



YouMatch

Global Initiative on Innovative
Employment Services for Youth

Dialogue multipartite et approches de coopération
pour les services de l'emploi

Caractéristiques essentielles et études de cas choisies en Afrique, dans la région MENA et en Europe Compilation d'études de cas



Publié par:
Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sièges sociaux:
Bonn et Eschborn, Allemagne

Initiative mondiale en matière de services de
l'emploi innovants pour les jeunes - YouMatch
Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36
53113 Bonn, Allemagne

E info@giz.de
I www.giz.de/en

Responsable:
Pierre Lucante
T +49 228 4460-1831
E pierre.lucante@giz.de

Auteurs:
Katja Janischewski avec la contribution du réseau YouMatch
E katja@janischewski.de

Mise en page:
Atelier Löwentor GmbH
Dieburger Straße 98d
64287 Darmstadt, Allemagne
www.loewentor.de

Crédits photos
© GIZ

Sur mandat du
Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ)
Division 113 : Initiative spéciale Formation et Emploi

Juillet 2021

REMERCIEMENTS

C'est dans le cadre des CdP 2 et 5 de YouMatch travaillant sur les thèmes du « dialogue multipartite sur l'emploi au niveau régional et local pour le développement des services de l'emploi pour les jeunes » et de « l'orientation professionnelle » que des remerciements sont adressés aux membres de la CdP. Sans leur participation et leurs contributions continues dans la CdP et à travers le réseau YouMatch, ce document n'aurait pas été possible.

Nous tenons à remercier tout particulièrement les auteurs des études de cas qui ont rendu cette compilation possible

(par ordre alphabétique) :

- Mme. Aya Abdel Kareem, Jordanie
- M. Benjamin Mulinda, Ouganda
- M. Douglas Opio, Ouganda
- M. Emmanuel Magomero, Malawi
- M. Lawrence Egulu, Ouganda
- M. Valence Twagizihirwe, Rwanda

A PROPOS DE L'AUTEUR

Katja Janischewski est une experte en promotion de l'emploi. Après avoir travaillé pour la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) en Tunisie, en Algérie et au siège social en Allemagne (2002-2007), elle a travaillé en tant qu'experte pour soutenir une grande variété de projets de développement dans le monde entier. Ses principaux domaines de travail comprennent différentes approches pour la promotion de l'emploi des jeunes et des femmes, la conceptualisation des services d'emploi (numériques), l'analyse des marchés du travail et des obstacles pertinents, les concepts de collecte et d'analyse des informations sur le marché du travail au niveau sectoriel et régional, ainsi que la mise en relation de différents acteurs privés et publics dans leurs efforts pour faire correspondre l'offre et la demande de travail.

TABLE DES MATIÈRES

Abréviations	5
1. YouMatch – Initiative mondiale en matière de services de l'emploi innovants pour les jeunes	7
2. Les communautés de pratique YouMatch, le dialogue multipartite sur l'emploi et l'orientation professionnelle	7
3. Champ d'application et objectifs du document DM	8
4. Définition du dialogue multipartite et des approches de coopération	8
5. Avantages et valeurs ajoutées du DM	9
6. Approches de plaidoyer en faveur du DM, à l'intention des décideurs	9
7. Partenariats stratégiques et de services – différents types de DM	10
8. Éventail des partenaires participant au DM	11
9. Formalisation vs non-formalisation du DM	12
10. Exemples de DM	13
10.1 Études de cas fournies par des institutions membres des CdP	13
10.2 Exemples de DM en Europe	23
11. Annexe I – Outils de soutien pour l'instauration et le maintien d'un DM	30

