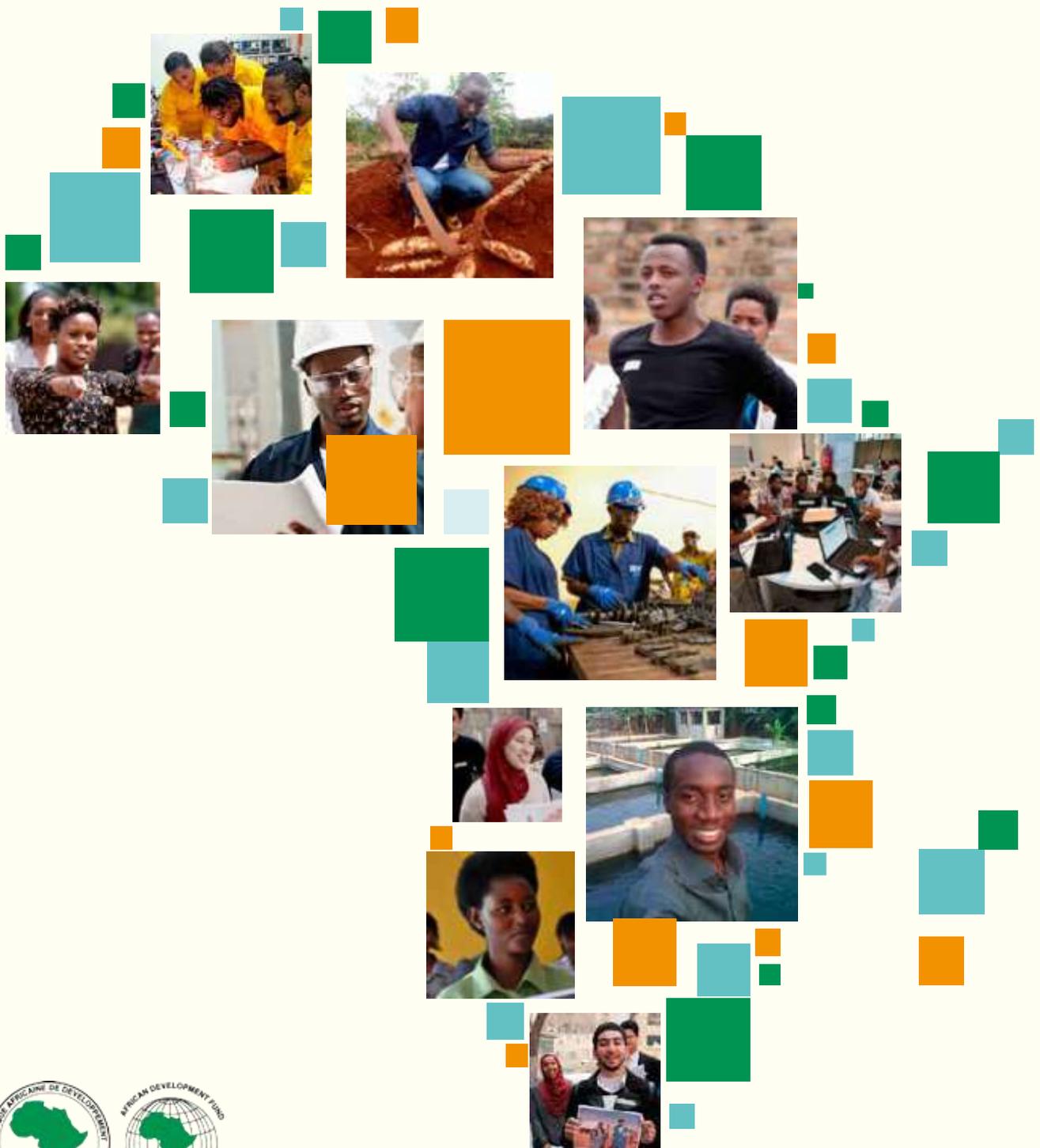


Groupe de la Banque Africaine de Développement

Stratégie du Groupe de la Banque pour l'emploi des jeunes en Afrique
2016-2025



AFRICAN DEVELOPMENT BANK GROUP
GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DEVELOPPEMENT

The High
Le Top  for transforming Africa
pour transformer
l'Afrique

Membres de l'équipe de travail

Mme. L. BOURKANE, Economiste de l'Education Supérieure; Mr. I. BUDALI, Socioéconomiste Principal; Mr. B. FOKO, Economiste de l'Education Supérieur; Mme. R. OFFEI-AWUKU, Economiste de la Pauvreté Supérieure; Mr. A. OUEDRAOGO, Consultant; Mr. J. BERNDT, Jeune Professionnel; Mr. A. Diallo, Economiste de recherche Supérieur; Mr. D. BELAMINE, Economiste du Développement Supérieur; Mr. R. BESONG, Ingénieur en Infrastructures Rurales Supérieur; Mme. M. CHIKOKO, Spécialiste Principale en Protection Sociale; Mr. M. TRAORE, Spécialiste du Développement Social Supérieur; Mme. P. EKOH, Analyste de l'Education Supérieure; Mme. R. TRAORE, Socioéconomiste; Mme. C. JEHU-APPIAH, Economiste de la Santé Principale; Mme. M. MORENO RUIZ, Spécialiste Genre en Chef; F. SERGENT, Analyste de la Santé en Chef; Mr. T MOLEKO, Stagiaire.

Groupe de travail élargi à l'échelle de la Banque

Mme A. ABOU-ZEID, Conseillère ANRC; Mr. A. ADIGUN, Spécialiste Principal en Renforcement de Capacités; M. J. AFRIKA, Spécialiste Supérieur du Commerce; Mr. Z. ALEMU, Economiste Pays en Chef; Mme A. BA, Spécialiste Principal de l'Assistance Technique; M. Y. BALDEH, Chef de Division ORTS1; M. V. CASTEL, Economiste Pays en Chef; M. J. CHIANU, Economiste Principal de l'Agriculture; M. S. DRISSI, Spécialiste des Programmes en Chef; Mme N. ELAHEEBOCUS Spécialiste Supérieur du Développement humain; Mme D. ELHASSAN, Spécialiste Supérieur en Genre; M. N. KALUMIYA, Economiste Pays Supérieur; M. N. KANE, Economiste Pays Supérieur; M. A. KARANGA, Economiste des Transports en Chef; Mme. N. KGOSIDINTSI, Spécialiste de l'investissement; M. R. LAKOUE DERANT, Spécialiste Supérieur de la Gouvernance; M. B. MUWELE, Statisticien Supérieur; Mme M. NALUBEGA, Ingénieur Principal de l'Eau et de l'Assainissement; M. P. NGWALA, Spécialiste Supérieur de la Protection Sociale; M. E. ODIOGO, Spécialiste Principal de l'Investissement; M. N. OKOU, Spécialiste de l'Inclusion financière en Chef, M. A. OUEDRAOGO, Spécialiste du Développement Social; Mr. E. SANTI, Conseiller en Stratégie; Mme. T. TRIKI Economiste Pays en Chef; Mme M. TUTT, Ingénieur Supérieur des Transports; Mme M. YINUSA, Spécialiste Financier Supérieur; M. R. ZEGERS, Spécialiste du développement du Secteur privé en Chef; M. O. CHANDA, Chef de Division OWAS2.

Table des matières

1. Introduction et contexte	09
2. L'état de l'emploi des jeunes en afrique	13
3. Efforts antérieurs et enseignements tirés	18
4. Approche stratégique concernant l'emploi des jeunes en afrique	23
4.1 Aperçu général	23
4.2 Alignement sur les priorités de la Banque	24
4.3 Intervention 1: Intégration	26
4.4 Intervention 2: Innovation	30
4.5 Intervention 3 : Investissement	45
5. Mise en œuvre de la stratégie	51
6. Conclusion	59
Annexe	61
A.1 Majuscule logique axé sur les résultats	61
A.2 Risques et mesures d'atténuation	65
A.3 Consultations pour guider la stratégie	66

Abréviations et sigles

BAD	Banque africaine de développement
FAD	Fonds africain de développement
PEA	Perspectives économiques en Afrique
AGRA	Alliance pour une révolution verte en Afrique
CUA	Commission de l'Union africaine
BPO	Externalisation des processus métier
DSP	Document de stratégie pays
IFD	Institution de financement du développement
PIB	Produit intérieur brut
IET	Indicateur d'embauche des travailleurs
EYE	Indicateurs relatifs à la promotion de l'emploi des jeunes
IF	Institution financière
TIC	Technologies de l'information et de la communication
OIT	Organisation internationale du travail
JYEIA	Initiative conjointe en faveur de la création d'emplois pour les jeunes en Afrique
PFR	Pays à faible revenu
PRI-I	Pays à revenu intermédiaire, tranche inférieure
MOOC	Cours ouvert à participation massive en ligne
S&E	Suivi et évaluation
MOU	Protocole d'accord
NEET	Jeunes sans emploi, éducation ou formation
OITC	Département des transports et des TIC
OSAN	Département de l'agriculture et de l'agro-industrie
OSHD	Département du développement humain et social
OSPD	Département du secteur privé
OAR	Opération d'appui aux réformes
CER	Communauté économique régionale
DSIR	Document de stratégie d'intégration régionale
CLaR	Cadre logique axé sur les résultats
PMR	Pays membre régional
CMR	Cadre de mesure des résultats
PME	Petites et moyennes entreprises
SPIREWORLD	Plan de protection sociale pour les travailleurs de l'économie informelle et du milieu rural
TVET	Formation technique et professionnelle
PRIS	Pays à revenu intermédiaire, tranche supérieure
CEA	Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique
USD	Dollar des Etats-Unis

STRATÉGIE DE LA BANQUE
FAVORISANT LA CRÉATION DE

25 MILLIONS D'EMPLOIS

POUR LES JEUNES AVEC DES
RETOMBÉES POSITIVES POUR 50
MILLIONS D'AFRICAINS AUCOUR DE LA
PROCHAINE DÉCENNIE



LA JEUNESSE
AFRICAINNE CONNAIT UNE
CROISSANCE RAPIDE ET
SON NOMBRE DEVRAIT
DOUBLER POUR PASSER

À PLUS DE
830 MILLIONS
À L'HORIZON 2050

40%

DES PERSONNES RECRUTÉES PAR
LES MOUVEMENTS REBELLES
SONT MOTIVÉES PAR LE MANQUE
D'OPPORTUNITÉS ÉCONOMIQUES²

SEULS **3 MILLIONS** D'EMPLOIS
SONT CRÉÉS ANNUELLEMENT
DANS L'ÉCONOMIE FORMELLE¹
ALORS QU'ENTRE

10 ET 12 MILLIONS
DE JEUNES ENTRENT CHAQUE ANNÉE
SUR LE MARCHÉ

RIEN QU'EN 2015, PLUS DE

3,500 MORTS

DÉNOMBRÉS PARMIS LES
MIGRANTS TENTANT DE
TRAVERSER LA
MÉDITERRANÉE



Résumé analytique

Les jeunes constituent le plus grand atout de l'Afrique. Certes la croissance économique de l'Afrique est positive, mais il est impérieux de promouvoir la transformation économique inclusive et la création d'emplois induits par la croissance pour améliorer la qualité de la vie de tous les Africains¹. La population jeune d'Afrique enregistre une croissance rapide et devrait doubler pour passer à plus de 830 millions à l'horizon 2050.² Si elle est bien exploitée, une telle croissance de la population en âge de travailler pourrait contribuer à l'augmentation de la productivité et à la promotion d'une croissance économique plus solide et plus inclusive sur le continent.

Toutefois, ces atouts demeurent inexploités, en raison du chômage et du sous-emploi. Les avantages potentiels de la population jeune du continent ne se matérialisent pas pleinement, dans la mesure où deux tiers des jeunes d'Afrique sont au chômage et sont découragés ou n'occupent que des emplois précaires.³ Trois millions d'emplois seulement dans le secteur formel sont créés annuellement⁴, alors qu'entre 10 et 12 millions de jeunes entrent sur le marché du travail chaque année.⁵ Même lorsque des emplois sont disponibles, les jeunes n'ont souvent pas les compétences requises par les employeurs, en dépit de l'élargissement de l'accès à l'éducation au cours de ces dernières décennies. Cette situation a des effets négatifs particulièrement sur les femmes qui font face à plus de barrières limitant leur accès aux opportunités offertes et à des rémunérations égales.⁶

Les améliorations dans l'emploi des jeunes présentent des avantages sur les plans individuel, national et mondial. L'emploi conduit en effet à l'augmentation des revenus, à l'amélioration du niveau de vie et à l'élargissement de l'accès aux services de santé et à l'éducation.⁷ Il conduit également à une croissance inclusive dans les pays, étant donné que la réduction du taux de chômage des jeunes pour le ramener au niveau de celui des adultes se traduit par une augmentation de 10 % à 20 % du PIB de l'Afrique.⁸ Par contre, l'inaction a

des conséquences, comme le prouve le fait que jusqu'à 40 % des personnes rejoignant les mouvements rebelles sont motivées à cet égard par le manque d'opportunités économiques.⁹ Le chômage favorise également les migrations hors d'Afrique¹⁰ qui conduisent à une effroyable tragédie, avec plus de 3 500 morts rien qu'en 2015 parmi les migrants tentant de traverser la Méditerranée¹¹, sans compter les coûts croissants pour les pays d'accueil.

La stratégie pour l'emploi des jeunes en Afrique est une stratégie à l'échelle de la Banque qui permettra de créer 25 millions d'emplois pour les jeunes, avec des impacts positifs sur 50 millions d'Africains au cours de la prochaine décennie. Pour réaliser cet objectif, la Stratégie pour l'emploi des jeunes en Afrique pour la période 2016-2025 vise à promouvoir l'emploi et l'entrepreneuriat dans une perspective d'inclusion, à renforcer le capital humain et à créer des liens durables sur le marché du travail, en recourant à cet effet à trois leviers stratégiques, à savoir l'intégration, l'innovation et l'investissement.

Au titre du levier *Intégration*, la Banque va se doter elle-même et doter également les pays membres régionaux de moyens d'action pour devenir des moteurs de la création d'emplois pour les jeunes d'Afrique. En premier lieu, les considérations relatives

à l'emploi des jeunes seront prises en compte dans les projets, les effectifs et les systèmes de la Banque. Il s'agira notamment de fournir une assistance technique et financière couvrant la prise en compte de l'emploi des jeunes dans la conception des projets de la Banque ciblant tous les secteurs et d'ajouter des indicateurs relatifs à l'emploi des jeunes dans les systèmes de suivi et d'évaluation. En deuxième lieu, la Banque fournira aux PMR un appui technique et financier pour les amener à mettre en œuvre des politiques et plans concourant à de meilleurs résultats dans le domaine de l'emploi des jeunes. Ces efforts permettront de renforcer les capacités institutionnelles et d'amener les PMR à accroître l'impact en matière d'emploi au cours de la prochaine décennie.

Au titre du levier *Innovation*, la Banque œuvrera de concert avec les partenaires à l'incubation, la mise en œuvre, l'évaluation et la mise à l'échelle des solutions prometteuses.

- **Les modèles de programmes** axés sur le développement de l'entrepreneuriat jeune et le développement des compétences des jeunes pour répondre aux besoins du secteur privé seront basés sur les pratiques modèles aussi bien au sein qu'à l'extérieur de la Banque. Ces modèles seront adaptés au contexte des pays et mis en œuvre en partenariat avec le secteur privé, avant d'être évalués puis affinés et mis à l'échelle selon une approche tirée par la demande. Les programmes cibleront initialement les secteurs hautement prioritaires pour la Banque tels que l'agriculture, l'industrie et les technologies de l'information et de la communication (TIC). Au fil du temps, des programmes supplémentaires ciblant divers autres secteurs seront conçus et mis en œuvre.
- **Des indicateurs relatifs à la promotion de l'emploi des jeunes** vont être développés pour mesurer les réalisations dans le domaine de l'emploi des jeunes ainsi que les politiques favorables à

cet égard au niveau des pays, tout en fournissant des informations sur l'évolution de la performance du marché du travail au fil du temps. Ces indices peuvent servir d'outils d'incitation pour les décideurs qui seraient ainsi encouragés à mettre en œuvre des programmes concourant à l'emploi des jeunes.

- **Une plateforme d'information et d'innovation** appuiera l'écosystème de l'emploi et de l'entrepreneuriat des jeunes, à travers l'incubation et le pilotage d'idées novatrices et prometteuses ainsi que l'évaluation des pratiques modèles pour les interventions existantes. Cette plateforme sera appuyée par une plateforme électronique qui diffusera les résultats tant à l'interne qu'à l'externe.

Toutes ces activités renforceront les bases factuelles concernant les interventions en faveur de l'emploi des jeunes. Au titre du levier investissement, la Banque catalysera les investissements du secteur privé qui stimulent la création d'emplois et l'emploi pour les jeunes. La Banque émettra des garanties, apportera son concours aux programmes de financement de prêts aux étudiants, réalisera des investissements directs et indirects, et mettra en place des prix relatifs aux défis afin de stimuler davantage d'investissements dans l'emploi des jeunes et l'esprit d'entreprise. Ensemble, ces activités permettront de réduire les risques de financement, d'élargir l'accès aux capitaux et stimuleront les investissements du secteur privé face aux défis de l'emploi des jeunes.

Des ressources financières et humaines dédiées seront mises en place en vue de réaliser les objectifs de la stratégie. La Banque mettra en place une structure pour l'emploi des jeunes en Afrique, un fonds spécial qui mettra en commun les ressources de la Banque et d'autres donateurs similaires et disposera d'une équipe dédiée dont l'action est axée sur l'emploi des jeunes. D'autres ressources financières sont notamment la création d'un Fonds d'investissement Boost Africa, qui renforcera sensiblement l'impact en faisant des placements de fonds

propres chez les intermédiaires financiers, qui investiront à leur tour dans des activités à impact élevé, en phase de démarrage. La Banque utilisera les équipements et programmes existants tels que le programme PME, qui appuiera davantage les efforts visant à créer des emplois et des opportunités économiques.

La Stratégie pour l'emploi des jeunes en Afrique 2016-2025 contribue à la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD) sur le continent.

Elle appuie directement la réalisation de l'ODD 8 portant sur la croissance inclusive, l'emploi productif et le travail décent pour tous ; de l'ODD 4 portant sur l'équité dans

l'éducation et le développement des compétences; et de l'ODD 1 portant sur la nécessité de mettre fin à la pauvreté. Les activités de la Banque sont fondées sur sa Stratégie décennale 2013-2011 et sont guidées par sa Stratégie en matière de capital humain 2014-2018, contribuent aux cinq domaines hautement prioritaires. Elles s'appuient sur l'expérience des projets financés par la Banque et sur les enseignements tirés de l'Initiative conjointe pour l'emploi des jeunes en Afrique, ainsi que sur les expériences et pratiques modèles des initiatives pertinentes pilotées par des acteurs de l'extérieur de la Banque.

1 Introduction et contexte

1.1 Les perspectives économiques de l'Afrique demeurent positives, mais la croissance inclusive¹² devient de plus en plus une nécessité.

L'Afrique continue de progresser, mais les fruits de sa croissance économique doivent être mieux répartis. La croissance de l'Afrique est indispensable à la réussite des Objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU, sinon, les ODD ne parviendront pas à éliminer les inégalités mondiales et régionales. Nombre de pays africains mettent en œuvre des réformes de politique positives visant à améliorer le climat des investissements. Résultat: des investisseurs du secteur privé ont choisi de renforcer leur présence en Afrique, malgré les récentes turbulences macroéconomiques. Toutefois, il faudra encore beaucoup d'efforts pour convertir ces investissements en création d'emplois et en croissance inclusive.

1.2 La nécessité d'investir dans l'emploi des jeunes en Afrique n'a jamais été aussi forte.

Le chômage et le sous-emploi des jeunes constituent un problème central limitant le développement de l'Afrique. Si les taux de chômage des jeunes demeurent inchangés sur le continent, plus de 250 millions de jeunes se retrouveront au chômage et seront découragés ou économiquement inactifs à l'horizon 2025.¹³ La récession économique pourrait exacerber cette situation, avec des taux de croissance plus faibles et des revenus moindres, bon nombre d'employés n'étant plus en mesure de couvrir les besoins de base et les chômeurs étant confrontés à un plus grand nombre de problèmes. La situation serait alors plus préoccupante dans les pays africains nantis en ressources tels que le Nigéria et l'Afrique du Sud, où les faibles cours des produits de base et la menace de récession font de la recherche d'une solution au problème du chômage des jeunes une urgence absolue. Les conséquences probables sont notamment l'aggravation de la pauvreté, l'exclusion sociale et économique, l'accélération des migrations hors du continent et l'accroissement des risques de tensions politiques.

1.3 La Stratégie pour l'emploi des jeunes en Afrique s'appuie sur les meilleures options pour promouvoir une croissance inclusive et transformative en Afrique dont les jeunes sont les moteurs et sont responsables de leur propre développement économique et social.

Cette stratégie renforce le lien que peut avoir l'emploi avec le progrès économique et le développement humain. Bien qu'elle vise à mettre à l'échelle la création d'emplois et à augmenter le nombre d'emplois créés, elle souligne également la nécessité d'améliorer la qualité des emplois, à travers l'accent mis sur des emplois qui apportent une transformation et des moyens d'existence durables ainsi que de la valeur ajoutée à l'économie, ce qui constitue les moyens vitaux d'une croissance économique équitable, de la réduction de la pauvreté et de l'égalité entre les hommes et les femmes. Les banques multilatérales de développement (BMD), les pays membres régionaux (PMR), les partenaires au développement, les fondations philanthropiques, la société civile et même les membres de la diaspora ont déployé des efforts au cours de ces dernières années pour créer des emplois dans divers contextes. Toutefois, ces efforts n'ont atteint ni l'échelle ni la viabilité requises pour apporter les changements transformateurs dont l'Afrique a besoin aujourd'hui.

1.4 L'ampleur du problème du chômage des jeunes en Afrique exige des approches ambitieuses, audacieuses pour s'attaquer efficacement à cette question.

A travers le continent, la demande et la volonté politique d'agir existent. Si la Banque veut obtenir un impact significatif sur la question, elle doit se départir de son approche classique de projets ponctuels et évoluer vers une approche d'écosystème – avec une série de politiques, de programmes, d'investissements et d'interventions axées sur l'emploi à partir de différentes perspectives. La Banque africaine de développement est bien placée pour s'attaquer à cette question, compte tenu de son pouvoir de mobilisation, de sa connaissance

du continent et de ses partenariats avec le secteur privé. En tirant parti de son leadership en Afrique, de ses partenariats solides et de la compréhension profonde des contextes de chaque pays, la Banque peut apporter de la cohérence et intensifier les interventions concernant l'emploi des jeunes sur le continent;

La Stratégie approfondira les priorités stratégiques de la Banque. La Stratégie décennale (SD) cible particulièrement la croissance inclusive et la croissance verte en tant que facteurs déterminants de la croissance économique transformative et durable en Afrique. Cette orientation stratégique est davantage renforcée par la mise en œuvre des hautes priorités de la Banque, à savoir Nourrir l'Afrique, Eclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie, Industrialiser l'Afrique, Intégrer l'Afrique et améliorer la qualité de vie des populations africaines. La Stratégie de la Banque en matière de capital humain (2014-2018) a clairement souligné la nécessité de focaliser l'attention sur l'explosion démographique des jeunes et de tirer parti du dividende démographique. Si l'Afrique ne se dote pas de mécanismes visant à soutenir sa population jeune et grandissante, le continent continuera probablement à faire face à une croissance sans emplois et risquera de sombrer dans la stagnation. Si la Stratégie pour l'emploi des jeunes en Afrique aide à surmonter ce défi, elle appuie également la Stratégie de la Banque en matière de genre, appuie le développement des capacités et la création d'emplois et l'offre d'opportunités dans le secteur des entreprises, en plus des opportunités qui s'offrent déjà dans les domaines de l'égalité entre les hommes et les femmes ainsi que de l'équité sur le continent. La Stratégie pour l'emploi des jeunes en Afrique accorde une attention particulière aux efforts de la Banque visant à soutenir les pays touchés par la fragilité, les crises et les conflits localisés, ainsi que les pays se trouvant dans des situations de post-conflit, à travers l'accent mis sur l'emploi et le développement du capital humain en tant que conditions nécessaires et suffisantes pour une paix et une sécurité durables à long terme.

