ce secteur comme une opportunité économique, ou pour le moins comme constituant un volet de leur activité. La plupart estiment que cette question est du ressort des institutions spécialisées ; elles ne la considèrent que comme une contrainte consommatrice de moyens, et non comme une source potentielle d'AGR. Les données statistiques et, plus globalement, les informations portant sur les différents projets, programmes ou initiatives privées demeurent largement méconnues des institutions ayant la charge du secteur privé et de la forma-

tion professionnelle. La connaissance du secteur « vert » et des emplois qui lui sont associés demeure ainsi largement conceptuelle.

Des initiatives éparses qui tendent à essaimer

Ce relatif désintérêt des organisations non directement concernées par la question contraste avec la mobilisation forte d'un certain nombre d'acteurs de la société civile, pour qui la question environnementale représente un élément tout-à-fait essentiel dans la création d'AGR.

Ces initiatives sont très largement soutenues et encouragées par les bailleurs de fond et les tutelles, telles que le ministère de l'Environnement. Plusieurs projets s'inscrivent dans cette dynamique ; c'est le cas du projet sénégalais Négociation climat pour toute l'Afrique réussie (Nectar) - soutenu par l'Organisation internationale de la francophonie (OIF) - qui vise à rendre effectives les implications du protocole de Kyoto dans la vie quotidienne. La réalisation d'un lycée haute qualité environnementale (HQE) dans la région de Saint Louis, en lien avec la coopération décentralisée du Nord Pas de Calais, est un autre exemple qui mérite d'être cité. Au niveau de la formation, il est significatif que le lycée de Thiès propose en enseignement la culture biologique³⁷ ; c'est également le cas de l'école polytechnique, qui utilise un projet d'éolienne « *made in Sénégal* » comme support pédagogique. Concernant l'accès à l'information, notons aussi la publication d'une revue sénégalaise, le magazine sur l'environnement *VIE* (Vert - Information environnementale), dont chaque numéro présente une thématique sur les enjeux environnementaux. Cette publication est produite par l'université Cheikh Anta Diop de Dakar et l'Association de lutte pour la préservation de l'environnement (ALPE). La plupart de ces initiatives se concentrent sur les domaines des biocarburants, des biomasses, de l'énergie renouvelable et du traitement des déchets. La plupart ont une composante économique évidente et sont porteuses d'emploi, à l'image de l'entreprise Proplast (cf. encadré 8 ci-avant). Elles illustrent les potentialités qui existent au Sénégal pour développer des activités économiques autour des questions environnementales et, surtout, des besoins qui lui sont associés pour voir l'émergence d'un nombre significatif de métiers verts.

Toutefois, le relatif manque d'intérêt du monde économique (à l'exception notable des exemples cités précédemment) pour ce nouveau secteur semble parfois ralentir l'accès des pays en développement aux opportunités que lui offre l'environnement international. Ainsi, alors qu'une part non négligeable de l'agriculture pourrait prétendre à la labellisation bio, seule une part infime en bénéficie (et souvent de manière confidentielle). De même, le développement d'un centre de technologie propre soutenu par le PNUE (à travers son programme *Cleaner Production*), tel qu'il existe dans plusieurs pays africains anglophones, ne semble pas devoir être mis en œuvre dans l'un des trois pays. Le secteur économique se prive donc des opportunités de nouveaux marchés et se met peu à peu dans la situation de devoir subir ce changement majeur de l'économie internationale sans pouvoir en saisir les avantages.

Les « métiers porteurs » issus de l'économie « verte » demeurent aujourd'hui marginaux, faute d'un accès suffisant à la plupart des services nécessaires à leur développement. Les questions d'accès à l'information, à la formation, au financement et aux technologies semblent ici aussi tout-à-fait essentielles pour permettre le développement de « métiers porteurs » verts.

En résumé, les exemples de réussite de développement de « métiers porteurs » verts indiquent qu'il est nécessaire de développer :

- une sensibilisation et une implication des institutions non directement concernées (autres que le ministère de l'Environnement et les structures dédiées) : cela passe entre autres par la définition d'objectifs spécifiques à la thématique et la mise en place de plan d'actions avec des cellules de suivi *ad hoc*, de formations appropriées, d'échanges avec les organisations professionnelles et la société civile, et éventuellement la création de structures dédiées et de centres d'informations sectoriels ;
- des centres de recherche et de développement technologiques appliqués dédiés, à l'instar de ce qui est proposé par le PNUE, en vue de permettre la diffusion des transferts de technologie nécessaires à ces activités vertes ;

³⁷ Il est toutefois regrettable que cette formation ne soit pas accompagnée d'un enseignement concernant l'accès à la labellisation.

- la mise en place de services aux entreprises spécialisés : certification, conseil, assurance, mise en relation, diffusion de l'information, formations spécifiques ;
- la mise en œuvre de réseaux sectoriels et de réseaux transverses permettant la diffusion et le renouvellement de l'expertise dédiée ;
- des actions de sensibilisation et de diffusion de l'informa-

tion (via les différents médias, notamment la télévision) ;

- la mise en œuvre, par les PTF et les multinationales, de pratiques vertes au sein de leurs activités dans ces pays (siège HQE, certification de leurs activités, etc.) ;
- la création de programmes d'insertion et de formation dédiés aux *green businesses*.

3.2 Promouvoir l'innovation dans les MPME

Si la notion de « métiers porteurs » ne renvoie pas nécessairement à la notion de nouveaux métiers, il n'en reste pas moins vrai que l'innovation est bien souvent la condition du développement d'activités nouvelles et, par la même, d'emplois.

Une typologie de l'innovation

Afin de pouvoir accompagner l'innovation entrepreneuriale intrinsèque aux « métiers porteurs », il semble indispensable de mieux comprendre les processus qui la sous-tendent.

Les applications de l'innovation peuvent être très diverses, elles sont pour l'essentiel regroupées en trois catégories³⁸ :

1. *l'innovation de produit*, qui peut concerner tant son aspect (taille, design) que son contenu technique (matériau, changement énergétique, etc.). L'objectif de l'innovation vise alors à améliorer son esthétique ou son utilité vis-à-vis d'un marché donné dans le cadre, par exemple, d'une politique de différenciation avec la concurrence ;
2. *l'innovation de procédé* repose sur l'outil de production, auquel on apporte des modifications en vue d'améliorer différents critères (qualité, productivité, etc.) ;
3. *l'innovation organisationnelle* touche spécifiquement la structure de l'entreprise en modifiant, par exemple, la répartition des tâches. Cette innovation peut se faire au sein même de l'entreprise, mais également l'amener à lier des partenariats avec l'extérieur. Le but est alors de rendre l'organisation plus efficiente par rapport à divers objectifs (rentabilité, flexibilité, diversification, etc.).

L'ampleur de l'innovation s'évalue surtout en fonction de

l'impact qu'induit cette dernière ; l'importance des changements s'apprécie alors suivant un continuum allant de l'innovation de rupture à l'innovation incrémentale :

- l'innovation de rupture, induit des changements profonds éloignés des savoirs traditionnels. Certains l'associent à la présence d'un personnel hautement qualifié avec, par exemple, la mise en œuvre d'une activité de R&D. On l'évoque le plus souvent dans les secteurs de pointe comme l'aéronautique ou l'informatique ;
- *l'innovation incrémentale*, au contraire, fait appel à des changements complémentaires et modérés dans leurs implications. Ils visent souvent l'amélioration de certains aspects quotidiens de la production ou de l'utilisation du produit.

Le processus de l'innovation

L'innovation apparaît comme une composante importante des « métiers porteurs », dès lors que l'on comprend bien cette dernière comme un processus aussi banal que complexe³⁹. Afin

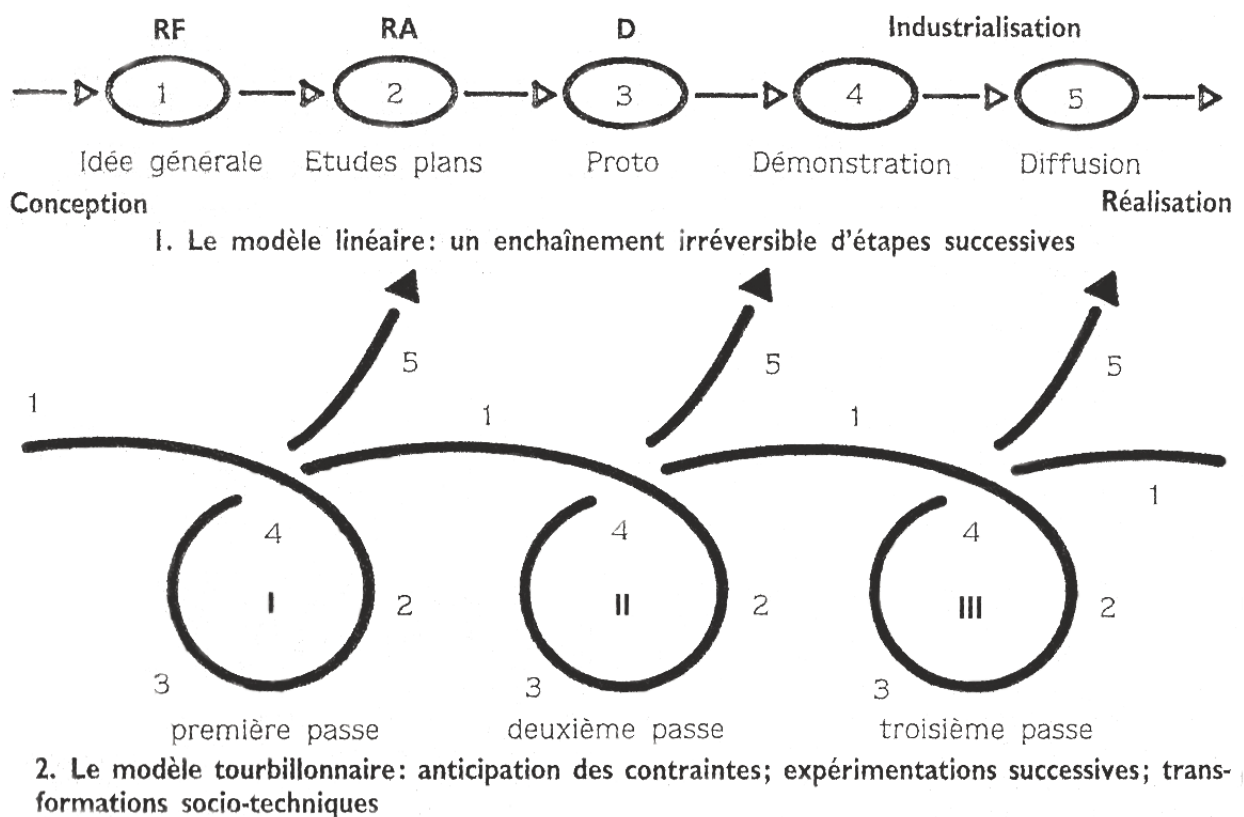
³⁸ Cette typologie différencie surtout les résultats obtenus alors que les processus mis en jeu semblent très proches, avec plus ou moins d'incertitudes en fonction du degré de radicalité de l'innovation. La principale implication résiderait alors en une prise de risques plus importante, éventuellement accompagnée d'une plus grande résistance au changement de l'environnement. De plus, les innovations se combinent souvent : elles sont à la fois organisationnelles et technologiques, à la fois de produit et de procédé.

³⁹ Nous retrouvons ici un élément essentiel servant à caractériser l'innovation telle que décrite notamment dans l'encyclopédie de l'innovation. Concernant la banalité, on peut citer l'illustration qu'en donne Smith, en 1776, dans *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations* (édition française : 1991, Flammarion, Paris) : « Une grande partie des machines employées dans ces manufactures où le travail est le plus subdivisé, ont été originellement inventées par de simples ouvriers (...). Dans les premières machines à feu, il y avait un petit garçon continuellement occupé à ouvrir et fermer alternativement la communication entre la chaudière et le cylindre, suivant que le piston montait ou descendait. L'un de ces petits garçons, qui avait envie de jouer avec ses petits camarades, observa qu'en mettant un cordon au manche de la soupape, et en raccordant ce cordon à une autre partie de la machine, cette soupape s'ouvrirait et se fermerait sans lui. (...) Ainsi, une des découvertes qui a le plus contribué à perfectionner ces sortes de machines depuis leur invention, est due à un enfant qui ne cherchait qu'à s'épargner de la peine. »

de permettre de mieux cerner le processus sous-jacent, on peut utilement se référer au modèle tourbillonnaire⁴⁰ qui s'oppose,

dans la pratique, à la perception souvent linéaire qui est donnée de l'innovation (cf. schéma 2)

Schéma 3. Le modèle tourbillonnaire du processus d'innovation face au modèle linéaire



*RF = recherche fondamentale ; RA = recherche appliquée ; D = développement

Source : Akrich et al., 1988.

⁴⁰ Ce modèle n'est pas sans rappeler celui de l'apprentissage tel que l'évoquent divers auteurs. Voir notamment Nonaka, 1997.

L'encyclopédie de l'innovation explicite le processus d'innovation en ces termes : « *Le plus souvent, l'innovation dans les PME se réalise sans recherche et développement (R&D) proprement dite et est faite de petits changements. Dans beaucoup de cas, ces modifications portent sur plusieurs points de la chaîne de valeur, générant une innovation globale se modifiant régulièrement. Ces changements se font dans l'action même ou sont lancés à partir d'un souhait, d'une critique ou du besoin latent d'un client. (...) le tout [se faisant] dans un mouvement plutôt tourbillonnaire que linéaire touchant le produit, les procédés pour le produire, l'organisation pour mieux utiliser ces procédés, la publicité et la distribution.* »⁴¹

Toujours dans le même ouvrage, de nombreux auteurs – dont Julien – soulignent certains facteurs-clés facilitant ce processus d'innovation et, donc, d'adaptation : « [L'innovation] requiert le travail en équipe et une grande

flexibilité des tâches. Elle suppose une implication importante des employés dans la production et dans la recherche de solutions à des changements non prévus. (...) Elle entraîne souvent une transformation de la hiérarchie et des relations de travail. » Ainsi, en confrontant les expériences des entrepreneurs, on peut se demander si la créativité n'est pas le propre d'un individu qui opère dans une structure souple. *A contrario*, face à ce besoin d'adaptabilité de l'entrepreneur, on serait donc en droit de se demander si certains échecs de services destinés aux MPE ne sont pas liés à cette absence de flexibilité, malgré d'importants moyens et une préparation minutieuse.

Ceci nous amène à citer en référence (encadré 13) les recommandations⁴² issues d'une étude commandée par le ministère des Affaires étrangères en 2009 et publiée en 2011 par l'AFD : *Transition démographique et emploi en Afrique Subsaharienne*.

Encadré 13. Une approche projet et programme souple

Il ne s'agit pas que les MPE s'adaptent aux projets les concernant, mais bien l'inverse ! En partant du postulat que le développement résulte de l'innovation le plus souvent incarnée par les MPE, il découle que tout programme ou projet devrait permettre d'intégrer les questions d'innovation. Cela suppose que le mode opératoire des projets mette l'accent sur les caractères suivants en sus des aspects techniques usuels :

- un fonctionnement en mode itératif suivant un processus d'amélioration continue ;
- une approche opportuniste permettant d'intégrer les innovations que proposent les milieux socioéconomiques locaux ;
- une action interconnectée tant d'un point de vue géographique que fonctionnel, afin de permettre la circulation des informations, les échanges de services et la permanente adaptation aux besoins ;
- l'implication de la société civile locale, telle que les organisations socioprofessionnelles, dans la conception et le suivi, ce qui est une source d'appropriation locale et d'adéquation aux besoins ;
- une approche transdisciplinaire, tant le compartimentage est souvent castrateur et contribue à être inopérant face à des besoins le plus souvent transverses et polymorphes ;
- une démarche dans la durée et s'adaptant aux besoins évolutifs que constitue toute activité entrepreneuriale.

De manière générale, on peut dire qu'il n'est pas possible de couvrir l'ensemble des types de MPE avec une offre unique et standardisée de services dès lors que l'on souhaite réellement intégrer le processus innovant le constituant.

Les MPME disposent par ailleurs d'une bonne capacité à imiter leurs concurrents dès lors que l'un d'eux a innové et qu'il a montré la viabilité économique de son innovation. La diffusion

de l'innovation « par essaimage » n'est donc généralement pas un problème majeur, à moins qu'elle n'exige des investissements financiers importants (cf. encadré 14).

⁴¹ Cf. Julien, in P. Mustar et H. Penan (2003).

⁴² Lejosne, in Beaujeu *et al.* (2011).

Encadré 14. L'innovation dans les MPME : trois cas concrets (Brazzaville)

Un exemple d'essaimage : la menuiserie Pedro

Aujourd'hui chef d'entreprise, M. Mayembe Pedro, a commencé sa carrière comme apprenti dans le cadre d'une formation en Centre d'enseignement technique. Il a créé son entreprise spécialisée en menuiserie, charpente et garnissage en 1996. Petit à petit, l'entreprise a pris de l'envergure ; il y a donc associé deux de ses confrères, qui travaillent avec lui, et une équipe de dix apprentis.

M Mayembe Pedro a mis au point son propre système de formation par apprentissage avec un programme par étapes de deux ans. Contrairement aux autres entrepreneurs, il ne demande pas aux jeunes apprentis de verser une contribution mensuelle. Par contre, ces derniers – recrutés en général au niveau de la 4e ou de la 3e – fournissent la totalité de la main d'œuvre de son atelier qu'il a organisé de manière à ce qu'il puisse jouer un rôle de formateur/accompagnateur/contrôleur. Il a fait ce choix en constatant, d'une part, sa difficulté à garder des employés et, d'autre part, la difficulté de faire accepter des changements de pratique professionnelle à des salariés expérimentés.

L'un des enjeux de son entreprise est l'innovation. Il cherche des idées à partir de catalogues et d'Internet. C'est comme cela qu'il s'est mis à fabriquer des escaliers avec placard combiné, des fenêtres à persiennes, des chaises pliantes, des parois coulissantes, etc. Il a pu observer, sur le marché de Pointe Noire, que ces constructions innovantes sont aujourd'hui diffusées par d'autres ateliers de menuiserie, créés par certains de ses anciens apprentis.

L'importance de l'accès aux avancées de la recherche : Challenge Futura

Installée à Brazzaville, Challenge Futura est une société d'ingénierie (recherche et fabrication de prototypes) et de fabrication d'équipements dans les domaines de l'agroalimentaire, des énergies renouvelables, de l'eau et de l'habitat. Elle a été créée par M. Tsengue-Tsengue, un ancien centralien après plusieurs années d'expériences en tant que salarié, puis consultant, dans le secteur industriel.

Elle emploie douze personnes et a réalisé, en 2008, un chiffre d'affaires de 106 millions FCFA. Challenge Futura s'appuie sur trois métiers principaux : chaudronnerie et structure métallique ; mécanique (construction et usinage) ; électricité et électromécanique. L'entreprise recrute chaque année des stagiaires provenant d'écoles d'ingénieurs ou d'universités françaises pour former son personnel à ces différents métiers et bénéficier des dernières avancées de la recherche dans les domaines la concernant.