ABREVIATIONS

- 4IR** 4e Révolution industrielle
- AEFTEP** Autorité de l'enseignement et de la formation techniques, entrepreneuriaux et professionnels
- AUDA-NEPAD** Agence de développement de l'Union africaine
- BMZ** Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement
- CAE** Communauté de l'Afrique de l'Est
- CDM** Cité des Métiers
- CDP** Communauté de pratique
- CDR** Conseil de développement du Rwanda
- CESTRAR** Centrale des syndicats des travailleurs du Rwanda
- CUA** Commission de l'Union africaine
- DM** Dialogue multipartite et approches de coopération
- ECAM** Association consultative des travailleurs du Malawi
- EFTEP** Enseignement et formation techniques, entrepreneuriaux et professionnels
- EPR** École polytechnique du Rwanda
- ETF** Fondation européenne pour la formation
- MCCCI** Confédération des chambres de commerce et de l'industrie du Malawi
- MDT** Ministère du Travail
- MENA** Moyen-Orient et Afrique du Nord
- MIFOTRA** Ministère de la Fonction publique et du Travail

MINEDUC Ministère de l'Éducation

MINICOM Ministère du Commerce et de l'Industrie

MYCULTURE Ministère de la Jeunesse et de la Culture

NEP Conseil national de l'emploi

NIRDA Agence nationale de recherche et de développement industriels

OBNL Organisations à but non lucratif

OC Organisations communautaires

OIT Organisation internationale du travail

ONG Organisations non gouvernementales

PPE Programme de promotion de l'emploi

PPSDF Forum de développement des compétences
du secteur public-privé

PTE Pacte territorial pour l'emploi

RSB Conseil des normes du Rwanda

SNR Service national de réadaptation

SPE Services publics de l'emploi

UFMS Secrétariat de l'Union pour la Méditerranée

WAPES World Association of Public Employment Services

WDA Autorité de développement de la main-d'œuvre

1. YouMatch – Initiative mondiale en matière de services de l'emploi innovants pour les jeunes

YouMatch, l'Initiative mondiale en matière de services de l'emploi innovants pour les jeunes, est financée par le ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ) et mise en œuvre par la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Elle s'attache à améliorer les **services de l'emploi grâce au dialogue multipartite interrégional**. L'initiative YouMatch est mise en œuvre en partenariat avec la Commission de l'Union africaine (CUA), l'Agence de développement de l'Union africaine (AUDA-NEPAD), le Secrétariat de l'Union pour la Méditerranée (UfMS) et l'Association mondiale des services publics de l'emploi (WAPES). YouMatch collabore par ailleurs avec des organisations telles que la Fondation européenne pour la formation (ETF) et l'OIT. YouMatch travaille en étroite coopération avec les partenaires du réseau WAPES ainsi qu'avec des projets régionaux et bilatéraux de la coopération allemande au développement dans de nombreux pays.

Le réseau YouMatch réunit environ 100 professionnels des services de l'emploi de 25 pays africains et du MENA en **six communautés de pratique (CdP) interrégionales**. S'appuyant sur une approche multipartite, le réseau est constitué de représentants de plus de **70 organisations publiques, privées et de la société civile**. En tant que professionnels des services de l'emploi, ils échangent leurs expériences, partagent leurs connaissances et leur expertise, font des commentaires, discutent et interagissent avec les autres membres des CdP et bénéficient de mesures adaptées de renforcement des capacités sous forme d'échanges avec des experts internationaux, de voyages d'étude, de formations ciblées, de webinaires, de conseils entre pairs, etc.

2. Les communautés de pratique YouMatch, le dialogue multipartite sur l'emploi et l'orientation professionnelle

Les **CdP 2 et 5 de YouMatch** collaborent sur les thèmes du « dialogue multipartite sur l'emploi au niveau régional et local pour le développement des services de l'emploi pour les jeunes » et de « l'orientation professionnelle ». Ces CdP comprennent actuellement **28 membres** représentant des institutions de 11 pays d'Afrique et de la région MENA (Afrique du Sud, Éthiopie, Jordanie, Kenya, Malawi, Namibie, Nigeria, Ouganda, Palestine, Rwanda, Tanzanie). Elles sont animées par deux facilitateurs qualifiés qui coordonnent la logistique générale des réunions des CdP et animent les différentes formes d'échange (en ligne et en présentiel) pour mettre en œuvre le plan d'action des CdP. Ce **plan d'action des CdP** comprend les trois domaines d'intervention suivants :

- 1) apprentissage des **meilleures pratiques internationales** de mise en place d'approches efficaces de coopération multipartite et d'orientation professionnelle pour les services de l'emploi ;
- 2) connaissance du contexte de la coopération multipartite et des structures d'orientation professionnelle dans les pays membres des CdP représentés – **échange entre pays** ; et
- 3) élaboration de **lignes directrices** sur la façon de renforcer et gérer efficacement les structures de coopération multipartite dans le domaine des services de l'emploi, y compris l'orientation professionnelle.