1.5 La Stratégie pour l'emploi des jeunes s'appuie sur les enseignements tirés des expériences passées.

La Stratégie pour l'emploi des jeunes en Afrique a été conçue dans le cadre d'un processus de consultations approfondies à l'interne par une équipe spéciale à l'échelle de la Banque tel que défini dans l'annexe 3. Des consultations externes approfondies ont également eu lieu avec des représentants des secteurs public et privé, de la société civile et des groupes de jeunes. La stratégie intègre les enseignements tirés des efforts des banques multilatérales de développement, des PMR, des partenaires au développement, des fondations philanthropiques, de la société civile, et même des membres de la diaspora. Ces groupes ont déployé des efforts pour soutenir l'emploi des jeunes ces dernières décennies, mais ces efforts n'ont atteint ni l'ampleur ni la viabilité nécessaires pour susciter la transformation dont l'Afrique a besoin aujourd'hui. En outre, la stratégie s'est inspirée des accords critiques régionaux et globaux ci-après :

- **la Déclaration de Ouagadougou (de l'Union africaine)**, qui définit le cadre régional global pour la promotion de l'emploi dans tous les Etats membres de l'Union africaine (UA), avec un accent particulier sur les jeunes et les femmes ;
- **la Déclaration de Malabo (de l'Union africaine)**, qui porte sur l'engagement des Etats membres de l'Union africaine à réduire le chômage des jeunes et des femmes ;
- **l'Agenda 2063 (de l'Union africaine)**, qui fixe le cadre stratégique pour la croissance inclusive et le développement durable, la priorité étant accordée à la création d'emplois et d'opportunités pour promouvoir l'emploi et l'autonomie des jeunes ;
- **la Charte africaine de la jeunesse (des Nations Unies)**, qui détermine le cadre politique et juridique pour les initiatives en faveur des jeunes, avec un plan d'action couvrant la période 2009-2018;

1.6 L'objectif général de la Stratégie pour l'emploi des jeunes en Afrique pour la période 2016-2025 est de créer 25 millions d'emplois pour les jeunes.¹⁴

La Stratégie est fondée sur la vision générale de l'Amélioration de la qualité de vie des populations africaines, et les résultats à long terme attendus de cette stratégie portent sur l'expansion des opportunités économiques tant pour les jeunes garçons que pour les jeunes filles d'Afrique, avec à la clé des améliorations dans d'autres aspects de la vie. La Stratégie pour l'emploi des jeunes en Afrique vise trois principaux objectifs concourant à l'atteinte de ce but. Le premier de ces objectifs est de relever les défis de la demande en créant de plus grandes opportunités économiques pour les jeunes par-delà les couches socioéconomiques, les clivages entre les zones urbaines et les zones rurales, le sexe ou le groupe d'âge. Quant au deuxième objectif, il vise à s'attaquer aux problèmes liés à l'offre, en appuyant les PMR dans leurs efforts visant à promouvoir un développement du capital humain axé sur le secteur privé en vue de doter les jeunes des compétences nécessaires pour répondre aux besoins du marché du travail et positionner les jeunes pour les emplois futurs. Enfin, le troisième objectif vise à s'attaquer aux défis liés aux liens et à établir un meilleur lien entre les jeunes et les opportunités économiques.



2 L'état de l'emploi des jeunes en Afrique

2.1 La population jeune d'Afrique augmente rapidement.

A l'heure actuelle, l'Afrique compte 1,2 milliard d'habitants et, selon les projections, la population du continent devrait plus que doubler à l'horizon 2050, lorsqu'elle représentera alors un quart de la population mondiale. Déjà l'Afrique, en tant que région la plus jeune au monde, abritera 38 des 40 pays les plus jeunes au monde en 2050, l'âge moyen sur le continent s'établissant à moins de 25 ans.¹⁵

2.2 Cette explosion démographique des jeunes peut finalement offrir des opportunités économiques significatives.

Les pays avec des populations croissantes en âge de travailler peuvent tirer parti de l'augmentation de la productivité, avec à la clé des économies et investissements plus substantiels et une meilleure croissance économique en général. Il ressort des décennies de recherches dans les pays tant en développement que développés que l'emploi représente la route vers une sortie de la pauvreté.¹⁶ Une étude couvrant 14 pays montre qu'une augmentation du revenu par habitant de 1 %, à la faveur de l'amélioration des opportunités économiques, a permis de réduire la pauvreté à hauteur de 1,7 %.¹⁷ En Afrique, le simple fait de réduire le taux de chômage des jeunes par rapport à celui des adultes se traduit par une augmentation du PIB de l'Afrique à hauteur de 10 % à 20 %.¹⁸ En particulier, le relèvement du taux d'emploi des femmes par rapport à celui des hommes pourrait avoir un impact significatif sur le PIB.¹⁹

2.3 Toutefois, pour tirer parti du dividende démographique, il faut des investissements dans la création d'emplois et le développement du capital humain.

L'Asie et l'Amérique latine ont connu des mutations démographiques similaires, avec cependant des effets économiques différents. En Asie, des investissements

Encadré 1 – Définition des emplois

Qu'est-ce qu'un emploi, au-delà d'un poste rémunéré/salarié d'employé ordinaire. En Afrique, cette définition plus large est cruciale au regard du fait que la plupart des activités entreprises sur le continent se trouvent dans le secteur informel.

La Stratégie adopte une définition basée sur celle convenue par la Conférence internationale des statisticiens du travail ; le Rapport sur le développement dans le monde de 2013 ; le Rapport sur le développement humain de 2015 ; et le Programme de travail décent de l'OIT, conformément à l'ODD 8 de l'Agenda. « **Les emplois représentent une série de tâches exécutées par un employeur/une personne auto-employée économiquement autonome et générant des revenus, sans violer les droits fondamentaux et les principes applicables au travail** ».

Cette définition reconnaît des aspects qui vont au-delà du revenu et touchent aux autres atouts liés à la satisfaction au travail tels que l'identité, le statut, la dignité et l'auto-confiance. Les emplois influencent habituellement les identités et les liens entre les personnes dans les réseaux. Un emploi renforce le sens des responsabilités d'un individu dans la société et sa perception de l'équité.

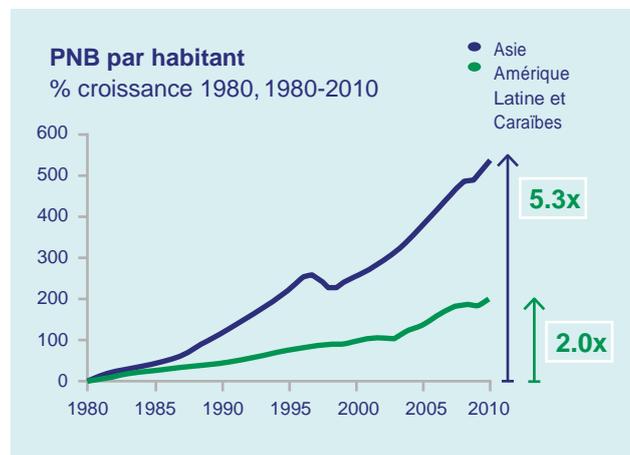
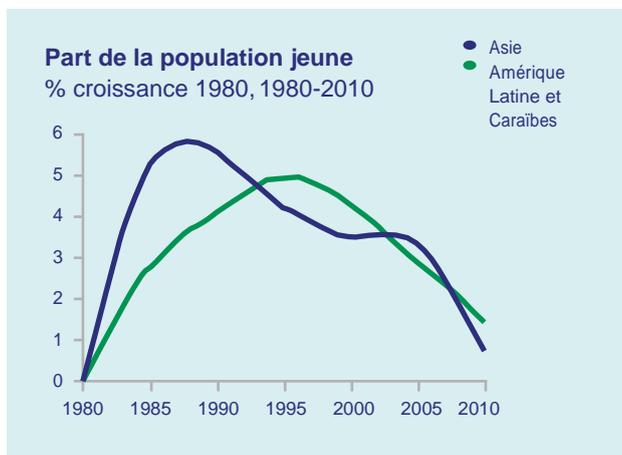
Bien évidemment, tous ces aspects sont particulièrement importants pour les jeunes d'Afrique. La Stratégie des emplois pour les jeunes en Afrique adopte la définition des jeunes par l'Union africaine, en tant que personnes âgées de 15 à 35 ans.

2 L'état de l'emploi des jeunes en Afrique

substantiels dans le capital humain et les infrastructures physiques, en plus de l'accent initialement mis sur les secteurs à forte intensité de main-d'œuvre, ont permis non seulement de créer un plus grand nombre d'emplois, mais aussi de promouvoir une plus forte participation de la main-d'œuvre. Entre 1980 et 2010, le PIB par habitant en Asie a plus que quintuplé, même selon les estimations les plus prudentes.²⁰ Par contre, en Amérique latine, les

environnements politiques moins propices et les plus faibles niveaux des investissements ont conduit à une croissance plus lente et à la création d'un moindre nombre d'emplois, en dépit d'un potentiel démographique similaire à celui de l'Asie. Les taux de chômage des jeunes y sont plus élevés que ceux des adultes, et le PIB par habitant n'a fait que doubler depuis 1980.²¹

Graphique 1 – Explosion démographique des jeunes et pib par habitant, 1980-2010, par région²²



2.4 La création d'un plus grand nombre d'emplois pour les jeunes présente des avantages, mais l'absence d'action dans ce domaine pourrait avoir des conséquences.

De longues périodes de chômage des jeunes ou le sous-emploi de cette partie de la population réduit constamment les réalisations et les gains éventuels²³. Le manque d'opportunités économiques alimente également les conflits et l'instabilité. L'extrême pauvreté, qui s'explique en partie par le manque d'opportunités économiques, est l'un des principaux facteurs alimentant les violences politiques en Afrique subsaharienne. Plus de 40 % des personnes rejoignant les mouvements rebelles à l'échelle mondiale sont motivées à cet égard par le manque d'emplois.²⁴ Dans les Etats en transition, le chômage constitue un risque plus grand encore, dans la mesure

où l'instabilité et les faiblesses des réseaux d'appui social accroissent la possibilité que les frustrations liées au manque d'opportunités se traduisent par des violences.²⁵

2.5 Le problème de l'emploi des jeunes en Afrique a également des implications à l'échelle mondiale.

Les remous politiques et le manque d'opportunités économiques conduisent souvent au mécontentement des jeunes et poussent ceux-ci à l'émigration. En Italie, la majorité des arrivées de migrants par voie maritime concernaient des migrants venant de pays africains.²⁶ Les données disponibles montrent qu'en 2015, jusqu'à 94 % des migrants arrivant en Grèce venaient de pays touchés par un conflit. Pour les économies africaines, l'émigration signifie la perte du plus grand atout du continent, à savoir ses jeunes femmes et hommes, limitant

2 L'état de l'emploi des jeunes en Afrique

ainsi le potentiel des jeunes dans les efforts pour tirer la croissance. L'émigration a par ailleurs des coûts pour les pays d'accueil. En 2015, l'Allemagne et la Turquie ont dépensé 14 milliards d'USD pour faire face aux flux de réfugiés et de migrants, un montant plus élevé de 25 % par rapport aux budgets des contrôles aux frontières de l'Union européenne sur la période de 2000 à 2015.²⁷ Au même moment, les migrations au sein de l'Afrique et hors du continent peuvent avoir un impact positif à condition de savoir en tirer parti²⁸. Au cours des trois dernières décennies, les envois de fonds à destination de l'Afrique ont été multipliés par plus de 9 fois, dépassant le montant total combiné des investissements directs étrangers (IDE) et de l'aide publique au développement (APD)^{29,30}. Les réseaux et les ressources de la diaspora africaine constituent des ressources intellectuelles ou financières, qui pourraient également jouer un rôle de catalyseur dans la promotion de la création d'écosystèmes de l'entrepreneuriat³¹. Certes, il s'agit là des avantages potentiels de la migration, mais l'Afrique doit se concentrer sur ceux qui sont à l'intérieur du continent pour réaliser son potentiel de croissance.

2.6 Aujourd'hui, la majorité des jeunes en Afrique n'ont pas d'opportunités économiques stables.

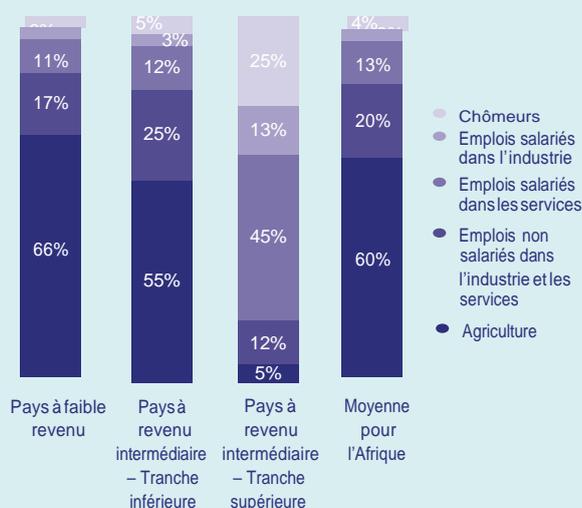
Sur les près de 420 millions de jeunes âgés de 15 à 35 ans en Afrique, un tiers n'a pas de travail et est découragé, alors qu'un autre tiers n'occupe que des emplois précaires et un sur six seulement a un emploi rémunéré.^{32,33} Le taux de chômage des jeunes représente pratiquement le double de celui des adultes, avec des variations significatives d'un pays à l'autre.³⁴ Le problème n'est pas simplement celui du chômage, mais également celui du sous-emploi pour un peu plus de la moitié des jeunes dans les pays à faible revenu.³⁵ L'Afrique est la seule région au monde où le nombre de jeunes travailleurs pauvres vivant avec 1 dollar par jour a augmenté au cours des deux dernières décennies.³⁶

2.7 La majorité des jeunes qui ont réussi à trouver un emploi travaillent dans le secteur informel qui présente ses propres défis.³⁷

Le manque d'emplois salariés amène les jeunes à s'engager dans le secteur informel qui fournit près de 80 % des emplois dans certains pays, selon les estimations. Il est même plus probable que les jeunes et les femmes, par rapport aux autres groupes, s'engagent dans le secteur informel. Les emplois dans ce secteur sont moins stables et offrent un moindre potentiel en matière de profits. Jusqu'à 41 % de tels jeunes continuent de faire face à l'insécurité alimentaire, ce qui témoigne du fait que les revenus tirés de tels emplois sont insuffisants pour couvrir les besoins fondamentaux.³⁸ Au delà de ces impacts immédiats, la plupart des travailleurs œuvrant dans l'informel bénéficient d'une faible rémunération en raison du manque de passerelles pour sécuriser le travail dans l'informel.³⁹

Figure 2 – Structure de l'emploi en Afrique subsaharienne, selon le niveau de revenu du pays.

% de la main d'oeuvre totale, 2010



2.8 Le manque d'opportunités a une incidence sur les jeunes dans toutes les zones géographiques et tous les segments de la population, avec des variations dans la nature des problèmes accentuant la complexité de la situation.

Les taux de chômage varient en fonction du statut des pays en termes de revenu. Jusqu'à 90 % des jeunes d'Afrique vivent dans des pays à faible revenu et à revenu intermédiaire de la tranche inférieure⁴⁰, et le principal problème auquel ils sont confrontés est celui du manque d'emplois dans le secteur formel. Dans ces pays, entre 10 % et 15 % des jeunes occupent un emploi rémunéré, tandis que 30 % à 50 % occupent des emplois précaires. Par contre, des pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure offrent des emplois mieux rémunérés et des emplois moins précaires, même s'ils affichent des taux de chômage élevés⁴¹ en général, avec pratiquement un jeune sur cinq sans emploi.⁴²

2.9 Les femmes, la jeunesse en milieu rural et les populations des États fragiles sont particulièrement touchés.

Parmi les groupes de revenu présents dans un pays, les femmes font face à de graves obstacles, 35% des jeunes sont sans emploi, sans éducation ou sans formation (NEET), contre 20 % des hommes⁴³. La Stratégie de la Banque en matière de genre 2014-2018 met en lumière les défis auxquels les femmes sont confrontées pour accéder à des opportunités économiques et voit dans l'autonomisation économique l'une des trois composantes de la stratégie. La nature du défi est également différente d'un point de vue géographique : les opportunités sont particulièrement limitées pour un jeune sur cinq qui vivent dans les États fragiles. Dans les zones rurales, les possibilités pour les jeunes sont souvent limitées à l'agriculture familiale, ce qui entraîne des taux encore plus élevés de précarité de l'emploi par rapport aux zones urbaines⁴⁴. Ces variations attestent non seulement de la gravité du problème, mais aussi de la nécessité d'une programmation différenciée adaptée aux besoins de chaque segment de la jeunesse.



3 Efforts antérieurs et enseignements tirés

3.1 Efforts antérieurs et actuels contre le chômage des jeunes

3.1.1 L'emploi des jeunes constitue une haute priorité sur tout le continent africain. La Banque a œuvré en étroite collaboration avec d'autres acteurs à l'alignement sur l'importance cruciale de l'emploi des jeunes et à l'élaboration de cadres stratégiques pour guider la promotion de l'emploi pour les jeunes en Afrique. Il s'agit notamment de la Déclaration et du Plan d'action de Ouagadougou pour la promotion de l'emploi et la lutte contre la pauvreté, de la Charte africaine de la jeunesse, de la Stratégie continentale pour la formation professionnelle et technique en vue de promouvoir l'emploi des jeunes, de la Déclaration et de la décision de Malabo sur l'autonomisation des jeunes, du Plan de protection sociale pour les travailleurs de l'économie informelle et du milieu rural, ainsi que, récemment, de l'Agenda 2063. L'emploi des jeunes est également un domaine prioritaire dans les pays membres régionaux (PMR). Au nombre des efforts déployés par les gouvernements à cet égard, l'on pourrait citer les principales réformes visant à promouvoir davantage la création d'emplois, l'institution de nouvelles entités s'occupant essentiellement des jeunes, la création de fonds de promotion de l'emploi et la mise en œuvre de programmes visant à tirer davantage parti des opportunités d'emploi dans des secteurs précis.

3.1.2 Les activités de la Banque elle-même à cet égard ont été intenses. Lancée en 2011, l'Initiative conjointe pour l'emploi des jeunes en Afrique (JYEIA) est le fruit d'une collaboration entre la Banque et la Commission de l'Union africaine, la Commission des Nations Unies pour l'Afrique et l'Organisation internationale du travail, qui visait à booster l'emploi des jeunes sur le continent à travers l'appui en faveur des réformes, de la mise en œuvre et des produits de savoir. La JYEIA a permis d'administrer

la preuve des gains potentiels de la collaboration, avec un apport de chaque institution dans son propre domaine d'expertise. Au nombre des principales réalisations à la Banque à ce titre, l'on pourrait citer les sessions de formation organisées conjointement avec l'OIT pour doter le personnel de la Banque du savoir et des outils nécessaires, ainsi que la création d'une équipe dédiée chargée de l'emploi des jeunes. Sur le terrain, la JYEIA a adopté une approche centrée sur les pays et consistant à conduire des analyses de la situation dans les pays en vue de découvrir tous les volets de l'emploi des jeunes. La Banque a ainsi réussi à conduire des exercices de diagnostic et de cartographie au Burkina Faso et au Sénégal, en plus de lancer des initiatives de développement des capacités dans les PMR pour les statistiques de la main-d'œuvre et d'élaborer des projets en Mauritanie, au Togo, au Cameroun et à Madagascar, en collaboration avec l'OIT.

En dépit de la dynamique initiale, le succès de la JYEIA a été limité, en raison des problèmes liés à l'opérationnalisation du cadre de partenariat et du manque de ressources et de financements dédiés pour les activités proposées.

3.1.3 Au-delà de la JYEIA, l'analyse des activités de la Banque en faveur de la promotion de l'emploi met en lumière les efforts sur lesquels s'appuyer ainsi que les déficits actuels à combler. Il ressort d'une étude portant sur l'évaluation des effets globaux des programmes et investissements de la Banque ciblant l'emploi entre 1990 et 2010 que 200 000 emplois ont été créés au titre de 51 projets.⁴⁵ Les ratios emplois-prêts, tout en variant d'un secteur à l'autre, ont été relativement élevés pour les infrastructures, les réformes économiques et institutionnelles, et les financements et les lignes de crédit. a montré que 47 projets achevés ou lancés entre 2010 et 2015 Souk Attanmia lancés entre 2010 et 2015 ont contribué d'une certaine manière à la

3 Efforts antérieurs et enseignements tirés

promotion de l'emploi des jeunes. Ces projets couvrent différents secteurs, différents types d'interventions et différentes aires géographiques, tout en ciblant le développement des compétences, le renforcement des capacités entrepreneuriales, l'accès aux financements et la promotion environnement propice à l'emploi jeunes. Ils ont permis de créer 347 000 emplois, selon les estimations, de former près de 500 000 participants et de fournir un appui à plus de 32 000 PME, les femmes représentant environ 40 % des bénéficiaires ciblés.^{46, 47} La Banque a parrainé un certain nombre d'approches innovantes visant à promouvoir la création d'emplois, y compris l'initiative *Souk-At-tanmia*, le Mouvement holistique de *Social Business* et le Programme pour les PME africaines, entre autres. Sur la période de 2005 à 2015, la Banque a approuvé 56 projets ciblant l'éducation sur l'ensemble du continent africain, à hauteur de 1,6 milliard d'USD, dont une proportion de 34 % a été consacrée à la formation professionnelle et technique (TVET). La Banque a également investi dans les fonds sociaux et la microfinance, une proportion de 70 % des investissements dans les fonds sociaux concernant l'Égypte, Djibouti, la Guinée, la Gambie et le Mali et ciblant les femmes et les jeunes. Les efforts en faveur de la réinsertion des jeunes dans les situations de post-conflit et les Etats en transition ont également été soutenus, la Banque assumant la responsabilité de la réintégration d'environ 60 000 jeunes ex-combattants dans la Région des Grands-Lacs.⁴⁸ La Banque a également conduit le dialogue de haut niveau sur les politiques favorisant l'emploi des jeunes, dans le cadre de l'appui sectoriel en Tunisie, au Maroc, en Côte d'Ivoire et au Rwanda. En raison du caractère limité des ressources disponibles, la plupart de ces projets couronnés de succès n'ont pas pu être mis à l'échelle dans le (ou les) pays concerné(s) et n'ont couvert qu'un aspect du problème.

Encadré 2 – Exemple du Programme *Souk Attanmia*

En 2012, la Banque africaine de développement a lancé le Programme *Souk Attanmia* (marché pour le développement, en arabe) pour promouvoir l'esprit d'entreprise en Tunisie, en partenariat avec des institutions du système des Nations Unies, le secteur privé et des organisations de la société civile. Au titre de ce programme, 61 jeunes entrepreneurs ont reçu des dons et ont bénéficié d'un encadrement pour étendre ou démarrer leurs entreprises, avec une moyenne de quatre emplois créés par don. Au total, 276 emplois directs et indirects ont été créés au cours de la première phase de ce programme. Un enseignement clé qui en a été tiré est que les entreprises en phase de démarrage ont besoin d'un meilleur accompagnement, en plus des financements, pour garantir leur survie. La Banque a noté que le taux de survie est plus élevé pour les PME existantes (88 %) que pour les PME en phase de démarrage (79 %). L'expérience de *Souk Attanmia* a permis de renforcer les capacités de la Banque à appuyer les PME et devrait guider la mise en œuvre de la Stratégie des emplois pour les jeunes en Afrique.

3.2 Enseignements tirés

321 Les interventions ciblant l'emploi des jeunes sont souvent fragmentées, l'accent n'étant mis que sur un seul volet.

L'emploi des jeunes est tiré par des facteurs ayant des liens entre eux et se renforçant mutuellement. Au nombre de ces facteurs, l'on pourrait citer les problèmes liés à la demande et entravant la création d'emplois, les problèmes liés à l'offre et limitant l'avènement d'une main-d'œuvre jeune et dotée des compétences appropriées, ainsi que les difficultés à établir efficacement des liens entre les employeurs potentiels et les employés pertinents. Toutefois, bon nombre d'interventions et de politiques ne ciblent souvent qu'un problème spécifique (essentiellement un des aspects des problèmes liés à l'offre), ce qui limite leur impact global. Par ailleurs, les interventions ne sont souvent pas intégrées dans les politiques macroéconomiques ou sectorielles plus larges. Un autre problème ayant limité les efforts antérieurs est celui du manque de priorisation du secteur informel qui emploie la majorité des jeunes. Les projets sont souvent conçus en se basant sur les données du marché qui ne permettent pas de différencier suffisamment les travailleurs du formel de ceux de l'informel, les interventions ciblant essentiellement la réduction du chômage en général et non également la promotion de l'emploi dans l'informel, tout comme bon nombre de cadres de suivi et d'évaluation ne tiennent pas compte des indicateurs de qualité et de stabilité de l'emploi, indicateurs pourtant très pertinents pour les travailleurs du secteur informel.

Implications: *La Stratégie pour l'emploi des jeunes en Afrique doit adopter une approche holistique tenant compte des écosystèmes pour faire face au chômage des jeunes en Afrique, aussi bien en termes de types de problèmes à éliminer qu'en termes de types d'interventions à mettre en œuvre. La conception de la stratégie pour l'emploi des jeunes est assortie de plans de mise en œuvre clairs et de la flexibilité du financement.*

322 Bon nombre d'interventions ne tiennent pas suffisamment compte des besoins et aspirations des jeunes.

Souvent, les programmes de promotion de l'emploi des jeunes ne sont pas conçus par les jeunes

eux-mêmes. Les jeunes sont considérés comme des bénéficiaires de l'aide, plutôt que comme des acteurs à impliquer directement. Souvent, l'implication des jeunes dans la conception d'une politique ou d'un programme se fait dans le cadre de brèves consultations, sans aller au-delà, et cela est du reste confirmé par les résultats des réunions consultatives nationales organisées par l'OIT au début de 2012. Les jeunes ont en effet mentionné le niveau limité de leur engagement dans le dialogue sur les politiques ainsi que le manque d'implication des jeunes dans la mise en œuvre et dans le suivi et l'évaluation des interventions les ciblant. Ils ont également souligné le manque de forums appropriés pour la participation au dialogue au niveau des pays sur leurs besoins.

Implications: *La Stratégie pour l'emploi des jeunes en Afrique doit promouvoir l'engagement d'une vaste gamme de segments de la population jeune tout au long des processus de conception et de mise en œuvre de ses programmes, partenariats et investissements.*

323 Il y a également la fragmentation en cours des efforts des différents acteurs.

Au niveau des gouvernements, divers ministères assument directement ou indirectement la responsabilité de la promotion de l'emploi des jeunes. Toutefois, en l'absence de plans d'action nationaux et de structures dédiées pour la coordination entre les divers ministères concernés, il y a des insuffisances à cet égard, ce qui limite l'efficacité globale des interventions. Par ailleurs, il y a aussi souvent des insuffisances dans les consultations avec le secteur privé et dans l'engagement de ce dernier. Le secteur privé constitue pourtant un acteur essentiel de la lutte contre le chômage des jeunes, non seulement parce qu'il est le moteur de la création d'emplois, mais aussi parce qu'il constitue un partenaire potentiel pour la mise en œuvre d'interventions complexes, aux côtés des pouvoirs publics et des acteurs de la société civile.