Enfin, M. Tsengue-Tsengue effectue une veille technologique permanente sur les gammes de produits fabriqués par son entreprise, en utilisant notamment les nombreuses opportunités qu'offre Internet. Il est ainsi en mesure de répondre à des appels d'offre nationaux sans réels concurrents.

Un exemple d'innovation organisationnelle : Sytem Services

Sytem services a été créé par Mme Liliane Tumba qui, après avoir été salariée de l'Unicef pendant douze ans, a décidé de monter un projet à caractère entrepreneurial pour aider les jeunes à s'insérer dans la vie active. Pour créer son entreprise, elle s'est appuyée sur la société que lui a laissée son ex mari et son réseau de relations. Le projet s'inspire du système de franchise appliqué au secteur des agences immobilières et des agences de voyages.

Partant du constat que le marché de la transaction et de la location immobilières était occupé, d'une part, par les notaires et les architectes (dont le coût des prestations est très élevé) et, d'autre part, par les démarcheurs des rues (qui ne sont pas professionnels), elle a décidé de créer des agences professionnelles pour occuper le créneau situé entre les deux types de prestataires existants.

Cette entreprise procède par une forme de *franchising* qui inclut également une phase d'« incubation » des franchisés. Pour ce faire, elle recrute des jeunes diplômés qui sont ensuite formés en les mettant progressivement en situation. Chaque agence en gestation est constituée d'un binôme qui a vocation à s'autonomiser peu à peu tout en bénéficiant des services de la maison mère. Ce faisant, cette dernière assure tout à la fois un rôle d'« incubateur » et de contrôle des activités.

L'extension à d'autres secteurs d'activités est envisagée : restauration, services bureautiques, promotion immobilière.

Plusieurs types d'actions sont possibles pour faciliter l'innovation chez les MPME. Il peut d'abord s'agir de faciliter l'accès à l'information, notamment à travers l'accès à Internet qui est de plus en plus utilisé par les entrepreneurs. L'accès à l'information peut également passer par l'organisation de la participation des entrepreneurs aux foires et aux manifestations à caractère commercial. Il peut également s'agir de favoriser les liens entre la recherche (notamment en matière d'élaboration de prototypes pour les équipements ou d'expérimentation de fabrication de produits) et les entrepreneurs. Cela passe à la fois par une plus grande

ouverture des organismes de recherche à l'identification des besoins des entrepreneurs en matière de recherche, et par une diffusion des résultats obtenus par les organismes de recherche qui soit accessible aux MPME. Cela peut également passer par la promotion d'« incubateurs » d'entreprises innovantes en collaboration avec les organismes de recherche, comme il en existe certains exemples dans les pays du Nord. Enfin, on peut aussi évoquer l'intérêt de l'implication directe (sous-traitée ou contractualisée) d'entrepreneurs dans des centres de recherche par rapport à des cahiers des charges faisant appel à la R&D.

Encadré 15. Exemples d'innovation dans le domaine de l'agroalimentaire

Le Centre technique horticole de Tamatave (CTHT), à Madagascar

Le CTHT s'est spécialisé sur la création de valeur ajoutée et le transfert de technologies par la transformation et la conservation des fruits et légumes. Il s'adresse essentiellement au secteur de l'exportation. Le centre propose des formations techniques de haut niveau sur l'hygiène, la traçabilité et les risques sanitaires. Il a créé un laboratoire de contrôle pour l'export, par exemple sur le suivi phréologique dans la filière litchi pour que les exportateurs soient en mesure de fournir les informations exigées par leurs clients étrangers.

Le CTHT fonctionne sur le principe d'un centre de services avec une gamme étendue de prestations, de produits, voire même d'emballages. Il permet de faire des tests commerciaux à petite échelle tout en formant les bénéficiaires de ces prestations.

Il s'agit également pour le CTHT d'adapter les technologies aux demandes. Les industriels peuvent ainsi y venir avec les matières premières (avec ou sans conditionnement) et payer la prestation du CTHT de transformation des fruits, épices ou légumes, de design et de conditionnement. Les tests peuvent être faits sur 2 000 à 3000 pots pour un industriel, 500 pour un groupement de paysans, 30 pour un particulier.

L'Institut de technologie alimentaire (ITA), au Sénégal

Les technologies appropriées sont rares au Sénégal, notamment en matière de transformation agroalimentaire. Ainsi, le GIE Aproval et l'entreprise Vivrière, deux entreprises de transformation agroalimentaire, ont dû développer des équipements semi-industriels en lien avec l'ITA car les technologies n'ont pas pu être identifiées à l'extérieur du Sénégal, comme le rappelle Pape Senghane Diouf, le créateur⁴³ : « *Quand je cherchais des équipements adaptés, soit je trouvais des machines de trop grandes capacités aux Etats-Unis, soit rien* ». Dans d'autres cas, les technologies existent hors du pays, mais il faut pouvoir les identifier et financer leur acquisition.

Il est important que la prise de risque financier liée à l'innovation puisse, dans certains cas, être limitée par des mécanismes adéquats (fonds d'innovation utilisables en subvention et/ou en garantie). En effet, la situation financière des entreprises étant souvent fragile, l'innovation représente

souvent une prise de risque qu'elles ne peuvent se permettre. Ceci aboutit alors à la mise en œuvre de solutions non optimales qui nuisent à un développement rapide de l'entreprise.

3.3. Promouvoir l'entrepreneuriat

Des métiers ne peuvent devenir « porteurs » que si des dynamiques entrepreneuriales peuvent s'exprimer et se matérialiser, créant ainsi des opportunités d'emplois pour les promoteurs eux-mêmes et pour les employés dont ils auront besoin. Cela passe notamment par la promotion de l'entrepreneuriat. En effet, même si la perception de l'entreprise n'est pas la même au Congo (où l'entrepreneuriat reste particulièrement mal considéré) et dans les deux autres pays, la promotion de l'entrepreneuriat semble pouvoir jouer un rôle positif pour inciter à la prise d'initiatives. Différentes actions pourraient donc être envisagées dans ce domaine.

Des campagnes de sensibilisation s'appuyant sur des exemples concrets de réussite d'entrepreneurs nationaux et des programmes de type *Entreprendre pour apprendre*⁴⁴ pourraient jouer un rôle utile en la matière.

L'intégration de la dimension entrepreneuriale dans les cursus de formation professionnelle devrait être plus systéma-

tique et ne pas se limiter à la transmission de compétences en comptabilité et/ou en gestion d'entreprises.

Ainsi, l'Institut supérieur de la communication, des affaires et du management (Iscam), à Madagascar, qui se positionne en école supérieure d'excellence en management, propose des activités autour de l'estime de soi et du leadership. La question de l'entrepreneuriat est abordée à deux niveaux pour les étudiants : prise d'initiative (au quotidien) et matières spécifiques (gestion de projet, création d'entreprise).

Le contenu des formations professionnelles pourrait être enrichi pour aller dans ce sens en recourant à des interventions de professionnels (via le développement de la formation en alternance, le recours plus fréquent à des études de cas d'entreprises sur le terrain, etc.). Le développement d'une activité de production dans les centres de formation professionnelle semble également jouer un rôle important, à la fois pour les rapprocher des réalités des entreprises et

⁴³ Cette entreprise a déjà été présentée dans l'encadré 5.

⁴⁴ Pour plus d'information sur ce programme, visiter les sites Web : <http://www.ja.org/>, <http://www.entreprendre-pour-apprendre.fr/> ou <http://fr.wikipedia.org/wiki/Mini-entreprise>. Une mini-entreprise, ou jeune entreprise, est une entreprise créée et gérée par des jeunes de 14 à 25 ans durant une année scolaire. Le but de ces entreprises est d'initier ces jeunes à la vie économique et au monde de l'entreprise en leur faisant réaliser l'ensemble des tâches. Ce programme est développé dans le monde entier. On le trouve également sous l'appellation anglaise *Junior Achievement*.

pour que les élèves soient mis en situation de production et de gestion.

La promotion de l'entrepreneuriat pourrait concerner plus particulièrement la création d'activités dans le secteur artisanal et les métiers manuels qui tendent à être déconsidérés aux yeux des jeunes, qui les considèrent avant tout comme des métiers pénibles et socialement peu valorisants

alors qu'ils présentent de réels potentiels d'activités. La promotion de l'entrepreneuriat devrait également aller de concert avec la valorisation de l'EFTP et des niveaux intermédiaires (bac techniques, BT, BTS), où il existe une réelle demande des entreprises.

Enfin, des leçons pourraient être tirées d'expériences d'appui à l'entrepreneuriat appliquées à des secteurs donnés.

Encadré 16. L'Agence d'exécution des travaux d'intérêt public contre le sous-emploi (Agetip), Sénégal

L'Agetip, agence de maîtrise d'ouvrage déléguée du bâtiment créée par la Banque mondiale en 1989, a accompagné dans les années 1990 le développement de la filière BTP, qui comptait alors peu d'entreprises en capacité de gérer des marchés de taille importante. L'agence a ainsi aidé une centaine de PME à démarrer et à se consolider en leur octroyant des marchés avec certaines facilités : peu de références exigées, un renforcement via des formations modulaires techniques courtes et en gestion (pour les ouvriers, les ingénieurs et les dirigeants des entreprises), un accompagnement individualisé des PME, la possibilité d'accéder à des facilités de trésorerie (paiement en 24 heures sur présentation de factures, l'entreprise demandant par ailleurs à son fournisseur de matériaux un crédit de 24 heures ce qui revenait pratiquement à ce qu'Agetip paie directement les fournisseurs) et un paiement échelonné (décomptes partiels) des PME.

Plus de vingt ans plus tard, on recense de nombreuses entreprises créées et développées durant cette période et force est de constater que le secteur du BTP s'est professionnalisé.

3.4. Générer la capacité d'entreprendre

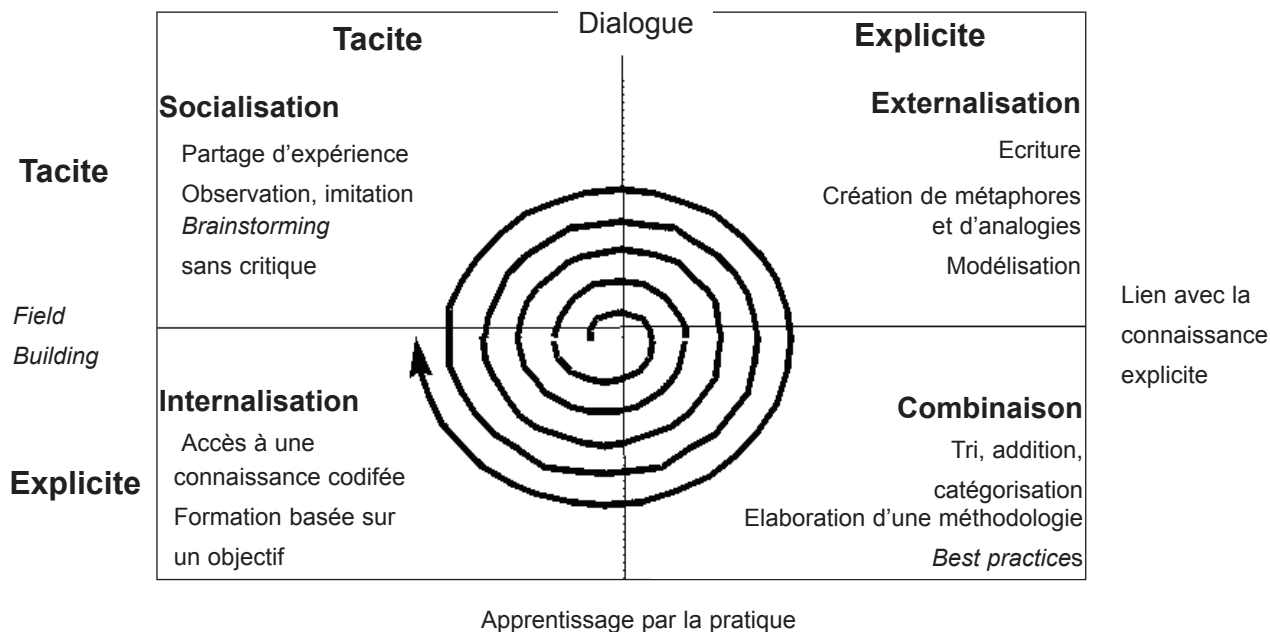
Le secteur informel représente l'essentiel des activités des trois pays étudiés. Ce secteur est constitué pour l'essentiel de MPE fondées sur l'auto-emploi. De ce fait, la mise en œuvre de métiers se fait, pour l'immense majorité de la population, de manière entrepreneuriale, que ce soit en tant que responsable d'entreprise ou en tant que salarié⁴⁵ d'une MPE. L'esprit d'entreprise apparaît ainsi comme un élément intrinsèque de tout métier porteur et nécessite d'être pleinement pris en considération dès lors que l'on

considère l'entrepreneur comme étant une personne ayant réussi son insertion socioprofessionnelle à travers le métier qu'il met en œuvre grâce à son entreprise.

Pour mieux appréhender les prérequis nécessaires à l'assimilation des savoirs, savoir-faire et savoir-être nécessaires au développement d'un « métier porteur », il semble opportun de se référer au processus d'apprentissage représenté sur le schéma 3.

⁴⁵ Dans ce cas, on parlera d'intrapreneuriat (démarche entrepreneuriale innovante des employés au sein d'une structure existante), cette qualité apparaissant souvent indispensable aux salariés de MPE en raison du côté polymorphe de leur travail, qui nécessite une permanente adaptation aux besoins de l'entreprise.

Schéma 4. Le processus d'apprentissage modélisé par Nonaka et Takeuchi



Encadré 17. Les quatre phases du modèle de Nonaka et Takeuchi :

La socialisation est un partage d'expériences créant, de fait, des connaissances tacites telles que les cultures de métiers ou d'entreprises et les aptitudes techniques (par l'observation, l'imitation, la pratique sur le terrain).

L'extériorisation est un processus d'articulation des connaissances tacites en concepts explicites, sous forme de métaphores, concepts, analogies hypothèses ou modèles. Ce processus est déclenché par le dialogue ou la réflexion collective.

La combinaison correspond à la conversion des concepts en archétypes, prototypes, modèles ou mécanismes opératoires, technologies. Il peut également s'agir de la traduction et de l'opérationnalisation des visions d'entreprise, des concepts d'activité ou des concepts de produits.

L'intériorisation est le processus d'incorporation de la connaissance explicite en connaissance tacite. Elle est étroitement liée à « l'apprentissage en faisant ».

Source : Nonaka et Takeuchi, 1997.

Le schéma 3 illustre le processus d'apprentissage et d'acquisition de compétences nécessaires à l'entrepreneur, qu'elles soient entrepreneuriales ou techniques, propres au métier. Ce schéma décrit ainsi la nature diverse des méthodologies à mettre en œuvre pour permettre l'acquisition complète des compétences nécessaires à l'exercice d'un « métier porteur ». Il montre aussi qu'il s'agit d'un processus largement itératif, où les différentes manières d'apprendre s'alimentent les unes les autres. Or, alors que l'apprentissage traditionnel se concentre sur la partie tacite de

ce schéma, la formation professionnelle formelle se limite le plus souvent à la partie explicite. La dynamique nécessaire à l'acquisition des savoirs, savoir-faire et savoir-être se trouve ainsi le plus souvent compromise, faute de pouvoir développer ces différentes étapes, et aboutit finalement à une forme d'apprentissage incomplète et insuffisante pour permettre le déploiement d'un « métier porteur ». Par ailleurs, ce processus d'apprentissage induit aussi la nécessité de mobiliser des moyens qui ne concernent pas uniquement les centres de formation. Les services aux

entreprises ainsi que les institutions de microfinance (IMF) peuvent donc jouer un rôle tout-à-fait déterminant durant les phases de combinaison ou d'extériorisation, notamment en permettant d'explicitier le projet entrepreneurial et en aidant l'entrepreneur à prendre du recul par rapport à son activité. La prise en considération de ce schéma semble ainsi utile pour comprendre les nécessaires complémentarité et articulation des différents acteurs pour la mise en œuvre effective de « métiers porteurs » et du processus d'apprentissage qui l'accompagne.

Plusieurs approches coexistent actuellement face à ce nécessaire apprentissage entrepreneurial (même si la plupart d'entre elles ne mettent pas réellement en œuvre une démarche aussi complète que celle décrite précédemment) ; quatre d'entre elles sont ici présentées.

1. Entre apprentissage traditionnel et autoformation

L'apprentissage traditionnel concerne surtout les jeunes qui vont commencer à travailler dans une MPE. Tous les secteurs d'activités ne sont pas également concernés par cette forme d'apprentissage qui varie suivant les lieux. Ainsi, dans les pays africains côtiers, ce dernier se déroule sur une durée déterminée et fait l'objet d'un contrat écrit alors qu'en pays sahéliens, la durée demeure aléatoire et l'aspect production prime sur la formation.

L'autoformation concerne plus particulièrement les entrepreneurs ou les employés souhaitant se reconverter ou faire évoluer leur pratique. Ceux-ci mettent alors en œuvre des stratégies de veille, soit à travers la participation à des foires ou à des formations modulaires courtes, soit à travers la consultation d'Internet ou de documents *ad hoc* (notamment des catalogues de produits). L'autoformation peut aussi concerner des secteurs où il n'existe pas réellement de système d'apprentissage tel que le commerce, en vue de mieux valoriser ces activités, ou d'en exercer de nouvelles, en saisissant des opportunités.

Dans les deux cas, le mécanisme d'apprentissage est largement imitatif et repose en grande partie sur les aspects tacites

du mécanisme de l'apprentissage. La socialisation est l'élément fort qui permet à l'entrepreneuriat de s'exprimer.

2. L'amélioration de l'apprentissage traditionnel par les acteurs de la société civile et les organisations professionnelles.

Face aux limites de l'apprentissage, des initiatives voient le jour en vue de le rendre plus efficient et évolutif face aux besoins parfois nouveaux de la société.

Ces actions prennent différentes formes :

- évaluation et amélioration du contenu des formations ;
- ajout de modules de formation complétant le processus d'apprentissage traditionnel (notamment en gestion simplifiée) ;
- mise en place d'une méthodologie d'évaluation de l'apprenti durant son parcours ;
- adaptation de la durée de l'apprentissage en fonction des capacités de l'apprenti ;
- mise en œuvre d'une évaluation commune en fin de parcours basée sur un examen théorique et pratique unifié ;
- amélioration de l'outil de production du maître artisan ;
- formation technique et pédagogique des maîtres artisans.

L'ensemble de ces actions permet à l'apprentissage de rentrer dans un mode itératif et interactif qui facilite notamment le développement de l'aspect explicite de ce processus.