3. Champ d'application et objectifs du document DM

Dans le cadre d'une enquête (octobre 2020) sur le champ d'application des lignes directrices prévues dans le plan d'action des CdP, les membres des CdP ont souhaité que ces lignes directrices **soient plus concrètement axées sur** la façon de mettre en œuvre les approches sélectionnées et donnent des informations comparatives sur leurs avantages et inconvénients à l'appui de différents exemples. L'enquête a en outre confirmé que les exemples de dialogues multipartites (DM) devraient inclure **à la fois des exemples pris en Europe et dans les régions des CdP** (Afrique et région MENA), essentiellement sur la base d'un voyage d'étude virtuel des deux CdP en novembre 2020. Les **thèmes prioritaires du document DM soulignés dans l'étude incluaient l'orientation professionnelle, le soutien des start-ups, ainsi que l'adéquation de l'offre et la demande d'emplois et les services de placement.**

Par conséquent, le **présent document donne les principales caractéristiques** de la conception, l'amorce et la mise en œuvre du dialogue multipartite et des approches de coopération pour les services de l'emploi, et il **fait une synthèse d'un certain nombre d'études de cas** provenant d'Afrique, de la région MENA et d'Europe. Pour ceux qui planifient un DM ou cherchent divers exemples, les différentes études de cas sont une source d'inspiration sous la forme **d'informations détaillées et pratiques** sur la composition et le champ d'application des différents modèles de dialogue et de partenariat et, en plus, elles **soulignent les enjeux majeurs ainsi que les avantages** des divers modèles. En outre, conformément au caractère pratique du document, une sélection de **lignes directrices et d'outils de soutien** a été compilée pour faciliter la mise en œuvre des diverses étapes de création de partenariats et fournir des instructions pratiques (voir l'annexe 1 « Outils de soutien »).

4. Définition du dialogue multipartite et des approches de coopération

Dans le contexte des CdP YouMatch, le dialogue multipartite et les approches de coopération (DM) sont des **partenariats multilatéraux**, à la fois **formalisés et non formalisés**, entre **divers acteurs** issus d'autorités publiques, de la société civile et du secteur privé au niveau **national, régional et/ou local**, qui visent à améliorer la situation de l'emploi de certains groupes cibles grâce à l'application de **mesures conjointes et/ou coordonnées.**

Ils se caractérisent généralement par une certaine **complexité** eu égard à la résolution de problèmes pluridimensionnels, un certain niveau d'**intensité** de la relation (relation étroite), la nature **non concurrentielle** de la coopération, et leur non-hiérarchisation (« **tous les partenaires sont égaux** »).

5. Avantages et valeurs ajoutées du DM

Le DM a différentes finalités : *

- améliorer l'**efficacité** des mesures de promotion de l'emploi ;
- **éviter la duplication** des efforts en améliorant la coordination ;
- promouvoir l'utilisation d'**approches ou de ressources complémentaires** de manière coordonnée et synergique ;
- **s'attaquer aux besoins réels**, identifiés par le biais d'informations et de données quantitatives et qualitatives partagées ;
- réaliser des **économies d'échelle et accroître l'efficacité** des actions ;
- améliorer les mesures grâce à une approche **pluridimensionnelle** (impliquant divers acteurs et points de vue) et **multi-niveaux** (impliquant différents niveaux de société sur le plan local, régional et national) ;
- **permettre d'innover** dans le domaine des mesures de promotion de l'emploi, en surmontant les obstacles institutionnels et en ouvrant de nouvelles perspectives ;
- étendre la portée pour obtenir des **résultats élargis, à plus grande échelle**, en mettant les ressources en commun et en améliorant la visibilité ; et
- **combler les lacunes** en matière de mesures de soutien et de mise en œuvre, ce qu'aucune organisation ne pourrait faire seule.