Implications: *La Stratégie pour l'emploi des jeunes en Afrique œuvrera à la promotion d'un solide partenariat avec les PMR, le secteur privé et les organisations de la société civile, en fonction du contexte de chaque pays, avec également l'implication des Communautés économiques régionales concernées.*

3 Efforts antérieurs et enseignements tirés

324 Il y a souvent des inefficiences dans la mise en œuvre des interventions. Il y a certes un certain nombre de déclarations mondiales et régionales visant à promouvoir l'emploi et plus spécifiquement l'emploi des jeunes, mais les réalisations à ce jour sont encore fragmentées et ne parviennent pas encore à produire les impacts souhaités pour l'effectivité des changements requis pour la transformation. A titre d'exemple, le Troisième Rapport biennal sur le suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Ouagadougou a affirmé que bien qu'un plus grand nombre d'Etats intègrent les objectifs et les cibles en matière d'emploi dans leurs plans nationaux de développement, il reste encore beaucoup à faire pour instaurer des politiques efficaces. L'insuffisance des financements et la flexibilité limitée dans les instruments de financement ciblant les interventions de promotion de l'emploi des jeunes constituent quelques-uns des problèmes à résoudre. **Implications:** *La Stratégie pour l'emploi des jeunes en Afrique tire parti du pouvoir de rassemblement de la Banque pour accélérer une réponse collective s'appuyant sur les synergies et la mise à l'échelle des approches, ainsi que le pilotage de la dynamique de la responsabilité partagée pour les initiatives et les résultats.*

325 Il faut davantage de données et d'informations émanant aussi bien des recherches que des évaluations pour améliorer les politiques et programmes futurs. Il manque des données complètes, accessibles et agrégées sur les programmes de promotion de l'emploi des jeunes, ainsi que sur leurs impacts et les enseignements qui en ont été tirés. En dépit des efforts déployés pour cartographier les activités, il n'y a pas suffisamment de données sur les activités des divers acteurs nationaux, régionaux et internationaux œuvrant en faveur de la promotion de l'emploi des jeunes, ni sur la façon dont les ressources sont utilisées. Par ailleurs, il y a également un manque de données en quantités suffisantes sur le marché du travail, données désagrégées

par âge et par sexe, pour guider la conception d'un nombre suffisant d'interventions. Les systèmes d'information sur le marché du travail présentent souvent des faiblesses, en plus d'être fragmentés, limités dans leur portée (en ce sens qu'ils ne couvrent pas le secteur informel) et souvent désuets en termes de données disponibles.

Implications: *La Stratégie pour l'emploi des jeunes en Afrique instituera un indice et un pôle d'information et d'innovation pour combler ce déficit.*

326 Au-delà des activités visant spécifiquement à promouvoir l'emploi, les évaluations d'autres aspects des activités de la Banque permettent de tirer des enseignements supplémentaires utiles pour La Stratégie pour l'emploi des jeunes en Afrique. Une évaluation de l'appui de la Banque aux PME a fait état de la nécessité d'améliorer la conception des opérations, en recourant à des experts des différentes parties de la Banque, et de recueillir plus d'informations sur les réalisations des projets⁴⁹ ainsi que sur les problèmes rencontrés, problèmes que La Stratégie pour l'emploi des jeunes en Afrique entend résoudre. Une évaluation des interventions de la Banque en faveur de la microfinance a fait ressortir la nécessité d'instruments financiers plus innovants pour attirer le secteur privé. D'autres études ont souligné la nécessité de plus amples informations sur les réalisations des projets, estimant que les évaluations d'impact sont particulièrement nécessaires, mais relativement limitées jusqu'à présent.⁵⁰ S'agissant de l'élaboration et de la mise en œuvre des stratégies, une évaluation récente a fait ressortir la nécessité pour ces stratégies d'être accompagnées de plans d'action détaillés pour leur mise en œuvre, ainsi que de cadres de suivi et d'évaluation, en plus de l'appui au personnel de la Banque pendant tout le processus de mise en œuvre.⁵¹ La Stratégie pour l'emploi des jeunes en Afrique est guidée par ces constatations et est conçue de manière à en tenir compte.



4 Approche Stratégique concernant l'emploi des jeunes en Afrique

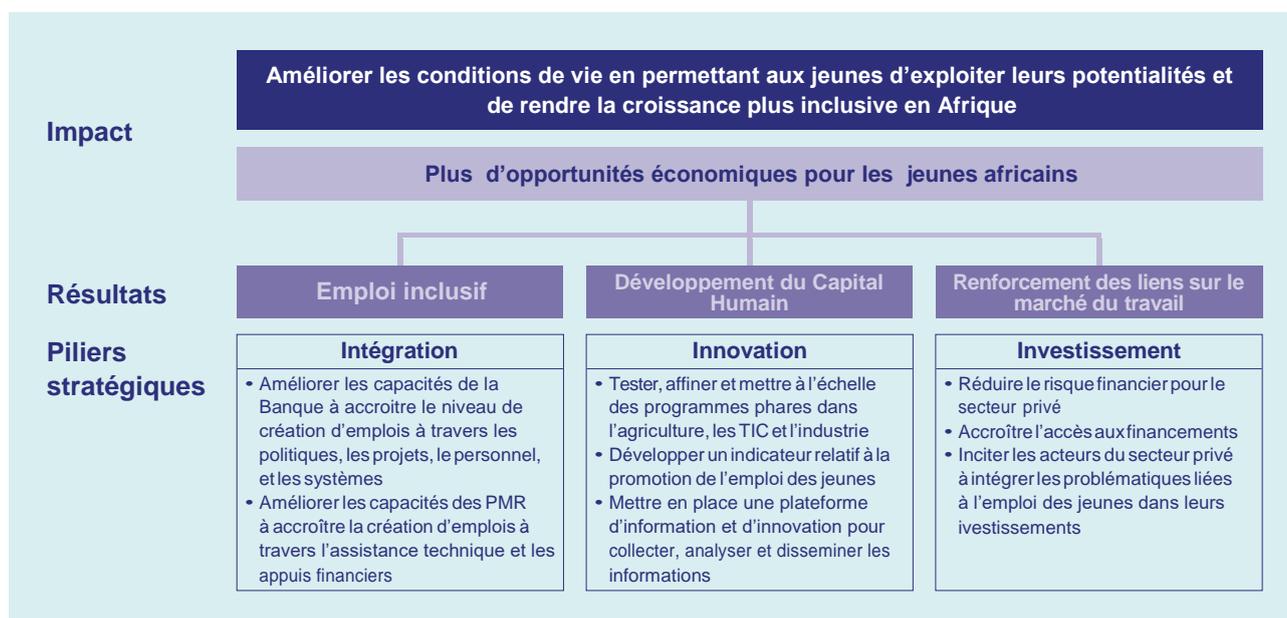
4.1 Aperçu général

4.1.1 En s'appuyant sur les enseignements tirés de l'expérience et les atouts de la Banque, la Stratégie pour l'emploi des jeunes en Afrique adopte une approche écosystémique, en répondant à toute la gamme de problèmes liés à l'emploi des jeunes, en déployant divers types d'interventions et en mobilisant des partenaires des quatre coins du continent. Cette stratégie couvre les problèmes connexes concernant la demande, l'offre et les liens. Elle adopte également une approche intégrée pour les interventions, l'utilisation du savoir programmatique et le financement des interventions visant à s'attaquer aux problèmes qui se posent et qui ont diverses dimensions. La Banque a une longue expérience de la programmation, de la recherche, de l'appui aux réformes et de l'investissement sur le continent, par rapport à d'autres initiatives et institutions de développement, ce qui la place en pôle position pour la conception et la mise en œuvre d'interventions pertinentes dans les contextes hétérogènes des pays du continent. La structure décentralisée de la Banque lui permet de maîtriser l'évolution de la situation dans les pays, et de mener des interventions qui répondent aux besoins des pays et bénéficient de l'appui politique. Par ailleurs,

la Banque s'appuiera sur son pouvoir de mobilisation pour amener les acteurs du secteur privé, du secteur public et de la société civile à approfondir la maîtrise collective des problèmes qui se posent et à identifier les solutions potentielles. A travers La Stratégie pour l'emploi des jeunes en Afrique, la Banque peut promouvoir la cohérence et intensifier les efforts en faveur de l'emploi des jeunes, contribuant ainsi à la création de 25 millions d'emplois pour les jeunes, avec des impacts positifs sur 50 millions d'Africains. Ces objectifs sont réalisables, à condition qu'ils soient assortis d'une feuille de route claire pour la mise en œuvre de chaque activité et dispose d'un bon dosage de ressources, bénéficie d'une coordination efficace, de partenariats et du suivi de la performance.

4.1.2 Pour la concrétisation des emplois pour les jeunes en Afrique et des réalisations désirées, la Banque ciblera trois domaines d'intervention stratégiques : l'intégration, l'innovation et l'investissement. Au titre de l'intégration, la Banque se donnera les moyens et dotera ses PMR de moyens d'action afin d'en faire des moteurs de création d'emplois. Au titre de l'innovation, la Banque procédera à l'incubation, à la mise en œuvre, à l'évaluation et à la mise à l'échelle des solutions prometteuses. Enfin, au

Graphique 3: Théorie des changements dans l'emploi des jeunes en Afrique



4 Approche Stratégique concernant l'emploi des jeunes en Afrique

titre de l'investissement, la Banque mettra en œuvre trois types d'interventions pour attirer l'investissement du secteur privé. Le graphique ci-dessous montre comment ces séries d'initiatives fournissent à la fois des solutions à court terme et à long terme, solutions conduisant à l'expansion des opportunités économiques pour les jeunes d'Afrique. Au titre de la stratégie, les rôles de la Banque sont notamment le financement, le soutien à la conception du programme, la production et la diffusion de connaissances, l'orientation stratégique et le développement des capacités au sein des PMR, des partenaires du secteur public, du secteur privé, de la société civile cofinanceront les activités, les programmes de co-conception, la gestion des projets, le partage des connaissances par l'innovation et l'information de laboratoire, et l'exécution des investissements du secteur privé.

4.2 Alignement sur les priorités de la Banque

421 La Stratégie pour l'emploi des jeunes en Afrique est alignée sur le mandat et la mission du Groupe de la Banque africaine de développement, y compris sa Stratégie décennale et les cinq autres grandes priorités. Ces domaines hautement prioritaires visent des objectifs ambitieux, à savoir parvenir à l'accès universel à l'énergie à l'horizon 2025 (Eclairer l'Afrique et l'alimenter en électricité) ; transformer l'agriculture en un secteur agroindustriel compétitif et concourant à

l'inclusion (Nourrir l'Afrique) ; augmenter le PIB industriel à hauteur de 130 % à l'horizon 2025 (Industrialiser l'Afrique) ; et intégrer les diverses régions et les divers pays du continent (Intégrer l'Afrique). Il y a plusieurs options fondamentales permettant à La Stratégie pour l'emploi des jeunes en Afrique d'appuyer la réalisation des objectifs Nourrir l'Afrique, Eclairer l'Afrique et l'alimenter en électricité, Industrialiser l'Afrique et Intégrer l'Afrique. En premier lieu, les programmes phares JfYA fourniront le capital humain nécessaire à la croissance des autres secteurs prioritaires, par le biais du développement des compétences répondant aux besoins du secteur privé. Deuxièmement, JfYA peut promouvoir des politiques (via des orientations politiques et PBO) et assurer le renforcement des capacités pour soutenir les politiques qui non seulement créent des emplois, mais servent aussi de catalyseur pour la croissance économique et la création d'emplois du secteur privé dans les secteurs prioritaires identifiés par d'autres stratégies. Troisièmement, JfYA favorisera le développement des PME et la croissance du secteur privé dans les secteurs prioritaires grâce à des investissements directs et indirects dans la création d'entreprises et la croissance – un objectif commun aux cinq grands domaines d'intervention prioritaire.

Le graphique ci-dessous offre un aperçu de la manière dont les emplois pour les jeunes en Afrique peuvent contribuer à la réalisation d'autres aspects des cinq grandes priorités.

4 Approche Stratégique concernant l'emploi des jeunes en Afrique

Graphique 4: L'emploi pour les jeunes en Afrique et les cinq domaines hautement prioritaires



DOMAINES D'INTERVENTION

4.3 Intervention 1: Intégration

Aperçu général

4.3.1 La Banque renforcera son impact sur l'emploi des jeunes et dotera les PMR de moyens d'action pour qu'ils puissent faire efficacement face aux défis de l'emploi, à travers la priorisation accrue de l'emploi des jeunes dans les plans, projets, sessions de formation du personnel et systèmes de la Banque, ainsi qu'à travers l'accroissement de l'influence et de l'appui de la Banque au niveau des PMR.

Principes directeurs

4.3.2 Au titre du volet *Intégration*, la Banque sera guidée par les quatre principes fondamentaux suivants :

- 1 Renforcement des compétences essentielles:** Les activités au titre du volet *Intégration* s'appuient sur les relations de la Banque avec les PMPR et sa présence dans ceux-ci, ainsi que sur son expertise dans divers domaines et ses nombreux outils financiers et non financiers tels que les opérations à l'appui des réformes. Elles visent également à renforcer les compétences et à positionner la Banque de façon à ce qu'elle puisse non seulement mieux promouvoir l'emploi, mais aussi s'acquitter de sa plus large mission.
- 2 Mise à l'échelle des activités en cours:** Les activités au titre du volet *Intégration* tiennent compte des enseignements tirés ainsi que des problèmes rencontrés dans les activités antérieures et actuelles de la Banque. Ces activités ciblent des changements systématiques au niveau institutionnel, avec une incidence sur les activités de la Banque au cours de la prochaine décennie.
- 3 Promotion de la collaboration:** Les activités au titre du volet *Intégration* dépendent du niveau d'engagement et de collaboration entre les membres du personnel des différents départements de la Banque. Ces activités ciblent l'alignement de l'ensemble de l'institution sur ce programme.

4 Application d'une approche stratégique: Les activités au titre du volet *Intégration* sont à grand impact et sont appuyées par des plans détaillés de mise en œuvre. Elles reflètent la reconnaissance du fait qu'il existe des contraintes en termes de temps et de ressources de la Banque, ainsi que du fait que les nouvelles modalités de pratique des affaires de la Banque nécessitent une réflexion stratégique en vue de l'établissement des priorités dans ses interventions et de la conduite d'activités selon une approche en plusieurs phases.

Mesure 1 : Doter la Banque de moyens d'action

4.3.3 Les activités au titre du volet *Intégration* nécessiteront des changements stratégiques en vue de mieux doter la Banque de moyens d'action pour qu'elle puisse s'attaquer durablement aux problèmes entravant l'emploi des jeunes. Les changements envisagés seront alignés sur la mission, les priorités, les processus et les procédures opérationnelles de la Banque, en s'appuyant sur les acquis dans le domaine de l'emploi des jeunes où la Banque fait déjà preuve d'engagement. Ces changements seront à l'échelle de la Banque et ce sont tous les départements de la Banque qui doivent se les approprier et les mettre en œuvre, avec l'appui de l'équipe dédiée de la Banque pour l'emploi des jeunes. La Banque prendra les principales initiatives suivantes pour amplifier son impact :

- **Plans d'action sectoriels: Chaque département des opérations bénéficiera d'un appui dans l'élaboration d'un plan d'action sectoriel sur l'emploi en vue de mettre en place un cadre clairement défini pour la prise en compte de l'emploi des jeunes dans ses activités.** Pour les départements ayant retenu la création d'emplois comme une des principales réalisations attendues de leurs stratégies sectorielles, un plan d'action sectoriel sera élaboré en vue de fournir des lignes directrices pour les voies et moyens d'identifier les projets concourant sensiblement à l'emploi et de mesurer les progrès vers l'atteinte des cibles fixées en matière de création d'emplois. Chaque plan

4 Approche Stratégique concernant l'emploi des jeunes en Afrique

d'action contiendra un aperçu général des activités antérieures pertinentes du département concerné ainsi que les enseignements tirés, de même qu'une vision de la façon dont le secteur peut contribuer à la création d'emplois et une typologie des projets ayant un potentiel élevé en matière d'emploi. Le plan d'action complètera les stratégies sectorielles existantes et fera l'objet de mises à jour régulières. En tant que feuille de route pour les départements chargés des opérations, un tel plan d'action intensifiera l'élaboration de programmes d'action en faveur de l'emploi dans chaque département, avec à la clé des impacts substantiels sur l'emploi des jeunes.

- **Projets à fort potentiel en matière d'emploi : Les projets à fort potentiel en matière d'emploi seront identifiés et recevront mandat de se conformer aux exigences environnementales, en plus de bénéficier d'un appui financier et technique supplémentaire.** Les projets à fort potentiel en matière d'emploi sont ceux qui sont à même de créer un grand nombre d'emplois directs ou indirects.⁵² Ces projets auront un «label emploi» qui guidera la façon de les mettre en œuvre pendant tout leur cycle. Les labels emploi s'accompagneront d'exigences supplémentaires telles que l'inclusion d'indicateurs pertinents dans le cadre logique du projet et le suivi ciblé en vue de garantir les progrès vers la réalisation des objectifs fixés dans le domaine de l'emploi. Cela permettra également aux projets de pouvoir prétendre à une assistance technique supplémentaire, par exemple sous forme d'appui aux spécialistes des questions d'emploi, ainsi qu'un appui financier. Cette assistance technique et financière peut être utilisée pour intégrer un plus grand nombre de composantes relatives à l'emploi des jeunes dans la conception des projets, avec un accent particulier sur le recrutement, le détachement, la formation ou la certification d'un plus grand nombre de jeunes dans le cadre des projets.

- **Passation stratégique des marchés: La Banque conduira des évaluations et fournira une assistance financière et technique, le cas échéant, pour accroître l'utilisation du contenu local.** La politique actuelle de la Banque en matière d'acquisitions témoigne de l'engagement à recourir aux acquisitions de façon à faire avancer la mission générale de la Banque dans le domaine de la réduction de la pauvreté. Elle est conçue de manière à tenir compte des aspirations socioéconomiques des emprunteurs, sous réserve du respect des principes de passation judicieuse des marchés publics. Au titre de La Stratégie pour l'emploi des jeunes en Afrique, la Banque fournira une assistance technique et financière pour les évaluations des pays, des secteurs et des projets, ainsi que pour les études économiques visant à déterminer le potentiel de l'utilisation de critères de préférence pour promouvoir l'attribution des marchés aux entreprises locales. La Banque fournira également un appui et des financements additionnels pour l'identification de voies et moyens innovants permettant d'accroître le contenu local, y compris l'appui aux initiatives communes auxquelles participent les entreprises locales, en vue de mettre à l'échelle les solutions couronnées de succès. Ces évaluations et l'appui aux voies et moyens innovants permettant d'accroître le contenu local se traduiront finalement par une utilisation plus efficace du contenu local au sein de la Banque, ainsi que par une meilleure prise en compte des exigences en matière de contenu local dans le cadre des projets.

- **Capacités et expertise du personnel: La Banque fournira un appui et des orientations à tout le personnel de la Banque, en plus de faire appel à des spécialistes pour renforcer la base des compétences de la Banque dans le cadre de la promotion de l'emploi des jeunes.** Ces efforts s'appuieront sur les discussions en cours concernant le modèle de la Banque pour le développement des entreprises et leur structure organisationnelle. Ils tiennent compte des enseignements tirés des évaluations récentes portant sur la nécessité d'une formation à l'élaboration de stratégies

4 Approche Stratégique concernant l'emploi des jeunes en Afrique

d'accompagnement. Au regard des contraintes significatives de temps auxquelles est confronté le personnel de la Banque, la formation sera axée sur les initiatives et ciblera l'identification des opportunités à valeur ajoutée. Le renforcement des capacités et l'amélioration de l'expertise permettront au personnel à l'échelle de la Banque d'obtenir de meilleurs résultats dans la création d'emplois, dans le cadre de leurs activités quotidiennes.

- **Systèmes de suivi et d'évaluation: De nouveaux indicateurs relatifs à l'emploi des jeunes seront intégrés dans tous les systèmes de gestion de l'information de la Banque, afin de s'assurer que des indicateurs concernant l'emploi des jeunes font l'objet d'une traçabilité et d'un suivi systématiques.** Les résultats dans le domaine de l'emploi des jeunes et le suivi des progrès de la Banque dans la promotion de l'emploi des jeunes seront intégrés dans le Cadre de mesure des résultats, tout comme la notification des progrès réalisés sera un volet additionnel du Tableau de bord des résultats de la Banque et des Revues annuelles de l'efficacité du développement. Les autres changements porteront notamment sur l'élaboration d'indicateurs sectoriels de base pour l'emploi des jeunes et l'introduction d'indicateurs pertinents dans les cadres logiques axés sur les résultats institués pour les projets. Cette nouvelle approche permettra à la Banque de mieux déterminer les effets de ses activités de promotion de l'emploi, d'accroître la visibilité de ses efforts à l'extérieur et de promouvoir l'apprentissage institutionnel. De tels changements introduits dans les systèmes de suivi et d'évaluation favoriseront également une plus grande rigueur dans le suivi et l'évaluation des projets comportant un volet relatifs à l'emploi. De nouvelles métriques et de nouveaux systèmes de mesure imprimeront une nouvelle dynamique parmi le personnel de la Banque, tout en contribuant à la responsabilisation en vue de l'atteinte des cibles ambitieuses fixées pour la création d'emplois et pour l'emploi.

Mesure 2 : Doter les pays membres régionaux de moyens d'action

4.3.4 En liaison avec les pays membres régionaux (PMR), le volet Intégration tirera parti de la décentralisation de la Banque et de l'ouverture de bureaux extérieurs qui ont favorisé un engagement plus direct encore avec les PMR. En s'appuyant sur ces liens, la Banque dotera les PMR, y compris les Etats en transition et les petits Etats, des moyens d'action pour leur permettre de promouvoir l'emploi des jeunes à travers le renforcement des capacités et la fourniture des outils, des orientations et de l'appui financier nécessaires pour piloter la prise de décisions et promouvoir les activités concourant à l'emploi et à l'esprit d'entreprise. Cette démarche implique la création d'un environnement plus favorable pour le secteur privé et les PME. Ces activités seront adaptées aux besoins des pays et répondront à des réalités concrètes (Par exemple, les besoins en investissements initiaux dans le développement des capacités et des réformes réglementaires peuvent être plus élevés dans les États fragiles et les pays sortant de conflit) pour la mise en place d'un ensemble de nouvelles politiques et institutions axés sur les emplois pour les jeunes. Le plan de mise en œuvre distinct contient des détails sur chacune des activités présentées ci-dessous dans la section 3, notamment l'approche en matière de mise en œuvre, les principaux acteurs, les responsabilités et les échéanciers.

- **DSP et DSIR: L'exigence de la prise en compte de l'emploi des jeunes en tant que domaine d'investissement spécifique dans les DSP et les DSIR améliorera la cohérence avec laquelle ces documents de planification fondamentaux œuvrent en faveur de l'emploi des jeunes.** Les nouvelles analyses, le cas échéant, s'appuieront sur les diagnostics existants de l'emploi des jeunes dans les pays et cibleront l'identification des principales opportunités pour les investissements de la Banque. La prise en compte de l'emploi des jeunes dans ces documents de planification propulsera l'emploi des jeunes au centre des activités de la Banque, suscitera la volonté politique et le soutien en faveur

4 Approche Stratégique concernant l'emploi des jeunes en Afrique

des activités futures, et mettra en place un cadre plus solide pour des activités liées à l'emploi que les PMR pourront ensuite mettre en œuvre.

- **Opérations à l'appui des réformes (OAR): La Banque fournira des conseils aux PMR et œuvrera de concert avec eux à l'élaboration d'une série d'OAR thématiques en vue d'appuyer financièrement les PMR dans leurs efforts pour adopter des politiques plus propices à l'emploi des jeunes et leur fournir les ressources nécessaires à cette fin.** Les OAR amènent les gouvernements à adopter de nouvelles politiques, à travers la fourniture d'un appui budgétaire ciblé. En s'appuyant sur le recours accru aux OAR ces dernières années, la Banque accordera la priorité aux politiques adaptées et à même de promouvoir l'emploi dans le secteur formel, ainsi qu'à des interventions ciblées en faveur du secteur informel et aux politiques de promotion de l'esprit d'entreprise. Les politiques pourraient inclure des incitations fiscales qui réduisent les coûts de recrutement, les incitations pour des programmes de formation inspirés par le marché en lieu et place de politiques éducatives obsolètes, et des réglementations qui améliorent l'accès au financement pour les PME. Les politiques pourraient également s'attaquer aux difficultés spécifiques auxquelles les femmes sont confrontées ou aux défis que doivent relever les pays en transition. Par exemple, les opérations à l'appui de réformes pourraient exiger des PMR qu'ils augmentent le taux de participation des filles aux programmes STEM, ce qui permettrait d'améliorer leurs moyens d'action du point de vue économique. Les politiques des pays en transition pourraient inclure des incitations pour les investissements dans le secteur privé qui contribuent au développement de la chaîne des valeurs et des incitations à la diversification économique qui contribue au développement local.⁵³
- **Orientations pour les décideurs: La Banque s'engagera dans le dialogue en cours avec les décideurs, y compris les départements**

ministériels, les représentants du public et les Communautés économiques régionales (CER) en vue de mettre plus systématiquement en exergue l'emploi des jeunes dans l'agenda de développement du continent. Au titre du volet *Intégration*, la Haute direction, y compris le Président, pilotera les efforts de sensibilisation pour mettre en exergue les problèmes liés à l'emploi des jeunes, y compris les problèmes spécifiques à certaines régions et à certains pays, ainsi que les efforts visant à établir les liens entre les PMR et entre les CER, y compris les ressources pertinentes. Les orientations favoriseront la mise en œuvre des programmes de création d'emplois, tout en amenant les PMR à tirer parti des opportunités offertes dans les écosystèmes de l'emploi des jeunes et du développement des entreprises.