3. La production comme outil pédagogique entrepreneurial dans les centres de formation.

Dans le chapitre 3.6.2, l'intérêt d'instaurer la production dans les centres de formation sera abordé sous ses différents aspects. Notons ici que cela permet notamment l'intériorisation qu'induit toute tâche répétitive, ainsi que le développement de l'étape de socialisation qui ne peut se faire qu'en lien étroit avec les réalités socioéconomiques du marché local. « L'apprentissage en faisant », outre ce qu'il induit en motivation, permet d'intégrer au travers de la production toutes les problématiques qui entourent l'activité et qui caractérisent en grande partie ce que doit gérer un entrepreneur (logistique, maintenance, qualité, coût, marketing, etc.)

4. Les programmes spécifiques

Enfin, on peut citer des programmes transverses qui ont pour objectif d'être ouverts le plus largement possible à la population aussi bien en activité qu'étudiante. Citons, en guise d'illustration, le programme Gérez mieux votre entreprise (Germe), basé au Sénégal, qui couvre neuf pays d'Afrique de l'Ouest francophone (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal et Togo). Il vise, à travers le renforcement des capacités des entrepreneurs, la création de richesses, d'emplois et la lutte contre la pauvreté. Les formations Germe s'appuient essentiellement sur la mise en œuvre de formations en alternance, des modules souples dans leur réalisation et un suivi de l'apprenant dans son projet professionnel au sein de l'entreprise. Le volet « installation » de cette formation permet aux apprenants de soumettre un plan d'affaires à des bailleurs de fonds; ce plan d'affaires est conçu tout au long de la formation.

Les échanges d'expériences représentent un élément important de la pédagogie mise en œuvre dans les formations Germe et constituent des moments forts de prise de conscience, par les apprenants, des risques encourus par une gestion approximative de leur entreprise. Ces échanges sont importants pour la coproduction des savoirs

et des connaissances à travers une appropriation des objectifs de formation par les apprenants. Ils nécessitent, de la part du formateur, la capacité à réorienter les contenus en fonction de l'environnement connu des apprenants et des connaissances nouvellement acquises.

Ce programme reprend les différentes étapes de l'apprentissage mais souffre parfois d'être relativement éloigné de l'environnement de travail des entrepreneurs ; cette faiblesse peut, dans certains cas, nuire à l'appropriation de l'esprit entrepreneurial que ce programme souhaite promouvoir.

Enfin, notons que la nécessité de développer l'esprit entrepreneurial ne concerne pas uniquement le secteur informel. En effet, les entreprises formelles, quelle que soit leur taille, ont besoin en leur sein de compétences entrepreneuriales pour être réactives face aux évolutions de leur environnement et afin d'être en mesure de rester innovantes. Dans ce cadre, la plupart des entreprises modernes cherchent à développer l'intrapreneuriat. Aussi les actions évoquées précédemment ont du sens aussi bien dans la formation professionnelle formelle que non formelle, les établissements de formation les plus performants étant ceux ayant le mieux intégré cette dimension.

3.5 Appuyer la création et le développement des entreprises

L'appui à la création d'entreprises représente un défi important ; il est essentiel, pour le relever, de prendre la mesure de ce que recouvrent les parcours de création.

Le processus de création d'entreprise n'étant pas un processus linéaire, il est important que les jeunes acquièrent tout un ensemble de « savoir-apprendre » qui leur permettront de franchir les différentes étapes de la création et du développement de leur entreprise (création, croissance, maturité, nouveau développement).

De manière générale, la création des entreprises est facilitée par un environnement favorable en termes de démarches administratives, de réglementation, de fiscalité,

de possibilité d'accès aux services financiers et non financiers, de qualité de fonctionnement des infrastructures, etc. On peut se référer au classement élaboré par *Doing Business*⁴⁶ pour mesurer les progrès que chaque pays devrait faire en la matière.

Il y a eu de nombreux échecs en matière de dispositifs et/ou projets d'appui à la création d'entreprises dans les pays du Sud. Il n'existe plus beaucoup d'expériences en cours dans ce domaine. L'une des explications possibles de ces échecs tient au fait que ces expériences ont visé parfois exclusivement des entreprises de trop petites dimensions (pas assez les PME/PMI), qu'elles n'ont pas

⁴⁶ Projet de la Banque mondiale : <http://www.doingbusiness.org/>

proposé un accompagnement assez intégré et qu'elles n'ont pas su créer les liens avec les institutions financières. Les études pays ont relevé plusieurs expériences visant à inciter à la création d'entreprises collectives (GIE notamment). Les résultats sont en général très mitigés, tant la démarche entrepreneuriale est avant tout individuelle.

Il existe, en revanche, des dispositifs de type Centre de formalités administratives des entreprises (CFE) au Congo, ou Guichet unique des entreprises (Guide) à Madagascar, pour accueillir et faciliter les démarches administratives liées à la création. Ces dispositifs mériteraient certainement d'être renforcés de manière à ce qu'ils puissent également jouer un rôle plus important en matière d'information et de conseil.

Les entrepreneurs ont besoin de nombreux services qui leur restent difficiles d'accès, en particulier pour des raisons financières. Les trois études pays ont permis une nouvelle fois de lister ces besoins. La recherche d'informations sur les technologies et les équipements, les prix, les fournisseurs de matières premières, le montage de dossiers de demande de financement (*business plans*), la tenue de leur comptabilité, la production de leurs états financiers et de leurs déclarations fiscales et sociales, l'accès aux conseils en matière de gestion (financière, des stocks, des ressources humaines, etc.), la prospection de nouveaux marchés, sont autant de services utiles. On constate également

que les prestataires de services d'appui aux entreprises se sont développés dans les trois pays. A côté des prestataires les plus connus (Centre de solution pour les PME - *SME solution center* - SSC, CITE pour Madagascar, Forum des jeunes entreprises du Congo (FJEC) et APNI au Congo, ADPME au Sénégal), il existe de nombreux petits bureaux locaux qui ont su développer une offre de services de proximité.

Plusieurs types d'interventions peuvent être envisagés, allant du renforcement des capacités des prestataires de services à la mise en place de mécanismes de cofinancement, en passant par la promotion des SAE auprès des entrepreneurs par des actions de sensibilisation.

Concernant l'accès aux services financiers, trois stratégies sont envisageables et pourraient être appuyées :

- descente en gamme des banques (*downscaling*), qui suppose une véritable volonté stratégique de la part de ces dernières ;
- montée en gamme des institutions de microfinance (*upgrading*), qui se heurte souvent à des problèmes de compétences et de ressources financières ;
- création d'institutions spécialisées (on peut signaler dans ce domaine le montage en cours de Solidis, une société de caution mutuelle initiée par les membres du JPM et appuyée par l'AFD et les institutions promues par ACEP International⁴⁷ à Madagascar et au Sénégal).

3.6 Poursuivre et accentuer les efforts engagés en matière de formation professionnelle

3.6.1 Renforcer l'implication des entreprises et de leurs organisations

De manière générale, il est nécessaire de renforcer le rôle des entreprises et de leurs organisations professionnelles dans la définition des orientations et dans le pilotage de la mise en œuvre des activités de formation professionnelle.

Ces efforts sont particulièrement nécessaires pour le secteur des MPME. Les expériences menées dans des pays comme le Bénin ou le Mali (avec l'appui de la coopération suisse) ont mon-

tré qu'il était possible de soutenir des organisations professionnelles (artisanales en l'occurrence) et de leur faire jouer un rôle majeur pour l'organisation de la formation professionnelle.

L'appui aux organisations professionnelles de MPME (comprises dans un sens large, *i.e.* non limité aux organisations faitières) devrait porter, non seulement sur le renforcement de leur capacités institutionnelles (révision et maîtrise de leurs textes fondateurs, élaboration de stratégie et de plans d'actions, programmation et budgétisation, capacités de négociation, etc.)

⁴⁷ Alliance de crédit et d'épargne pour la production.

mais également sur le développement de leurs capacités en termes d'ingénierie de formation (participation à l'élaboration de référentiels de métiers, à la conception des programmes, à la définition des modalités de validation des formations, etc.).

3.6.2 Promouvoir des activités de production dans les CFP

L'implication des entreprises peut également être renforcée par leur participation à la gestion des CFP, comme cela a été prévu au Sénégal dans la réforme de l'ETFP. Elle peut également passer par un développement de la fonction « services » des CFP.

En effet, les centres de formation professionnelle et technique joueront d'autant mieux leur rôle qu'ils pourront intégrer dans le processus de formation, les aspects de production en répondant à des besoins de marché réel. La mise en œuvre d'une activité de production en lien avec le marché permet à l'établissement de bénéficier de tout un ensemble d'effets très largement bénéfiques à la qualité et la pertinence de ses formations :

- cette activité permet de motiver les enseignants tout en les obligeant à actualiser leurs compétences afin qu'elles soient en adéquation avec les besoins du marché ;
- elle permet d'autofinancer des équipements relativement coûteux ainsi que leur entretien ;
- dans un certain nombre de cas, l'acquisition de ces équipements permet de pourvoir aux besoins des entreprises

locales n'en disposant pas, ce qui peut aussi à terme faciliter certains transferts technologiques ;

- en associant les élèves durant toutes les étapes du processus (prospection de marchés, production, vente), ces derniers sont mis en situation de mieux appréhender les exigences de l'environnement socioéconomique de leur futur métier. Ils peuvent aussi acquérir quelques compétences entrepreneuriales et mieux prendre en compte la nécessaire adaptabilité des entreprises aux besoins des clients.

Pour atteindre ces objectifs, les établissements de formation professionnelle doivent toutefois veiller à éviter plusieurs écueils :

- ne pas privilégier les activités de production aux dépens de la formation proprement dite (certains centres de formation sont ainsi vides d'élèves mais demeurent productifs pour le seul profit de l'établissement et/ou des « formateurs ») ;
- cibler des marchés peu concurrentiels afin de ne pas s'inscrire en substitution à des entreprises locales (une production relativement novatrice apparaît ainsi tout-à-fait opportune) ;
- privilégier à la fois des équipements courants (ceux qu'utiliseront probablement les élèves dans la vie active) et des équipements de pointe (afin de permettre les développements futurs) tout en restant en adéquation avec le milieu socioéconomique et technologique local.

Encadré 18. Un centre de formation professionnelle en lien avec le tissu économique local : le Lycée technique de Thiès, au Sénégal

Le Lycée technique de Thiès (budget global de 30-40 M FCFA) est équipé de machines modernes. L'établissement vend sa production ; le partage des recettes est le suivant : 60 % pour les enseignants, 25 % permet l'achat de matière d'œuvre et 15 % pour les coûts de fonctionnement. La production est une source de financement non négligeable pour l'achat de matière d'œuvre et un vecteur important de motivation des enseignants. La production se fait sur sollicitation des entreprises locales mais reste bien en deçà des possibilités qu'offrent les équipements du lycée (notamment des machines outils numériques). Le lycée forme également des artisans et met à disposition ses machines pour leurs besoins spécifiques ou pour sous-traiter leurs commandes.

3.6.3 Renforcer l'apprentissage traditionnel et promouvoir les formations initiales en alternance

En ce qui concerne la formation initiale, les efforts doivent porter prioritairement sur l'amélioration de l'apprentissage traditionnel (formation en entreprise sans compléments théoriques en CFP) et sur la formation initiale en alternance.

La formation par apprentissage au sein des entreprises présente l'avantage d'être accessible au plus grand nombre et de s'appuyer sur des conventions sociales construites au fil du temps. Par contre, elle présente des inconvénients liés, en particulier, aux faibles capacités pédagogiques, techniques et d'innovation des maîtres artisans et, parfois, à leurs réticences à transmettre toutes leurs compétences aux apprentis dans la mesure où ces derniers risquent de devenir leurs concurrents. Ces contraintes poussent certains artisans formateurs à garder plus longtemps les jeunes dans leurs ateliers afin de réduire les risques de concurrence sur des marchés parfois étroits, ou à ne prendre en apprentissage que des jeunes de niveau très bas pour ne pas laisser apparaître leur déficit sur le plan de l'innovation et des adaptations techniques et/ou technologiques.

De leur côté, les établissements publics et privés d'ETFP ne pourront pas absorber tous les jeunes issus du premier cycle même si, et cela est hautement souhaitable, leur

nombre augmente. Il est de ce fait important de réfléchir à des interventions complémentaires pour qu'une majorité de jeunes puissent renforcer leurs compétences et leurs chances d'accéder à un emploi.

L'amélioration de l'apprentissage traditionnel pourrait utilement compléter ces initiatives en cours et permettre de répondre à la demande d'un nombre croissant de jeunes. L'amélioration devrait porter en particulier sur la contractualisation de la formation par apprentissage entre le jeune, sa famille et le maître d'apprentissage, la formation technique et pédagogique des maîtres d'apprentissage, la formalisation des contenus des formations, la certification des formations, la possibilité d'associer une formation théorique (même de courte durée) en centre à la formation pratique dans les ateliers, le renforcement des équipements des ateliers accueillant des apprentis, etc.

La mise en œuvre d'une telle démarche engendre un processus « gagnant/gagnant » entre l'entreprise et les apprentis : l'entrepreneur bénéficie souvent, à travers cet appui, d'une amélioration substantielle de son activité (formation *ad hoc*, développement de son outil de production, amélioration de la productivité, accès à de nouveaux marchés, etc.) et les apprentis trouvent ainsi un cadre leur permettant d'acquérir des compétences techniques et entrepreneuriales de qualité.

Un certain nombre de projets menés au Sénégal donnent des exemples de ce qui peut être fait (cf. encadré 19).

Encadré 19. Les projets d'appui au développement de l'apprentissage au Sénégal

Le Partenariat pour l'apprentissage et l'ouverture du système de formation professionnelle (PAO-SFP, financement AFD) est un exemple de déclinaison opérationnelle de la réforme, avec deux axes prioritaires : le développement de la formation professionnelle (FP) par l'ouverture des établissements d'enseignement technique sur le milieu professionnel, et l'action sur le secteur de l'éducation non formelle par la structuration de l'apprentissage. Cette seconde composante vise plus spécifiquement l'intégration de l'apprentissage pratiqué en milieu informel, dans le dispositif global de formation, avec le lancement d'une phase d'expérimentation pour les métiers dans trois secteurs d'activité (750 apprentis formés en 2009, 50 maîtres artisans et plus de 10 organisations professionnelles auront participé).

Le programme SEN024 (2008-2012), financé par la coopération luxembourgeoise, contribue aussi à la mise en œuvre de la politique sectorielle. Il intervient à deux niveaux : national, en apportant un appui technique au METFP, et régional (dans les régions de Saint-Louis, Louga et de Matam) en apportant un appui aux établissements de formation professionnelle et au système d'apprentissage. Il s'articule autour de quatre axes majeurs : gestion, qualité, accessibilité et mesures d'insertion socioprofessionnelle, en ligne avec celles du Programme décennal de l'éducation et de la formation (PDEF). L'axe « gestion » comprend notamment le développement de programmes de formation selon l'approche par compétence.

On retient également que l'axe « insertion socioprofessionnelle » comprend l'élaboration d'une cartographie de parcours d'insertion, la conception d'une stratégie et la création d'un programme multiservices pour l'insertion socioprofessionnelle.

Le Projet de promotion de l'emploi des jeunes en milieu urbain (PEJU) appuie la restructuration de l'apprentissage traditionnel dans quelques secteurs clés de l'économie et accompagne l'amélioration de l'environnement de la PME. Ses composantes sont les suivantes : appui à la restructuration de l'apprentissage traditionnel, renforcement des capacités en ingénierie de formation des formateurs, renforcement des compétences des municipalités, des organisations artisanales et des chambres de métiers dans leur rôle d'impulsion de la formation professionnelle.

Dans le cadre de l'apprentissage rénové, le constat a été fait de la nécessité de renforcer les compétences pédagogiques et techniques des artisans d'accueil. **L'Unité d'apprentissage et de production (UAP)** de Kédougou a été mise en place au Lycée technique de Kédougou (700 Km au sud de Dakar), avec l'appui de la coopération belge et, plus précisément, de l'Association pour la promotion de l'éducation et de la formation à l'étranger (Apefe). Cette unité d'apprentissage a pour objectif la formation technique des apprentis et le renforcement de capacités des artisans. Ce projet a formé deux promotions d'élèves capables de s'insérer dans le marché de l'emploi et de maîtres artisans capables d'accompagner le dispositif de formation par alternance.

Le Projet d'appui à la formation professionnelle des néo-alphabétisés (PAFPNA) a permis à environ 700 jeunes (dont trois quarts de filles) d'accéder à une néo-alphabétisation et à des métiers artisanaux traditionnellement réservés aux hommes. Aussi, dans le cadre de l'Education qualifiante des jeunes et des adultes (EQJA)⁴⁸, d'autres projets peuvent être cités comme le volet artisanat du projet BIT, le volet agroalimentaire du projet Life, le Promer du Fida.

Le développement des formations initiales en alternance est également souhaitable : elles constituent d'excellentes

formules pour familiariser les jeunes avec l'entreprise et donner un caractère pratique à leur formation.

Encadré 20. Formations initiales en alternance : illustrations au Sénégal et au Congo

Le Centre national de qualification professionnelle (CNQP), au Sénégal

Le CNQP (secteur secondaire) est l'un des rares établissements à appliquer l'alternance comme modalité pédagogique. Pour améliorer l'insertion de ses élèves, le centre a signé des conventions avec 15-20 grandes entreprises, qui le reconnaissent, s'engagent dans ses formations, dans son évaluation et au sein de son conseil pédagogique. Elles donnent aussi priorité aux stagiaires de la formation du CNQP lorsqu'elles recrutent. L'intérêt des liens du centre avec les entreprises est de familiariser tôt les élèves avec le monde du travail. Chaque semaine, un groupe de formateurs se rend dans les entreprises pour suivre les stagiaires ; trois conseils pédagogiques par an permettent d'échanger sur ces visites.

Le projet d'« appui à la refondation de l'éducation et de la formation au Congo »

Ce projet, financé par l'AFD, a pour finalité l'amélioration de la qualité des services d'éducation et de formation. Les interventions de la seconde composante de ce projet seront consacrées à la mise en place de deux Centres d'éducation et de formation et d'apprentissage (CEFA) : l'un à Pointe Noire, consacré aux métiers de la maintenance (des systèmes mécaniques automatisés, des travaux de chaudronnerie, tuyauterie, et soudage, du froid et de la climatisation domestique

⁴⁸ L'EQJA doit être comprise comme un processus éducatif et formatif, suivi souvent à temps partiel, permettant aux jeunes et aux adultes de compléter leurs apprentissages par l'acquisition de compléments d'éducation de base (notamment sur le plan de la communication) et des bases scientifiques et techniques associées aux savoir-faire des métiers, en s'appuyant autant que possible sur le principe de l'alternance, afin de favoriser leur insertion ou de la consolider.

et professionnelle), l'autre à Brazzaville, dédié aux métiers du bâtiment (charpentier-menuisier, maçon, carreleur, plâtrier, plombier, électricien bâtiment, serrurier-ferronnier, technicien froid et climatisation).