6. Approches de plaidoyer en faveur du DM, à l'intention des décideurs

L'instauration de partenariats au-delà de frontières institutionnelles qui se caractérisent parfois par un certain manque de confiance peut représenter une **tâche ardue**. En outre, notamment lorsqu'il est fait appel à des ressources supplémentaires pour conceptualiser et mettre en œuvre le dialogue et les approches de coopération, il peut être difficile de **convaincre tous les acteurs concernés et les amener** à participer et, plus tard, à adopter des recommandations et/ou participer à des actions conjointes.

Pour assurer l'adhésion précoce et durable des principaux décideurs, **il est possible d'envisager un certain nombre d'outils et d'approches** auxquels on peut accéder en consultant les **documents fournis dans l'annexe**.

1) Pour commencer, il faut identifier les **principales parties prenantes** ayant un pouvoir politique/sociétal élevé au niveau concerné (national – régional – local) et un lien avec le sujet / le groupe cible pour la promotion de l'emploi. Sont concernés les **politiciens**, les responsables gouvernementaux et les agents de la fonction publique, comme peuvent également l'être les **leaders du secteur privé** ainsi que d'autres **médiateurs** ayant une influence sur les décisions publiques et privées, par exemple les journalistes et les médias, les agences de développement et les grandes ONG. L'identification des acteurs les plus pertinents pourra nécessiter une **cartographie des parties prenantes** (identification des « influenceurs » dans différents domaines) ou des exercices équivalents.

* Source : European Commission (2013), Successful partnerships in delivering Public Employment Services, Brussels, Author : Anette Scoppetta

- 2) Lorsque ces agents du changement ont été identifiés et que les éléments centraux du projet de DM prévu ont été précisés (p. ex. la formulation des objectifs), on peut les **approcher en utilisant diverses mesures** pour obtenir leur participation et leur soutien. On pourra pour cela :
- réaliser des **recherches** et diffuser les résultats dans des **publications**, avec des messages clés justifiés s'appuyant sur des données ;
 - lancer une **campagne publique** avec des messages clés appuyés par des modèles / éléments émotionnels ;
 - instaurer des partenariats avec des institutions similaires ayant des objectifs communs, pour se mettre d'accord sur des « **messages communs** » (même langage et mêmes messages clés) ;
 - organiser / participer à des **conférences et réunions / manifestations** auxquelles les décideurs seront présents et

à l'occasion desquelles des messages pourront être communiqués, de manière formelle et informelle ;

- adopter des **stratégies médias** ciblées pour sensibiliser et communiquer des informations sur le thème et le message particuliers, y compris des campagnes sur les réseaux sociaux ;
- utiliser des éléments de « **mobilisation sociale** » pour encourager la société civile et le groupe cible (généralement au niveau de base) à exprimer leurs inquiétudes relatives aux questions de l'emploi et pour sensibiliser les décideurs influents à leurs besoins.

Dans toutes ces mesures de communication, les **avantages évidents du dialogue multipartite et de la coopération** doivent être considérés comme un thème central.