- **Développement des capacités: La Banque fournira aux PMR un appui dans leurs efforts pour se doter des capacités institutionnelles et autres nécessaires pour promouvoir l'emploi.** La Banque fournira un appui ciblé ainsi qu'une assistance technique pour mettre en place des structures et systèmes appropriés, y compris le renforcement des systèmes de gestion de l'information, dans le cadre des efforts de promotion de l'emploi au sein des PMR, tout comme l'institution de cellules de création d'emplois chargées de la coordination de la prise de mesures ou de décisions sur l'emploi des jeunes, la création d'emplois ou la transition du secteur informel au secteur formel. En s'appuyant sur ses activités en cours de développement des capacités, la Banque organisera également des sessions et ateliers de formation à l'intention des décideurs et des représentants des pouvoirs publics aux niveaux national et régional. Pour les Etats en transition en particulier, la Banque appuiera les mécanismes de coordination entre les acteurs du secteur public, du secteur privé et de la société civile dans le pays.⁵⁴ Les PMR ayant de plus grandes capacités seront plus à même de mettre en œuvre leurs programmes de promotion de l'emploi et de l'esprit d'entreprise à plus long terme.

4.4 Intervention 2: Innovation

Aperçu général

4.4.1 Une des contraintes majeures limitant la création d'emplois, tel que cela ressort des enseignements tirés ainsi que des recherches approfondies et des évaluations thématiques disponibles, est le caractère limité des modèles d'investissement clairs permettant de créer des emplois et des entreprises durables. Par ailleurs, au regard de la dynamique macroéconomique changeante qui est unique pour les pays africains, les incitations pour le secteur privé sont différents. Les activités d'innovation s'attaqueront à ces contraintes en mettant à l'échelle et en cohérence des interventions prometteuses.

Encadré 3: La société *General Electric* s'est engagée à investir 2 milliards d'USD en Afrique d'ici 2018

pour booster les infrastructures, développer les compétences des travailleurs et élargir l'accès à l'énergie, La *General Electric* a indiqué qu'il existe en Afrique un potentiel réel de croissance de la demande locale et que des efforts plus soutenus devaient être déployés pour combler les déficits de financement, améliorer les technologies et réduire les risques potentiels pour les investissements, à travers la promotion de réformes tenant compte des intérêts des investisseurs.

Principes directeurs

4.4.2 La Banque appuiera les PMR dans leurs efforts pour nouer des partenariats nationaux et régionaux, avec la participation du secteur privé, des organisations de la société civile et des institutions financières sur le terrain, en vue de l'élaboration de plans d'investissement pour la création d'emplois dans les pays. Cet appui sera guidé par les trois principes clés ci-après:

1 Incubation de nouvelles interventions: Les activités à entreprendre au titre du volet *Innovation* porteront sur l'élaboration et la mise en œuvre d'un nouveau programme et de nouvelles réformes dans

les domaines phares indiqués plus loin. Il s'agira notamment de concevoir de nouvelles idées pour la création d'emplois, la croissance des PME et le développement des compétences à même d'avoir le plus grand impact sur un pays donné ou une région donnée. La Banque œuvrera également à la promotion d'une nouvelle approche de la conception des programmes, en s'appuyant sur les pratiques modèles et la mise à l'échelle dans les pays, tout en adaptant continuellement les éléments du programme.

2 Garantir la cohérence des interventions: Les activités d'innovation permettront de promouvoir la cohérence dans la programmation, les interventions et la recherche en faveur de l'emploi des jeunes sur le continent. Les programmes phares visent à promouvoir la mise en œuvre de programmes similaires dans un plus grand nombre de pays, en mettant en lumière ce qui peut être utilisé pour guider les activités futures sur le continent. *L'indicateur relatif à la promotion de l'emploi des jeunes offrira un cadre cohérent pour des discussions sur les réalisations et les politiques de l'emploi des jeunes, en mettant en lumière les approches de la création d'emplois et du développement des compétences couronnées de succès et à reproduire à l'échelle des pays.* Le Laboratoire de l'innovation et de l'information assurera la collecte, l'analyse et la diffusion de l'information sur ce qui marche et ce qui ne marche pas, aussi bien au sein qu'à l'extérieur de la Banque. Il y aura en définitive une meilleure coordination entre tous les acteurs, de même qu'une plus grande cohérence et une meilleure efficacité des diverses interventions.

3 Pilotage de l'impact pour la mise à l'échelle: Les activités d'innovation tireront parti des solides liens de la Banque avec les PMR, les sociétés privées et les acteurs de la société civile en vue de s'assurer que les diverses parties prenantes intervenant dans la création d'emplois et fournissant le capital humain à cette fin s'approprient pleinement les idées prometteuses. Cette forme d'appui garantira une mise à l'échelle plus poussée des interventions couronnées de succès sur le continent.

4 Approche Stratégique concernant l'emploi des jeunes en Afrique

4.4.3 Les jeunes des États en transition et des régions sortant de conflit seront particulièrement ciblés par les activités d'innovation, notamment les programmes phares. Ces jeunes sont souvent exclus de nombreux programmes de programmes de développement pendant la période de conflit actif. C'est la raison pour laquelle la Stratégie pour l'emploi des jeunes en Afrique fournira l'appui requis d'urgence pour le développement des capacités, en

combinaison avec les programmes d'apprentissage et de stage aussi bien dans le secteur privé que dans le secteur public et dans le secteur informel. Ces activités aideront à intégrer les jeunes dans l'économie. Ces programmes travailleront également de concert avec les partenaires locaux actifs dans les régions pour la réinsertion sociale des excombattants. Ils veilleront également à ce que les femmes aient un accès égal aux opportunités d'emploi.

Encadré 4: considérations spéciales pour la mise en œuvre

Creation d'emplois pour les jeunes en Afrique et États en transition

La mise en œuvre de la stratégie de création d'emplois pour les jeunes en Afrique tiendra compte des circonstances particulières inhérentes à l'action dans les États en transition. Pour ce faire, elle adaptera les activités au contexte de fragilité, renforcera l'appui aux États en transition et ciblera explicitement les jeunes vivant dans ces PMR. Mis ensemble, ces efforts contribueront à accroître le nombre de jeunes travailleurs et de jeunes entrepreneurs dans ces pays, ce qui permettra de soutenir la croissance économique et de potentiellement réduire les taux d'émigration de ces pays.

- **Appui sur mesure** : l'Équipe emplois jeunes consultera les évaluations de la fragilité dans les DSP ou dans les revues à mi-parcours qui guideront la conception des activités stratégiques ou programmatiques. Tous les programmes phares peuvent être spécifiquement adaptés aux situations uniques des États fragiles. L'Équipe emplois jeunes intégrera l'aspect fragilité dès le début du cycle du projet, en collaboration avec ORTS afin de tenir compte des risques liés au fonctionnement dans un contexte de fragilité.
- **Apporter un appui supplémentaire** : grâce aux activités du volet Intégration, l'Équipe emplois jeunes mobilisera des ressources

supplémentaires pour aider les États fragiles à poursuivre la mise en œuvre sur le long terme de programmes favorisant l'emploi et l'entrepreneuriat des jeunes. Par exemple, le renforcement des capacités dans les États fragiles contribuera à créer des mécanismes de coordination entre les acteurs des secteurs public et privé et les membres de la société civile.

- **Cibler les jeunes en situation de fragilité** : Un certain nombre d'activités cibleront explicitement les jeunes dans les États fragiles et dans les régions sortant d'un conflit. Au titre du volet Intégration, des financements supplémentaires et une assistance technique seront accordés à des projets à forte intensité de main d'œuvre ; les opérations à l'appui de réformes et le développement des capacités seront axés en priorité sur les États en transition. S'agissant du volet Innovation, la mise en œuvre du programme de microentreprises en milieu rural ciblera tout particulièrement les États en transition, compte tenu de l'importance du secteur agricole dans nombre de ces pays. Les activités d'investissement – comme les lignes de crédit octroyées par le biais du Programme *Africa SME Champions Forum* – vont également privilégier les transactions dans les États en transition.⁸⁷

Emplois jeunes en Afrique et genre

La question de la parité étant un volet essentiel du programme de croissance inclusive et constituant un domaine d'intérêt particulier pour la Banque, le

4 Approche Stratégique concernant l'emploi des jeunes en Afrique

programme d'Emplois jeunes en Afrique va appuyer les projets qui donnent aux femmes les compétences, les ressources et les opportunités pour améliorer leur qualité de vie. À l'instar de l'approche adoptée dans les États en transition, le programme Emplois jeunes en Afrique va soutenir l'égalité hommes-femmes en apportant un appui sur mesure et en ciblant explicitement les femmes.

- **Appui sur mesure** : L'équipe chargée de l'emploi travaillera en étroite concertation avec le Bureau de l'Envoyée spéciale pour les questions de genre (SEOG) en vue de concevoir un programme en la matière spécifiquement dédié à la mise en œuvre des trois leviers. Pour permettre une collaboration constante, les membres de SEOG participeront au groupe de travail sur les jeunes. De nouveaux chapitres consacrés à l'emploi des jeunes seront ajoutés aux DSP et aux DSIR ; quant aux plans d'action sectoriels, ils tiendront compte des difficultés propres qu'ont les jeunes femmes et femmes pour accéder aux opportunités sur le marché du travail. Ainsi, dans leur conception, les projets pourront intégrer la dimension genre et tenir compte des besoins et des conditions des femmes dans un contexte, un secteur ou un pays donné.
- **Cibler les femmes** : Toutes les activités d'une stratégie ont pour objectif explicite d'atteindre au minimum 50 % de femmes (voir CLAR en Annexes). Quelques programmes phares, notamment le programme de microentreprises en milieu rural, ambitionneront d'aller au-delà de cet objectif.

Pour faciliter un appui sur mesure et cibler les femmes, les nouveaux indicateurs d'emploi permettront le suivi des données désagrégées par genre sur la création d'emplois et l'emploi. Ces informations donneront une vue plus claire de la performance de la Banque en termes de contribution réelle à l'autonomisation économique des femmes, ce qui lui permettra de corriger continuellement sa trajectoire au fil du temps.

Emplois jeunes en Afrique et secteur informel

Eu égard à la prédominance du secteur informel dans de nombreux pays africains, la stratégie d'Emplois jeunes en Afrique veille à adapter les activités à ce contexte très particulier. Mais surtout, les opérations à l'appui de réformes, le renforcement des capacités des PMR et les orientations stratégiques données aux PMR vont promouvoir des politiques à l'appui des jeunes dans l'économie informelle. Il s'agit de politiques de protection sociale à l'intention des travailleurs du secteur informel, de politiques visant à pallier le manque de surveillance dans certains secteurs (par exemple, les employés de maison) et d'autres politiques à l'appui de la création d'emplois formels (par exemple, un meilleur accès au financement des PME) et susceptibles d'aider les jeunes à réussir la transition du secteur informel vers un emploi formel. Le programme phare de microentreprise en milieu rural met l'accent sur l'amélioration des revenus de la jeunesse rurale engagée dans l'économie informelle. Les activités d'investissements attèleront à élargir l'accès des PME aux financements – en octroyant des garanties et des lignes de crédit aux institutions financières, ainsi qu'au moyen de prises de participation appuyées par le Fonds dénommé Boost Africa Investment Fund – qui contribuera à formaliser les entreprises du secteur informel. Enfin, les Prix comme le Private Sector Challenge Prizes (Prix du défi du secteur privé) décerneront quelques trophées spécifiquement dédiés à l'économie informelle. À titre d'illustration, le premier concours envisageable pourrait consister à encourager les acteurs à « créer un mécanisme qui exploite le caractère saisonnier, la volatilité ou les pics de la demande d'employés (par exemple, pendant la saison touristique ou les récoltes) et débloque des demandes latentes d'emplois. » Pour gagner le prix en question, les solutionneurs doivent prouver qu'ils ont mis en relation des jeunes précédemment sans emploi, avec des employeurs dans le secteur informel ou formel.

Mesure 3 : Programmes phares

4.4.4 La Banque mettra en œuvre des programmes phares pour accroître et accélérer son impact en matière de développement sur la

création d'emplois pour les jeunes, en accordant une attention particulière à la réduction des disparités sexospécifiques sur le marché du travail.

Encadré 5: Programmes phares: l'approche de la banque pour la mise à l'échelle des modèles ayant fait leur preuve

L'approche des programmes phares:

L'approche retenue consiste à **mettre en œuvre, évaluer, affiner, puis à déployer les modèles ayant fait leur preuve sur le continent à une échelle sans précédent**. Ces programmes cibleront principalement l'esprit d'entreprise et le développement des compétences tiré par la demande. En se basant sur les meilleures pratiques dans les activités antérieures de la Banque (par exemple le Projet d'appui à l'Employabilité, à l'Entrepreneuriat et au Développement des Compétences du Rwanda) et sur les projets exécutés avec succès par des acteurs de l'extérieur de la Banque, une équipe dédiée (c'est-à-dire l'équipe emplois) sera constituée au sein de la Banque et sera chargée d'élaborer des projets ou modèles de programmes. Ces modèles détermineront les principaux éléments d'un programme spécifique (par exemple la taille de la cohorte pour la formation, les éléments à inclure dans les programmes de formation, le type de mentorat à fournir aux MPME). Les PMR pourront ensuite choisir ces modèles et l'équipe dédiée des emplois et les chefs de projet concernés adapteront ces modèles au contexte spécifique de chaque pays, tel que celui des Etats en transition. Après leur exécution dans quelques pays, les projets initiaux feront l'objet d'une évaluation et les modèles des programmes seront davantage affinés et déployés dans d'autres PMR.

Principaux facteurs de succès:

- **Partenariats:** Il faut une étroite collaboration avec les groupes de jeunes, les PMR, le secteur privé et la société civile pour garantir le succès et atteindre les jeunes des différentes catégories démographiques : filles ou garçons, issus aussi bien des zones rurales que des zones urbaines, des Etats en transition ou du secteur informel. En particulier, les partenaires du secteur privé apporteront leur concours à la détermination des besoins en capital humain, en plus de fournir des intrants pour les programmes de formation, d'intégrer les jeunes dans leur culture du travail, à travers des sessions d'apprentissage et des stages, pour ensuite absorber les jeunes ainsi formés dans des emplois à plein temps. La Banque servira de passerelle appuyant la coordination entre les différents acteurs, dans la perspective de la mise en œuvre des programmes phares.
- **Niveau suffisant des ressources humaines et financières :** L'équipe dédiée comprendra les ressources humaines appropriées appelées à travailler en étroite collaboration avec les chargés de projets et les PMR concernés pour appuyer la mise en œuvre. Par ailleurs, la Banque mettra à la disposition des PMR des financements dédiés (sous forme de dons et de prêts) pour la mise en œuvre de ces programmes.
- **Sensibilité à la demande et flexible selon les contextes de chaque pays :** les programmes phares ont été conçus pour répondre aux besoins et attentes des PMR et du secteur privé, en fonction des lacunes et des opportunités⁵⁵ évaluées. Les PMR pourront faire un choix à partir

4 Approche Stratégique concernant l'emploi des jeunes en Afrique

d'un éventail de modèles/plans de programme répondant à leurs besoins. Certains éléments des programmes doivent rester les mêmes pour permettre la comparabilité des données entre pays, tandis que d'autres peuvent être entièrement adaptés au contexte local.

- **Environnement propice** : A travers ses autres activités d'intégration au titre de La Stratégie pour l'emploi des jeunes en Afrique, telles que le dialogue de haut niveau avec les chefs d'Etat, l'engagement actif dans la détermination des priorités pour les PMR dans le cadre de la revue des DSP et l'interaction directe avec les décideurs des diverses agences publiques, la Banque contribuera également à l'instauration d'un environnement propice au succès de la mise en œuvre de ces stratégies.

Accent mis au niveau sectoriel : L'appui à la croissance dans tous les secteurs et l'instauration d'un environnement plus compétitif pour les entreprises en Afrique sont indispensables pour le développement économique. Les programmes phares appuient la croissance dans des secteurs spécifiques, à travers le développement de nouvelles entreprises et la fourniture

du capital humain pour les secteurs hautement prioritaires. Il s'agit notamment de l'interaction avec l'économie informelle, qui offre la majorité des possibilités d'emploi pour les jeunes en Afrique. Les programmes phares permettront soit d'améliorer les revenus des jeunes participant à l'économie informelle soit de soutenir les efforts visant le développement des compétences pour les aider à évoluer vers des emplois formels. Une série initiale de modèles de programmes phares a été établie, avec un accent particulier sur trois secteurs à fort potentiel en matière d'inclusion des jeunes, à savoir l'agriculture, l'industrialisation et les TIC. Ces trois secteurs hautement prioritaires offrent des opportunités en matière de création d'emplois dans divers catégories de pays et au sein de divers segments démographiques, créant ainsi un menu pour les options en matière de projets pour les PMR. Au cours de la prochaine décennie, à mesure qu'évoluent les besoins des divers secteurs et que de nouvelles industries comme celles du détail, de l'hébergement, des énergies renouvelables et d'autres encore continuent d'enregistrer une croissance en tant qu'industries majeures dans les PMR, des programmes phares supplémentaires peuvent être conçus et mis en œuvre.

4 Approche Stratégique concernant l'emploi des jeunes en Afrique

4.4.5 L'opérationnalisation du programme se déroulera suivant le cycle proposé (voir la section 3 du Plan de mise en œuvre) pour des informations détaillées concernant les étapes de la mise en œuvre des programmes phares et l'approche en matière de partenariats avec le secteur privé.

- 1** Les modèles de programmes phares seront élaborés en mettant l'accent sur des domaines hautement prioritaires identifiés par la Banque, les PMR et les acteurs du secteur privé.
- 2** Ces modèles, accompagnés de recommandations sur les pays appropriés pour leur mise en œuvre, seront fournis aux chefs de projet compétents. Le document de chaque modèle décrira un archétype de pays idéal, sur la base de caractéristiques comme le groupe de revenu, la structure de l'économie, les priorités en matière de politique, et la taille du secteur pertinent (secteur agricole ou des TIC par exemple). Les chefs de projet analyseront aussi les programmes d'entrepreneuriat et d'emploi existant dans le pays pour identifier les lacunes qui pourraient être comblées par les programmes phares, et/ou la complémentarité entre les programmes existants et les programmes phares. L'équipe chargée des emplois et les chefs de projet aborderont les PMR qui correspondent aux archétypes pays décrits dans les modèles de programmes, qui comprennent différentes caractéristiques telles que la taille du secteur concerné dans le pays et les priorités stratégiques du pays. L'équipe se penchera également sur les DSP des pays et la possibilité pour les programmes phares de combler les lacunes ou de compléter les programmes axés sur l'emploi et l'esprit d'entreprise qui existent dans le PMR. Enfin, l'équipe se penchera sur les pays qui pourraient travailler avec les partenaires chargés de l'exécution ou les employeurs du secteur privé qui ont conclu des protocoles d'accord avec la Banque. Il convient de noter que si le chef de projet examinera de manière proactive les programmes phares et les partenaires potentiels des employeurs du secteur privé avec le PMR, il incombera au PMR le choix de mettre en œuvre tel ou tel programme phare.
- 3** Les chefs de projet, le personnel compétent des bureaux extérieurs et les homologues des PMR adapteront ensuite le document du modèle (par exemple aux chaînes de valeur agricoles privilégiées par le pays), et amorceront le cycle du projet de la Banque. S'il est vrai que quelques-uns des aspects des programmes phares devront être adaptés au contexte propre à chaque pays, (par exemple, la situation particulière des Etats en transition) certains éléments resteront constants dans tous les pays, pour permettre de dégager des enseignements. Durant les 10 années de la stratégie, des éléments précis peuvent être randomisés intentionnellement (par exemple l'ampleur de l'appui de suivi fourni aux micro-entreprises rurales, et les segments démographiques ciblés) pour renforcer davantage l'évaluation d'impact. Une partie importante de ce processus d'adaptation porte sur l'engagement du dialogue avec les employeurs potentiels du secteur privé pour veiller à l'adaptation des programmes à leurs besoins. À ce stade, des discussions peuvent aussi être menées sur le partage des coûts ou les protocoles d'accord relatifs au placement des stagiaires auprès des employeurs.
- 4** Un processus accéléré sera adopté pour les projets qui suivront les modèles de programmes phares. Le plan de mise en œuvre distinct présente des informations détaillées sur ce processus accéléré.
- 5** Les rapports de revue à mi-parcours des projets et les rapports d'achèvement des projets seront intégrés dans la Plateforme d'information et d'innovation. La Plateforme évaluera la performance et mettra en exergue les pratiques optimales. Ces informations guideront la conception des programmes futurs ainsi que l'amplification plus poussée des programmes, et ils pourront par ailleurs être diffusés sur le plan externe pour éclairer la conception des projets chez les acteurs externes à la Banque.

4 Approche Stratégique concernant l'emploi des jeunes en Afrique

4.4.6 Un aperçu d'un ensemble initial de programmes phares dans les secteurs clés de l'agriculture, de l'industrie et des TIC est donné ci-après. Pour chacun des projets phares, un schéma directeur de 20 pages a été élaboré, qui présente les éléments clés du programme phare, le rôle de la Banque par rapport aux partenaires, le calendrier d'exécution, les coûts et les impacts prévus, et les similitudes pertinentes avec d'autres projets de la Banque et les partenaires extérieurs. Un exemple d'un de ces plans figure dans l'annexe du Plan de mise en œuvre.

Programmes phares du secteur agricole

4.4.7 Opportunités. En moyenne, le secteur agricole est à l'origine de 32 % de la production économique de l'Afrique subsaharienne et de 65 % de ses emplois.⁵⁶ Dans les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire-tranche inférieure, c'est le secteur le plus approprié pour la création d'emplois et la génération de revenu pour de grands groupes de jeunes.⁵⁷ Selon une étude de l'AGRA de 2011, une augmentation de 1 % du PIB agricole par habitant réduit l'écart de pauvreté de cinq fois plus qu'un accroissement de 1 % du PIB par habitant dans d'autres secteurs, principalement chez les populations les plus pauvres et les plus vulnérables.

4.4.8 Défis. D'après les projections, la demande alimentaire de l'Afrique doublera d'ici à 2020, sous l'effet de la croissance démographique et d'une base de consommateurs de plus en plus urbaine⁵⁸. Depuis quatre décennies, les importations augmentent plus rapidement que les exportations, atteignant un sommet de 81 milliards d'USD en 2011, avec un déficit correspondant de 36 milliards d'USD⁵⁹. Le manque d'intrants agricoles, l'insuffisance du capital humain, l'accès limité aux marchés et d'autres facteurs entravent la croissance de la productivité.

4.4.9 Solutions. Les jeunes d'Afrique peuvent appuyer l'accroissement de la transformation agro-alimentaire et de la production dans les chaînes de valeur agricoles prioritaires. Étant donné que plus de 60 % de la population africaine vit en milieu rural, un engagement auprès des jeunes des zones rurales est non seulement essentiel pour la croissance économique, mais constitue aussi le

moyen le plus direct de veiller à ce que la croissance soit véritablement inclusive. Un certain nombre d'initiatives de la Banque appuient le Programme de transformation agricole et auront aussi un impact sur l'emploi des jeunes dans les zones rurales et urbaines. Les programmes phares décrits en détail ci-après visent à couvrir l'ensemble des défis et des possibilités présentés par le sous-emploi des jeunes ayant divers niveaux de scolarisation et issus de divers milieux. Ces trois programmes ciblent particulièrement les jeunes ayant des profils différents, et fournissent un appui global aux agro-entreprises de tailles différentes le long des chaînes de valeur agricoles.

4.4.10 Les programmes phares agricoles de la Stratégie pour l'emploi des jeunes en Afrique (SEJA) mettent l'accent sur la création de nouvelles micro-entreprises dans les chaînes de valeur hautement prioritaires, en dotant les jeunes hautement qualifiés des moyens requis pour lancer de grandes agro-entreprises, et en fournissant le capital humain nécessaire pour l'agro-industrialisation de l'Afrique.

Ces programmes phares contribueront collectivement à appuyer des segments différents des chaînes de valeur agricoles. Un résumé de chaque programme est donné ci-après :

4.4.11 Le programme de micro-entreprises rurales fournit aux jeunes du capital, une formation axée sur les compétences et du mentorat pour lancer des micro-entreprises basées sur l'agriculture. Les jeunes ciblés sont des hommes et des femmes du milieu rural, dont le niveau de scolarisation est inférieur au secondaire. Le programme mettra l'accent particulièrement sur les jeunes femmes, en assurant un taux de participation féminine d'au moins 60 %. Des groupes formés d'un maximum de 90 jeunes du milieu rural suivront une formation de courte durée en principes commerciaux de base, dispensée par des formateurs issus d'organisations de la société civile et qui ont été engagés par les PMR⁶⁰. Après la formation, les jeunes soumettront des plans d'affaires aux formateurs pour examen. Les jeunes dont les plans seront approuvés recevront un capital d'amorçage d'environ 250 USD⁶¹. Les jeunes bénéficieront d'un appui supplémentaire sous forme de suivi régulier par

4 Approche Stratégique concernant l'emploi des jeunes en Afrique

les formateurs, et ils formeront des groupes de pairs pour partager les pratiques optimales et résoudre les problèmes. Parmi les micro-entreprises appuyées par le programme pourraient potentiellement figurer celles de fourniture d'intrants agricoles, de production de cultures, de manutention après récolte, de transport et de négoce⁶². Les stagiaires seront encouragés à mettre l'accent sur les lacunes clés des chaînes de valeur existantes (par exemple les insuffisances au niveau de l'offre des intrants) ou sur des domaines particulièrement attrayants pour les jeunes (par exemple les cultures nécessitant peu de terrain, compte tenu des difficultés qu'éprouvent les jeunes gens à acquérir des parcelles). La formation et le mentorat aideront les jeunes à identifier des liens avec d'autres segments de la chaîne de valeur. En particulier, les micro-entreprises pourraient devenir des fournisseurs de PME qui appuient ensuite d'autres segments de la chaîne de valeur agricole. De cette façon, le programme offre des possibilités à la fois dans l'économie informelle et balise la voie pour des emplois plus formels.