Ces deux centres constitueront des expériences pilotes pour la refondation du système impulsée par le ministère de l'Enseignement technique et professionnel (METP.) Leur mise en place devra associer largement les professionnels des secteurs concernés. Le projet appuiera le METP dans l'organisation des formations nécessaires en direction des organisations professionnelles et des tuteurs en entreprises (encadrement de l'apprentissage). Par ailleurs (et c'est une des principales innovations apportées par le projet), un comité technique d'orientation et de gestion (CTOG), composé majoritairement de représentants des opérateurs sectoriels et présidé par un des leurs, sera officiellement créé au sein de chacun des deux centres et sera chargé de valider les programmes d'investissement, les programmes prévisionnels d'activités et les budgets mis en œuvre.

Ces partenariats développés avec les milieux économiques préfigureront de nouvelles formes de gestion des centres, plus autonomes, que le METP souhaite progressivement généraliser après capitalisation.

3.6.4 Développer l'accès à la formation professionnelle continue

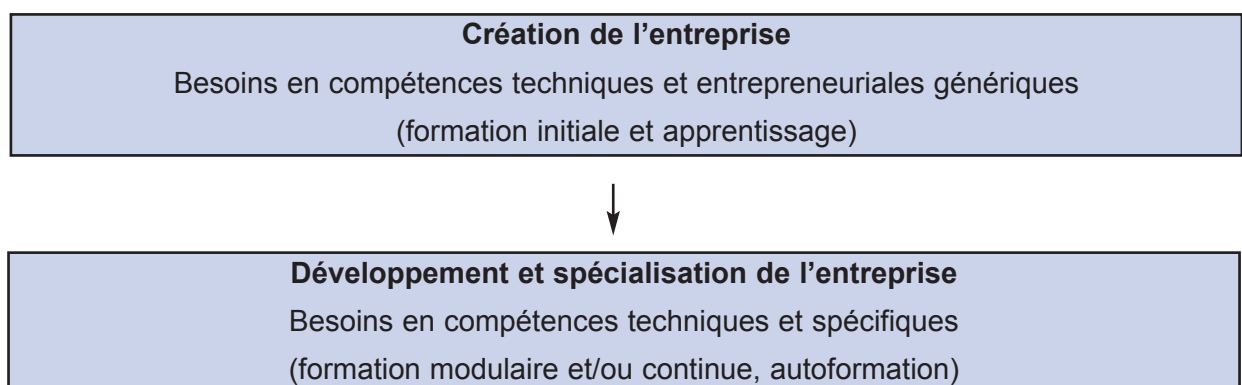
L'enjeu de l'accès à la formation continue

De manière générale, les entrepreneurs en activité restent trop souvent démunis pour répondre à leurs besoins de formation et à ceux de leur personnel. L'autoformation est souvent la seule solution, avec ce que cela implique en termes de temps de recherche, de tâtonnement, de réponses finalement incomplètes ou inadaptées. Cela est particulièrement vrai pour les MPME.

La nature des besoins en compétences évolue avec le

stade de développement de l'entreprise. Au moment de la création, l'entrepreneur a fréquemment recours à des compétences techniques et entrepreneuriales génériques. Celles-ci sont souvent accessibles, au moins de manière partielle, dans les formations initiales ou lors de l'apprentissage. Au fur et à mesure que l'entreprise va se développer, les besoins de compétences vont se préciser sur des points particuliers qui lui permettront de se différencier par rapport à ses concurrents. Ces besoins peuvent porter sur l'amélioration de la qualité de ses produits ou de ses services, sur la nécessité de se spécialiser ou de diversifier sa production, sur l'amélioration de la productivité, etc.

Schéma 5. Evolution de l'entreprise et de ses besoins en compétences : la nécessaire adaptation de la formation



Plusieurs problèmes se posent pour l'accès à de nouvelles compétences :

- souvent l'entrepreneur n'a réellement conscience de ses besoins qu'en ce qui concerne les éléments techniques. Il a, de ce fait, besoin de se distancier de son activité et d'obtenir des conseils qui lui permettront d'identifier ses besoins dans les autres domaines ;
- l'implication dans une formation est consommatrice de temps et d'argent. L'entrepreneur doit donc être convaincu du bénéfice qu'il en retirera, ce qui passe le plus souvent par l'exemple réussi d'autres confrères qui ont su acquérir de nouvelles compétences ;
- les centres de formation doivent proposer des formations modulaires permettant l'acquisition de compétences précises dans un temps limité. La difficulté de gestion tant financière qu'organisationnelle de formations « à la carte » fait que cette offre de service demeure relativement rare, hormis dans le secteur tertiaire ;
- enfin, les centres de formation doivent eux-mêmes posséder les compétences et les ressources technologiques nécessaires afin de pouvoir être considérés comme des pôles d'excellence. Ceci exige, de la part des pouvoirs publics et des organisations professionnelles, la mise à disposition de moyens, notamment financiers, appropriés.

Face à ces problèmes, des solutions ont été apportées, notamment à Madagascar et au Congo, où des entreprises ont pris des initiatives pour développer une offre de formation interne ou en partenariat avec des structures de formation. De même, il existe un intérêt pour des formations modulaires continues (exemples à Madagascar développés par les LTP ou par la Chambre de commerce et d'industrie d'Antananarivo – CCIA). Ces initiatives mériteraient d'être analysées afin de déterminer l'intérêt qu'il pourrait y avoir à les appuyer.

L'utilité d'un fonds pour le cofinancement de la formation continue

A la différence de plusieurs pays africains, il n'existe actuellement pas au Congo ni à Madagascar de fonds destiné au

financement de la formation professionnelle continue et de l'apprentissage. Il en existe deux au Sénégal — le Fondef et l'ONFP – mais ils sont apparemment peu utilisés par les MPME.

Ces fonds jouent en général un rôle important de stimulation du marché de la formation professionnelle, que ce soit de la demande (incitation des organisations professionnelles à promouvoir la formation au sein des entreprises qu'elles représentent) ou de l'offre (renforcement de la solvabilité du marché, incitation à améliorer la qualité des prestations de la part des prestataires de formation, etc.). Dotés en général d'un système de gouvernance paritaire associant les organisations professionnelles et des représentants de l'État, ils facilitent la remontée des besoins effectifs de compétences des entreprises et peuvent susciter l'élaboration de formations adaptées à cette demande et à son évolution. Ils cherchent à se doter des moyens de suivre l'évolution des besoins des entreprises et peuvent, par l'intermédiaire des représentants de l'État qui y siègent, prendre en compte les priorités politiques pour orienter l'offre de formation en cohérence.

Un fonds de cofinancement peut également permettre une réelle amélioration de l'adéquation de l'offre et de la demande de formation. Cette orientation par la voie financière nécessite toutefois plusieurs prérequis :

- les organisations professionnelles qui participent à sa gestion se doivent d'être crédibles, efficaces et indépendantes ;
- tous les types de formation professionnelle continue doivent être concernés, ce qui induit la définition de règles de répartition des fonds et l'implication d'un ensemble d'acteurs représentatif du monde socioéconomique (et notamment du secteur des MPME) ;
- une réelle transparence de l'affectation des fonds est indispensable afin de permettre, d'une part, d'en assurer le contrôle et, d'autre part, de faire connaître les règles utilisées pour décider de son affectation (ce qui est une manière de diffuser les critères de qualité requis pour les formations).

3.7 Prendre en compte la dimension territoriale

Avec la décentralisation, les collectivités locales deviennent des lieux privilégiés de mise en œuvre des politiques sectorielles, notamment concernant l'accès aux services et le développement des activités économiques. C'est au niveau des territoires que se déterminent des priorités d'appui, que se réalisent les concertations entre acteurs, que se décident les priorités et les choix d'investissements (incitations en faveur des catégories défavorisées, investissements et infrastructures, mise à disposition de crédits, etc.).

C'est aussi au niveau des territoires que vont s'exprimer les dynamiques entrepreneuriales à partir de la capacité des promoteurs d'entreprises à identifier et à valoriser les atouts de leur lieu d'implantation (accès à une infrastructure portuaire, zone de production d'une matière première, présence d'un marché, etc.). Cela est d'autant plus vrai que le rayon d'action des entreprises reste le plus souvent local et/ou régional du fait de leur taille, et que les services (SAE ou institutions financières) auxquels elles vont recourir s'inscrivent également dans des dynamiques de développement territorial.

Ainsi, les dynamiques économiques et sociales territoriales doivent être prises en compte dans la déclinaison de l'offre de formation et dans l'accompagnement des jeunes, notamment de ceux qui s'orientent vers un emploi dans les MPME. Un territoire peut être dynamisé en faisant se rencontrer les compétences qu'il détient – ou qui peuvent y être développées – avec les potentiels de création d'emplois et de valeur ajoutée identifiés à un niveau plus large. Cela suppose de mettre en regard la cartographie des compétences et des formations existantes et potentielles (que l'on peut assez rapidement développer) avec les créneaux et métiers « porteurs » identifiés dans le pays. Pour ce faire, les initiatives doivent intégrer la mise en œuvre des politiques régionales ou, du moins, travailler en collaboration avec les collectivités territoriales.

Cette recommandation reste néanmoins à nuancer. En effet, elle ne doit pas nécessairement conduire à spécialiser un territoire sur une filière d'activité (développement de *clusters* par exemple) car cela comporte des risques en cas de retournement de tendance : un territoire dont l'activité n'est pas suffisamment diversifiée peut alors se retrouver sinistré.

Les « métiers porteurs » peuvent également être de diverses natures et nécessiter des accompagnements spécifiques. Il peut ainsi s'agir de métiers nouveaux mais aussi de métiers anciens rénovés, tels les mécaniciens qui doivent se doter de nouvelles compétences pour pouvoir répondre aux évolutions technologiques et aux nouveaux besoins exprimés sur le marché. On peut aussi évoquer les métiers à fort capital technique qui nécessiteront souvent des technocentres capables de relayer leurs besoins (*leasing*, mise à disposition de matériel, maintenance, etc.) que l'on peut opposer à des métiers tels que les « 3 C » (cuisine, couture, coiffure) nécessitant un accompagnement beaucoup plus léger, où la différence se fait surtout sur la base de pratiques nouvelles. De même, les métiers de niche (certification, contrôle qualité, etc.) pourront se contenter de formations proposées à l'étranger (le faible nombre d'emplois concernés ne justifiant pas forcément la création d'une structure de formation *ad hoc* pérenne), alors que le développement d'activités de masse pourra être facilité, par exemple, par une amélioration de l'apprentissage traditionnel. Enfin, certains métiers peuvent s'inscrire dans une démarche prospective et bénéficier d'un appui ayant une vertu incitative, en vue de promouvoir l'émergence ou le développement de nouveaux marchés (citons, notamment, les métiers du *green business*).

Au final, il ressort que les « métiers porteurs » nécessitent un accompagnement spécifique, en lien avec le territoire dans lequel ils s'insèrent, que ce soit en termes de formation, de services financiers ou non. Envisager une approche uniforme ne peut qu'être contre-productive, il est essentiel de disposer d'un panel d'offres suffisamment large pour répondre à toute la gamme des besoins existant localement. En ce sens, l'existence d'Unités de coordination de projets (UCP), comme celle du Congo, apparaît tout-à-fait pertinente pour la mise en œuvre de cette dynamique, tout en évitant les doublons⁴⁹.

⁴⁹ Notons toutefois que cette dernière ne s'occupe que des projets concernant la formation professionnelle (l'articulation avec les services financiers et non financiers aux entreprises ne fait pas partie de ses prérogatives) et éprouve des difficultés à intégrer les initiatives privées, ce qui constitue une limite à son action.

3.8 Renforcer l'articulation et la cohérence entre les acteurs concernés

3.8.1 Promouvoir des cadres de concertation aux niveaux national et régional

Le développement des métiers/secteurs « porteurs » sera favorisé par une plus grande articulation et une plus grande mise en cohérence des politiques et des interventions des différents acteurs concernés. Cela passe par la mise en cohérence systématique des politiques des différents ministères (Agriculture, Industrie, PME/Artisanat, MEN et ETEFP, Economie et Finances, Emploi, Jeunesse, etc.). Cette cohérence sera d'autant plus facile que les organisations professionnelles d'entreprises, les acteurs de l'ETFP privés, et ceux de l'appui aux entreprises auront été associés à leur élaboration.

Le dialogue et la recherche de synergie sont nécessaires au niveau national, mais également au niveau régional. Favoriser la création de cadres de concertation des acteurs concernés au niveau des territoires constitue certainement un moyen à privilégier pour y parvenir.

3.8.2 Mettre en place un système de suivi des besoins de compétences

La recherche de synergies passe également par la possibilité d'accéder à une information fiable et actualisée. Pour cela, il est nécessaire de disposer d'un système de suivi permanent de l'évolution des besoins de main d'œuvre et de compétences du secteur privé (au sens large, c'est-à-dire non limité aux entreprises mais intégrant également les associations, etc.) et du secteur public (même si ce dernier recrute moins que par le passé, on peut penser que la croissance économique et démographique et les limites

atteintes par la réduction du nombre de fonctionnaires entraîneront des besoins de recrutement au-delà du simple remplacement des départs en retraite). Ce suivi nécessite la réalisation d'études et d'enquêtes régulières auprès des différents secteurs⁵⁰.

L'étude a mis en évidence l'existence d'initiatives multiples dans chacun des trois pays visant à repérer les besoins de compétences des milieux professionnels.

On constate que la nature des informations échangées est surtout d'ordre général ; elle descend rarement jusqu'à un niveau plus technique et opérationnel, alors qu'il peut aussi s'agir d'un élément essentiel pour les entreprises ou pour la mise en œuvre de projets de formation et d'insertion.

Il existe des sources d'informations mais ces dernières demeurent parcellaires et pèchent souvent dans l'organisation de leur diffusion et de leur accessibilité. Ceci constitue un frein important dans la mise en œuvre de synergies entre les entreprises mais aussi pour le développement de partenariats public-privé concernant les questions de formation et d'insertion. Il serait nécessaire d'avoir un système permanent, s'appuyant sur une méthodologie stabilisée, permettant de fournir à intervalles réguliers des informations sur les besoins en main d'œuvre des employeurs privés et publics, formels et informels. Un dispositif global et permanent d'identification et d'analyse des besoins de compétences pourrait également jouer un rôle en matière de mise en cohérence de l'offre de formation avec les priorités sectorielles de développement retenues par le pays ; ce dispositif permettrait, en outre, de mieux anticiper les besoins.

⁵⁰ A titre d'illustration, voir la liste « Plus de 80 métiers porteurs ! » dressée, en France, par le site Web Météjob : <http://www.metejob.com/guide-emploi-meteo/metiers-porteurs.html> ou l'Enquête Besoins en main d'œuvre 2010 réalisée par l'Agence nationale pour l'emploi (ANPE, France) : <http://www2.pole-emploi.fr/observatoire/IMG/pdf/metiers02-2.pdf>

**Encadré 21. Exemple de mise en cohérence de l'offre de formation avec les besoins d'un secteur :
le projet minier d'Ambatoavy, à Madagascar**

Le chantier, situé à 220 km de Tamatave, a ouvert en 2006 pour exploiter du nickel, du cobalt et du sulfate d'ammonium. Le groupe SNC Lavalin a assuré la maîtrise d'ouvrage déléguée pour la construction des infrastructures nécessaires à l'exploitation minière : une mine de 8 km², le transport par pipeline de la boue de minerais (sur 220 km), une usine pour le traitement des matières (sur 390 ha), un parc à résidus, l'extension du port, l'extension du chemin de fer pour transporter le charbon nécessaire à la centrale électrique, une raffinerie et un centre de formation.

Le budget du chantier était de 4,5 milliards USD. Ce chantier a créé, sur trois ans, 10 000 emplois. Durant cette première phase, 80 % des postes étaient occupés par des malgaches ; l'objectif fixé pour 2011 est de faire passer ce chiffre à 95 %.

Mais, alors que ce projet génère un important besoin de main d'œuvre dans les travaux publics, il n'a fait l'objet d'aucune communication locale ni d'anticipation.

Ainsi, ce n'est après l'ouverture du chantier que SNC Lavalin a collaboré avec trois structures qui ont formé 4 000 personnes en formations courtes (notamment en charpenterie, plomberie, santé, sécurité, électricité, soudure et maçonnerie). L'entreprise a aussi investi dans des lycées techniques en formant les professeurs et en mettant du matériel à disposition. Elle avait prévu d'ouvrir un centre de formation (concernant les domaines de l'hygiène, de la santé, de la sécurité et de la maintenance) fin 2010, qui devait être dirigé en lien avec le MEN et, à terme, rétrocédé.

La seconde phase du projet consistera en l'exploitation de la mine, par le groupe international Sheritt, durant les vingt-sept années suivant la construction des infrastructures. Lors de cette phase, il est prévu que 2 500 emplois directs soient créés.

3.8.3 Insuffler un processus dynamique basé sur la complémentarité et les échanges entre les acteurs concernés

Un métier est « porteur » dès lors qu'il permet une réelle adéquation de sa pratique avec le milieu dans lequel il s'insère. Ce milieu est, par essence, mouvant et nécessite donc une réelle capacité d'adaptation si l'on veut atteindre cet objectif. Par ailleurs, un « métier porteur » s'appuie sur un processus d'innovation, source d'opportunités d'affaires utiles tant pour la personne formée que pour la société. Ceci nécessite un processus dynamique, qui est l'essence même de l'innovation. De l'interaction entre les différents acteurs impliqués dans le processus entrepreneurial pourra réellement émerger la mise en œuvre de « métiers porteurs ». Ce constat se décline pour l'ensemble des acteurs impliqués dans la promotion de ces métiers.

Les caractéristiques des entrepreneurs :

Les *success stories* montrent invariablement que l'une des qualités essentielles nécessaires à l'entrepreneur est sa capacité à développer un réseau polymorphe autour de son entreprise. Ainsi ce dernier pourra trouver les ressources qui lui font défaut à l'extérieur de son entreprise :

- machine outil sophistiquée dans des technopoles ou des centres de formation ;
- compétence humaine, en accueillant des apprentis ou en s'impliquant dans les activités d'un centre de formation ;
- accès aux informations (évolution de la réglementation, appels d'offre, positionnement de la concurrence, etc.) en participant à des organisations professionnelles ;
- crédibilité auprès des IMF en se faisant accompagner par des SAE ;

- amélioration et distanciation dans la gestion de l'entreprise en recourant aux SAE ;
- etc.

L'entrepreneur peut aussi, en retour, rétroagir sur les structures qu'il sollicite, qui peuvent alors améliorer le contenu de leur activité et développer leur efficacité. En interagissant de manière forte avec son environnement, l'entrepreneur est alors réellement en capacité de mettre en œuvre un « métier porteur » avec comme traits distinctifs de son action :

- la distanciation qui lui permet d'avoir un regard décalé et, donc, de proposer des solutions qui feront la différence sur le marché ;
- le comportement opportuniste qui lui permet de saisir les occasions qui se présentent durant le développement de son *business plan*. Ceci lui confère aussi la nécessaire adaptabilité face aux aléas qui entourent toute création ou développement d'entreprise ;
- la conviction qui incite l'entrepreneur à agir malgré les incertitudes.