7. Partenariats stratégiques et de services – différents types de DM

D'une manière générale, on distingue **deux types de DM** : *

<p>Partenariats stratégiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> · instaurés au niveau de la politique générale · visant à améliorer la planification stratégique et la mise en œuvre des mesures d'une politique active du marché du travail · dispositions formelles de tels partenariats, entre autres : accords de partenariat, pactes et contrats multilatéraux
<p>Partenariats de services</p>	<ul style="list-style-type: none"> · visant à conjointement améliorer la mise en œuvre de services / mesures spécifiques (emploi) · souvent caractérisés par un moindre nombre de partenaires comparativement aux partenariats stratégiques · les acteurs sont déterminés par le service à mettre en œuvre (p. ex. pour une région spécifique, un domaine politique donné, un groupe cible particulier) · souvent instaurés de manière formelle et – comme les partenariats stratégiques – selon des dispositions juridiquement contraignantes telles que des accords de partenariat ou des contrats multilatéraux · il ne faut pas confondre les partenariats de services avec d'autres relations d'affaires telles que la sous-traitance ou l'externalisation de services à des prestataires

* Source : European Commission (2013), Successful partnerships in delivering Public Employment Services, Brussels, Author : Anette Scoppetta

8. Éventail des partenaires participant au DM

La composition exacte de chaque DM dépendra fortement des parties prenantes, ainsi que du champ d'application et de l'objet du partenariat. D'une manière générale, les **acteurs suivants peuvent être considérés comme des partenaires d'un DM** pour la promotion de l'emploi :*

- représentants du **secteur privé** : chambres consulaires, fédérations (p. ex. de syndicats, de l'industrie), entreprises (grandes sociétés, petites et moyennes entreprises), représentants des employés et des employeurs ;
- représentants des **autorités publiques** : villes et municipalités, instances nationales / ministères, institutions gouvernementales (à différents niveaux et avec différentes responsabilités territoriales, p. ex. communautés, provinces, pays) ;
- représentants de la **société civile** : initiatives et réseaux de citoyens, organisations non gouvernementales (ONG, p. ex. initiatives locales en faveur de l'emploi), fondations et organisations à but non lucratif (OBNL) ;
- **prestataires de services de l'emploi** : services privés et publics de l'emploi, agences de travail intérimaire, prestataires de formation, ONG ;
- représentants du **système éducatif** : écoles, organisations d'enseignement et/ou de formation ;
- établissements de **recherche** : instituts, groupes de réflexion, universités ;
- représentants du **secteur financier** ;
- **associations régionales de développement** et organismes de gestion ;
- **représentants de groupes cibles** (p. ex. offices des personnes handicapées, maisons de jeunes, associations de lutte contre le chômage).

Comme l'**économie informelle** joue un rôle considérable dans la plupart des pays membres des CdP 2 et 5 YouMatch, le DM sur la promotion de l'emploi doit également refléter les préoccupations et les besoins qui en découlent. Toutefois, les entreprises informelles comme les travailleurs informels sont **rarement organisés** en institutions faitières, si bien que leur inclusion systématique pose problème. Une approche appropriée consisterait à utiliser les **réseaux et les informations détenues par les partenaires sociaux** (notamment les syndicats, organisations d'employeurs et coopératives) et les **associations/organes du secteur privé** pour inclure les points de vue de tous les types d'employeurs et d'employés.

* Source : European Commission (2013), *Successful partnerships in delivering Public Employment Services*, Brussels, Author : Anette Scoppetta

9. Formalisation vs non-formalisation du DM

L'une des **décisions stratégiques les plus pertinentes** à prendre par les parties prenantes instaurant et maintenant un DM est de savoir jusqu'à quel point le partenariat doit être

formalisé ou considéré comme une coopération informelle. Les deux options présentent un **certain nombre d'avantages et d'inconvénients**, comme indiqué dans le tableau ci-dessous : *

Formalisation du DM	Avantages	<ul style="list-style-type: none"> • Clarté du cadre et des règles de coopération • Renforcement de la responsabilité et de l'engagement des partenaires • Renforcement juridique • Plus axée sur les résultats • Renforcement des capacités à influencer la politique • Plus de chances d'accroître la visibilité • Amélioration du suivi grâce aux engagements juridiques
	Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> • Plus grande importance accordée aux ressources nécessaires • Efforts administratifs plus exigeants • Moindre flexibilité
Approche informelle du DM	Avantages	<ul style="list-style-type: none"> • Plus de flexibilité • Plus fort niveau de participation d'un groupe plus important de partenaires • Plus haut niveau d'innovation
	Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs moins clairs • Manque de définition des rôles et des responsabilités

D'une manière générale, on ne peut pas faire de **recommandations claires** pour une formalisation ou une approche informelle du DM dans le domaine de la promotion

de l'emploi. Pour chaque partenariat, les avantages et les inconvénients des deux formules doivent être conjointement évalués en détail et en fonction des objectifs spécifiques visés.