4.4.12 L'archétype de pays pour ce programme est un pays à faible revenu ou à revenu intermédiaire-tranche inférieure caractérisé par une population rurale nombreuse, une contribution importante de l'agriculture au PIB, et un accent fort des autorités et des partenaires au développement sur une politique et des programmes agricoles qui appuient les PME. Compte tenu de l'importance du secteur agricole pour beaucoup d'États fragiles, le programme se concentrera particulièrement sur la mise en œuvre dans ces pays. Les entités gouvernementales comme les ministères de l'Agriculture et des Finances superviseront le projet. Pour la mise en œuvre de ces programmes de formation, des partenariats seraient envisagés avec des organisations de la société civile/organisations non gouvernementales locales et d'autres fournisseurs de services possédant une solide expérience en formation des PME rurales.

Figure 5: Vue d'ensemble du programme de micro-entreprises rurales



4 Approche Stratégique concernant l'emploi des jeunes en Afrique

4.4.13 Le programme « ENABLE Youth » (Stimulation de la création de nouveaux emplois impulsée par l'agro-industrie) aidera les jeunes Africains et Africaines à incuber de nouvelles agro-entreprises de plus grande taille, et à accéder aux financements requis pour la croissance de ces entreprises.

Le programme mettra l'accent initialement sur la création d'un environnement favorable aux jeunes « agro-entrepreneurs » en promouvant les partenariats public-privé, en appuyant le dialogue de politique et en élaborant une facilité de partage des risques pour élargir l'accès aux financements. Les jeunes ciblés sont des diplômés du supérieur qualifiés, peu importe leur discipline. Les jeunes agroentrepreneurs seront formés dans tous les aspects des chaînes de valeur de produits promues dans le cadre du programme national de transformation agricole. La formation couvrira notamment les techniques modernes de production, la commercialisation des produits de base, la transformation à valeur ajoutée, les possibilités d'exportation, les approvisionnements et la location d'équipements. Des compétences techniques spécialisées ainsi que des compétences commerciales et nécessaires à la vie courante seront couvertes durant l'incubation. Le programme « ENABLE Youth » tirera parti de l'expérience existante de l'Institut international d'agriculture tropicale (IITA) et des enseignements tirés de la conception et de la mise en œuvre des opérations. À l'issue de leur formation, les agroentrepreneurs (à titre individuel ou dans le cadre de partenariats) élaboreront des propositions susceptibles de bénéficier de concours bancaires pour leurs projets d'entreprise envisagés et soumettront des demandes de prêt.

4.4.14 Le programme « ENABLE Youth » est un programme existant qui est actuellement lancé par OSAN, et plusieurs projets se trouvaient au stade de préexécution au deuxième trimestre de 2016. Le

programme « ENABLE Youth » sera davantage amplifié dans tous les PMR comme un des trois programmes phares agricoles de la SEJA, comblant ainsi l'écart entre les petites micro-entreprises et les grands transformateurs agro-industriels qui sont appuyés par les autres programmes phares.⁶³

4.4.15 Le Programme de développement dans le domaine de l'agro-industrialisation mettra en place une réserve de main-d'œuvre qualifiée pour les entreprises agroindustrielles.

Le programme fournira une formation axée sur la demande et en phase avec les attentes des employeurs, et assurera le placement dans l'industrie de transformation agroalimentaire et les industries connexes. Ces industries couvrent des activités comme la transformation et la distribution des produits alimentaires, la production d'aliments pour animaux, le stockage et la commercialisation des graines, et le développement de l'offre d'intrants. Le projet se concertera avec de grandes agro-entreprises pour déterminer les besoins locaux en matière de compétences du niveau de débutant, recueillir des suggestions sur le contenu de la formation, et identifier les postes vacants de projets qui seront comblés par les stagiaires ayant réussi leur formation. Sur une période d'un an, une formation pertinente sera donnée à des cohortes atteignant 150 jeunes dans des établissements locaux de TVET. Cette formation sera complétée par une autre axée sur des compétences générales et sur des fonctions précises, dispensée dans le cadre de stages auprès d'employeurs participants durant la deuxième moitié du programme. Les stagiaires bénéficieront d'une allocation pendant la durée de la formation, et à la fin du stage, ils seront recrutés directement à des postes à temps plein. Les jeunes ciblés sont des diplômés du supérieur vivant en milieu urbain, périurbain et rural, un accent égal étant mis sur les jeunes hommes et les jeunes femmes.

4 Approche Stratégique concernant l'emploi des jeunes en Afrique

Figure 6: Vue d'ensemble du programme de développement de l'agro-industrialisation



4.4.16 L'archétype de pays pour ce programme est un pays à revenu intermédiaire qui connaît une croissance de l'agro-industrialisation, se caractérise par une présence de grandes agro-entreprises, et dont la politique met fortement l'accent sur la transformation agroalimentaire et l'ajout de valeur. Les employeurs ciblés sont des agro-entreprises multinationales comme AFGRI, Cargill, Cevital, Dangote, Illovo et Nestlé. Les formateurs pourraient provenir de ces sociétés multinationales ou être fournis dans le cadre de partenariats noués avec des organisations de formation locales.

Programmes phares du secteur de l'industrialisation

4.4.17 Opportunités. À la veille de la quatrième révolution industrielle, l'industrie offre aujourd'hui un ensemble de possibilités aux jeunes Africains.⁶⁴

Cela vaut particulièrement pour les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire-tranche inférieure d'Afrique subsaharienne où selon les prévisions, l'industrie croîtra d'environ 7 % par an en moyenne entre 2015 et 2020, soit un taux supérieur d'un point à celui du PIB (à peu près 6%).

4.4.18 Défis. Toutefois, en dépit de cette croissance, le manque d'infrastructures, l'absence de politiques favorables, l'étroitesse des marchés nationaux et l'insuffisance du capital humain demeurent autant de contraintes.⁶⁵ S'agissant du capital humain en particulier, les travailleurs de l'industrie manufacturière, de la construction et de l'industrie minière sont souvent dépourvus des compétences techniques moyennes qui sont requises pour la fabrication avancée, les nouvelles technologies énergétiques et les sciences de la vie.⁶⁶ En outre, les sous-secteurs industriels se font concurrence pour l'obtention de ressources humaines et de talents limités.⁶⁷

4.4.19 Solutions: La Banque desserrera les contraintes liées au capital humain qui entravent la croissance, en fournissant une main-d'œuvre qualifiée qui est adaptée aux besoins du secteur privé. Ces efforts seront appuyés par des changements de politique ciblés qui créent des infrastructures d'appui aux industries.⁶⁸ Ces interventions créeront collectivement un environnement d'affaires plus solide et plus compétitif pour un éventail d'industries.

4 Approche Stratégique concernant l'emploi des jeunes en Afrique

4.4.20 Le Programme de développement de pôles industriels de compétences vise à s'attaquer à une entrave cruciale aux choix d'industrialisation de l'Afrique et qui a trait à la productivité et à la compétitivité du capital humain disponible pour répondre aux aspirations de l'industrie. Les pôles industriels de compétences développeront donc une main-d'œuvre qualifiée qui est alignée sur les besoins des employeurs, en mettant au point une formation axée sur la demande et créant des programmes de placement professionnel à l'intérieur des grappes industrielles. La Banque contribuera à concevoir, à mettre en œuvre et à franchiser un réseau pan-continentale de « pôles industriels de compétences » situés près des parcs industriels. Ces pôles fourniront une formation adaptée aux besoins des employeurs installés dans les parcs industriels. Premièrement, la Banque élaborera des protocoles d'accord avec des associations industrielles ou des entreprises du secteur privé au niveau régional ou national, en travaillant avec les PMR. Les protocoles d'accord comprendront des accords sur le pourcentage de stagiaires qui sera absorbé par les employeurs du secteur privé participants, et des incitations à la participation des employeurs (par exemple, les coûts liés aux stagiaires durant l'apprentissage

pratique et les premiers mois d'emploi pourraient être couverts par le programme). Une fois ces accords mis en place, un établissement de formation sera construit ou des établissements existants seront adaptés au besoin et des formateurs techniques engagés. Les PMR, les entreprises du secteur privé et les formateurs élaboreront de concert un programme de cours adapté aux employeurs participants. Les jeunes suivront une formation de six mois. Il s'agira notamment d'une formation théorique technique, l'accent étant fortement mis sur la formation comportementale et la formation pratique technique pendant au moins 20 % du temps. Les jeunes effectueront simultanément un stage auprès d'un employeur participant, ce qui permettra un apprentissage en milieu de travail, et ils seront ensuite placés dans un emploi à temps plein.⁶⁹ Les types d'industries ciblées varieront considérablement, de l'industrie du vêtement à l'industrie pharmaceutique, en passant par le secteur des technologies vertes et l'industrie lourde. Par conséquent, si l'approche consistant à avoir une formation de six mois près d'un parc industriel restera la même d'un site à l'autre, il existera des variations importantes dans la formation technique et comportementale, compte tenu de la nécessité d'adapter le contenu du programme aux besoins des employeurs. Pour assurer la durabilité à long

Figure 7: vue d'ensemble du programme de développement de pôles industriels de compétences



4 Approche Stratégique concernant l'emploi des jeunes en Afrique

terme des pôles industriels de compétences, la Banque peut créer un système de certification destiné à évaluer la qualité des compétences fournies via ces pôles et appuyer le franchisage de programmes de cours de grande qualité des différents pôles dans d'autres sites qui mettent aussi l'accent sur des secteurs similaires. Les pôles cibleront les jeunes dont le niveau de compétence est moyen, comme ceux ayant une certaine scolarisation secondaire, un accent égal étant mis sur les hommes et les femmes.

4.4.21 L'archétype de pays pour ce programme est un pays à revenu intermédiaire ayant au moins un grand parc industriel, des investissements publics ou privés en cours dans des parcs industriels, et de solides politiques de croissance industrielle. Ce programme phare peut aussi cibler les pays dépendant de ressources qui cherchent à réorienter leur structure économique vers plus d'industrialisation. Les partenaires sont notamment les ministères de l'Industrie et de la Formation professionnelle, des établissements de TVET ou de formation publics et privés, les associations industrielles, les locataires piliers des parcs industriels, et des partenaires d'exécution panafricains comme l'ONUDI. L'Éthiopie offre un bon exemple de pays correspondant à cet archétype. Les pôles industriels de compétences mettront l'accent sur des secteurs hautement prioritaires pour chaque pays, en s'alignant sur les priorités d'autres stratégies comme « Industrialiser l'Afrique » ou « Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie ». À titre d'exemple, les pôles de compétences pourraient être développés à côté des zones économiques spéciales soulignées dans la stratégie « Industrialiser l'Afrique ». Globalement, le programme donnera la priorité aux grappes industrielles à forte croissance et aux secteurs capables de faire passer l'Afrique des produits de base non transformés à un ajout de valeur diversifié.

Programmes phares du secteur des TIC

4.4.22 Opportunités. À court terme, les emplois du secteur des services devraient croître plus rapidement que ceux du secteur industriel, à mesure de la croissance de la demande intérieure de divers services.⁷⁰ En particulier, bien qu'elles soient perçues comme exigeant moins de main-d'œuvre, les technologies de l'information et de la communication (TIC) offrent de nombreuses

possibilités aux jeunes. Le secteur mobile crée plus de 4 millions d'emplois directs et indirects rien qu'en Afrique subsaharienne.⁷¹ Les jeunes pousses technologiques sont également en croissance en Afrique subsaharienne, les financements augmentant près de dix fois entre 2012 et 2014.⁷² Le secteur de l'externalisation en ligne devrait employer au moins 30 millions de travailleurs enregistrés d'ici à 2020. Les pays africains commencent à peine à entrer dans ce marché à la fois en tant que fournisseurs et clients, et il existe des possibilités d'expansion.⁷³ L'industrie du commerce électronique offre aussi des possibilités d'emplois potentiels.

4.4.23 Défis. Pour une croissance continue des TIC, davantage d'infrastructures de communication, des connaissances plus solides en TIC, et de nouveaux ensembles de compétences sont essentiels.⁷⁴ Beaucoup de jeunes ne possèdent cependant pas des compétences suffisantes. D'après les estimations, les filières TIC ne représentent que 3 % des inscriptions universitaires en Afrique, soit un taux correspondant à moins de 200 000 étudiants et de loin inférieur aux besoins prévus.⁷⁵

4.4.24 Solutions. Le renforcement des compétences axé sur la résolution des problèmes, la pensée informatique et la programmation avancée est essentiel pour une croissance continue des TIC. Cela est cohérent avec un mouvement mondial de mise à jour du contenu des programmes scolaires pour mieux préparer les jeunes aux emplois de demain.⁷⁶ De fait, le rythme rapide des changements et du bouleversement du modèle opérationnel amplifie le besoin de nouveaux ensembles de compétences.⁷⁷ D'ici à 2020, d'après le Forum économique mondial, plus du tiers de tous les emplois de toutes les industries devraient requérir l'aptitude à résoudre des problèmes complexes comme une compétence de base.⁷⁸

4.4.25 Les programmes phares du secteur des TIC visent à créer et à lancer la prochaine génération africaine de jeunes gens compétents en technologie. Un résumé du programme de Développement de la Pensée Informatique et du Programme de Développement des Compétences Numériques pour l'Emploi est donné ci-après :

4 Approche Stratégique concernant l'emploi des jeunes en Afrique

4.4.26 Le Programme de développement de la pensée informatique introduira des programmes de cours portant sur les connaissances numériques, la pensée logique et la résolution de problèmes complexes dans les établissements secondaires.

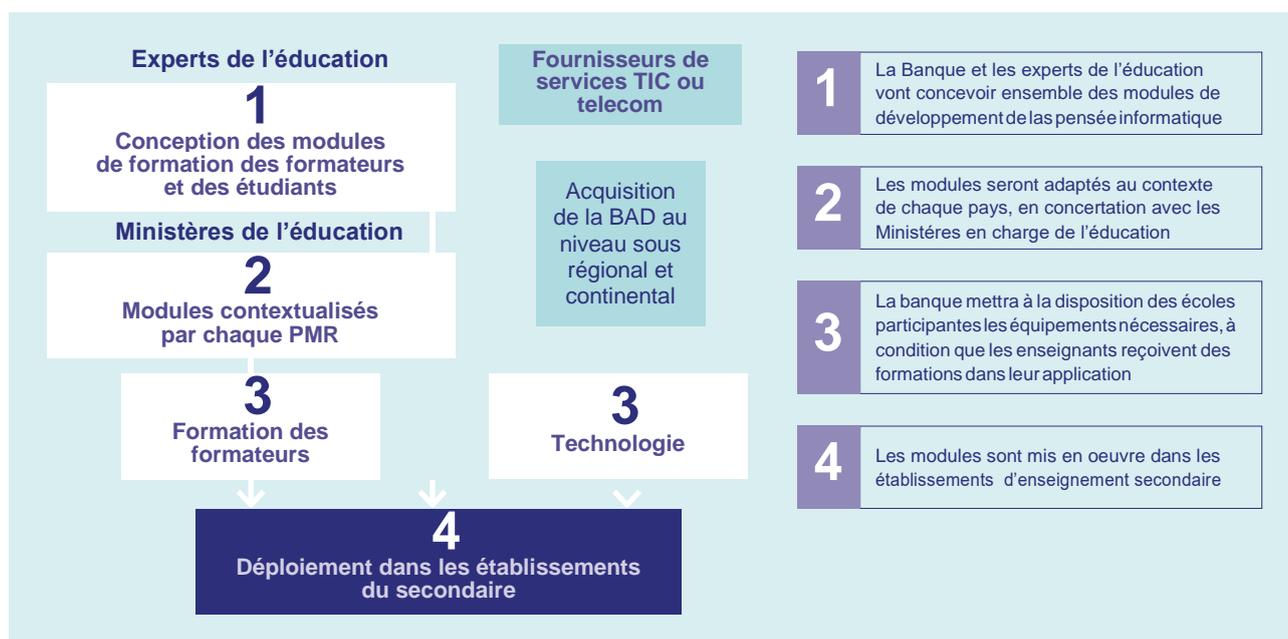
Le programme vise à renforcer les compétences numériques nécessaires dans tous les secteurs, comme les compétences numériques en matière de commercialisation. La Banque élaborera des programmes de cours de base et nouera des partenariats ou conclura des protocoles d'accord avec des fabricants de technologies et d'équipements, pour appuyer la distribution dans l'ensemble des établissements secondaires participants. Les possibilités de partenariats potentiels avec des solutions comme Raspberry-Pi seront étudiées.⁷⁹ La Banque aidera les PMR à adapter le contenu des cours à leurs contextes nationaux particuliers, aux côtés de partenaires technologiques issus du secteur privé. Les PMR assureront la formation des enseignants de manière indirecte ou par le biais de partenaires locaux, et travailleront ensuite avec la Banque et ses partenaires à l'élaboration du matériel et des logiciels pertinents. Les cours seront lancés durant les heures normales de classe ou dans le cadre d'un programme parascolaire.

Ils mettront l'accent sur les connaissances numériques et la résolution de problèmes et comporteront une combinaison de formation hors ligne et en ligne. Les jeunes ciblés sont les élèves du secondaire des zones tant urbaines que rurales.

4.4.27 L'archétype de pays pour ce programme a une politique qui met fortement l'accent sur l'adoption des TIC dans le système scolaire, assure en permanence l'innovation pédagogique et l'intégration des technologies, et dispose d'une connectivité Internet fiable. Les ministères de l'Éducation joueront un grand rôle dans la mise en œuvre du programme, les équipements étant acquis auprès des fabricants de technologies qui ont des partenariats régionaux actifs. Les enseignements tirés des travaux sur le « Nouveau modèle d'éducation en Afrique » seront intégrés dans le plan d'exécution du présent programme phare.

4.4.28 Le Programme de développement des compétences numériques pour l'emploi créera des écoles de programmation de premier plan et appariera directement les diplômés et les employeurs TIC. La Banque collaborera à la fois avec les employeurs TIC et les plateformes d'externalisation

Figure 8: Vue d'ensemble du programme de développement de la pensée informatique



4 Approche Stratégique concernant l'emploi des jeunes en Afrique

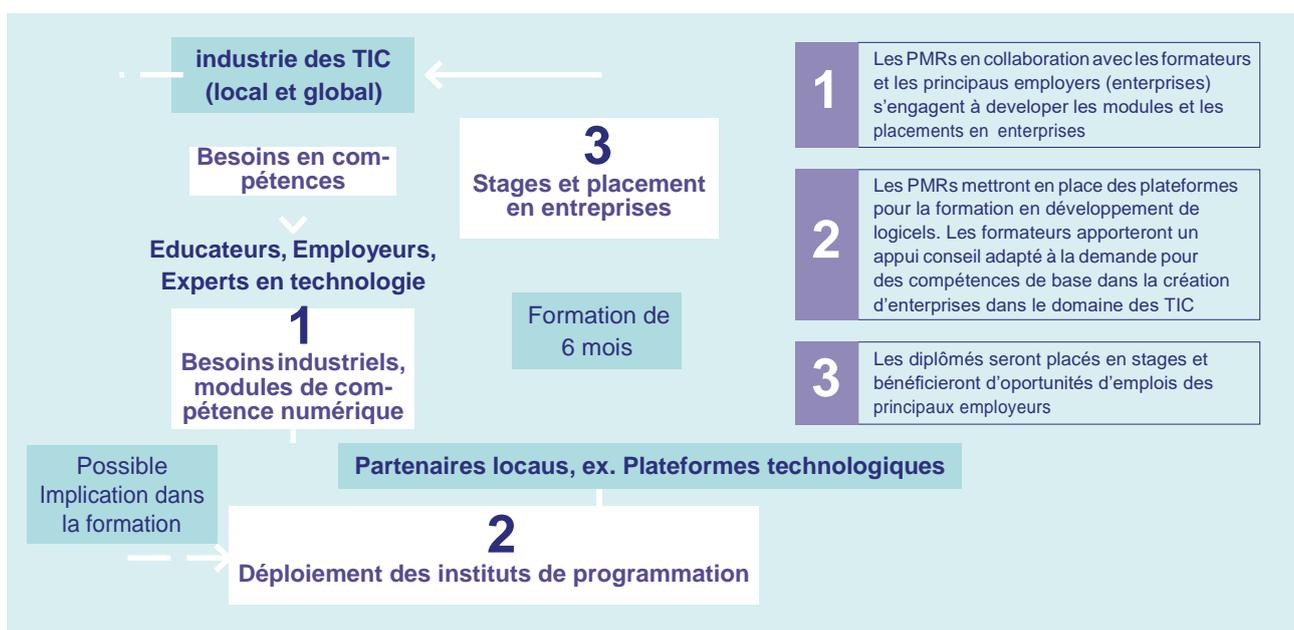
en ligne pour identifier les besoins en compétences et élaborer un programme semestriel de cours de formation pratique axée sur la demande. Les PMR travailleront avec des employeurs locaux pour adapter le contenu des cours au secteur local des TIC et basé sur les TIC. Les PMR élaboreront ensuite des protocoles d'accord avec des centres technologiques existants ou créeront de nouveaux centres d'excellence technologiques, principalement dans les zones urbaines. La formation de six mois mettra l'accent sur les compétences techniques (langages de programmation par exemple), les compétences générales pertinentes pour les fonctions TIC (par exemple le développement agile) et les compétences en matière d'entrepreneuriat. Les compétences techniques seront adaptées aux besoins du secteur local. Les jeunes ciblés seront des citoyens et des citoyennes ayant un niveau de scolarisation secondaire et des connaissances numériques de base. Durant la formation, les jeunes seront appariés à des mentors qui contribueront à les soutenir à mesure qu'ils se préparent à terminer leurs cours. Cette réserve de mentors volontaires se composera d'anciens diplômés du programme, de partenaires du secteur privé ou d'autres membres de la communauté locale des TIC. Après la formation, les centres technologiques aideront à

trouver aux diplômés des stages ou des emplois à temps plein auprès d'entreprises des secteurs des TIC, basés sur les TIC et de services TIC ou appuieront les diplômés dans le cadre de la création de leurs propres entreprises.⁸⁰

4.4.29 Ces programmes TIC ainsi que d'autres programmes phares s'inspirent des succès et des pratiques optimales d'autres projets mis en œuvre tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la Banque. Parmi ces projets figurent celui de l'Université virtuelle africaine et le Programme de renforcement des compétences, de l'employabilité et de l'entrepreneuriat du Rwanda. De plus amples détails sur ces programmes et d'autres programmes équivalents sont fournis dans l'annexe technique séparée.

4.4.30 L'archétype de pays pour ce programme est un pays caractérisé par l'existence de solides communautés d'innovation TIC, la présence de nombreuses grandes multinationales et jeunes pousses locales, et une politique qui met fortement l'accent sur la pénétration des TIC. Le Rwanda offre un bon exemple de pays correspondant à cet archétype. Les partenaires clés seront notamment les formateurs en TIC ainsi que les potentiels employeurs

Figure 9: Vue d'ensemble du programme de développement des compétences numériques pour l'emploi



4 Approche Stratégique concernant l'emploi des jeunes en Afrique

TIC ou du secteur de l'externalisation en ligne. Il pourrait s'agir entre autres d'entreprises technologiques comme IBM, d'organisations de commerce électronique telles que Jumia, ou de plateformes d'externalisation en ligne comme Andela.

Mesure 4: Indicateurs relatifs à la promotion de l'emploi des jeunes

4.4.31 Les indicateurs relatifs à la promotion de l'emploi des jeunes (EYE) donneront une vue d'ensemble exhaustive de la situation de l'emploi des jeunes dans un pays, en permettant des comparaisons entre pays au fil du temps. Certes, quelques ensembles de données contenant des données chronologiques et de différents pays se rapportant aux résultats sur le marché du travail ont permis d'effectuer des études empiriques sur la performance du marché du travail, mais il n'existe pas de consensus sur un indice systématiquement utilisable aux fins de comparaison entre les pays.⁸¹ En Afrique, la mesure de la performance du marché du travail a été particulièrement difficile en raison de la prédominance du secteur informel.

4.4.32 Concrètement, les indicateurs relatifs à la promotion de l'emploi des jeunes comprendront deux sous-indicateurs visant à mesurer :

- **les résultats en matière d'emploi des jeunes** (quantité et qualité des emplois par exemple), notamment dans le secteur informel;⁸²
- **les catalyseurs de l'emploi des jeunes** (par exemple la mesure dans laquelle les pays ont mis en œuvre un ensemble de politiques connues pour être favorables à l'emploi des jeunes) ; ces indicateurs de catalyseurs de l'emploi viseront à mesurer l'environnement réglementaire et de politique favorable à l'emploi des jeunes.⁸³

4.4.33 **Mise en œuvre de l'indicateur EYE.** Le lancement de l'indicateur sera le fruit d'un effort conjoint de différents départements de la Banque travaillant en partenariat avec des experts en main-d'œuvre issus d'organisations partenaires. Les indicateurs EYE s'appuieront, dans toute la mesure du possible, sur les indicateurs existants ou des sous-composantes

des indicateurs d'institutions respectées — comme l'Organisation internationale du travail (OIT) et Global Entrepreneurs hip Monitor (GEM). D'autres données seront recueillies dans le cadre d'enquêtes approfondies, en passant par le Département de la statistique et en exploitant les liens de celui-ci avec les PMR.

Mesure 5: Plateforme d'information et d'innovation

4.4.34 **La Banque créera un Laboratoire d'innovation et d'information pour l'emploi des jeunes.** Le laboratoire a deux principaux objectifs. Premièrement, il recueillera les données sur les interventions en rapport avec l'emploi et l'entrepreneuriat des jeunes. En second lieu, le laboratoire sera un incubateur de nouvelles idées visant à dynamiser l'emploi et l'entrepreneuriat. À la faveur de ce double objectif, le laboratoire constituera un riche répertoire des interventions et mettra à profit les enseignements tirés de ces interventions par le biais du propre travail de la Banque et de l'engagement avec les autres acteurs œuvrant prioritairement pour l'emploi des jeunes. À cette fin, le répertoire créé par le laboratoire jouera un rôle déterminant dans la mise en relation des acteurs intéressés par la collaboration.