Les SAE, IMF, MPE et centres de FP qui doivent interagir et réagir

Là encore, les *success stories*⁵¹ prouvent qu'une étroite collaboration entre ces différents acteurs leur permet de développer l'efficacité de leurs activités. Ainsi, même si cela reste rare, quelques IMF⁵² demandent aux entreprises faisant appel à leurs services de se faire accompagner par un organisme de SAE. De même, bien que rarement là aussi, quelques IMF⁵³ intègrent le coût des formations nécessaires aux entrepreneurs.

Dans le même ordre d'idée, on constate que certains centres⁵⁴ de formation s'ouvrent au monde des entreprises en mettant à leur disposition toute une offre de services, que ce soit en termes de ressources technologiques ou de compétences humaines. En retour, les entreprises sont aussi sollicitées pour évaluer le contenu des formations, proposer des stages, voire même pour dispenser des enseignements spécifiques. Enfin,

les SAE ont souvent une activité d'appui au montage de leurs *business plans* destinés à être présentés à une IMF, ce qui permet à l'entrepreneur de prendre le recul nécessaire par rapport à son projet, mais aussi aux IMF et aux SAE d'interagir par rapport aux besoins des entreprises.

Les institutions et la société civile (organisations professionnelles, associations, etc.)

La solidarité et le professionnalisme des organisations professionnelles, syndicales et associatives constituent souvent un gage de pertinence de l'action des pouvoirs publics. L'implication de ces organismes dans les appareils étatiques ou paraétatiques les oblige à mieux prendre en considération leurs besoins et, donc, à assurer un meilleur service en retour. Ainsi, la mise en place de fonds de financement de la formation professionnelle de type paritaire a souvent été accompagnée d'une réelle amélioration du système global de la formation professionnelle⁵⁵. Enfin, ces fonds obligent aussi souvent à mettre en œuvre les liens qui s'imposent entre les SAE, les IMF et les centres de formation qui constituent une des conditions du développement des « métiers porteurs ».

L'ensemble de ces interactions permet au système de s'autoréguler et de s'adapter aux évolutions tant internes qu'externes au pays. Elles permettent aussi l'échange d'informations, essentiel pour le développement d'innovation et de « métiers porteurs ». Enfin, elles concourent à un mécanisme d'autoapprentissage global du système qui bénéficie ainsi mieux des compétences préexistantes. Le « métier porteur » s'inscrit donc au cœur d'un processus dynamique sans lequel il ne pourrait être considéré en tant que tel, faute notamment d'avoir les moyens internes et externes d'adaptation et d'innovation dans la durée.

L'importance des réseaux et de la capitalisation

Dans ce cadre, il semble opportun de promouvoir des réseaux d'expertise qui peuvent notamment rassembler les différents organismes impliqués autour du développement des « métiers porteurs ».

⁵¹ A l'instar du CITE (Madagascar) et du FJEC (Congo).

⁵² A l'image d'Enthic avec l'appui du CITE (Madagascar), de la Caisse de participation à la promotion des entreprises et à leur développement (Capped) et du fonds Garrigue avec le FJEC (Congo).

⁵³ A l'image du SSC (Madagascar).

⁵⁴ On peut notamment citer l'exemple de l'Istac au Congo.

⁵⁵ Cf. Walther, 2005.

Ainsi, les centres de formation Don Bosco d'Afrique centrale se réunissent chaque année afin de mettre à jour leurs curricula et pour mutualiser la formation de leurs formateurs ; de même l'Istac peut bénéficier de l'accompagnement et de l'expertise de l'Institut catholique des arts et métiers (ICAM). Ces exemples demeurent relativement rares et peu promus malgré les progrès qualitatifs évidents qu'ils engendrent. Ils concourent au processus dynamique qui caractérise le « métier porteur », à la capitalisation et la diffusion de l'information, à l'essaimage des bonnes pratiques ; ils permettent la mutualisation de coûts tels que ceux de la formation des formateurs et induisent une véritable synergie entre les différents acteurs. Ces réseaux plus ou moins formalisés apparaissent comme des éléments essentiels pour susciter un changement de regard, pour solliciter et découvrir des expériences

différentes, notamment à l'étranger. Le renforcement des capacités de la société civile, nécessaire à la mise en place d'un système global cohérent et pertinent pour le développement de « métiers porteurs », semble à terme de plus en plus devoir s'appuyer sur de tels réseaux, qui sont pour l'heure embryonnaires⁵⁶.

Ce processus, déjà partiellement en œuvre, ne pourra être réellement encouragé qu'à partir du moment où une évaluation *ad hoc* des structures concernées aura été mise en place. Des indicateurs incorporant les différents aspects de ce processus mériteraient alors d'être détaillés : quelles sont les nouveautés développées et leur pertinence ? Quelle veille documentaire ? Quelles actions de R&D ? Quelle participation à des réseaux d'expertise, quels liens avec des organisations professionnelles ? Combien de partenariats effectifs ? Etc.

3.9 Favoriser la création de dispositifs d'appui à l'insertion

L'insertion des jeunes pourrait être facilitée par un organisme qui offre, de manière suffisamment décentralisée pour être accessible au plus grand nombre (y compris aux jeunes issus de milieux défavorisés), une gamme complète de services : accueil, appui à l'orientation, aide à la formulation du projet pro-

fessionnel, formation aux techniques de recherche d'emploi, recueil et diffusion des offres d'emploi et de stages, information sur la création d'entreprises, mise en relation avec les structures d'appui, etc.

Encadré 22. Aide à l'insertion des jeunes : l'exemple du Centre régional de ressources pour l'emploi des jeunes (Crrej), au Sénégal

Créé fin 2006 au niveau de la région de Saint-Louis, le Crrej est une plateforme de services dont la logique d'ensemble est d'accompagner, dans la région, le parcours d'insertion des jeunes (qu'ils soient ou non sortant du système d'ETFP). Le centre comprend quatre espaces : (i) accueil et information ; (ii) documentation et accès aux multimédias ; (iii) orientation professionnelle et accompagnement vers l'emploi (d'abord vers un stage) ; (iv) accompagnement à l'auto-emploi et/ou à la création d'entreprise. Suite à un travail sur le projet professionnel (si nécessaire, via un stage préalable à la validation, par le jeune, de son projet), le centre oriente le jeune vers une formation, vers des structures partenaires, et/ou l'accompagne dans sa démarche. En finançant 25 % de son fonctionnement, le Conseil régional de Saint Louis est fortement impliqué dans le projet (au même titre que les trois conseils régionaux français partenaires⁵⁷).

⁵⁶ A l'instar des Réseaux des entreprises pour la formation en alternance et l'apprentissage (REFA) du Congo qui sont en gestation.

⁵⁷ Conseils régionaux du Nord-Pas-de-Calais, du Rhône-Alpes et du Midi-Pyrénées.

Toutefois, l'appui à l'insertion doit aussi se concevoir dans la formation en tant que telle en donnant aux élèves les outils nécessaires à une insertion réussie, qui les accompagne tout au long de leur parcours professionnel. Ceci passe essentiellement par des mises en situation régulières. Ainsi, la recherche de stages permet-elle d'apprendre à communiquer avec les entreprises et à découvrir leurs besoins, leurs codes et leurs modes de fonctionnement (que ce soit dans le secteur formel ou informel) ; de même, durant la formation, la participation à la production de biens destinés au marché est aussi l'occasion de tester les savoirs et de les confronter à la réalité de l'environnement socioéconomique. Ces mises en situation servent autant l'élève que le centre de formation qui peuvent tous deux affiner leur méthode en vue de répondre aux besoins du secteur productif.

De ce fait, le dispositif d'appui à l'insertion doit à la fois prévoir des interrelations fortes qui permettent l'insertion (observatoires, agences de l'emploi, SAE, forum, etc.) mais aussi la prise en considération de cet objectif comme compétence à acquérir lors de la formation. Ceci induit nécessairement une implication forte des entreprises, que ce soit dans les centres de formation ou dans les différentes institutions concourant à une insertion réussie.

Les établissements d'ETFP devraient être incités à se préoccuper plus de l'insertion des jeunes qu'ils forment. Cette incitation passe par le renforcement de leurs liens avec des entreprises, par la préparation des jeunes à la recherche d'un emploi, par le suivi (via des enquêtes régulières) des jeunes une fois sortis de la formation, par l'organisation des associations d'anciens élèves, etc.

Conclusion

Cette étude visait à définir dans quelle mesure une approche des questions d'entrepreneuriat, de formation et d'insertion professionnelle s'appuyant sur ce qui constitue de manière générale un « métier porteur » pourrait enrichir les réponses à leur apporter. L'étude a confirmé le lien pouvant exister entre les dynamiques entrepreneuriales et l'insertion professionnelle. Elle a également permis de mettre en évidence les difficultés et l'intérêt d'une compréhension affinée de ce qui caractérise les métiers porteurs dans un pays en développement.

Le lien entre entrepreneuriat et insertion professionnelle

L'étude menée dans les trois pays confirme combien les notions d'entrepreneuriat et d'insertion socioprofessionnelle sont liées, dans des contextes socioéconomiques caractérisés par le poids important du secteur des MPME. C'est le dynamisme de ce secteur et la capacité d'innovation et d'adaptation des chefs d'entreprises qui le constituent qui sont la source principale de création d'emplois. C'est dans ce secteur qu'une très grande majorité des jeunes trouveront un emploi et pourront, pour certains d'entre eux, y créer leur propre entreprise.

L'apprentissage, tel qu'il est traditionnellement pratiqué, est structuré en étapes : on regarde, on apprend (parfois en étant un peu payé), on devient productif et rémunéré, puis second du patron. Ensuite, une fois passé du statut d'apprenti à celui d'employé, on peut envisager de monter sa propre activité. Plus largement, on peut lire de la même façon les processus d'entrepreneuriat et d'insertion professionnelle : on commence par apprendre, puis à contribuer au développement de la structure que l'on crée, que l'on gère ou dans laquelle on est employé, avant de recruter des personnes qui apprendront, puis contribueront au développement de cette entreprise ou d'une nouvelle.

Lorsque la création d'entreprise n'est pas une solution par défaut, l'innovation est au cœur de la démarche (innovations sur les marchés, sur les technologies, sur l'organisation, etc.). Cette dynamique s'enclenche lorsque l'entrepreneur et son équipe parviennent à tirer parti des opportunités qui se présentent pour développer leurs compétences et l'activité. Lorsque des ressources technologiques, financières, sociales, ou humaines manquent, l'entreprise stagne.

On peut schématiser en quatre phases le processus d'entrepreneuriat, l'insertion s'y inscrivant :

1. Phase d'apprentissage du métier : on est employé, stagiaire ou apprenti, ou on exerce une petite AGR (activité exercée en complément d'autres revenus). L'enjeu principal est l'acquisition de compétences techniques. L'évolution, pour un apprenti, consiste à passer du statut d'observateur à la fabrication simple, puis d'être un peu rémunéré pour son travail, jusqu'à évoluer et devenir le second du patron, et éventuellement, enfin, prêt à monter sa petite entreprise. Ce processus est fréquent dans les unités artisanales. Ainsi, au Sénégal, lors de la réunion tenue avec des artisans (la plupart gérant de très petites unités informelles), il a été décompté qu'en moyenne, chacun avait déjà « libéré » six à sept jeunes, qui pour la plupart, ont créé leur propre atelier ;
2. Démarrage de l'activité et début de l'autonomie : l'unité de production est petite, elle possède en général peu de capitaux humains et techniques ; son réseau social est encore peu développé. Elle est souvent née par un mécanisme d'essaimage issu de l'entreprise d'apprentissage. Les enjeux principaux pour le nouvel entrepreneur mêlent à la fois le renforcement de compétences techniques pratiques, le développement des réseaux sur lesquels s'appuyer, l'accès aux informations et l'acquisition d'équipements simples.

3. Investissements pour la croissance de l'entreprise : d'ordre technique ou technologique, dans des réseaux sociaux et des ressources humaines (recrutements ou formation pour accroître les compétences et les qualifications internes de l'entreprise). L'objectif est ici surtout quantitatif, en vue de générer les marges nécessaires à la croissance de l'entreprise.

4. Différenciation de l'entreprise sur le marché par l'amélioration de la qualité et la diversification de la production : l'entrepreneur cherche alors souvent à moderniser son outil de production en vue d'accéder à de nouveaux marchés. Les produits développés sont souvent plus complexes et revêtent une plus grande valeur ajoutée.

Peu d'entreprises du secteur informel parviennent à se développer au-delà d'un certain stade : d'une part, les activités sont souvent exercées dans des secteurs saturés, d'autre part, le développement d'activités est souvent calqué sur celles observées autour de soi, avec lesquelles on a appris le métier, où peu d'innovations sont introduites, laissant entrevoir peu de perspectives d'évolution.

Notons à ce sujet que la formalisation est plus un moyen qu'une fin. On se formalise pour accéder à des marchés publics, à l'export, pour pouvoir augmenter son volume d'activité, pour accéder à certains appuis. Même si des échanges existent entre secteurs informel et formel, passer du premier au second est difficile et nécessite, outre une sensibilisation, une volonté d'investissement pour une croissance incertaine.

Réfléchir à un sujet qui permettrait d'intégrer les questions d'entrepreneuriat, de développement économique et d'insertion professionnelle est donc utile dans la mesure où cela permet de rendre compte d'une réalité incontournable dans les pays étudiés et sur lesquels butent trop souvent les programmes de développement. L'analyse de ce qui constitue un « métier porteur » permet-elle d'atteindre cet objectif ?

Une articulation entre secteur et métier « porteurs » basée sur les synergies et les dynamiques d'acteurs

Il est possible de dresser plusieurs constats en partant de la définition suivante⁵⁸ : « *il est entendu par métier porteur toute activité régulière, occupation, profession utile à la société, donnant des moyens d'existence à celui qui l'exerce et dont le contenu favorise le développement tant d'un point de vue économique que social* ».

- Il existe une première compréhension transverse de la question des « métiers porteurs » : il s'agit d'un savoir technique auquel on donne les moyens d'être concrètement mis en œuvre. Ceci implique la maîtrise de savoirs connexes permettant de mobiliser les opportunités locales, en termes de capital humain, technique, financier et social. Cette mise en œuvre passe notamment par l'accès aux SAE et aux IMF. Ces savoirs connexes sont englobés dans ce que l'on pourrait qualifier d'esprit entrepreneurial, pour lequel très peu de formations sont développées ou, le cas échéant, avec une pédagogie inappropriée (relevons, notamment, la méconnaissance des pédagogies participatives ou par projet). Pour permettre le recours à ces pédagogies et le développement de métiers identifiés comme « porteurs », il est indispensable qu'il y ait une interrelation forte entre les entreprises, le centre de formation, les SAE et les IMF, afin de répondre aux besoins de ces différents acteurs. De même, l'entreprise, qu'elle soit formelle ou informelle, se doit d'être au cœur du dispositif en bénéficiant des services disponibles au sein de ces institutions et en participant à la mise en œuvre des différents moyens nécessaires dans ces institutions. Actuellement, force est de constater qu'à l'exception de l'apprentissage traditionnel (avec les limites qu'on lui connaît), l'ETFP vise surtout à former des salariés, alors que le secteur informel et l'autoentrepreneuriat sont prépondérants pour plus de 90 % du marché de l'emploi. En ce sens, la compréhension de la notion de « métiers porteurs » telle que décrite ci-avant est utile pour être en adéquation avec cette réalité socioéconomique.

⁵⁸ Cette définition, déjà citée dans la partie 1.2, est issue des travaux de cadrage de l'étude.

• La deuxième compréhension de la notion de « métiers porteurs » complète la précédente en l'intégrant dans une analyse de secteur ou de filière d'activités (*value chain*) et des métiers qui la constituent. Dans ce cadre, les « métiers porteurs » représentent des « goulets d'étranglement » de la filière concernée sur le développement de laquelle ils peuvent alors avoir un effet direct ou indirect. L'approche entrepreneuriale demeure toutefois également nécessaire pour permettre le déploiement effectif de ces métiers et, donc, de la filière. En ce sens, il y a bien complémentarité entre les deux approches.

Nécessité d'une compréhension commune des différentes facettes d'un « métier porteur »

La compréhension de ce que revêt un « métier porteur » comporte une difficulté liée aux différentes réalités qu'elle recouvre. En effet, c'est à la fois un terme que tout le monde utilise facilement mais également une notion qui revêt un contenu différent selon la position occupée par celui qui l'utilise.

Certains interlocuteurs, venant plutôt du monde du développement social, privilégieront le « potentiel d'emploi » que présente tel ou tel métier pour le définir comme « porteur ». D'autres, issus plutôt du monde du développement économique et de l'entreprise, privilégieront la dimension « production de valeur ajoutée » d'un métier donné. Certains auront plutôt tendance à considérer les métiers qui se sont révélés « porteurs » à la lecture des évolutions récentes, et d'autres, à se projeter dans l'avenir et à privilégier une lecture prospectiviste de la notion de « métiers porteurs ». Pour les jeunes, le terme renvoie prioritairement au revenu que peut générer le métier exercé et à la sécurité qu'il implique, en pouvant être pratiqué longtemps, dans un cadre formalisé.

On constate également que la plupart des interlocuteurs assimilent spontanément « secteur porteur » et « métier porteur ». Certes, les deux vont souvent de pair. De même, la notion de « métiers » renvoie à une définition précise d'une activité que les non-spécialistes du secteur dans lequel ce métier s'exerce ne peuvent pas maîtriser. A titre d'illustration, en France, le Répertoire opérationnel des métiers et des emplois de l'ANPE recensait, en 2009, 22 catégories professionnelles, 61 domaines professionnels

et plus de 10 000 appellations de métiers/emplois⁵⁹. En effet, une observation plus fine des métiers vient contredire cette assimilation : le métier de comptable, par exemple, peut s'exercer dans à peu près tous les grands secteurs d'activité et peut être considéré comme « porteur », indépendamment d'un secteur. De même, un « secteur porteur », en termes de valeur ajoutée, peut ne pas contribuer dans la même proportion à l'emploi.

Toutefois, la compréhension de ce qui constitue un « métier porteur » présente un intérêt certain, dès lors que l'on identifie les éléments constitutifs communs à ces métiers.

Il offre en effet la possibilité de décliner de manière plus opérationnelle les priorités sectorielles qui auront été définies au niveau d'un pays ou d'un territoire. Ainsi, par analogie avec le renouvellement des approches d'appui au développement des filières agricoles⁶⁰, pour lesquelles on est progressivement passé d'une approche globale (prenant en considération tous les acteurs de la filière de la production au consommateur) et organisatrice (priorité donnée à l'organisation des acteurs par la création de groupements, de coopératives, de fédérations, etc.) combinant des dimensions multiples (syndicale/défense des intérêts, économiques, techniques, etc.) à une approche⁶¹ plus spécifique et plus opérationnelle (identification des opérateurs économiques intervenant dans la filière, de leurs contraintes, des « goulets d'étranglement » causés ; facilitation de l'accès à des services financiers/non financiers pour lever ces contraintes).

Illustrons cet avantage avec un exemple concret : si le développement du secteur de la transformation agroalimentaire est identifié comme un choix stratégique en matière de développement économique pour le Congo, il serait utile de préciser ...