* Source : European Commission (2013), Successful partnerships in delivering Public Employment Services, Brussels, Author : Anette Scoppetta

10. Exemples de DM

Les études de cas suivantes s'appuient sur deux sources : 1) résumés d'exemples d'approches de DM dans la promotion de l'emploi fournis par les institutions membres des CdP 2 et 5

YouMatch ; et 2) exemples choisis de DM dans la promotion de l'emploi dans des pays européens, présentés lors du voyage d'étude virtuel des deux CdP en novembre 2020.

10.1 Études de cas fournies par des institutions membres des CdP

Étude de cas 1 – JORDANIE

Dialogues sur l'emploi local – Programme de promotion de l'emploi/GIZ Jordanie (partenariat stratégique)

OBJECTIFS

Chaque fois que le dialogue est prévu, un **certain thème y sera discuté**. Cette activité a pour objectif premier de réunir les principales parties prenantes pour :

- **sensibiliser** à certains points relatifs à l'emploi ;
- examiner le **processus d'adéquation de l'offre et de la demande d'emploi** ;
- promouvoir une **compréhension mutuelle** entre les parties prenantes ;
- exploiter le potentiel d'une **future collaboration** entre les parties prenantes pouvant être bénéfique pour la situation de l'emploi au niveau local ;
- se mettre d'accord sur des **initiatives conjointes pour l'emploi** entraînant l'attribution d'emplois à des demandeurs d'emploi jordaniens.

INSTITUTIONS MEMBRES

- Ministère du Travail – MdT (direction du travail de terrain)
- Chambres locales de commerce et d'industrie
- Employeurs de différents secteurs dans le secteur privé

ÉTENDUE DES TRAVAUX / ACTIVITÉS

Une **forme de dialogue entre les parties prenantes locales** (p. ex. chambres, entreprises, administration, prestataires d'éducation, société civile) est instaurée dans les gouvernorats ciblés par le programme de promotion de l'emploi (EPP)/ GIZ. Chaque dialogue réunit des participants dont la présence est obligatoire (direction locale du MdT, chambre locale de commerce/d'industrie, un certain nombre d'entreprises ou d'usines privées) ainsi que d'autres acteurs importants de l'emploi (ces invités peuvent varier en fonction du thème de la discussion). Ce dialogue entre dans le cadre du **dialogue chambre-MdT**.

Le dialogue traite un **certain thème ou sujet**, conformément à l'ordre du jour préparé et aux besoins du gouvernorat et des employeurs concernés.

Au cours du dialogue, les parties prenantes conviennent conjointement des mesures susceptibles de servir les Jordaniens locaux et de leur donner des emplois.



CADRE INSTITUTIONNEL

« **Dialogues sur l'emploi local** » est un terme général dans le cadre duquel différents formats de dialogue doivent être établis. Le format établi peut mettre l'accent sur les principaux participants, thèmes ou partenariats. Dans le cadre du Programme de promotion de l'emploi (PPE) et dans les gouvernorats ciblés, le format est basé sur les participants/partenaires clés qui planifient les mesures pour l'emploi et les mettent en œuvre, c'est-à-dire la chambre locale et la direction locale du ministère du Travail, d'où l'appellation « **dialogue chambre-MdT** ».

DISPOSITIONS FINANCIÈRES

Il est budgétisé par l'intermédiaire du Programme de promotion de l'emploi (PPE). La durabilité du format fait l'objet de discussions avec le MdT pour assurer son financement.

Notre principal objectif est que la direction du ministère du Travail soit capable d'organiser et d'animer les futurs dialogues.