4.4.35 Plus précisément, le laboratoire :

- Constituera une base de connaissances de la Banque dans les domaines de l'emploi et de l'entrepreneuriat des jeunes : la plateforme virtuelle du laboratoire abritera toutes les informations sur les projets et investissements de la Banque en rapport avec l'emploi et l'entrepreneuriat. Il s'agira notamment d'études et d'informations économiques relatives à tous les projets pertinents achevés et en cours.
- Effectuera des recherches et analyses initiales : le laboratoire mènera des analyses supplémentaires et l'évaluation des projets de la Banque dans les domaines de l'emploi et de l'entrepreneuriat, en portant un intérêt tout particulier aux programmes phares mis en place dans le cadre de la Stratégie « Emplois pour les jeunes en Afrique ». Le laboratoire effectuera également des recherches initiales sur

4 Approche Stratégique concernant l'emploi des jeunes en Afrique

les politiques et interventions qui promeuvent la création d'emplois – en particulier en faveur des couches populaires disproportionnellement touchées par le chômage et le sous-emploi – telles que les femmes et les personnes vivant dans les pays en transition. Les analyses pourraient tester des modèles d'entrepreneuriat plus innovants et les meilleures pratiques propres à étendre efficacement les programmes à une plus grande échelle. Enfin, l'indice EYE sera mis au point dans le cadre des activités de recherche du laboratoire (*plus de détails dans la section précédente*).

- Mettra en place des incitations en faveur de solutions basées sur le marché : le laboratoire identifiera et fournira l'appui aux solutions basées sur le marché en matière d'emploi et d'entrepreneuriat. Les activités menées à cette fin consisteront entre autres à fournir l'assistance financière et technique pour affiner et porter à une plus grande échelle les idées innovantes qui sont actuellement mises en œuvre par d'autres acteurs. Les idées jaillies des activités de recherche du laboratoire pourraient également être testées par le biais du lancement de programmes pilotes à petite échelle.
- Fournira l'appui aux entrepreneurs : le laboratoire fournira l'appui aux entrepreneurs grâce à la formation et l'organisation d'ateliers.

4.4.36 Comme pour d'autres aspects de la SEJA, le succès de la Plateforme dépendra de la collaboration entre les différents départements de la Banque et de la formation de partenariats avec d'autres acteurs, et les informations recueillies guideront les propres travaux de la Banque et les travaux de ces acteurs.

4.4.37 La Plateforme relie les unes aux autres les trois piliers stratégiques de la SEJA. Elle fait progresser directement les objectifs globaux de la stratégie, en donnant un moyen d'améliorer en permanence la programmation de la Banque et en permettant d'utiliser les connaissances de la Banque et ses liens avec les partenaires pour guider d'autres acteurs.

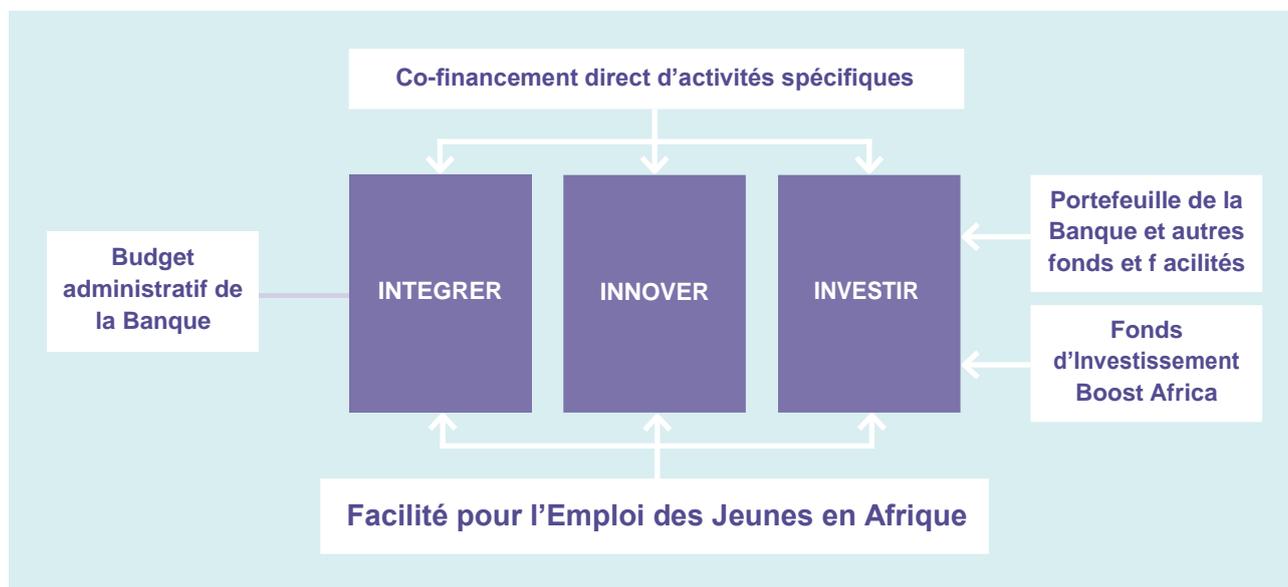
4.5 Intervention 3 : Investissement

Aperçu

4.5.1 La Banque propose que, dans le court terme, les sources de financement existantes telles que les ressources BAD/FAD/AGTF/FSF, et d'autres instruments appropriés au secteur privé soient utilisés pour financer les initiatives relatives à la SEJA. En outre, la Banque utilisera ces sources de financement existantes comme effet de levier pour mobiliser des ressources auprès de co-financiers ayant exprimé un intérêt de collaboration, et avec lesquels il existe déjà des échanges préliminaires d'idées de projets et de programme. Ceci est aligné avec les exercices de diagnostic rapide effectués avec le BIT au cours desquels les PMRs ont exprimés leurs priorités en termes d'investissements. A moyen-long terme, la Banque entreprendra un exercice plus poussé de mobilisation de ressources pour mettre en place la Facilité de la SEJA en tant qu'instrument financier de la Banque.

4.5.2 La Banque poursuivra également la mise en place du Fonds d'investissement Boost Africa, un partenariat avec la BIE et l'UE, en tant qu'instrument complémentaire de financement permettant de mobiliser des ressources du secteur privé et d'autres intermédiaires financiers. Le fonds Boost Africa améliorera de manière significative l'impact recherché à travers des instruments permettant de réduire le risque financier, d'accroître l'accès aux ressources, et de promouvoir les investissements du secteur privé pour l'emploi des jeunes. En outre, la Banque appuiera également la mise en œuvre de la SEJA à travers l'action positive en matière de finances pour les femmes en Afrique (AFAWA), qui est une facilité spécifiquement dédiée aux besoins des femmes entrepreneures en Afrique (Voir le plan de mise en œuvre pour plus de détails).

Figure 10: Sources de financement de la stratégie pour l'emploi des jeunes en Afrique



Principes directeurs

4.5.3 Les travaux de la Banque seront guidés par quatre principes clés :

- 1 Utiliser des instruments du secteur privé pour renforcer des solutions axées sur le marché à la crise de l'emploi des jeunes :** la Banque tirera parti de son portefeuille diversifié et de ses capacités de financement pour effectuer des investissements qui stimulent l'écosystème de l'emploi et de l'entrepreneuriat des jeunes. La Banque aspire à investir dans tous les acteurs — des fournisseurs de services éducatifs aux entrepreneurs — pouvant mettre en œuvre des solutions durables qui complètent et renforcent des activités programmatiques. Les activités du pilier « investissement » vont non seulement amplifier des modèles ayant fait leurs preuves, mais aussi appuyer l'expérimentation et l'innovation nécessaires pour découvrir de nouvelles solutions.
- 2 Desserrer les contraintes de capitaux privés qui entravent l'investissement :** la Banque mettra l'accent sur des interventions précises qui répondent aux préoccupations des investisseurs privés. Les instruments d'atténuation des risques et le financement des incitations à l'élaboration de solutions d'emploi prometteuses viseront à attirer davantage d'investissements privés dans l'écosystème de l'emploi et de l'entrepreneuriat.
- 3 Mettre en évidence la viabilité de l'investissement dans les jeunes :** les activités d'investissement direct et indirect se concentreront sur la recherche de possibilités permettant à la fois de réaliser des rendements financiers et de stimuler l'emploi des jeunes. En mettant en évidence le bien-fondé de l'investissement, la Banque attirera d'autres investisseurs dans le secteur.
- 4 Utiliser l'approche d'« une seule Banque » :** dans la mesure du possible, la Banque effectuera

4 Approche Stratégique concernant l'emploi des jeunes en Afrique

des investissements axés sur les jeunes par le biais d'instruments et de mécanismes existants, afin d'éviter les chevauchements et d'accroître les effets de son portefeuille sur l'emploi. La Banque encouragera aussi la collaboration entre différents départements sectoriels et l'intégration d'instruments de financement dans ses outils de programme et de politique.

Mesure 6 : Facilité pour l'emploi des jeunes en Afrique

4.5.4 Il est proposé que la Facilité pour l'emploi des jeunes en Afrique constitue l'instrument principal de financement des activités du secteur public décrites dans la présente stratégie. Il s'agit autant de la conclusion d'accords de cofinancement direct avec d'autres bailleurs de fonds pour des activités précises, que de l'utilisation des fonds et facilités existants. Ces sources de financement sont résumées dans le graphique 11 et d'autres détails sont fournis dans l'annexe technique et le document de mise en œuvre.

4.5.5 La Banque entend mobiliser 3,5 milliards d'UC (entre 2016 et 2025, c.-à-d. 350 million d'UC par an) pour mettre en œuvre la SEJA.¹ Cette enveloppe de ressources consistera en des engagements de financement de la Banque et de bailleurs de fonds externes :

- **Engagements de financement de la Banque.** La Banque fera un engagement d'ancrage à la Facilité afin d'attirer des financements externes. Il pourrait s'agir d'un engagement du FAD, de la BAD ou des deux.
- **Engagements de financement de bailleurs de fonds externes.** La Banque mobilisera des ressources auprès de bailleurs de fonds externes pour des activités ayant une forte proposition de valeur au-delà de la Banque, notamment : des programmes phares, d'autres projets intégrant

l'emploi des jeunes, l'indicateur EYE, la Plateforme d'information et d'innovation, l'appui de politique aux PMR, et les incitations à l'emploi du secteur privé liées à des récompenses financières.

4.5.6 Il est proposé que les co-bailleurs de fonds contribuent à la Facilité sous forme de dons et de prêts concessionnels à long terme. En tant que fonds spécial abrité par la BAD, la structure de la Facilité sera adaptée à ses objectifs, pour stimuler le lancement et la mise en œuvre de la programmation. Par rapport à d'autres instruments de financement, un fonds spécial offre une structure flexible intégrée dans les systèmes de la Banque. Enfin, la Facilité utilisera les sauvegardes existantes de la Banque, en raison de son fonctionnement à l'intérieur du cadre stratégique, des politiques et des procédures existants de la Banque.

Mesure 7 : Fonds d'investissement Boost Africa

4.5.7 La Banque entreprendra une série d'activités d'investissement pour mobiliser des capitaux privés. Chaque activité aura un objectif reposant sur un besoin non satisfait : i) réduire les risques de financement afin de libérer davantage de capitaux, ii) élargir l'accès aux capitaux, et iii) encourager l'investissement privé dans la résolution des problèmes de l'emploi des jeunes.

Réduire les risques de financement

4.5.8 La Banque atténuera les risques liés à la fourniture de capitaux aux jeunes entrepreneurs et entreprises qui stimulent l'emploi des jeunes. Ces investissements mettront à profit la garantie existante de la Banque et ses instruments financiers d'atténuation des risques, ainsi que les facilités de garantie que la Banque a contribué à structurer et à lancer.

- **Garantie des prêts bancaires aux PME.** La Banque se servira des facilités de garantie et d'autres instruments de partage des risques pour promouvoir l'accroissement des prêts des banques commerciales

¹ La ventilation complète des coûts et des impacts, notamment toutes les hypothèses, figurera dans le document annexe de mise en œuvre.

4 Approche Stratégique concernant l'emploi des jeunes en Afrique

aux jeunes entrepreneurs, aux micro-entreprises et aux PME. Ces mécanismes de diminution des risques promouvoir la création d'emplois en desserrant les contraintes de financement auxquelles sont confrontés beaucoup d'entrepreneurs et de petites entreprises partout sur le continent. L'élargissement de l'accès aux financements, notamment au crédit, contribuera à faire entrer dans le secteur formel les micro-entreprises et les PME à long terme. L'octroi de garanties aux institutions financières élargit l'accès des PME aux financements et partant, permet aux jeunes entrepreneurs de faire croître leurs entreprises et de recruter davantage d'employés. Garanties des prêts bancaires aux PME. Élargir l'accès aux capitaux

4.5.9 La Banque effectuera des investissements pour appuyer la création et la croissance d'entreprises qui promeuvent des solutions axées sur le marché aux problèmes de l'emploi des jeunes. Ces entreprises — notamment des PME appartenant à des jeunes, de grandes entreprises des secteurs à forte intensité de main-d'œuvre, des services de développement des entreprises, des instituts d'enseignement et des plateformes de placement — mettront l'accent sur le renforcement de la demande et de l'offre du capital humain et l'établissement de liens entre les deux. La Banque privilégiera l'utilisation de prêts, de prises à des prises de participation et aux lignes de crédit pour combler les lacunes du marché à court terme. À long terme, il se produira un effet de démonstration de la viabilité de ces investissements, ce qui attirera des capitaux au fil du temps. Globalement, les investissements de la Banque sous forme de prêts et de prises de participation auront un effet catalyseur sur l'ensemble de l'écosystème de l'emploi et de l'entrepreneuriat des jeunes.

●● **Fonds de placement - Capital-risque** En ce qui concerne la demande, la Banque appuiera le capital-risque de stade précoce grâce au Fonds d'investissement Boost Africa, un fonds de donateurs auquel participent de multiples investisseurs. Le fonds Boost Africa facilitera la création d'emplois de grande qualité, en accroissant l'appui qu'il

fournit aux chaînes de valeur entrepreneuriales se trouvant au stade le plus précoce et le plus à risque. Dans ce sens, le fonds Boost Africa agira de façon commercialement viable et durable en effectuant des prises de participation dans les intermédiaires financiers, lesquels investiront à leur tour dans des entreprises en phase de démarrage et à impact élevé. Parmi les intermédiaires figureront des fonds d'amorçage, des fonds-relais d'accélération, des fonds d'incubation, des investisseurs providentiels, des plateformes de financement collectif en actions, ainsi que des fonds à impact et de capital-risque. Le fonds Boost Africa exécutera ces investissements aux côtés d'autres investisseurs, ce qui permettra de libérer des capitaux privés supplémentaires pour stimuler la création d'emplois. Le fonds Boost Africa fournira aussi de l'assistance technique aux entreprises bénéficiaires des investissements et aux incubateurs d'entreprises pour renforcer leurs capacités et faire croître leurs activités. Ces dons contribueront à combler le déficit de compétences en entrepreneuriat et à doter les jeunes Africains des compétences dont ils ont besoin pour obtenir des possibilités d'emploi. Outre le fonds Boost Africa, la Banque effectuera des investissements précis dans d'autres instruments d'intermédiation. Le fonds Boost Africa élargira l'accès au capital-risque des entreprises en phase de démarrage à l'échelle continentale. Des entrepreneurs, micro-entreprises et PME innovants auront donc accès aux capitaux nécessaires pour croître et créer des emplois tant directs qu'indirects.

●● **Lignes de crédit pour les prêts bancaires aux PME.** La Banque étendra les lignes de crédit (LOC) aux institutions financières pour promouvoir l'augmentation des prêts aux jeunes entrepreneurs, aux microentreprises et aux PME. L'octroi de lignes de crédit aux institutions financières élargit l'accès des PME au financement, aidant ainsi les jeunes entrepreneurs à développer leurs activités et à recruter plus d'employés.

4 Approche Stratégique concernant l'emploi des jeunes en Afrique

- **Investissement direct pour faire croître les entreprises axées sur les jeunes.** La Banque effectuera des investissements sous forme de prêts et de prises de participation dans des entreprises qui stimulent la création d'emplois et un renforcement du capital humain aligné sur l'industrie. Pour ce qui est de la demande, les investissements cibleront les entreprises des secteurs à forte intensité de main-d'œuvre dont le potentiel de croissance et de création d'emplois est élevé. En ce qui concerne l'offre, les investissements appuieront les instituts de formation ayant un potentiel d'amplification. Selon les besoins de l'entreprise bénéficiaire de l'investissement, la Banque fournira de l'assistance technique pour compléter son concours financier. Des investissements ciblés en titres de créance et en actions faciliteront la formation et la croissance d'entreprises susceptibles d'accroître l'ampleur de leurs activités, de recruter davantage d'employés et de fournir des produits et services permettant de s'attaquer aux problèmes de l'emploi des jeunes.

Mesure 8 : Encourager l'investissement privé dans la résolution des problèmes de l'emploi des jeunes

4.5.10 Grâce à des mécanismes novateurs de financement axé sur les résultats, la Banque encouragera l'investissement du secteur privé dans des solutions à impact élevé aux problèmes de l'emploi. Pour ce faire, elle recourra notamment à des mécanismes incitatifs et à d'autres instruments pour stimuler l'investissement du secteur privé dans la création d'emplois inclusifs, le renforcement du capital humain et l'établissement de liens avec le marché du travail.

- **Mécanismes incitatifs destinés à stimuler des solutions du secteur privé aux entraves à l'emploi.** La Banque élaborera des mécanismes

d'incitation⁸⁴ qui encourageront le secteur privé à investir dans des solutions axées sur le marché et permettant de s'attaquer aux obstacles à l'emploi des jeunes. La Banque concevra des « incitations » particulières qui récompenseront les acteurs du secteur privé ayant obtenu avec succès des résultats prédéfinis. À titre d'exemple, la Banque pourrait concevoir une incitation qui encourage des solutions permettant de s'attaquer au problème du chômage des migrants et des réfugiés dans les pays d'accueil. En réduisant le risque lié à la recherche de nouvelles solutions et en octroyant des récompenses financières directes pour l'obtention de résultats sociaux positifs, ces mécanismes inciteront les acteurs du secteur privé à relever des défis particuliers qui limitent les possibilités économiques offertes aux jeunes. Parallèlement, ces mécanismes identifieront des solutions novatrices et axées sur le marché qui stimulent l'emploi des jeunes et procurent des avantages financiers. En mettant en évidence la viabilité de ces possibilités, les mécanismes attireront des capitaux privés supplémentaires pour accroître l'ampleur de ces solutions.

4.5.11 Globalement, les capitaux financiers fournis compléteront les efforts de renforcement du capital humain en faveur des emplois destinés aux jeunes — en créant une combinaison puissante d'interventions visant à trouver des solutions à l'échelle voulue au problème de l'emploi des jeunes.

4.5.12 Ensemble, ces trois domaines d'intervention que sont Intégration, Innovation et *Investissement* permettent de relever de manière globale les défis interdépendants de l'emploi des jeunes en termes de demande, d'offre et de liens, grâce à un éventail de politiques et d'interventions.



5 Mise en œuvre de la stratégie

5.1 La mise en œuvre de la stratégie a été soigneusement conçue pour permettre la traduction des idées dans les faits. Six aspects de la mise en œuvre sont essentiels à la réussite :

- **La Feuille de route** : Une orientation claire pour chaque action est définie dans le plan de mise en œuvre, qui détaille l'approche qui sera adoptée dans la mise en œuvre, les acteurs, les responsabilités de chaque acteur et les délais prévus pour chaque activité. Le plan a été élaboré grâce à des consultations avec le personnel de 29 départements de la Banque, l'objectif étant de s'assurer que les étapes sont correctes et les échéanciers réalistes (voir l'annexe A3 pour la liste complète des consultations).
- **Financement** : Comme indiqué précédemment, les activités seront financées par trois sources de financement : un nouveau Fonds spécial appelé Fonds pour l'emploi des jeunes en Afrique, les ressources hors Fonds spécial et le partage des coûts pour les programmes phares. Ces sources de financement multiples et flexibles peuvent aider à faire en sorte que des ressources financières suffisantes soient mobilisées pour soutenir la Facilité. Voir les détails à la section 6 du Plan de mise en œuvre.
- **Équipe** : Une équipe dédiée chargée de l'emploi dotée de nouvelles compétences dont la Banque ne dispose pas actuellement (par exemple, une expertise spécialisée sur l'emploi des jeunes et la maîtrise des différentes facettes de l'emploi des jeunes dans les politiques, les programmes et les investissements) est nécessaire pour superviser toutes les activités. Plus de détails sur la justification de l'équipe chargée de l'emploi et la structure proposée de l'équipe sont disponibles ci-dessous et dans la section 5 du Plan de mise en œuvre. La Figure 38 du Plan de mise en œuvre fournit des informations sur les rôles et responsabilités de chaque membre de l'équipe dédiée à l'emploi, y compris des informations sur les capacités spécifiques et l'expérience requises.
- **Coordination**: La Facilité adopte l'approche « une seule Banque » pour la mise en œuvre, l'équipe chargée de l'emploi agissant comme une unité centrale de coordination des activités entre les départements afin de maximiser l'efficacité et l'impact.
- **Partenariats** : La Stratégie reconnaît que la Banque ne peut pas atteindre les cibles spécifiées si elle agit toute seule. Les possibilités de partenariats ont été identifiées dans les domaines stratégiques et les discussions ont déjà commencé avec un certain nombre de partenaires clés. Le plan de mise en œuvre décrit les types de partenaires requis et l'approche en matière de partenariat.
- **Suivi et évaluation**: Les efforts de suivi et d'évaluation impliquent le suivi des données liées à l'emploi et un nouvel accent sur l'utilisation du suivi et de l'évaluation pour éclairer la conception du programme. Les activités seront déployées de manière progressive, avec des activités initiales qui feront l'objet d'une évaluation dans les 2-3 premières années de la stratégie. Cela permettra de s'assurer que les enseignements tirés des activités initiales sont mis à profit pour améliorer l'efficacité et l'impact au fil du temps.

5.2 La combinaison des facteurs ci-dessus (qui tiennent compte des enseignements tirés des autres initiatives d'emploi des jeunes et de nombreuses évaluations de la Banque) indique que les objectifs de la stratégie sont réalisables. En outre, une approche échelonnée sera adoptée pour la mise en œuvre, les structures et les systèmes devant être mis en place dans l'année qui suit avant la mise en œuvre de toutes les activités (pour de plus amples informations, voir la figure 2 du Plan de mise en œuvre). Si ces systèmes ne sont pas en place aux dates prévues par le calendrier proposé ou si la révision à mi-parcours indique que certains des objectifs d'impact ne sont pas respectés comme prévu, certaines modifications seront apportées à l'approche fondée sur les enseignements tirés.

5.3 Les sections suivantes résument la structure organisationnelle de la Facilité et son approche en matière de partenariat. Pour de plus amples informations, voir le plan de mise en œuvre complet de la Facilité.

Structure organisationnelle

531 La Stratégie pour l'emploi des jeunes en Afrique est conçue comme une stratégie à l'échelle de la Banque, qui implique l'engagement du personnel aussi bien au Siège que sur le terrain et dans tous les départements. Les informations détaillées concernant l'équipe chargée de l'emploi qui a la responsabilité de diriger les activités décrites dans la stratégie sont précisées dans le Plan de mise en œuvre et transparaissent dans la réflexion en cours sur le nouveau modèle opérationnel.

532 Une équipe dédiée est nécessaire pour mettre efficacement en œuvre la stratégie pour l'emploi des jeunes en Afrique. Le succès de cette stratégie nécessitera une expertise spécialisée sur l'emploi des jeunes, la coordination entre les services de la Banque au siège et sur le terrain, et les partenariats avec les partenaires et les PMR du secteur privé. L'emploi des jeunes étant une question transectorielle, il n'y a jamais été pris en charge par une seule «entité» spécialisée ou un département des opérations responsable soit de l'expertise technique sur le sujet, soit de la coordination des activités de l'emploi des jeunes à la Banque. Pour réussir la mise en œuvre de la stratégie, un groupe dédié du personnel doté d'une expertise spécialisée dans l'emploi des jeunes sera essentielle pour aider à soutenir les autres départements et les PMR dans la mise en œuvre des activités proposées. Ce groupe (dénommé équipe chargée de l'emploi) jouera également un rôle essentiel dans la coordination des efforts des différents acteurs et pour encourager la collaboration. Sur le plan interne, cela signifie que l'équipe chargée de l'emploi adoptera l'approche «une Banque», en agissant comme une unité indépendante destinée à appuyer le personnel et à coordonner les activités dans tous les départements. Extérieurement, cette équipe sera considérée comme un «guichet unique» pour l'emploi des jeunes et l'esprit d'entreprise au sein de la Banque. Ces dispositions permettront de s'assurer que la collaboration avec les partenaires est à la fois efficace et entièrement représentative de l'éventail des activités que la Banque mène dans le domaine de l'emploi des jeunes et l'esprit d'entreprise.

533 L'équipe aura besoin d'un éventail de compétences spécifiques. La complexité du défi de l'emploi des jeunes nécessite une série d'interventions différentes, qui vont de l'élaboration des politiques à la programmation, en passant par la recherche. Ainsi, les membres de l'équipe doivent avoir une expérience et

des compétences spécialisées dans des domaines tels que l'analyse des politiques, la modélisation financière, le suivi et l'évaluation. Malgré ces besoins très particuliers, chaque membre de l'équipe doit posséder d'autres compétences générales. Plus important encore, les membres de l'équipe doivent avoir une compréhension approfondie des causes du chômage des jeunes et une appréciation de la complexité de l'évaluation de la question et de l'impact des différentes interventions. Ils devraient également être bien informés à la fois sur les interventions ayant fait leurs preuves et les interventions prometteuses, en particulier dans les économies dominées par une main-d'œuvre informelle. D'autres capacités transversales sont notamment la gestion des parties prenantes des secteurs public et privé, l'administration du projet et la gestion des dons.