- les filières à privilégier (fruits, légumes, lait, céréales, poissons, etc.),
- les techniques et les équipements nécessaires (au niveau de la production, de la conservation, du conditionnement, de la transformation, etc.),

⁵⁹ L'Insee, de son côté, recense 860 professions regroupées en 8 catégories socioprofessionnelles.

⁶⁰ Notamment sous l'influence des Anglo-saxons, comme Usaid.

⁶¹ *Value chain development*.

- les compétences qui devront être présentes chez chacun des opérateurs économiques de la filière,
- et, par conséquent, les formations à proposer pour que ce choix stratégique débouche sur des entreprises qui le mettent effectivement en œuvre avec des entrepreneurs et des employés compétents.

Dans le même ordre d'idée, cette notion peut permettre de décliner plus précisément une politique de développement local et de réfléchir plus concrètement aux choix de développement économique d'un territoire ainsi qu'à ses conséquences en termes de métiers, de formations professionnelles à développer localement, d'entreprises à promouvoir, etc.

Cette tendance pourrait également aller dans le sens du renforcement de l'implication des entreprises et de leurs organisations dans l'identification des besoins de compétences. Mener cet exercice à partir de l'identification des « métiers porteurs » pourrait rendre le dialogue plus constructif et plus aisé, en particulier pour les organisations représentant les entreprises du secteur des MPME, dont les leaders ne disposent pas toujours des capacités nécessaires à ce type d'échanges.

Pour les jeunes, une acceptation plus large de la notion de « métiers porteurs » pourrait les conduire à prendre en considération, non seulement le revenu généré et la sécurité procurée par telle ou telle activité professionnelle, mais également sa contribution au développement du pays. Elle pourrait les amener à reconsidérer certains métiers dont l'image est devenue négative à leurs yeux.

D'une certaine manière, la compréhension de ce qui rend les métiers « porteurs » permet de mieux valoriser ce qui

représente finalement une part essentielle de l'emploi, à savoir les emplois procurés par les MPME. Il devient dès lors plus évident de mettre l'accent, dans les formations, sur les compétences entrepreneuriales qui sont inhérentes au développement des activités de ce secteur, l'idée n'étant pas de faire des jeunes sortant des formations des créateurs d'entreprise dès la fin de leur formation, mais de donner à ceux qui pourraient avoir ce projet les éléments, les méthodes, les informations nécessaires pour le réaliser. Injecter ce type de compétences dans les formations peut également participer à la promotion des métiers des MPE.

La prise en considération de cette réalité présenterait donc également un intérêt pour les structures de formation, et ce d'autant plus qu'il est demandé à ces organismes de s'adapter à l'évolution des besoins des employeurs, voire d'anticiper les tendances des marchés sur lesquelles interviennent les entreprises. Les inciter à préciser les métiers auxquels prépare leur formation irait dans ce sens.

L'analyse de ce qui caractérise un « métier porteur » permet également de mettre en avant les compétences entrepreneuriales à acquérir pour être en capacité de développer une activité, qui ne relèvent ni de domaines purement techniques, ni ce celui de la gestion. Les reconnaître est un premier pas avant de les introduire dans les cursus éducatifs, tout comme dans l'appui proposé aux entreprises. La compétence entrepreneuriale, qui permet d'évoluer et de « rebondir », est nécessaire pour assurer l'insertion professionnelle, qu'elle se fasse par l'accès à un emploi ou par la création d'activité. Avec la promotion de l'entrepreneuriat, s'articulent ainsi l'appui au développement d'entreprise, la création d'activité, la formation et l'insertion professionnelles.

Annexe 1. Outil d'analyse des filières⁶²

La littérature sur l'analyse des filières est abondante. S'il existe déjà un certain nombre de manuels, ce nouveau guide de M4P présente l'intérêt de détailler un ensemble d'outils concrets particulièrement centrés sur la réduction de pauvreté. Il se donne pour but d'établir le lien entre l'analyse de filière et le développement « pro-pauvres ».

Les outils présentés sont semblables à ceux fournis dans d'autres manuels, mais la caractéristique principale du guide est que chacun précise en quoi il permet d'analyser l'impact de la filière du point de vue des pauvres. Le guide est divisé en deux grandes parties : la première explicite les concepts théoriques et décrit les points d'entrée pro-pauvres de l'analyse de filière ; la seconde contient un ensemble de huit outils d'analyse de filière, dont les quatre premiers sont considérés comme des « outils essentiels » formant une base minimale pour l'analyse de filière (les quatre suivants sont des « outils avancés », qui permettent d'approfondir quelques dimensions pro-pauvres de la filière).

Les huit outils ne pouvant pas être décrits ici dans le détail, nous avons choisi de nous limiter à une présentation brève de sept d'entre eux et de n'en détailler qu'un : l'outil de calcul des coûts et marges des acteurs d'une filière.

Outil 1. Sélectionner les filières à analyser

Objectif. Avant d'entreprendre une analyse de filière, il est nécessaire de déterminer les sous-secteurs, produits ou biens prioritaires pour l'analyse. Etant donné que les ressources sont le plus souvent limitées, il est nécessaire de concevoir une méthode de sélection d'un nombre limité de filières parmi tous les choix possibles.

→ *L'outil 1 cherche à répondre aux questions suivantes :*

- Sur quels critères fonder la sélection des filières à analyser ?
- Quelles sont les filières existantes potentiellement intéressantes pour l'analyse ?
- Une fois les critères appliqués, quelles sont les filières les plus appropriées à analyser ?

→ *Quatre étapes :*

1. Déterminer les critères
2. Pondérer les critères
3. Dresser la liste des activités/produits potentiels
4. Noter les activités/produits en fonction des critères

⁶² Source : [http://www.markets4poor.org/?name=document&op=viewDetailNews&id=1094&language=english&\[DVmidandcmidvalueDV\]&PHPSESSID=56f43c1d518942cbe778499d3f98dafb](http://www.markets4poor.org/?name=document&op=viewDetailNews&id=1094&language=english&[DVmidandcmidvalueDV]&PHPSESSID=56f43c1d518942cbe778499d3f98dafb)

Outil 2. Cartographie de la filière

Objectif. La cartographie d'une filière vise trois objectifs principaux : i) visualiser les réseaux de façon à obtenir une meilleure compréhension des relations entre acteurs et processus au sein de la filière, ii) montrer l'interdépendance entre acteurs et processus et iii) sensibiliser les acteurs au fonctionnement et aux besoins de la filière dans son ensemble, au-delà de leur propre implication.

→ *L'outil 2 cherche à répondre aux questions suivantes :*

- Quels sont les différents processus de la filière ?
- Qui sont les acteurs impliqués dans ces processus et que font-ils concrètement ?
- Quels sont les flux de produits, d'informations et de savoirs dans la filière ?
- Quel est le volume de produits, le nombre d'acteurs, d'emplois ?
- D'où vient le produit/service et où va-t-il ?
- Comment se font les ajouts de valeur le long de la filière ?
- Quels types de relations et liens d'affaires composent la filière ?
- Quels types de services (aux entreprises) alimentent la filière ?

→ *Huit étapes :*

1. Schématiser les processus clés de la filière
2. Identifier et cartographier les principaux acteurs de ces processus
3. Schématiser les flux de produits, d'informations et de savoirs
4. Cartographier le volume des produits, le nombre d'acteurs et d'emplois
5. Cartographier les flux géographiques des produits ou services
6. Schématiser l'ajout de valeur aux différents niveaux de la filière
7. Cartographier les relations et liens d'affaires
8. Cartographier les services aux entreprises qui interviennent dans la filière

Outil 3. Coûts et marges

Une fois établie la cartographie de la filière, l'étape suivante consiste à étudier certains aspects plus en profondeur. L'un d'eux est la répartition des coûts et des marges. Autrement dit : combien apporte tel acteur dans la filière (ses coûts) et combien il perçoit en retour (son bénéfice).

Mesurer les coûts et les marges des acteurs permet aux analystes de déterminer dans quelle mesure la filière est favorable aux pauvres. Est-elle une bonne source de revenus pour les pauvres et leur est-elle accessible ? L'évolution des coûts et des marges dans le temps permet d'analyser les tendances financières de la filière et d'estimer son potentiel de croissance.

Objectifs :

La connaissance des coûts et des marges des acteurs de la filière permet i) d'identifier comment les coûts d'exploitation et d'investissement sont répartis dans la filière de façon à déterminer si celle-ci est accessible aux pauvres ; ii) d'identifier comment les revenus et les marges sont répartis de façon à savoir si les acteurs, en particulier les pauvres, peuvent accroître leur bénéfice ; iii) de déterminer comment les coûts et les marges évoluent dans le temps pour faire des estimations futures ; iv) de comparer les bénéfices d'une filière à l'autre et v) de comparer les pratiques d'une filière aux normes sectorielles et aux meilleures pratiques.

→ *L'outil 3 cherche à répondre aux questions suivantes*

- Quels sont les coûts de chaque acteur, à la fois fixes et variables, et quels sont les investissements requis pour entrer dans la filière ?
- Quels sont les revenus de chaque acteur (volumes et prix de vente) ?
- Quels sont le bénéfice net, la marge et le seuil de rentabilité de chaque acteur ?
- Comment les investissements, les coûts, les revenus, les bénéfices et les marges ont-ils évolué dans le temps ?
- Comment les investissements, les coûts, les revenus, les bénéfices et les marges sont-ils distribués entre les acteurs de la filière ?
- Les coûts et les marges de cette filière sont-ils plus élevés ou plus faibles que ceux d'autres filières ?
- Les coûts et les marges de cette filière sont-ils plus élevés ou plus faibles que ceux de filières similaires dans d'autres régions ?
- Quelles sont les raisons sous-jacentes de la répartition des coûts et des marges dans la filière ?

→ *Huit étapes*

Etape 1. Identifier les coûts et les investissements requis

Les coûts d'exploitation se répartissent en coûts variables et coûts fixes. La plupart des coûts variables sont faciles à calculer car ils changent dans la même proportion que la production. Certaines exceptions doivent cependant être gardées à l'esprit, comme les coûts de transport, qui ne changent pas toujours en fonction du volume. Un coût souvent oublié est celui des pertes, en particulier dans les activités touchant aux produits périssables. Ce coût peut être calculé. Les coûts fixes sont indépendants du volume de production, par exemple le coût du personnel non productif, les assurances ou le loyer. Les coûts d'investissement sont estimés en déterminant ce qu'un acteur a besoin de posséder pour démarrer et faire fonctionner son entreprise. Cette donnée est importante pour déterminer si la filière est accessible, ou non, aux pauvres. Dans le cas d'une filière alimentaire dont les produits sont fortement standardisés et de qualité supérieure, le processus de production peut nécessiter le recours à des machines sophistiquées. Notons que les coûts d'amortissement sont rarement pris en compte par les paysans pauvres et les microentreprises.

Etape 2. Calculer les revenus des différents acteurs

Les revenus, ou produits, sont calculés en multipliant le prix de vente par le volume vendu, puis en ajoutant les éventuelles sources de revenus complémentaires, comme la vente des déchets de production. Les prix diffèrent selon le circuit de distribution ou le segment de marché, mais aussi selon la qualité ou la quantité vendue, parfois aussi selon les saisons (sans compter l'unité de mesure qui peut varier d'un interviewé à l'autre). Les questionnaires doivent donc intégrer des questions liées à ces variables. Pour le calcul de moyennes, les prix doivent être pondérés. Lorsque l'étude porte sur une période longue, il est nécessaire de prendre en compte les taux d'inflation ou de déflation dans le calcul. Pour cela, une année de référence doit être choisie.

Etape 3. Calculer les ratios financiers

Maintenant que les investissements, les coûts et les revenus sont connus, il est possible d'analyser la situation financière des acteurs de la filière. Plusieurs indicateurs peuvent être étudiés, notamment le résultat net (en déduisant les coûts totaux des revenus), la marge nette par produit (en divisant le résultat net par le nombre de produits vendus) et le seuil de rentabilité.

Seuil de rentabilité = $\text{coûts fixes} / (\text{prix} - \text{coûts variables})$

Etape 4. Etudier les changements dans le temps

Tous les aspects qui précèdent doivent être considérés dans le temps (en d'autres termes : ce qui est valable aujourd'hui ne le sera peut-être plus demain). Il est donc important d'étudier les tendances d'une filière et de prendre en compte leurs implications pour l'avenir. Prenons l'exemple du marché des produits de base. Habituellement, lorsqu'un pays se développe et que le niveau des salaires augmente, la demande, et donc les revenus des produits de consommation tels que le riz et le maïs, augmentent rapidement. En conséquence, de nombreux producteurs se lancent dans la culture de ces denrées, ou l'intensifient lorsqu'ils la pratiquent déjà. Très souvent, l'offre finit par excéder la demande, ce qui fait chuter les prix et contraint les producteurs à diversifier leur activité.

Etape 5. Déterminer la situation financière relative des acteurs

L'objectif de cette étape est de cerner la situation financière d'un acteur par rapport à celle des autres acteurs de la filière. Il existe plusieurs moyens de représenter la situation financière relative des acteurs, dans des tableaux ou diagrammes.

Etape 6. Calculer les coûts d'opportunité

Lorsqu'ils s'engagent dans une diversification ou dans une nouvelle activité, les acteurs doivent déterminer quel est le marché le plus rentable pour eux. Il s'agit, autrement dit, d'estimer les coûts d'opportunité. Cette estimation est particulièrement importante pour les pauvres, qui ont peu de ressources et ne peuvent donc pas se permettre de se tromper dans leur choix. Les revenus, coûts et marges des différentes filières doivent être comparés, ainsi que le potentiel d'expansion et les investissements requis.

Etape 7. Benchmarking

Comparer des filières similaires dans différentes régions donne des indications sur le potentiel de gains d'efficacité. Les producteurs de riz du nord du Vietnam, par exemple, dépensent 1 million VND par ha en intrants tandis que ceux du centre du pays n'en dépensent que 500 000. Plusieurs raisons peuvent expliquer cette différence, le prix des intrants notamment, mais aussi, peut être, des problèmes d'efficacité.

Etape 8. Dépasser les seules données quantitatives

La dernière étape consiste à aller au-delà des données quantitatives et à analyser pourquoi certains acteurs de la filière ont des marges plus importantes et supportent des coûts plus faibles que d'autres. Est-ce uniquement parce qu'un acteur investit davantage dans la filière qu'un autre ? Ou bien cela peut-il s'expliquer par la nature de la gouvernance et la répartition des pouvoirs au sein de la filière ? Il peut aussi arriver qu'un acteur ait un meilleur accès à l'information sur le marché que les autres.

Outil 4. Analyser les technologies, les savoirs et les pistes d'amélioration

Objectifs. Analyser l'efficacité des technologies utilisées dans la filière et leur adéquation aux compétences existantes, établir une typologie des technologies, analyser les options d'amélioration et l'impact des investissements externes en R&D.

—> *L'outil 4 cherche à répondre aux questions suivantes :*

- Quel est le degré d'efficacité et d'efficience des technologies ?
- Quelle est la typologie des technologies utilisées dans la filière (par processus, acteurs, niveau de pauvreté) ?
- Quels savoirs indigènes et autres sont mis en œuvre dans la filière ?
- La combinaison des savoirs et des technologies produit-elle les résultats attendus ?
- Quels sont les coûts/marges des technologies ?
- Qui détermine les orientations et les investissements en matière de savoirs et de technologie ?
- Quelles sont les pistes d'amélioration ?
- Les investissements dans les améliorations sont-ils payants ? Apportent-ils une valeur ajoutée suffisante du point de vue des pauvres ?
- Qui a accès aux savoirs et qui apporte les savoirs ?

—> *Quatre étapes :*

1. Cartographier les niveaux de savoir et de technologie associés aux différents processus de la filière
2. Identifier les différents débouchés en fonction de l'utilisation des savoirs et technologies
3. Identifier et quantifier les lacunes en savoirs et technologies qui empêchent la mise en œuvre d'améliorations au sein de la filière
4. Déterminer quelles sont les options d'amélioration à la portée des pauvres (en terme de savoirs, d'investissements, d'utilisation, etc.)

Outil 5. Analyser les revenus au sein de la filière

Objectifs. Analyser l'impact de la participation aux filières sur la répartition des revenus, ainsi que celui des différents systèmes de gouvernance sur la répartition des revenus et sur le prix du produit final ; décrire l'impact de la répartition des revenus sur les pauvres et le potentiel de réduction de la pauvreté des différentes filières.

—> *L'outil 5 cherche à répondre aux questions suivantes :*

- Existe-t-il des différences de revenus à l'intérieur et entre les différents niveaux de la filière ?
- Quels sont les impacts de la répartition des revenus de la filière sur les pauvres et sur les autres groupes défavorisés, à la fois aujourd'hui et à l'avenir ?
- Quels sont les changements de revenus résultant du développement de différents types de filières ?
- Quelle est la variabilité des revenus et des risques de subsistance à l'intérieur et entre les différents niveaux de la filière ?

Sept étapes :

1. Définir la typologie des acteurs à chaque niveau de la filière en fonction des principales caractéristiques ayant un impact potentiel sur les revenus
2. Calculer le bénéfice par unité à chaque niveau
3. Calculer le résultat net à chaque niveau de la filière
4. Déterminer la répartition des revenus salariaux
5. Calculer la variabilité des revenus dans le temps
6. Evaluer la place des revenus dans les stratégies de subsistance
7. Comparer les revenus entre les différentes filières

Outil 6. Analyser l'emploi dans la filière

Objectifs. Analyser et décrire la répartition des emplois au sein de la filière, décrire la dynamique de l'emploi dans la filière et le degré d'inclusion des pauvres, analyser l'impact des différents systèmes de gouvernance et des différentes stratégies d'amélioration sur la répartition des emplois.

—> *L'outil 6 cherche à répondre aux questions suivantes :*

- Quelles sont les différences en matière d'emploi à l'intérieur même et entre les différents niveaux de la filière ?
- Quels sont les impacts du schéma de répartition des emplois sur les pauvres et sur les autres groupes défavorisés, aujourd'hui et à l'avenir ?
- Quels sont les changements en matière d'emploi qui résultent du développement de différents types de filières ?
- Quel est le degré de variabilité de l'emploi et quels sont les risques de subsistance à l'intérieur et entre les différents niveaux de la filière ?
- Quel est l'impact des différents systèmes de gouvernance sur la répartition des emplois à l'intérieur et entre les différents niveaux de la filière ?
- Quel est l'impact des différentes stratégies d'optimisation des filières sur la répartition des em-plois ?

—> *Sept étapes :*

1. Définir la typologie des principaux acteurs à chaque stade de la filière en fonction des niveaux de revenus ou des autres catégories (compétences, genre, statut, etc.)
2. Déterminer le niveau d'emploi (nombre d'acteurs) à chaque stade
3. Déterminer la répartition des emplois par niveau
4. Exploiter les données sur la répartition des emplois pour affiner l'analyse sur les bénéficiaires des acteurs de la filière
5. Déterminer l'impact de la gouvernance sur l'emploi
6. Déterminer l'impact du recours aux technologies sur l'emploi
7. Déterminer la variabilité de l'emploi dans le temps

Outil 7. Gouvernance et services

L'analyse de la gouvernance et des services a pour but de cerner les règles qui régissent une filière ainsi que la répartition du pouvoir entre les différents acteurs. Cette analyse peut aider à identifier des leviers pour l'action et à évaluer les avantages et les inconvénients des règles pour les différents groupes, mettant en évidence les obstacles systémiques auxquels se heurtent les participants les plus faibles. Trois dimensions peuvent être distinguées pour l'analyse : les règles et réglementations, la mise en application et les services.

Objectifs. Analyser comment les acteurs de la filière coordonnent leurs actions par le biais de règles formelles et informelles, comprendre comment la conformité aux règles est vérifiée, analyser les formes d'appui reçues par les acteurs, évaluer l'impact des règles sur les différents acteurs, déterminer si une filière est principalement régie par des accords formels ou informels.

—> *L'outil 7 cherche à répondre aux questions suivantes :*

- Quelles sont les règles formelles et informelles qui régissent les actions des participants de la filière ?
- Qui établit les règles ?
- Qui vérifie la mise en application des règles ?
- Pourquoi les règles sont-elles nécessaires ? Quels sont les avantages et les inconvénients des règles existantes pour chaque catégorie d'acteurs ?
- Existe-t-il des services efficaces pour aider les participants à se conformer aux règles et aux obligations de la filière ?

—> *Quatre étapes :*

1. Cartographier les acteurs susceptibles d'influencer la structure de gouvernance (à l'intérieur et à l'extérieur de la filière)
2. Identifier les règles et les réglementations qui gouvernent les acteurs de la filière
3. Analyser le système de mise en application
4. Analyser les services d'appui

Outil 8. Liens d'affaires

Objectifs. Décrire les liens d'affaires des différents acteurs de la filière entre eux et avec des parties extérieures et catégoriser les liens d'affaires en fonction du niveau de pauvreté des acteurs.

—> *L'outil 8 cherche à répondre aux questions suivantes :*

1. Dimensions d'analyse :

- Existe-t-il des liens d'affaires ?
- Quelle est l'importance de ces liens d'affaires ?
- Combien d'acteurs sont impliqués ?
- Quelle est la fréquence de contact ?
- Quel est le niveau de formalité ?
- Quelles sont les raisons de l'existence ou de l'absence de liens d'affaires ?
- Quels sont les bénéfices/coûts relatifs des liens d'affaires ?
- Quel est le degré de confiance ?

2. Dimensions temporelles :

- Depuis combien de temps ces liens existent-ils ?
- Le degré de formalisation de ces relations a-t-il évolué dans le temps ?
- Quel est le taux d'expansion des liens d'affaires dans le temps ?

→ *Six étapes :*

1. Cartographier et dresser une typologie des personnes à interroger
2. Identifier les dimensions pertinentes des liens d'affaires à étudier
3. Mener des enquêtes auprès des acteurs
4. Analyser les résultats des enquêtes
5. Déterminer la répartition des pouvoirs
6. Analyser le niveau de confiance caractérisant les relations

Annexe 2. Objectifs spécifiques des études terrain (extrait de la proposition technique du Gret)

Les objectifs spécifiques des études qui seront réalisées dans chacun des trois pays sont les suivants.

- Décrire, dans chaque pays, les systèmes et les dispositifs qui permettent d'identifier les « métiers porteurs » et qui, de manière générale, permettent d'orienter l'offre de formation professionnelle vers les besoins des milieux professionnels. Cette identification pourra prendre en compte aussi bien des dispositifs de type « observatoire des métiers », les fonds nationaux de financement de la FP, la façon dont l'offre privée de formation mène des études de son marché, ou tout autre type de systèmes plus ou moins formalisés. L'identification portera plus spécifiquement sur les métiers du secteur informel mais les autres secteurs de l'économie (secteur formel, public) seront également abordés.
- Analyser comment ces dispositifs tournés vers l'acquisition de compétences techniques et entrepreneuriales intègrent les grandes orientations du développement du pays.
- Identifier et décrire les dispositifs d'appui à la création d'entreprises et d'autoemploi, analyser les processus d'identification et de mise en œuvre des « métiers porteurs » qu'ils intègrent.
- Identifier les méthodes utilisées pour intégrer l'acquisition de compétences entrepreneuriales dans les dispositifs de FP.
- Evaluer l'efficacité de ces systèmes en termes de capacité à identifier les nouveaux métiers nécessitant une approche entrepreneuriale, ainsi que des réponses à l'attente des entreprises (qui souhaitent voir pris en compte leurs besoins quantitatifs et qualitatifs de compétences), des jeunes, et à leur utilisation par les organismes de formation pour adapter leur offre. Analyser la pertinence des systèmes de formation professionnelle au regard des besoins entrepreneuriaux du secteur privé et au regard de la nécessaire adaptabilité des ressources humaines.
- Décrire, dans chaque pays les systèmes et les dispositifs par lesquels les jeunes, les petits entrepreneurs et leurs employés acquièrent des compétences professionnelles pour développer ces différentes activités ; notamment voir comment le lien est fait entre le savoir technique, d'une part, et la compétence entrepreneuriale, d'autre part (i.e. la capacité à mettre en œuvre le savoir technique de manière autonome à l'issue de la formation). Une attention particulière sera portée à l'acquisition de compétences nouvelles pour produire de nouveaux biens ou offrir de nouveaux services. Comment les besoins nouveaux sont-ils identifiés ? Comment les MPME font-elles pour trouver des solutions à ces besoins ? Comment les apprenants acquièrent-ils les compétences entrepreneuriales nécessaires au développement de toute nouvelle activité ?
- Identifier, dans chaque pays, des exemples de productions de nouveaux biens et de nouveaux services émanant du secteur des MPME, qui se sont développées ces dernières années en réaction à la demande du marché et qui ont nécessité une démarche entrepreneuriale. Décrire les dynamiques entrepreneuriales qui les ont sous-tendues et les mécanismes par lesquels les MPE ont su acquérir les compétences nécessaires pour innover ; en déduire des indicateurs utiles pour construire une typologie.
- Identifier et décrire les expériences en cours, présentant un caractère innovant, susceptibles d'apporter des solutions à la question de l'identification et de la promotion des « métiers porteurs » ainsi qu'au développement d'une offre de FP orientée par la demande.

- Identifier et décrire des expériences intéressantes en matière de formation à l'entrepreneuriat et d'accompagnement à l'insertion.
- Identifier des propositions visant à renforcer les capacités des différents acteurs concernés dans les pays étudiés quant à :
 - l'identification des besoins de formation et d'accompagnement de ces différentes activités génératrices de développement socioéconomique ;
 - la capacité de réaction des structures d'accompagnement à l'insertion, de formation professionnelle et d'apprentissage aux évolutions de ces métiers, et leur capacité à proposer des programmes de formation adaptés dans leurs contenus et leurs modalités, notamment en compétences entrepreneuriales ;
 - la capacité à prendre en compte la question entrepreneuriale et son adéquation par rapport au contexte du pays, dans le cadre des politiques de formation professionnelle et de développement du secteur privé ;
 - l'accès des jeunes à l'information sur les « métiers porteurs » ainsi que leur capacité à orienter leur choix de formation.

Liste des sigles et abréviations

ACEP	Alliance de crédit et d'épargne pour la production
AFD	Agence Française de Développement
Agetip	Agence d'exécution des travaux d'intérêt public contre le sous-emploi
AGR	Activité génératrice de revenus
ALPE	Association de lutte pour la préservation de l'environnement
ANPE	Agence nationale pour l'emploi
Apefe	Association pour la promotion de l'éducation et de la formation à l'étranger
APNI	Association Pointe Noire industrielle
BDEF	Banque de données économiques et financières
BDS	<i>Business Development Services</i>
BEPC	Brevet d'études du premier cycle du second degré
BIT	Bureau international du travail
BTP	Bâtiment et travaux publics
BTS	Brevet de technicien supérieur
CAF	Centre d'apprentissage et de formation
Capped	Caisse de participation à la promotion des entreprises et à leur développement
CCIA	Chambre de commerce et d'industrie d'Antananarivo
CDE	Centre de développement des entreprises
CEFA	Centre d'éducation, de formation et d'apprentissage
CFE	Centre de formalité des entreprises
CFP	Centre de formation professionnelle
Cirad	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
CITE	Centre d'information technico-économique
CNQP	Centre national de qualification professionnelle
CNRE	Centre national de recherche en environnement

Crrej	Centre régional de ressources pour l'emploi des jeunes
CTHT	Centre technique horticole de Tamatave
CUCI	Centre unique de collecte de l'information
DESS	Diplôme d'études supérieures spécialisées
DPRE	Direction de la planification et de la réforme de l'éducation
DSRP	Document de stratégie de réduction de la pauvreté
EFTP	Enseignement et formation technique et professionnelle
ENIL	Ecole nationale d'industrie laitière
EQJA	Education qualifiante des jeunes et des adultes
ETFP	Enseignement technique et formation professionnelle
ETP	Enseignement technique et professionnel
FIDA	Fonds international de développement agricole
FJEC	Forum des jeunes entreprises du Congo
Fondef	Fonds de développement de l'enseignement technique et de la formation professionnelle
Forprofem	Projet d'appui à la formation professionnelle féminine
FP	Formation professionnelle
FPC	Formation professionnelle continue
FTP	Formation professionnelle et technique
GEM	Groupement des entreprises de Madagascar
GIAC	Groupement interprofessionnel des artisans du Congo
GIE	Groupement d'intérêt économique
GPF	Groupement de promotion de femmes
Grene	Gestion des ressources naturelles et environnement
Gret	Groupe de recherche et d'échanges technologiques
Guide	Guichet unique des investissements et du développement des entreprises
HQE	Haute qualité environnementale
ICAM	Institut catholique des arts et métiers
IFAC	Information, formation, appui – conseil (projet d')
IMF	Institution de microfinance

Inscae	Institut national de sciences comptables et de l'administration d'entreprises
Iscam	Institut supérieur de la communication, des affaires et du management
Istac	Institut supérieur de technologie d'Afrique centrale
ITA	Institut de technologie alimentaire
JPM	Jeune patronat malgache
LTP	Lycée technique professionnel
LVIA	<i>Lay Volunteers International Association</i>
M4P	<i>Making Markets Work Better for the Poor</i>
MAEE	Ministère des Affaires étrangères et européennes
MEN	Ministère de l'Education nationale
MER	Microentreprise rurale
METP	Ministère de l'Enseignement technique et professionnel
MOD	Maîtrise d'ouvrage déléguée
MPE	Micro et petite entreprise
MPME	Micro, petite et moyenne entreprise
Nectar	Négociation climat pour toute l'Afrique réussie
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
OIF	Organisation internationale de la francophonie
OIT	Organisation internationale du travail
OMEF	Observatoire malgache de l'emploi et de la formation continue et entrepreneuriale
ONEF	Observatoire national de l'emploi et de la formation
Onemo	Office national de l'emploi et de la main d'œuvre
ONFP	Office national de la formation professionnelle
Onudi	Organisation des Nations unies pour le développement industriel
PAFPNA	Projet d'appui à la formation professionnelle des néo-alphabétisés
PAO-SFP	Partenariat pour l'apprentissage et l'ouverture du système de formation professionnelle
Parces	Programme d'appui au renforcement de la compétitivité des entreprises sénégalaises
PDEF	Programme décennal de l'éducation et de la formation
PEJU	Promotion de l'emploi des jeunes en milieu urbain (projet de)
PIB	Produit intérieur brut
PNB	Produit national brut

PIC	Pôle intégré de croissance
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations unies pour l'environnement
Promer	Programme d'appui aux microentreprises rurales
Prosperer	Programme de soutien aux pôles de microentreprises rurales et aux économies régionales de Madagascar
SAE	Services d'appui aux entreprises
SCA	Stratégie de croissance accélérée
SFI	Société financière internationale
SSC	<i>SME solution center</i> (centre de solution pour les PME)
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TOP	Tours operateurs professionnels (réseau)
TPE	Très petites entreprises
UAP	Unité d'apprentissage et de production
UCP	Unité de coordination des projets
UE	Union européenne
USAID	<i>United States Agency for International Development</i>

Bibliographie

Documents généraux

AFD (2008), Appui aux systèmes productifs locaux ou « clusters », *Savoirs communs* n° 5, AFD, Paris.

AFD (2007), La formation professionnelle au cœur des politiques de développement, Actes de la conférence Gefop, 12 novembre 2007, Paris.

AKRICH M., M. CALLON et B. LATOUR (1988), « A quoi tient le succès des innovations ? », *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, 4-17, n°11, ENSMP, Paris.

ASHTON, D., J. SUNG, A. RADDON et T. RIEDA (2008), "Challenging the Myths about Learning and Training in Small and Medium Sized Enterprises: Implications for Public Policy", ILO / *Employment Sector Working Paper* N° 1, Genève.

ATCHOARENA, D. et A.M. DELLUC (2001), *Revisiting Technical and Vocational Education in Sub-Saharan Africa: an Update on Trends, Innovations and Challenges*, Final Report, IIEP/Banque mondiale, Paris.

BROUTIN, C. et N. BRICAS (2006), *Agroalimentaire et lutte contre la pauvreté en Afrique subsaharienne, le rôle des micro et petites entreprises*, Gret, Paris.

DOWNING, J., D.SNODGRASS, Z. ORTHRIP et D. WOLLER (2006), *The New Generation of Private Sector Development Programming: the Emerging Path to Economic Growth with Poverty Reduction*, Microreport n°44, Usaid, Washington DC.

ELLIS, S. et Y.A. FAURE (1995), *Entreprises et entrepreneurs africains*, Karthala, Paris.

GRET (2004), *Education qualifiante des jeunes et des adultes (EQJA), Etudes sur les formations des femmes dans le domaine de l'agro-alimentaire*, Gret, Paris.

HAFTENDORN, K. et C. SALZARO (2004), "Facilitating Youth Entrepreneurship – Part I and II – A directory of Awareness and Promotion Programmes in Formal and Non Formal Education", *Seed Working paper* n°59, ILO, Genève.

KLINGER, B et M. SCHUNDELN (2007), "Can Entrepreneurship Be Taught? Quasi experimental Evidence from Central America", *CID Working paper* n° 153, CID, Cambridge.

KOUROUMA, M. (2001), *Examen empirique des facteurs déterminants du développement des micro et petites entreprises et de la stimulation des emplois en Guinée-Conakry*, ILO-SEED, Genève.

LE BOTERF, G. (2000), *Construire les compétences individuelles et collectives*, Éditions d'organisation, Paris.

LEJOSNE, N. (2011), *Un effet de levier sur les économies d'Afrique subsaharienne : la dynamisation des micro et petites entreprises du secteur informel*, in BEAUJEU, R., KOLIEU, M., SEMPERE, J.F. et UHDER, C., « Transition démographique et emploi en Afrique subsaharienne », *A savoir* n°5, AFD, Paris.

LEJOSNE, N. (2006), *Transfert de technologie : les dimensions oubliées*, Ecole Polytechnique, Paris.

- MAE/DGCID (2002), « Soutenir les entreprises du Sud pour un développement durable : stratégie du MAE », série *Repères*, MAE/DGCID, Paris.
- MALDONALDO, C., C. BADIANE et A.L. MIELOT (2004), *Méthodes et instruments d'appui au secteur informel en Afrique francophone*, OIT, Genève.
- MARTIN, P. et E. Zedillo (2004), *Libérer l'entrepreneuriat : mettre le monde des affaires au service des pauvres*, PNUD, New York.
- MATSUMODO-IZADIFOR, Y. (2007), « Les opportunités d'affaires en Afrique: le secteur privé local est-il prêt à s'en saisir ? » *Repères* n° 43, OCDE, Paris.
- MUSTAR, P. et H. PENAN (dir.) (2003), *Encyclopédie de l'innovation*, Économica, Paris.
- NCHTER S. et L. GOLDMARK (2005), "Understanding Micro and Small Enterprise Growth". *Microreport* n°36, Usaid, Washington.
- NONAKA, I. et H. Takeuchi (1997), *The Knowledge Creating Company, How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press Inc., New York.
- PNUD (2008), *Les entreprises face aux défis de la pauvreté : des stratégies gagnantes*, PNUD, New York.
- PNUE, OIT, OIE et CSI (2008), *Emplois verts : pour un travail décent dans un monde durable à faibles émissions de carbone*, PNUE, Genève.
- THOBURN, J. (2000), *A la recherche d'une voie pour l'industrie africaine : enjeux et options stratégiques*, Onudi, Vienne.
- Tsitsikalis, A. (2008), *Le Gret et l'appui aux petites entreprises : pratiques et perspectives*, Gret, Paris.
- UNION AFRICAINE (2007), « Plan d'action pour le développement industriel accéléré de l'Afrique », (RSA), Conférence des ministres de l'Union africaine, Midrand.
- VANDENBERG, P. (2006), "Poverty Reduction Through Small Entreprises", *SEED Working Paper* n°75, ILO, Genève.
- WALTHER, R. (2005), « Les mécanismes de financement de la Formation Professionnelle, une comparaison Europe – Afrique », *Notes et Documents* n° 13, AFD, Paris.
- WALTHER, R. et M. TAMOIFO (2009), « L'itinéraire professionnel du jeune africain », *Document de travail* n° 78, AFD, Paris.
- WALTHER, R. et E. FILIPIAK (2007a), « Les nouvelles formes d'apprentissage en Afrique de l'Ouest, Vers une meilleure insertion professionnelle des jeunes », *Notes et Documents* n° 40, AFD, Paris.
- WALTHER, R. et E. FILIPIAK (2007b), « La formation professionnelle en secteur informel ou comment dynamiser l'économie des pays en développement, Conclusions d'une enquête terrain dans sept pays africain », *Notes et Documents* n° 33, AFD, Paris.

Documents spécifiques au Congo

- AGENCE D'EXECUTION DES TRAVAUX D'INTERET PUBLIC (ministère de la Santé, des Affaires sociales et de la Famille) (2006), *Document de stratégie d'identification d'accompagnement social et de suivi des personnes défavorisées* (version provisoire), Brazzaville.
- APNI (2005), Enquête sur les centres de formation technique et professionnelle dans la ville de Pointe Noire, Pointe Noire.

COMITE NATIONAL DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETE, SECRETARIAT TECHNIQUE PERMANENT (ministère du Plan, de l'Aménagement du territoire et de l'Intégration économique et du Nepad) (2007), *Document final de stratégie de réduction de la pauvreté*, Brazzaville.

COMITE NATIONAL DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETE, SECRETARIAT TECHNIQUE PERMANENT (ministère du Plan, de l'Aménagement du territoire et de l'Intégration économique et du Nepad), (2006), Rapport National des consultations participatives sur la pauvreté, Brazzaville.

COMITE NATIONAL DE PILOTAGE DE LA REFONDATION DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET PROFESSIONNEL – ETP (METP) (2008), Document de base de la refondation de l'enseignement, Brazzaville.