534 Structure organisationnelle proposée : La structure proposée pour l'équipe chargée de l'emploi est une équipe logée au sein d'un département des opérations, les membres de l'équipe dédiée à l'emploi provenant du Fonds spécial ou du département lui-même. Cette option serait semblable au modèle de la Facilité africaine de l'eau (FAE), où le directeur d'OWAS est également directeur de la FAE. Le principal avantage de cette option serait la combinaison de la flexibilité du Fonds spécial et la pleine intégration de la structure dans les systèmes et les processus de la Banque, ce qui pourra faciliter la coordination avec les autres départements de la Banque. En outre, l'équipe chargée de l'emploi sera en mesure de capitaliser sur les relations du département avec les PMR et mettre à contribution les représentants des bureaux extérieurs. Enfin, les processus clairement définis et déjà mis en place pour les départements des opérations devraient faciliter davantage le lancement de la stratégie.

Participation et renforcement des capacités du personnel

535 La mise en œuvre de la SEJA nécessitera un déploiement d'efforts à l'échelle de la Banque pour rendre cohérentes et amplifier les interventions de l'organisation. La Banque intégrera des activités dans ses systèmes et processus existants, pour garantir l'adoption de l'approche d'« une seule Banque » et l'appropriation institutionnelle. Les DSP et les Documents de stratégie d'intégration régionale aborderont la question de l'emploi des jeunes, pour assurer la prise en compte de la SEJA dans le cadre de la programmation au niveau national. Certaines activités comme l'élaboration de plans d'action sectoriels et de directives opérationnelles pour le lancement des programmes phares fourniront des feuilles de route stratégiques aux bureaux extérieurs et aux départements participants. Ces activités contribueront à institutionnaliser les dispositifs de collaboration entre l'équipe Emploi, les départements, les bureaux extérieurs ainsi que d'autres fonds et mécanismes intervenant dans la programmation et les investissements au titre de la SEJA.

536 Le renforcement des capacités constitue également une composante clé de la mise en œuvre. Tout le personnel de la Banque participera aux efforts de sensibilisation et aura accès aux ressources de formation. En ce qui concerne les bureaux extérieurs, les départements ou les individus ayant des fonctions précises, des orientations et une assistance technique supplémentaires seront fournies. Ces activités de renforcement des capacités viseront à tenir le personnel de la Banque informé des ressources qui faciliteront l'inclusion de la SEJA dans les opérations de la Banque, et à maintenir les liens entre le personnel et les ressources en question.

Suivi et évaluation

5.3.7 Le suivi et l'évaluation sont au cœur de la conception de la SEJA. La stratégie utilisera les systèmes existants de la Banque et appuiera l'accroissement du suivi à l'échelle de l'organisation ainsi qu'au niveau de chaque département et projet.

5.3.8 L'inclusion de la SEJA dans les systèmes de gestion de performance de l'ensemble de la Banque garantira un suivi adéquat et la responsabilité par rapport aux activités proposées. De nouveaux indicateurs seront ajoutés au Cadre de mesure des résultats d'« une seule Banque » et au Tableau de bord des résultats de l'exécutif, afin que la Banque puisse suivre ses progrès en matière de réalisation des indicateurs relatifs à la SEJA.

5.3.9 Le cadre des résultats propre à la SEJA comprendra des indicateurs qui rendront compte des résultats obtenus dans tous les trois piliers de l'intégration, de l'innovation et de l'investissement. Pour tous les programmes phares et d'autres projets ayant un niveau élevé de création d'emplois, le suivi et l'évaluation nécessiteront l'inclusion d'indicateurs d'emploi des jeunes dans les cadres logiques axés sur les résultats des projets. La mesure des résultats sera par ailleurs renforcée par un suivi et une évaluation supplémentaires pendant tout le cycle de vie du projet. Le suivi et l'évaluation constituent une composante particulièrement importante pour les programmes phares, dans la mesure où ils sont destinés à générer des éléments probants sur ce qui marche, en vue de la conception de programmes futurs. La création de la Plateforme d'information et d'innovation facilitera également l'évaluation et guidera la programmation de la SEJA.

5.3.10 Le suivi et l'évaluation dépendent de la collaboration entre les différents départements de la Banque. Les efforts de suivi des opérations seront dirigés par l'équipe Jeunesse et un certain nombre de départements de la Banque, dont ORQR, ESTA et COPM. Afin d'assurer le succès du suivi et des évaluations, il sera indispensable que la Banque, les PMR et les partenaires

d'exécution collaborent étroitement pour investir suffisamment de ressources humaines et financières dans la mesure des progrès et des résultats. Pour ce faire, le suivi et l'évaluation devront s'appuyer sur les efforts globaux déployés par la Banque en faveur du renforcement des capacités, et il conviendra de soumettre les départements et le personnel de la Banque à l'obligation de rendre des comptes de la mise en œuvre, au moyen du Tableau de bord des résultats de l'exécutif et d'autres mécanismes.

Partenariats

5.3.11 Le partenariat sera essentiel au succès de la SEJA. Dans le cadre de la SEJA, la Banque nouera des rapports à long terme avec d'autres initiatives et acteurs qui s'attaquent au chômage, ainsi qu'avec des parties prenantes clés du secteur privé. La collaboration revêtira diverses formes et évoluera au fil du temps, à mesure du changement des besoins. Cette coordination et collaboration s'effectueront dans quatre domaines principaux : financement, incubation et création du savoir, conception et mise en œuvre des programmes, et liens avec les emplois. Il importera particulièrement de collaborer avec les partenaires du secteur privé dans le cadre de diverses activités de la présente stratégie, car ils seront les principaux moteurs de la création d'emplois pour les jeunes, 9 emplois sur 10 étant fournis par le secteur privé⁸⁸. Globalement, les partenariats seront flexibles et conçus pour satisfaire les besoins d'institutions ou d'entreprises individuelles.

- **Financement.** La Banque réunira ses ressources avec celles d'autres institutions publiques, privées et philanthropiques pour appuyer la mise en œuvre des projets à l'échelle continentale, la collecte et la diffusion des informations, ainsi que les investissements du secteur privé. De plus amples détails sur le financement sont fournis dans la section 4.5.
- **Incubation, création et diffusion du savoir.** La Plateforme d'information et d'innovation collaborera avec d'autres partenaires pour recueillir, analyser et

5 Mise en œuvre de la stratégie

diffuser des données — aux fins de constitution d'une base d'éléments probants sur ce qui est efficace pour s'attaquer au chômage des jeunes. Après le lancement de la présente stratégie, la Banque dialoguera avec les partenaires du secteur privé pour connaître leurs domaines clés d'intérêt en ce qui concerne l'emploi et l'entrepreneuriat. La génération de nouvelles idées et le programme de recherche de la Plateforme pourront ensuite être adaptés à leurs besoins. Les conclusions de ce travail seront par la suite diffusées auprès du secteur privé afin de guider leurs travaux. Tous les deux ans, la Plateforme pourra répéter ce processus de concertation avec le secteur privé pour connaître leurs besoins. La Plateforme nouera aussi le dialogue avec d'autres chercheurs de l'écosystème de l'emploi et de l'entrepreneuriat, en vue du partage d'idées et de pratiques optimales.

●● Conception et mise en œuvre des programmes.

Tout un ensemble de parties prenantes issues d'organisations privées, publiques et de la société civile ont été consultées lors de la conception des programmes phares et d'autres activités décrites dans la SEJA (se reporter à l'annexe pour le calendrier complet des consultations). Les partenaires bénéficieront d'un appui pour la mise en œuvre des programmes dans divers pays, ainsi que pour les affinages futurs de la conception des programmes. En particulier, les entreprises du secteur privé constitueront des parties prenantes clés et feront des suggestions essentielles sur les compétences et les capacités précises qu'exige le marché, contribueront à la conception du contenu de la formation, et agiront aussi comme hôtes de stages et de programmes d'apprentissage durant la formation.

- **Liens avec les emplois.** La Banque tirera parti de ses rapports existants avec de grandes entreprises et recherchera activement de nouvelles alliances avec des PME et de grandes sociétés pour mieux connaître les activités et les besoins en matière de recrutement des employeurs potentiels. La SEJA nouera des partenariats ou conclura des protocoles

d'accord avec ces entreprises ou des associations professionnelles particulières (à l'intérieur des pays ou entre ceux-ci).

5.3.12 Il s'agirait de trois niveaux possibles de partenariats proposés aux acteurs du secteur privé et qui correspondent à divers niveaux de responsabilités et d'appui de la Banque. Par exemple, dans le cadre d'un partenariat de niveau 1 (« léger »), la responsabilité de l'entreprise privée se limiterait à formuler des propositions sur la conception d'un programme de formation ou à participer à des discussions stratégiques ; un partenariat de niveau 2 signifierait que le partenaire du secteur privé s'engage à participer à la mise en œuvre du programme de formation ou à fournir des possibilités d'alternance travail-études ; dans le cadre d'un niveau 3 de partenariat plus intensif, le partenaire du secteur privé s'engagerait soit à embaucher un nombre X de jeunes par an pourvu qu'ils remplissent un ensemble prédéterminé de critères, soit à créer une entreprise ou une usine dans un lieu spécifique si le capital humain nécessaire est mis à disposition par la Banque. Pour garantir la participation du secteur privé, la Banque devra cibler de façon stratégique des entreprises opérant dans les secteurs prioritaires (par exemple, l'agriculture, les TIC et l'énergie), collaborer régulièrement avec elles et leur fournir des incitations telles que le recrutement et la formation des travailleurs sans frais⁸⁹. Par ailleurs, dans le cadre de la stratégie de création d'emplois pour les jeunes en Afrique, la Banque devra également collaborer avec le secteur privé pour appuyer les politiques susceptibles de favoriser la création d'emplois et la flexibilité du marché du travail. Cette collaboration permettra au secteur privé de se développer et sera source de motivations supplémentaires pour coopérer avec la Banque.

5.3.13 Outre ces divers types de partenariats avec différentes parties prenantes, la Banque peut mettre sur pied un « Conseil consultatif » réunissant des partenaires du secteur privé, des organisations caritatives et des membres de la société civile qui définissent les grandes lignes de la mise en œuvre de la stratégie. Mis sur pied une fois que la stratégie est

5 Implementation of the strategy

approuvée, ce Conseil consultatif servira de mécanisme de collaboration régulière entre les partenaires du secteur privé et permettra de formaliser le processus par lequel il définit les grandes lignes de la mise en œuvre de la stratégie. Les membres du Conseil seront choisis par l'équipe responsable de la stratégie de création d'emplois pour les jeunes (« Équipe emplois jeunes »). Ils comprendront des responsables d'entreprises partenaires, des dirigeants de petites entreprises, ainsi que des jeunes leaders ayant manifesté l'intérêt d'y participer. Le Comité se réunira deux fois par an pour solliciter des suggestions sur des questions stratégiques clés. Ses membres peuvent également être invités à assumer des responsabilités supplémentaires mineures afin d'assurer le fonctionnement harmonieux de l'instance, notamment des consultations ad hoc avec « l'équipe emplois jeunes » lorsqu'une contribution spécifique est nécessaire ou urgente.

5.3.14 Le Plan de mise en œuvre de la Stratégie « Emplois pour les jeunes en Afrique » fait une nette distinction entre le rôle de la Banque et celui

des autres acteurs pour chaque activité de ladite stratégie. En résumé, ces rôles sont différents pour chaque domaine de la stratégie : La vision d'une croissance inclusive et de la création d'emplois pour les jeunes est en harmonie avec celle des dirigeants politiques Africains décrite dans la Déclaration d'Ouagadougou, la Charte africaine de la jeunesse, la Déclaration de Malabo et le Programme d'action 2063. Dans le cadre de la SEJA, des jeunes gens de différents pays, couches socio-économiques, zones rurales et urbaines, genres et groupes d'âge auront accès à des possibilités productives d'emploi et d'entrepreneuriat. Dans l'ensemble, la stratégie est conçue pour mettre à profit les pratiques optimales d'autres acteurs du secteur et combler les lacunes qui ne sont pas déjà en cours de correction. La figure ci-après illustre la façon dont la SEJA et des partenaires potentiels pourraient mutuellement tirer parti de l'adoption d'une approche fortement axée sur la collaboration, en particulier du point de vue de la « création et diffusion du savoir ».

Figure 11: Exemple de rapports avec des initiatives complémentaires

Désignation de l'initiative	Type d'initiative	Approches de collaboration
Let's Work	Partenariat mondial	<ul style="list-style-type: none">Partager des enseignements tirés d'activités respectivesÉlaborer conjointement des méthodologies de projection et de suivi des emplois directs, indirects et induits (en s'appuyant sur les travaux existants du département de recherche de la BAD)
S4YE	Partenariat mondial	<ul style="list-style-type: none">La SEJA à la base des données probantes S4YE fournit des informations spécifiques au continent sur ce qui marche en termes d'interventions relatives à l'emploi et à l'entrepreneuriatLa SEJA met à profit les enseignements tirés d'interventions mondiales pour guider la programmation de la Banque
OIT	Organisme international	<ul style="list-style-type: none">Collaborer aux efforts de renforcement des capacités dans les PMRRecevoir des orientations et un appui des experts de l'OIT

5 Implementation of the strategy

5.3.15 Le Plan de mise en œuvre de la Stratégie « Emplois pour les jeunes en Afrique » fait une nette distinction entre le rôle de la Banque et celui des autres acteurs pour chaque activité de ladite stratégie. En résumé, ces rôles sont différents pour chaque domaine de la stratégie :

- **Intégration** La Banque sera le chef de file de toutes les activités dans le domaine de l'intégration pour outiller la Banque et les PMR. Les PMR et les CER participeront aux activités pertinentes relatives à l'intégration, notamment à la révision des DSP et DSIR, aux OAP, à la fourniture de conseils aux décideurs politiques et au développement des capacités.
- **Innovation:** Premièrement, la Banque agira en qualité d'institution de financement chef de file et accompagnera les PMR dans l'élaboration de projets au niveau du pays. Les PMR assureront généralement le cofinancement et l'administration des projets en collaboration avec les partenaires des secteurs privés et public ainsi que de la société civile.
- Deuxièmement, la Banque lancera et assurera le fonctionnement d'un Laboratoire d'innovation et d'information. Les partenaires dans le domaine des connaissances appuieront les activités du laboratoire grâce au partage des informations et à la participation aux activités conjointes de recherche. Troisièmement, la Banque mettra au point et tiendra un Indice EYE en collaboration avec les institutions expertes du domaine du travail, telles que l'OIT.
- **Investissement** : la Banque identifiera, mobilisera et supervisera des investissements par le biais de son portefeuille et de la Facilité pour l'emploi des jeunes en Afrique. La majorité des investissements sera réalisée par un intermédiaire financier, à l'instar du Fonds d'investissement Boost Africa, du Fonds africain de garantie et des institutions financières nationales. Par conséquent, le rôle de ces intermédiaires financiers sera d'accorder des prêts aux jeunes et/ou d'investir dans des entreprises cibles.

Bien vouloir consulter le plan complet de mise en œuvre de la stratégie SEJA pour de plus amples informations.



6 Conclusion

6.1 Les possibilités offertes par le dividende démographique sont énormes. La population des jeunes du continent est en croissance rapide. Si davantage d'emplois sont créés et si un plus grand nombre de jeunes exercent des activités productives, cette main d'œuvre peut donner une impulsion à la prochaine phase de la croissance de l'Afrique.

6.2 La Banque est particulièrement bien placée pour faire de cette croissance une réalité. Dans le contexte de la Stratégie décennale et des Cinq grandes priorités, elle est chargée de faire progresser la croissance inclusive en s'attaquant au chômage des jeunes. La Banque dispose d'un vaste éventail de ressources, notamment sa grande expertise à l'échelle continentale, ses partenariats solides et une panoplie d'instruments financiers flexibles.

6.3 Le succès de la SEJA dépend entièrement des efforts d'un vaste réseau de partenaires. La présente stratégie ne se limite pas à la Banque : pour chacun des piliers stratégiques, la Banque nouera des partenariats utiles et d'envergure. L'atteinte des objectifs de la SEJA dépend des PMR, des donateurs, des entreprises et des organisations de la société civile, qui ont chacun un rôle unique à jouer.



Annexe

A.1 Majuscule logique axé sur les résultats

Niveau	Indicateurs de performance			Moyens de vérification	Risques et mesures d'atténuation
	Indicateur	Référence 2015	Cible (année)		
Impacts	Niveau 1				
	Part de la population jeune en chômage ⁹⁰ et découragée (%)	29%	27% (2030)	BAD/BIT	Risques : 1 Financements insuffisants pour soutenir l'ambition en terme de résultats d'emplois à créer 2 Absence d'engagement des PMR au cours de la mise en oeuvre Mesures d'atténuation : 1 Mobilisation de ressources par la Banque afin de catalyser d'autres bailleurs de fonds pour investir 2 Dialogue intensif et de haut niveau de la Haute Direction de la Banque avec les PMR
	Part de l'emploi jeune vulnérable (%)	39%	27% (2030)	BAD/BIT	
	Ratio de jeunes-adultes chômeurs et découragés ¹	2.7%	2.5 (2030)	BAD/BIT	
% des jeunes employés vivant avec moins d'1.25\$/ jour ⁹¹	49% ⁹²	42%	BAD		
Résultats	Niveau 2				
	Satisfaction des employeurs concernant les jeunes placés à travers les programmes ⁹³ phares (%)	0%	85% (2030)	BAD	Risques : 1 Changements des besoins et préférences des employeurs dans le temps. 2 Faible qualité de la formation Mesures d'atténuation 1 Maintenir la flexibilité dans les programmes pour permettre des changements dans les curricula et autres composantes clés. Organiser des réunions du secteur privé sur les besoins des employeurs 2 Fournir de l'assistance technique aux PMR et les acteurs de la société civile sur les meilleures pratiques à l'intérieur et à l'extérieur de la Banque
	Montant des financements additionnels disponibles pour les entreprises à travers les activités d'investissement (\$US)	0%	1,400,000,000 (2030)	BAD	
	Emplois directs créés par la Banque (dont % femmes)	0%	5,800,000 (2030) ⁹⁴ 50%	BAD	
Emplois indirects et induits créés par la Banque (dont % femmes) à travers la SEJA	0%	19,200,000 (2030) ⁹⁵ 50%	BAD		

Indicateurs de performance		Référence 2015	Cible (année)	Moyens de vérification	Risques et mesures d'atténuation
Indicateur	Niveau 2				
	Microentreprises rurales créées	0%	2,790,000 (2025)	BAD	<p>Risques :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Manque de soutien des programmes phares par les PMR 2 2 Manque de soutien des programmes phares par les partenaires du secteur privé <p>Mesures d'atténuation :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Dialogue intensif et de haut niveau de la Haute Direction de la Banque avec les PMR. La Stratégie a été conçue sur la base des besoins des pays pour s'assurer de l'engagement politique nécessaire pour les activités clés. La prise en compte de l'emploi des jeunes dans les DSP permettra d'inscrire l'emploi des jeunes au rang de priorité dans les programmes de développement des pays et de mettre en place un cadre pour des réserves de projet plus solides liées à l'emploi que les PMR peuvent ensuite mettre en œuvre. Ces documents de planification stratégique vont également permettre aux PMR d'identifier et de poursuivre des activités les plus alignées aux priorités et besoins des pays. 2 Constante mise à jour des modèles de programmes pour les aligner avec les besoins du secteur privé. Réunions régulières avec le secteur privé.
Jeunes recrutés à des postes à temps complet dans les entreprises agroindustrielles	0%	178,000 (2025)	BAD		
Dont des femmes (%)	0%	55%			
Zones de développement des compétences créées ⁹⁵	0%	123 (2025)	BAD		
Jeunes formés dans l'industrie	0%	553,500 (2030)	BAD		
Dont des femmes (%)	0%	60%			
Ayant bénéficié d'un emploi (%)	0%	95%			
Jeunes formés dans l'informatique	0%	25,760,000 (2031)	BAD		
Dont des femmes (%)	0%	60%			
Centres ⁹⁷ de codage créés	0%	130 (2025)	BAD		
Jeunes formés dans des centres de codage	0%	234,000 (2030)	BAD		
Dont des femmes (%)	0%	60%			
Ayant bénéficié d'un emploi (%)	0%	72%			
Garanties émises à des intermédiaires financiers en vue de la rétrocession de prêts aux jeunes entrepreneurs et PME	0%	9 (2025) ⁹⁵	BAD	<p>Risques :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Faible recours à la rétrocession de prêts <p>Mesures d'atténuation :</p> <ol style="list-style-type: none"> 2 Fourniture de l'assistance technique et des instruments de financement flexibles. Equipe SEJA comprenant des chargés d'investissement expérimentés et possédant une expertise en financement des PME qui va appuyer les intermédiaires financiers. Une série d'instruments financiers sera mise à la disposition des jeunes entrepreneurs et des PME, y compris : des garanties, des lignes de crédit et des prises de participation. Par ailleurs, les prêts en monnaie locale seront disponibles à travers des garanties et des lignes de crédit. La SEJA va favoriser le déploiement à grande échelle de l'assistance de la Banque aux PME à des nouveaux pays (ex. états fragiles) et types de PME (ex. celles dirigées par des femmes ou des jeunes). La SEJA tirera parti de la structure décentralisée de la Banque pour travailler avec les bureaux pour développer des pipelines et identifier des nouveaux clients. 	
Montant des garanties émises à des intermédiaires financiers pour rétrocession de prêts aux jeunes entrepreneurs et aux PME (USD)	0%	45,000,000 (2025) ⁹⁶	BAD		
Prêts accordés aux étudiants dans les programmes TVET et l'enseignement supérieur	0%	11,574 (2025)	BAD		
Lignes de crédit octroyées aux institutions financières pour des prêts aux entrepreneurs et aux PME jeunesse	0%	21 (2025)	BAD		
Montant des lignes de crédit octroyées aux institutions financières pour des prêts aux jeunes entrepreneurs et aux PME (USD)	0%	105,000,000 (2025)	BAD		

		Indicateurs de performance		Moyens de verification	Risques et mesures d'atténuation	
	Indicateur	Référence 2015	Cible (année)			
Outputs	Niveau 2					
		Stimuler les investissements Boost AIF dans les intermédiaires financiers	0%	25 (2025)	FI Boost Africa	
		Montants des investissements Boost AIF dans les intermédiaires financiers	0%	170,000,000 (2025) ⁹⁷	FI Boost Africa	
		Investissements directs de la Banque dans les entreprises axées sur la jeunesse	0%	13 (2025)		
		Montant des nouveaux investissements directs dans les entreprises axées sur la jeunesse (USD)	0%	105,000,000 (2025)	BAD	
	Niveau 3					
		Plans d'action sectoriels élaborés sur l'emploi	0%	5 (2025)	BAD	Risque: 1 Absence d'appropriation et de responsabilité 2 Concurrence avec d'autres priorités de la Banque 3 Perte de soutien du personnel de la Banque sur une période de dix ans Mesures d'atténuation : 1 La mise en place d'une équipe dédiée à l'emploi, y compris le recrutement de spécialistes supplémentaires de l'emploi des jeunes, permettra d'avoir à la Banque de disposer d'un personnel qui supervise et surveille activement la mise en œuvre de la Stratégie. 2 L'inclusion de la Stratégie dans les systèmes de gestion de la performance de la Banque garantira l'obligation de rendre compte
		Projets intégrant l'emploi des jeunes, hors projets phares	0%	160 (2025)	BAD	
		Personnel de la Banque ayant reçu une formation sur l'emploi des jeunes	0%	200 (2025)	BAD	
		DSP ayant pris en compte l'emploi des jeunes (%)	0%	100 (2025)	BAD	
		RISP ayant pris en compte l'emploi des jeunes	1%	5 (2025)	BAD	
		Sites projet phare approuvés	0%	54,400 (2025)	BAD	
		Durée moyenne de la conception à l'investissement (garanties, fonds propres et dette) pour les transactions liées à l'emploi (mois)	0%	2-3 (2025)	BAD	
	Défis de l'emploi des jeunes lancé par le Fonds des défis du secteur privé	0%	10 (2025)	BAD		

La stratégie a été conçue pour faciliter l'amélioration de la mesure et du suivi des effets des interventions de la Banque sur l'emploi. L'absence d'indicateurs actuels ayant trait à l'emploi des jeunes rend difficile l'établissement de références pour les travaux de la Banque. À mesure de la révision du Cadre de mesure des résultats de la Banque et du lancement de la stratégie, d'autres informations sur les références peuvent être ajoutées, dès qu'elles deviennent disponibles, au Cadre de mesure des résultats de la stratégie. Des détails supplémentaires sur les indicateurs ci-dessus et le processus de collecte des données seront inclus dans le Plan de mise en œuvre qui accompagne la stratégie.