DEFOUNDoux, H. ET P. KAMPAKOL (2008), *Cadre juridique et institutionnel de la micro petite et moyenne entreprise au Congo / analyse et propositions*, FJEC, Brazzaville.

DIRECTION GENERALE DE L'EMPLOI ET DES RESSOURCES HUMAINES (ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité sociale) (2008), Annuaire des statistiques de l'emploi, de la main d'œuvre et de la formation, Brazzaville

FJEC (2007), Document de travail sur les Centres de ressources professionnels CRP, Pointe Noire.

FOURNIOL, J. (Ingénierie du développement de l'éducation et de la formation) (2006), Appui à la préparation d'une intervention en faveur du développement du secteur éducatif (éducation et formation professionnelle et technique du Congo), Brazzaville.

LEJOSNE, N., C. BARRON et S. BARLET (2010), *Métiers porteurs : entrepreneuriat, insertion et formation professionnelle. Le cas du Congo*, Gret, Paris.

METP (2005), *Document Stratégique de politique générale en matière de redressement et de développement de l'ETP au Congo* / Groupe de travail sur la refondation, Brazzaville.

MINISTERE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE LA SECURITE SOCIALE (2007), *Le système éducatif congolais : diagnostic pour une revitalisation dans un contexte macroéconomique plus favorable*, Brazzaville.

OBSERVATOIRE DES MARCHES DE L'ASSOCIATION POINTE NOIRE INDUSTRIELLE (2008), Etude sur les besoins en main d'œuvre dans les entreprises de Pointe-Noire, Pointe Noire.

PNUD /FJEC (ministère de la Santé, des Affaires sociales et de la Famille), Convention pour services de formation à l'esprit d'entreprise encadrement et accompagnement des initiateurs économiques, Pointe Noire.

SOFRECO/BIEF (ministère de l'Enseignement technique et professionnel) (2009), *Etude sur les portraits des secteurs de la formation et d'emploi*, Brazzaville.

TSIKA, J. (2009), Identification des besoins en formation des initiateurs et des cadres des TPE PME et EMF EC FJEC/PNUD.

Documents spécifiques au Sénégal

ASSISES DE LA COOPERATION (2009), Formation professionnelle, un levier de choix pour l'emploi et la lutte contre la pauvreté, LuxDev, Luxembourg.

DIAGNE, A. (2007), Evaluation du coût et du financement du PDEF sur la période 2008-2015 : rapport provisoire, CRES, Dakar.

DIRECTION DE LA PLANIFICATION ET DE LA REFORME DE L'EDUCATION (2007), *Synthèse du rapport d'évaluation de la deuxième phase du PDEF et du rapport économique et financier 2007*, Dakar.

- DIRECTION DE L'ARTISANAT (2008), Lettre de politique de développement du secteur de l'artisanat, Dakar.
- LEJOSNE, N., C. BARRON C. et S. BARLET (2010), *Métiers porteurs : entrepreneuriat, insertion et formation professionnelle. Le cas du Sénégal*. Gret, Paris.
- MESPLE-SOMP, S. et A.S. ROBILIARD (2009), *Etude sur la croissance partagée au Sénégal, 2001-2005* – version provisoire, IRD, Dial, Paris.
- MINISTERE DE L'ÉDUCATION, DIRECTION DE LA PLANIFICATION ET DE LA REFORME DE L'ÉDUCATION (2005), Education qualifiante des jeunes et des adultes (EQJA), Programme décennal de l'éducation et de la formation (PDEF), DPRE, Dakar.
- MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE, DE L'ALPHABÉTISATION ET DES LANGUES NATIONALES (2002), Document de politique sectorielle de l'enseignement technique et de la formation professionnelle : version finale, Dakar.
- MORISSET, J., M. NDIONE, M. TEMOUROV, A. DIOP, A. FAYE, A. TOURE, S. DIALLO et I. DIOUF (2007), *Sénégal : à la recherche de l'emploi, le chemin vers la prospérité* – Mémoire économique sur le pays, Banque mondiale, Dakar.
- REPUBLIQUE DU SENEGAL (2006), Document de Stratégie pour la croissance et la réduction de la pauvreté, DSRP II, Dakar.
- SNC-LAVALIN (2007), *Stratégie de croissance accélérée pour la grappe agriculture et agro-industrie : rapport final*
- SOURANG, M. et A. DIOP (2004), *Lettre de politique générale pour le secteur de l'éducation et de la formation*, République du Sénégal, Dakar.
- WALTHER, R. (2006), *La formation professionnelle en secteur informel - Rapport sur l'enquête terrain au Sénégal*, version provisoire, Agence Française de Développement, juillet 2006, 47 p.

Site Web :

Agence nationale de la statistique et de la démographie, Banque de données économiques et financières – BDEF : http://www.ansd.sn/publications_BDEF.html

Documents spécifiques à Madagascar

- AFD (2006), *Projet de document cadre de partenariat Madagascar-France 2006-2009*, AFD, Paris.
- AIGLEPIERRE (D'), R. (2007), *Enseignement post-primaire privé à Madagascar : diagnostic de la situation actuelle et analyse des options envisagées de partenariats public-privé*, Document de travail, Agence française de développement, Banque Mondiale, ministère de l'Éducation nationale et de la Recherche scientifique, Antananarivo.
- BANQUE MONDIALE (2009), *Madagascar Economic update: When Political Instability becomes Economic Downfall*, Banque mondiale, Washington DC.
- BANQUE MONDIALE (2005), *Evaluation du climat des investissements à Madagascar*, résumé, Banque mondiale, Washington DC.
- BARLET, S., S. ANDRIANANDRAINA et O. RAKOTOZANANY (2006), *Panorama des services d'appui aux entreprises rurales à Madagascar*, rapport d'identification pour le FIDA, Gret, Paris.

- BASHIR, S. (2009), Mieux former la population active pour préparer l'avenir : la transformation de l'enseignement post-fondamental à Madagascar, *Document de travail* n°157, Banque mondiale, Washington DC.
- BIT (2008), *Pauvreté, marché du travail et croissance pro-pauvres à Madagascar*, BIT, Genève.
- BIT (2006), *Répertoire des métiers de base et référentiels de formation*, volume 2. Gouvernement de Madagascar, Agence suédoise de développement international (ASDI), BIT, PNUD, Antananarivo
- GROUPEMENT DES ENTREPRISES DE MADAGASCAR (GEM) -FIVMPAMA (2009), *Plan de relance de l'économie*
- HOFTIJZER, M. et P. PACI (2008), *Making Work Pay in Madagascar: Employment, Growth, and Poverty Reduction*, Banque mondiale, Washington DC.
- Indicateurs clés du marché du travail à Madagascar*, Observatoire malgache de l'emploi et de la formation professionnelle continue et entrepreneuriale (OMEF), 2007.
- INSTAT (2005), *Enquête périodique auprès des ménages (EPM)*, Direction de la Démographie et des statistiques sociales, Antananarivo.
- JOHANSON, R. (2006), *A Preliminary Assessment of Technical-Vocational Education and Training (TVET) in Madagascar*, Banque mondiale, Washington DC.
- KIRCHBERGER, A. (2008), *Madagascar Employment Institutions and Policies: a Background Document*, Washington DC.
- LACHAUD, JP. (2008), *Pauvreté, marché du travail et croissance pro-pauvres à Madagascar*, BIT, Genève.
- LASSIBILE, G. (2007), *Education et marché du travail à Madagascar*, Banque mondiale, Washington DC.
- LEJOSNE, N. C. BARRON C. et S. BARLET (2010), *Métiers porteurs : entrepreneuriat, insertion et formation professionnelle. Le cas de Madagascar*, Gret, Paris.
- MIDDLETON, J. (2007), *Option for Re-structuring Secondary Education in Madagascar*, Consultant, ministère de l'Education nationale et de la Recherche scientifique, Discussion Paper, Antananarivo.
- MINISTERE DE LA FONCTION PUBLIQUE, DU TRAVAIL ET DES LOIS SOCIALES, Direction de l'emploi et de la formation professionnelle (2008), *Madagascar : politique nationale de l'emploi*, OIT, Antananarivo.
- MINISTÈRE DE LA POPULATION, DE LA PROTECTION SOCIALE ET DES LOISIRS (MICDSP, 2007), *Politique nationale de promotion des PME – Partie 1 : analyse de l'existant, rapport final*, PNUD Madagascar, FTHM, Antananarivo.
- MINISTÈRE DE LA POPULATION, DE LA PROTECTION SOCIALE ET DES LOISIRS (MICDSP) (2007), *Politique nationale de promotion des PME – Partie II : Proposition de la vision, de la politique et des axes stratégiques, rapport final*, PNUD Madagascar, FTHM, Antananarivo.
- REPUBLIQUE DE MADAGASCAR (2006), *Programme national de soutien à l'emploi (PNSE)*, 2006, OIT, Antananarivo.
- STIFEL D., F. HERY RAKOTOMANANA F. et E. CELADA (2007), *Assessing Labor Market Conditions in Madagascar, 2001-2005, Africa Region Working Paper Series No.105*, Banque mondiale, Washington DC.
- VANPAESCHEN, L., S. FANJANARIVO, J. CHUPIN, A. SHERWOOD, E. Celada et P. BON-ZOM (2007), *Solutions d'entreprises à la pauvreté : exemples de succès à Madagascar*, PNUD Madagascar, Antananarivo.

Série Documents de travail / Working Papers Series Publiés depuis janvier 2009 / published since January 2009

Les numéros antérieurs sont consultables sur le site : <http://recherche.afd.fr>

Previous publications can be consulted online at: <http://recherche.afd.fr>

- N° 78 « L'itinéraire professionnel du jeune Africain » Les résultats d'une enquête auprès de jeunes leaders Africains sur les « dispositifs de formation professionnelle post-primaire »
Richard Walther, consultant ITG, Marie Tamoifo, porte-parole de la jeunesse africaine et de la diaspora
Contact : Nicolas Lejosne, département de la Recherche, AFD - janvier 2009.
- N° 79 Le ciblage des politiques de lutte contre la pauvreté : quel bilan des expériences dans les pays en développement ?
Emmanuelle Lavallée, Anne Olivier, Laure Pasquier-Doumer, Anne-Sophie Robilliard, DIAL - février 2009.
- N° 80 Les nouveaux dispositifs de formation professionnelle post-primaire. Les résultats d'une enquête terrain au Cameroun, Mali et Maroc
Richard Walther, Consultant ITG
Contact : Nicolas Lejosne, département de la Recherche, AFD - mars 2009.
- N° 81 *Economic Integration and Investment Incentives in Regulated Industries*
Emmanuelle Auriol, Toulouse School of Economics, Sara Biancini, Université de Cergy-Pontoise, THEMA,
Comments by : Yannick Perez and Vincent Rious - April 2009.
- N° 82 Capital naturel et développement durable en Nouvelle-Calédonie - Etude 1. Mesures de la « richesse totale » et soutenabilité du développement de la Nouvelle-Calédonie
Clément Brelaud, Cécile Couharde, Vincent Géronimi, Elodie Maître d'Hôtel, Katia Radja, Patrick Schembri, Armand Taranco, Université de Versailles - Saint-Quentin-en-Yvelines, GEMDEV
Contact : Valérie Reboud, département de la Recherche, AFD - juin 2009.
- N° 83 *The Global Discourse on "Participation" and its Emergence in Biodiversity Protection*
Olivier Charnoz. - July 2009.
- N° 84 *Community Participation in Biodiversity Protection: an Enhanced Analytical Framework for Practitioners*
Olivier Charnoz - August 2009.
- N° 85 Les Petits opérateurs privés de la distribution d'eau à Maputo : d'un problème à une solution ?
Aymeric Blanc, Jérémie Cavé, LATTIS, Emmanuel Chaponnière, Hydroconseil
Contact : Aymeric Blanc, département de la recherche, AFD - août 2009.
- N° 86 Les transports face aux défis de l'énergie et du climat
Benjamin Dessus, Global Chance.
Contact : Nils Devernois, département de la Recherche, AFD - septembre 2009.
- N° 87 Fiscalité locale : une grille de lecture économique
Guy Gilbert, professeur des universités à l'École normale supérieure (ENS) de Cachan
Contact : Réjane Hugounenq, département de la Recherche, AFD - septembre 2009.
- N° 88 Les coûts de formation et d'insertion professionnelles - Conclusions d'une enquête terrain en Côte d'Ivoire
Richard Walther, expert AFD avec la collaboration de Boubakar Savadogo (Akilia) et de Borel Foko (Pôle de Dakar)
Contact : Nicolas Lejosne, département de la Recherche, AFD - octobre 2009.

- N° 89 Présentation de la base de données. Institutional Profiles Database 2009 (IPD 2009)
Institutional Profiles Database III - Presentation of the Institutional Profiles Database 2009 (IPD 2009)
Denis de Crombrughe, Kristine Farla, Nicolas Meisel, Chris de Neubourg, Jacques Ould Aoudia, Adam Szirmai
Contact : Nicolas Meisel, département de la Recherche, AFD - décembre 2009.
- N° 90 Migration, santé et soins médicaux à Mayotte
Sophie Florence, Jacques Lebas, Pierre Chauvin, Equipe de recherche sur les déterminants sociaux de la santé et du recours aux soins UMRS 707 (Inserm - UPMC)
Contact : Christophe Paquet, département Technique opérationnel (DTO), AFD - janvier 2010.
- N° 91 Capital naturel et développement durable en Nouvelle-Calédonie - Etude 2. Soutenabilité de la croissance néo-calédonienne : un enjeu de politiques publiques
Cécile Couharde, Vincent Géronimi, Elodie Maître d'Hôtel, Katia Radja, Patrick Schembri, Armand Taranco
Université de Versailles – Saint-Quentin-en-Yvelines, GEMDEV
Contact : Valérie Reboud, département Technique opérationnel, AFD - janvier 2010.
- N° 92 *Community Participation Beyond Idealisation and Demonisation: Biodiversity Protection in Soufrière, St. Lucia*
Olivier Charnoz, Research Department, AFD - January 2010.
- N° 93 *Community participation in the Pantanal, Brazil: containment games and learning processes*
Participation communautaire dans le Pantanal au Brésil : stratégies d'endiguement et processus d'apprentissage
Olivier Charnoz, département de la Recherche, AFD - février 2010.
- N° 94 Développer le premier cycle secondaire : enjeu rural et défis pour l'Afrique subsaharienne
Alain Mingat et Francis Ndem, IREDU, CNRS et université de Bourgogne
Contact : Jean-Claude Balmès, département Education et formation professionnelle, AFD - avril 2010
- N° 95 Prévenir les crises alimentaires au Sahel : des indicateurs basés sur les prix de marché
Catherine Araujo Bonjean, Stéphanie Brunelin, Catherine Simonet, CERDI - mai 2010.
- N° 96 La Thaïlande : premier exportateur de caoutchouc naturel grâce à ses agriculteurs familiaux
Jocelyne Delarue, Département de la Recherche, AFD - mai 2010.
- N° 97 Les réformes curriculaires par l'approche par compétences en Afrique
Francoise Cros, Jean-Marie de Ketele, Martial Dembélé, Michel Develay, Roger-François Gauthier, Najoua Ghriss, Yves Lenoir, Augustin Murayi, Bruno Suchaut, Valérie Tehio - juin 2010.
- N° 98 Les coûts de formation et d'insertion professionnelles - Les conclusions d'une enquête terrain au Burkina Faso
Richard Walther, Boubakar Savadogo, consultants en partenariat avec le Pôle de Dakar/UNESCO-BREDA.
Contact : Nicolas Lejosne, département de la Recherche, AFD - juin 2010.
- N° 99 *Private Sector Participation in the Indian Power Sector and Climate Change*
Shashanka Bhide, Payal Malik, S.K.N. Nair, Consultants, NCAER
Contact : Aymeric Blanc, Research Department, AFD - June 2010.
- N° 100 Normes sanitaires et phytosanitaires : accès des pays de l'Afrique de l'Ouest au marché européen - Une étude empirique
Abdelhakim Hammoudi, Fathi Fakhfakh, Cristina Grazia, Marie-Pierre Merlateau.
Contact : Marie-Cécile Thirion, département de la Recherche, AFD - juillet 2010.
- N° 101 Hétérogénéité internationale des standards de sécurité sanitaire des aliments : Quelles stratégies pour les filières d'exportation des PED ? - Une analyse normative
Abdelhakim Hammoudi, Cristina Grazia, Eric Giraud-Héraud, Oualid Hamza.
Contact : Marie-Cécile Thirion, département de la Recherche, AFD - juillet 2010.

- N° 102 Développement touristique de l'outre-mer et dépendance au carbone
Jean-Paul Ceron, Ghislain Dubois et Louise de Torcy.
Contact : Valérie Reboud, AFD - octobre 2010.
- N° 103 Les approches de la pauvreté en Polynésie française : résultats et apports de l'enquête sur les conditions de vie en 2009
Javier Herrera, IRD-DIAL, Sébastien Merceron, Insee - novembre 2010.
Contact : Cécile Valadier, département de la Recherche.
- N° 104 La gestion des déchets à Coimbatore (Inde) : frictions entre politique publique et initiatives privées
Jérémy Cavé, Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés (LATTs), CNRS - décembre 2010.
Contact : Aymeric BLANC, AFD.
- N° 105 Migrations et soins en Guyane - Rapport final à l'Agence Française de Développement dans le cadre du contrat AFD-Inserm
Anne Jolivet, Emmanuelle Cadot, Estelle Carde, Sophie Florence, Sophie Lesieur, Jacques Lebas, Pierre Chauvin
Contact : Christophe Paquet, département Technique opérationnel (DTO), AFD - mars 2011.
- N° 106 Les enjeux d'un bon usage de l'électricité : Chine, Inde, Etats-Unis, Union européenne
Benjamin Dessus et Bernard Laponche avec la collaboration de Sophie Attali (Topten International Services), Robert Angioletti (Ademe), Michel Raoust (Terao)
Contact : Nils Devernois, département de la Recherche, AFD - mars 2011.
- N° 107 Hospitalisation des patients des pays de l'Océan indien - Prises en charges spécialisées dans les hôpitaux de la Réunion
Catherine Dupilet, Dr Roland Cash, Dr Olivier Weil et Dr Georges Maguerez (cabinet AGEAL)
En partenariat avec le Centre Hospitalier Régional de la Réunion et le Fonds de coopération régionale de la Réunion
Contact : Philippe Renault, AFD - février 2011.
- N° 108 *Peasants against Private Property Rights: A Review of the Literature*
Thomas Vendryes, Paris School of Economics - février 2011.
Contact : Nicolas Meisel, département de la Recherche, AFD.
- N° 109 Le mécanisme REDD+ de l'échelle mondiale à l'échelle locale - Enjeux et conditions de mise en oeuvre
ONF International.
Contact : Tiphaine Leménager, département de la Recherche, AFD.
- N° 110 *Aid for trade: A survey*
L'aide au Commerce : état des lieux et analyse
Mariana Vikil, Marilyne Huchet-Bourdon et Chantal Le Mouël - Mars 2011.
Contact : Marie-Cécile Thirion, département de la Recherche, AFD.