Les cibles de création d'emplois figurant ci-dessus ont été estimées selon des méthodes inspirées des pratiques optimales de la BAD, d'autres institutions de financement du développement et des chercheurs — ainsi que sur la base de références des programmes d'emploi pour les jeunes de l'intérieur et de l'extérieur de la Banque. Beaucoup d'efforts et de concertations sont en cours au sujet des méthodes inspirées des pratiques optimales en matière d'estimation des effets sur la création d'emplois. Il s'agit notamment des travaux de bon nombre de départements de la Banque ainsi que d'initiatives plus générales associant des parties prenantes multiples, comme Let's Work. Les estimations incluses dans le présent document sont basées sur les meilleures données et méthodes alors disponibles. L'approche adoptée par la Banque pour estimer et mesurer la création d'emplois continuera à évoluer pendant toute la durée de la SEJA — et sera davantage consolidée par les activités de la stratégie. Les estimations de l'impact de la SEJA sur l'emploi sont ventilées en emplois directs et en emplois indirects et induits :

- **Emplois directs.** Les emplois directs sont créés sur la base d'une activité donnée. En ce qui concerne l'intégration et l'innovation, l'estimation relative à chaque activité repose sur les références de programmes similaires et équivalents. Pour ce qui est de l'investissement, la création d'emplois est estimée au moyen de multiplicateurs d'investissement de la BAD et de la SFI.^{101,102} Les multiplicateurs d'investissement évaluent le nombre total d'emplois créés pour 1 million d'USD investis.
- **Emplois indirects et induits.** S'agissant de l'intégration et de l'innovation, les emplois indirects et induits créés par chaque activité sont estimés au moyen de multiplicateurs d'emploi. Chaque multiplicateur exprime un rapport évaluant le nombre total d'emplois créés dans une économie pour chaque emploi direct. Les multiplicateurs sont couramment utilisés pour estimer les effets de la création d'emplois à l'échelle de l'économie ; toutefois, les multiplicateurs varient considérablement en fonction de facteurs comme le style de gestion, l'intensité capitalistique du projet, le cycle économique, ainsi que le contexte régional et national.¹⁰³ Par conséquent, les emplois indirects et induits créés par chaque activité sont estimés au moyen de multiplicateurs particuliers d'emploi.¹⁰⁴ Pour ce qui est de l'investissement, les effets sur la création d'emplois indirects et induits sont estimés au moyen de multiplicateurs d'investissement de la BAD et de la SFI.^{105,106}
- **La stratégie pour l'emploi des jeunes en Afrique entreprendra des activités jusqu'à la fin de 2025.** Ces activités créeront 25 millions emplois et bénéficieront à 50 millions de jeunes.¹⁰⁷
- **Tous les résultats et produits du Cadre de mesure des résultats seront directement attribués aux efforts de la Banque.**

A.2 Risques et mesures d'atténuation

Risque	Mesure d'atténuation
Financement insuffisant pour appuyer l'objectif relatif aux résultats en matière d'emploi des jeunes	Idéalement, une portion substantielle des financements requis seront mobilisés d'avance. Toutefois, la mobilisation des ressources peut et doit se poursuivre sur la période de 10 ans de la présente stratégie. Les activités seront mises en œuvre de façon progressive, l'accent étant mis initialement sur celles qui maximisent l'impact et minimisent les besoins en ressources.
Absence d'appropriation et de responsabilité	La création d'une équipe Emploi, notamment le recrutement d'experts supplémentaires en emploi des jeunes, fera en sorte que des employés de la Banque supervisent et suivent activement la mise en œuvre de la stratégie. La stratégie attribue aussi des fonctions précises à des départements individuels de la Banque, pour lever toute équivoque sur les entités responsables des mesures clés. L'inclusion de la stratégie dans les systèmes de gestion de performance de la Banque garantira la responsabilité.
Absence d'appui des programmes phares dans les PMR	Des consultations nationales ont été organisées à l'échelle continentale (Nigeria, Éthiopie, Kenya, Sénégal, Côte d'Ivoire, Cameroun, Rwanda, Égypte et Maroc, d'autres consultations étant prévues en Afrique du Sud et en Zambie) pour déterminer si les PMR appuieraient en général les plans/modèles des programmes. Les chefs de projet peuvent adapter les plans/modèles des programmes au contexte du pays pour s'assurer que ceux-ci s'ajoutent à des initiatives existantes et les complètent.
Perte de l'appui du personnel de la Banque pendant la période de mise en œuvre de 10 ans	La stratégie a été conçue de façon à cadrer parfaitement avec la Stratégie décennale et les Cinq grandes priorités de la Banque. S'il existe des contraintes inhérentes aux ressources de la Banque et au temps de son personnel, grâce à cet alignement, la mise en œuvre de la stratégie fera progresser le programme de développement global de la Banque et ne sera donc pas considérée comme étant en concurrence avec d'autres priorités.
Concurrence avec d'autres priorités de la Banque	La stratégie a été conçue de façon à cadrer parfaitement avec la Stratégie décennale et les Cinq grandes priorités de la Banque. S'il existe des contraintes inhérentes aux ressources de la Banque et au temps de son personnel, grâce à cet alignement, la mise en œuvre de la stratégie fera progresser le programme de développement global de la Banque et ne sera donc pas considérée comme étant en concurrence avec d'autres priorités.

A.3 Consultations pour guider la stratégie

La SEJA a été guidée par les des consultations avec les

départements de la Banque et des parties prenantes externes, des consultations nationales, et des ateliers sur l'engagement auprès des jeunes.

Consultations avec les départements de la Banque				
1	ANRC	8	FRMB	
2	CHRM	9	FTRY	
3	COPM	10	GCRO	
4	COSP	11	GECL	
5	EADI	12	IDEV	
6	EDRE	13	OFSD	
7	ESTA	14	OHSD	
15	OITC	22	SEOG	
16	ONEC	23	ORTS	
17	OPSD	24	ORWA	
18	ORCE	25	OSAN	
19	ORNA	26	OSGE	
20	ORPF	27	OWAS	
21	ORQR	28	SARC	
		29	CHRM	
Consultations avec l'Union africaine				
30	Engagement in Ethiopia – November		31	Engagement in Nairobi – December
Consultations organisées de novembre à la mi-mars avec des parties prenantes externes				
32	Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL)	47	KfW Group	
33	Agence Française de Développement (AFD)	48	Madanyu	
34	Andela	49	Mastercard Foundation	
35	Coega Development Corporation (CDC)	50	McKinsey Generation	
36	Department for International Development	51	National Skill Development Corporation, National Skills Development Agency	
37	Digital Opportunity Trust	52	Novastar	
38	Education Development Center	53	The Rockefeller Foundation	
39	Equity Group Foundation	54	State Secretariat for Economic Affairs (SECO)	
40	European Commission	55	SPIRE	
41	Federal Ministry for Economic Cooperation and Development, Germany (BMZ)	56	Tata STRIVE	
42	General Electric (GE)	57	United States Agency for International Development (USAID)	
43	Generation Initiative	58	West Africa Vocational Education (WAVE)	
44	Global Affairs Canada	59	World Summit Award	
45	Groupe Spéciale Mobile Association (GSMA)			
46	Innovations for Poverty Action (IPA)			
Consultations nationales				
Éthiopie, 1-3 décembre 2015				
60	Addis Ababa Saving and Credit Cooperative Union	68	Knowledge Ethiopia	
61	Addis Ababa Youth Federation	69	Ministry of Education	
62	AfDB Field Office	70	Ministry of Industrialization	
63	Agricultural Transformation Agency	71	Ministry of Youth and Sport	
64	Agriculture and Natural Resource Ministry	72	Talent Youth Association	
65	Consortium of Self Help Group Approach Promotion	73	Youth Network for Sustainable Development	
66	Ethiopia Youth Federation			
67	Ethiopian Airlines			

Consultations nationales	
Sénégal, 2-4 décembre 2015	
74 AfDB Field Office	80 Investissements et Partenaires
75 Agence du Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises (ADEPME)	81 Ministry of Economy and Finance
76 Agence Nationale Pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (ANPEJ)	82 Ministry of Higher Education
77 Bureau Plan Sénégal Emergent	83 Ministry of Vocational Training
78 Ennablis	84 Ministry of Youth and Employment
79 International Labour Organization (ILO)	85 Nestlé
	86 World Bank
Nigeria, 7-11 décembre 2015	
87 AfDB Field Office	92 Ministry of Communication Technology
88 Co-Creation Hub	93 Ministry of Labour and Employment
89 Harvest Hills	94 Nigerian Economic Summit Group
90 Job Creation Unit of the Office of the Vice President	95 United Nations Industrial Development Organization
91 Ministry of Agriculture and Rural Development, Gender and Youth Division	
Kenya, 13-15 décembre 2015	
96 AfDB Field Office	100 Ministry of Labour and Social Services-National Training Authority Institute
97 Ministry of Devolution and Planning	101 TechnoServe
98 Ministry of Education, Science and Technology	102 CAP Youth Empowerment Institute
99 Ministry of Industrialization and Enterprise Development	
Cameroun, 15-19 février 2016	
103 AfDB Field Office	110 Ministry of Employment and Professional Training
104 Afriland First Bank	111 Ministry of SMEs, Social Economy, and Handicrafts
105 Agro-PME	112 Ministry of Youth and Civic Education
106 Conseil National de la Jeunesse (CNJ)	113 North West Farmers' Organization (NOWEFOR)
107 Fonds National pour l'Emploi (FNE)	114 Réseau des Operateurs des Filières Horticoles du Cameroun (RHORTICAM)
108 Ministry of Agriculture	114. United Nations Development Programme
109 Ministry of Economy and Finance	
Côte d'Ivoire, 12-19 janvier 2016	
116 Agence Emploi Jeunes	123 Ministry of Employment and Social Affairs
117 Agence Française de Développement (AFD)	124 Ministry of Entrepreneurship, SMEs, and Handicrafts
118 Cellule de Coordination, de Suivi et de Réinsertion (CCSR)	125 Ministry of ICT and Communication
119 Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire (CGECI)	126 Ministry of Industry and Mining
120 Convention de la Société Civile Ivoirienne (CSI)	127 Ministry of National Education
121 International Labour Organization (ILO)	128 Ministry of Planning and Development
122 Ministry of Agriculture	129 Ministry of Youth and Youth Employment
	130 World Bank

Consultations nationales	
Maroc, 8-12 février 2016	
131 AfDB Field Office	137 Japanese International Cooperation Agency
132 AMIDEAST	138 Ministry of Economy and Finance
133 Association Marocaine des Industries du Textile et de l'Habillement (AMITH)	139 Ministry of Education and Professional Training
134 Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM)	140 Ministry of Industry
135 Institut de Formation aux Métiers de l'Industrie Aéronautique (IFMIA)	141 OCP Foundation
136 International Youth Foundation	142 Office Chérifien des Phosphate (OCP) Group
	143 Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT)
	143. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO)
Rwanda, 22-26 février 2015	
145 AfDB Field Office	153 NetHope Academy
146 African Network Operators Group (AfNOG)	154 New Artel
147 Education Development Center (EDC)	155 Rural Development Initiative
148 Flemish Association for Development Cooperation and Technical Assistance (VVOB)	156 Rwanda Development Board
149 International Computer Driving License	157 Rwanda Private Sector Federation, ICT Chamber
150 Ministry of Finance	158 Technobrain
151 Ministry of Labour	159 Workforce Development Authority
152 Ministry of Youth and ICT	160 Worldwide E-learning Campus
Ateliers sur l'engagement auprès des jeunes	
Côte d'Ivoire	
161 Abidjan, 19-21 January, 2016	
Nigeria	
162 Abuja, 7-8 March, 2016	163 Lagos, 10 March, 2016
Égypte	
164 Cairo, 8-10 March, 2016	
Rwanda	
165 Nyamata, 24 February, 2016	167 Kigali, 26 February, 2016
166 Huye, 25 February, 2016	



Notes de fin

- 1 Perspectives économiques en Afrique 2015.
- 2 Division de la population des Nations Unies, "Perspectives de la population mondiale : révision de 2015."
- 3 Analyse du cabinet Dalberg basée sur les Perspectives économiques en Afrique, «Promouvoir l'emploi des jeunes», 2012; Division de la population des Nations Unies, «Perspectives de la population mondiale: révision de 2015». Un sixième dans l'emploi rémunéré et le dernier sixième est sans emploi.
- 4 «Prévisions de 3 million d'emplois par an au cours de la prochaine décennie», en se basant sur les données du FMI pour l'Afrique subsaharienne, à savoir le «Document de travail sur les perspectives de l'Afrique en matière d'emploi», 2013. Ce chiffre tient compte des emplois créés aussi bien dans le secteur public que dans le secteur privé.
- 5 Programme des Nations Unies pour le développement, «Rapport sur le développement humain 2015: Œuvrer pour le développement humain», 2015.
- 6 Rapport des Nations Unies sur le développement humain, 2015.
- 7 Analyse des conseillers au développement mondial du cabinet Dalberg, en se basant sur la Loi d'Okun et en utilisant les données démographiques de la Division de la population des Nations Unies "Perspectives de la population mondiale: révision de 2015; données sur le PIB de la Banque mondiale (2013 et 2014); et Perspectives économiques en Afrique, Promotion de l'emploi des jeunes, 2012.
- 8 Banque mondiale, «Rapport sur le développement dans le monde 2011: Conflit, sécurité et développement», 2011.
- 9 United Nations University, "Conflict, Disaster and No Jobs," Research Paper No. 2008/85, October 2008.
- 10 Organisation internationale pour les migrations, Mise à jour sur la situation en Méditerranée, Flux de migrants vers l'Europe : arrivées et disparitions, 5 janvier 2016.
- 11 Perspectives économiques en Afrique 2015.
- 12 Division de la population des Nations Unies, Perspectives de la population mondiale: Révision de 2015; analyse du cabinet Dalberg.
- 13 Les emplois indirects et induits peuvent concerner des individus autres que les jeunes, mais l'hypothèse retenue est que la majorité des personnes touchées seront les jeunes, compte tenu du fait que l'âge moyen en Afrique s'établissait à 19,5 ans en 2015. Division de la population des Nations Unies, Perspectives de la population mondiale : révision de 2015. Le chiffre de 50 millions couvre le nombre d'emplois créés et de jeunes formés.
- 14 Division de la population des Nations Unies, "Perspectives de la population mondiale: révision de 2015." variante moyenne, âge médian.
- 15 La corrélation entre les changements dans les taux de chômage et de pauvreté est de l'ordre de 0,65, selon les estimations. Marianne Page, "Are jobs solution to Poverty? 2014, Stanford University.
- 16 DFID, "Pro-Poor Growth in the 1990s: Lessons and Insights from 14 Countries." Marianne Page, "Are jobs solution to Poverty? 2014, Stanford University.
- 17 Analyse des conseillers en développement du cabinet Dalberg basée sur la Loi d'Okun et utilisant les données démographiques de la Division de la population des Nations Unies; "Perspectives de la population mondiale : révision de 2015;" Données sur le PIB de la Banque mondiale (2013, 2014); et Perspectives économiques en Afrique, "Promouvoir l'emploi des jeunes," 2012.
- 18 PWC, "Women and the World of Work in 2012"
- 19 Les données sur le PIB par habitant viennent des cinq pays membres de l'ANASE. Ces données fournissent une estimation prudente de la croissance, le PIB par habitant étant même plus élevé dans 29 pays asiatiques en développement et émergents (~11x par rapport à la référence de 1980).
- 20 Données des Perspectives économiques mondiales du FMI.
- 21 OIT, "Le chômage et l'informalité pèsent sur les jeunes d'Amérique latine," 2014; Perspectives économiques mondiales; FMI, "Debout l'Afrique : tirer parti du dividende démographique," 2014; FNUAP, "Le dividende démographique;" *Asian Century Institute*, "Asia's Looming Demographic Dilemmas," 2014; *Nearshore Americas*, "How Will Latin America Convert on its Massive "Demographic Dividend?," 2014.
- 22 Banque mondiale, "Rapport sur le développement dans le monde 2011: Conflit, sécurité et développement," 2011.
- 23 Reuters, "Liberian President says youth unemployment a threat to peace", 2013; Oxfam Research, "Poverty and unemployment fuel the conflict according to 70% of Afghans", 2009; Mercy Corps, Youth & Consequences Report, 2015; Mercy Corps, "Why Youth Fight", 2014; DfID, Youth Voices on a Post-2015 World, 2013; ODI, "Youth in International Development Policy", 2013; Dalberg analysis.
- 24 Organisation internationale pour les migrations, "Faire face aux flux migratoires complexes en Méditerranée et en Europe," 2015.
- 25 The Guardian UK, "Sweden considers redirecting 60% of aid budget to refugee crisis", 2015; Journalism++, "The Migrant Files", 2015; IOM, "IOM Counts Latest Mediterranean Arrivals in 2016", 2016; CNBC, "Counting the cost of Europe's migrant crisis", 2015; Time, "How Europe is Spending Money on the Migrant Crisis".
- 26 Banque africaine de développement; 2013; Tirer parti des envois de fonds pour le développement de l'Afrique.
- 27 OCDE; 2014; Perdu dans l'intermédiation; Comment les changements excessifs sapent les avantages des envois de fonds par les travailleurs migrants à destination de l'Afrique.
- 28 Tels que PAY Africa, AFFORD, etc.
- 29 Division de la population des Nations Unies, "Perspectives de la population mondiale: révision de 2015;" Perspectives économiques en Afrique, "Promouvoir l'emploi des jeunes," 2012; analyse du cabinet Dalberg. Le dernier sixième de la population jeune est inactif.
- 30 L'annexe technique discute des facteurs du chômage des jeunes.
- 31 Il convient de noter que les chiffres du chômage, considérés de manière insolée, peuvent induire en erreur dans les pays affichant des taux de sous-emploi élevés. La définition des jeunes est celle de l'Union africaine.

- 32 Toutes les statistiques sur l'emploi publiées dans les Perspectives économiques en Afrique sont calculées en tenant compte de la tranche d'âge de 15 à 24 ans ; Perspectives économiques en Afrique : Promouvoir l'emploi des jeunes, 2012. Division de la Population des Nations Unies, "Perspectives de la population mondiale: révision de 2015.
- 33 OIT, "Programme pour l'emploi décent en Afrique", 2007-2015.
- 34 Perspectives économiques en Afrique, "Promouvoir l'emploi des jeunes," 2012.
- 35 FMI, "Génération traumatisée," 2012.
- 36 Division de la population des Nations Unies, "Perspectives de la population mondiale: révision de 2015."
- 37 La définition de l'emploi précaire est tirée des Perspectives économiques en Afrique. Il s'agit des personnes employées dans des conditions précaires, comme dans le cas des personnes auto-employées ou employées dans des entreprises familiales ou encore employées à temps partiel. Banque mondiale : Rapport sur l'emploi des jeunes en Afrique subsaharienne, 2014; analyse du cabinet Dalberg.
- 38 Banque africaine de développement: Effets des projets des projets des banques multilatérales de développement sur l'emploi: le cas de la Banque africaine de développement, 2015.
- 39 Aux fins de la présente Stratégie, la définition d'une PME que donne la Commission européenne est retenue, à savoir une entreprise avec un effectif de pas plus de 250 employés et un chiffre d'affaires de pas plus de 50 millions d'EUR ou un bilan total de pas plus de 43 millions d'EUR.
- 40 Enquête conduite par OSHD sur les projets concourant à la création d'emplois, novembre 2015.
- 41 Banque africaine de développement, "Accélérer la réponse du Groupe de la Banque africaine de développement à la crise du chômage des jeunes en Afrique," 2013.
- 42 Banque africaine de développement, "Réponse de la direction à la revue de l'appui de la Banque aux petites et moyennes entreprises (PME) sur la période 2006-2013," 2015.
- 43 Banque africaine de développement, "Evaluation d'impact dans les institutions de développement: le cas de la Banque africaine de développement," 2015; Banque africaine de développement, "Améliorer l'évaluation des impacts dans les programmes et projets des départements," 2015.
- 44 Banque africaine de développement, "Evaluation indépendante de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques et stratégies," 2015.
- 45 Comme dans le cas des projets ciblant les infrastructures à forte intensité de main-d'œuvre.
- 46 Cette approche est conforme à la Stratégie de la Banque pour remédier à la fragilité et renforcer la résilience en Afrique (2014–2019).
- 47 Alliance pour une révolution verte en Afrique (AGRA), « Rapport sur la situation de l'agriculture en Afrique », 2015.
- 48 Ibid.
- 49 Banque mondiale, « L'Afrique peut aider à nourrir l'Afrique : suppression des barrières au commerce régional des denrées alimentaires », 2012.
- 50 Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), Matrice détaillée du commerce FAOSTAT, 2013.
- 51 Un exemple de programme de formation de courte durée est le programme d'Appui à la génération de revenu des Ougandaises d'AVSI qui a fourni une formation d'une semaine axée sur les compétences commerciales de base, du mentorat et des dons en espèces de 375 USD. Ce programme a conduit au doublement de la probabilité d'exploitation d'une entreprise par un participant.
- 52 Le montant du capital d'amorce sera adapté au contexte du pays.
- 53 Les micro-entreprises créées par des jeunes pourraient de fait devenir des entreprises familiales.
- 54 Se reporter à l'annexe pour le calcul des emplois indirects et induits.
- 55 Les coûts et les impacts du programme « ENABLE Youth » n'ont pas été indiqués, car seuls les nouvelles activités et les programmes phares supplémentaires ont été inclus dans le modèle financier de la présente stratégie.
- 56 Le Forum économique mondial décrit la « quatrième révolution industrielle » comme le changement rapide qui découlera de « systèmes cyberphysiques » intégrant des machines interconnectées avec le travail humain.
- 57 Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, « État du développement industriel en Afrique : des possibilités inexploitées dans un contexte de défis croissants », 2013.
- 58 Deloitte, Évolution du capital humain en Afrique, 2014.
- 59 En Afrique du Sud, l'essor de l'industrie de la construction attire les travailleurs qui abandonnent l'industrie minière; Rasool, F., et Botha, C.J, Sajhrm « Nature, ampleur et effet des pénuries des compétences sur la migration des compétences en Afrique du Sud », 2011.
- 60 Des données supplémentaires sur ces activités figurent dans la section « Intégration » de la présente stratégie. La stratégie « Industrialiser l'Afrique » décrit aussi d'autres changements de politique requis pour rendre l'environnement des affaires plus compétitif.
- 61 Les jeunes seront placés directement dans des grappes industrielles t ou dans d'autres domaines d'activité des employeurs.
- 62 Se reporter à l'annexe pour le calcul des emplois indirects et induits.
- 63 Banque mondiale, « Rapport sur l'emploi des jeunes en Afrique subsaharienne », 2014.
- 64 En 2014, l'écosystème mobile a fourni environ 2 millions d'emplois directs et 2,4 millions d'emplois indirects en Afrique subsaharienne, d'après le « Rapport sur l'économie mobile — Afrique subsaharienne » de GSMA, 2015.
- 65 Chiffres relatifs aux financements, extraits du « Rapport sur l'économie mobile — Afrique subsaharienne » de GSMA, 2015. Un exemple de marché local des applications en croissance rapide est celui de l'application 2go de l'Afrique du Sud, qui a dépassé Facebook au Nigeria en 2014 avec 13 millions d'utilisateurs.

- 66 Banque mondiale, Étude en ligne sur le marché mondial.
- 67 Banque mondiale, Compétitivité des TIC en Afrique.
- 68 Perspectives économiques en Afrique, 2008-2010 ; Suivi mondial de l'Éducation pour tous de 2015, tableaux statistiques pour l'année scolaire s'achevant en 2012.
- 69 Des dizaines de villes et de pays ont déjà rendu obligatoire la pensée informatique.
- 70 Les emplois à forte intensité informatique et mathématique devraient connaître une croissance très forte dans les secteurs à la fois des TIC, des services financiers, des médias et du divertissement, ainsi que des services professionnels, selon le document du Forum économique mondial intitulé « L'avenir de l'emploi », 2016.
- 71 Forum économique mondial, « L'avenir de l'emploi », 2016.
- 72 Raspberry Pi est un programme à faible coût ayant la taille d'une carte de crédit, qui se branche sur un écran d'ordinateur ou de télévision et utilise un clavier et une souris standard.
- 73 Le secteur des TIC se compose des fabricants de matériel et des opérateurs de télécommunication ; le secteur basé sur les TIC comprend les acteurs de l'externalisation en ligne ; et le secteur des services TIC regroupe les entreprises basées sur Internet (comme les acteurs du commerce électronique).
- 74 Comparaison d'indicateurs de règlements régissant le marché du travail entre différentes bases de données : post-scriptum au débat sur l'emploi des travailleurs, OIT, 2014.
- 75 Cela est particulièrement important, car il n'existe actuellement pas de données exhaustives sur les résultats en matière d'emploi des jeunes dans beaucoup de PMR.
- 76 Une proposition initiale d'indicateurs figure en annexe.
- 77 La ventilation complète des coûts et des impacts, notamment toutes les hypothèses, figurera dans le document annexe de mise en œuvre.
- 78 Des discussions approfondies avec ces facilités sont requises pour déterminer tous les détails opérationnels.
- 79 Les mécanismes d'incitation encouragent le secteur privé à œuvrer en vue d'atteindre un objectif défini et à contribuer à remédier aux insuffisances du marché.
- 80 Banque mondiale (2012) : Rapport sur le développement dans le monde 2103.
- 81 S4YE, « Secteur privé et programmes d'emploi et de renforcement des compétences des jeunes ».
- 82 BAD, « Effets sur l'emploi de l'appui des banques multilatérales de développement : cas de la Banque africaine de développement », 2015.
- 83 SFI, « Étude de la SFI sur les emplois : évaluation de la contribution du secteur privé à la création d'emplois et à la réduction de la pauvreté », 2013.
- 84 Ibid.
- 85 Des multiplicateurs propres à chaque secteur sont utilisés pour les programmes phares des domaines de l'agriculture, de l'industrialisation et des TIC : « Étude de la SFI sur les emplois : cas de la Tanzanie », 2013. Industrialisation : Centre de développement économique urbain, moyenne pour les États-Unis, 2013. TIC : Notes de politique de la Banque mondiale en matière de TIC, cas des États-Unis, 2012.
- 86 BAD, « Effets sur l'emploi de l'appui des banques multilatérales de développement : cas de la Banque africaine de développement », 2015.
- 87 SFI, « Étude de la SFI sur les emplois : évaluation de la contribution du secteur privé à la création d'emplois et à la réduction de la pauvreté », 2013.