AVANTAGES RECONNUS DE LA COOPÉRATION

Un des objectifs majeurs des dialogues est que les principaux participants (chambre de commerce et direction locale du MdT) s'habituent à traiter et **travailler ensemble**.

Grâce à la communication, les participants parviennent à des **consensus** qui favorisent la communication, le dialogue et la collaboration.

Les mesures et les efforts pour l'emploi sont **coordonnés et synchronisés** de manière à en faire **systématiquement** profiter plus de Jordaniens.

PROBLÈMES IDENTIFIÉS

- **Insuffisances de la structure** pour les dialogues privé-public
- **Le changement fréquent** de dirigeants et de personnes responsables peut entraîner une perte des connaissances et une mise en œuvre inadéquate
- **Faible potentiel économique**
- **Financement** de mesures pour l'emploi convenues conjointement

APPROCHES VISANT À GARANTIR LA DURABILITÉ DE LA COOPÉRATION

- Le personnel du MdT **a été formé aux compétences de modération** afin de lui permettre de faciliter les dialogues.
- Discuter avec le MdT de sa capacité et de sa volonté de financer les dialogues et de **maintenir le format après le PPE**.
- **Indiquer au personnel du MdT** comment organiser les dialogues ; bien les planifier, les mettre en œuvre et les documenter.

AUTRES INFORMATIONS

La documentation des dialogues comprend :

- Procès verbal de la réunion
- Feuille de présence
- Ordre du jour
- Rapport sur les initiatives locales pour l'emploi (si convenu)

Étude de cas 2 – RWANDA

Il n'y a pas de dialogue/coopération multipartite spécifique. Il y a par contre un **FORUM, UN GROUPE DE TRAVAIL TECHNIQUE, UN COMITÉ D'ORIENTATION** sur la promotion de l'emploi (**partenariat stratégique**)

OBJECTIFS

- Garantir un **environnement favorable** à la création d'emplois
- Garantir le **développement des compétences** des jeunes et des femmes
- Accroître l'employabilité grâce à l'**apprentissage sur le lieu de travail**
- Accélérer la **croissance** du secteur potentiel de l'emploi
- Accroître l'**implication du secteur privé**
- Améliorer les **interventions sur le marché du travail**
- **Mieux faire connaître les politiques et stratégies** favorables à l'emploi productif et à la croissance

INSTITUTIONS MEMBRES

Des **institutions publiques et privées** sont concernées :

- Conseil de développement du Rwanda (CDR), qui supervise la promotion de l'emploi au Rwanda/ Département du développement des compétences ;
- Ministère du Travail (MIFOTRA) ;
- Ministère de la Jeunesse et de la Culture (MYCULTURE) ;
- Ministère de l'Éducation (MINEDUC), autorité de développement de la main-d'œuvre (WDA), École polytechnique du Rwanda (EPR) ;
- Ministère du Commerce et de l'Industrie (MINICOM),
- Agence nationale de recherche et de développement industriels (NIRDA) ;
- Service national de réadaptation (SNR),
- Conseil des normes du Rwanda (RSB).

ÉTENDUE DES TRAVAUX / ACTIVITÉS

Comité technique : identifie toutes les questions liées à la création d'emplois et à la conformité de diverses institutions

Comité technique de haut niveau : stratégies de mise en œuvre de la stratégie nationale de développement des compétences et de promotion de l'emploi, et du cadre de formation au S&E

Direction du comité de pilotage des institutions : mobilisation des fonds et des ressources, et des bénéficiaires

CADRE INSTITUTIONNEL (P. EX. DIALOGUE, ACCORD DE COOPÉRATION, ENTREPRISE À BUT NON LUCRATIF)

Forum de conformité des emplois : organisé annuellement au niveau provincial et présidé par le ministère de la Fonction publique et du Travail (institutions gouvernementales, fédération du secteur privé, responsables des districts, partenaires pour le développement) – législation du travail, fiscalité, lignes directrices pour l'emploi.

Groupes de travail sectoriels liés à la création d'emplois : ce forum est consacré au développement du secteur privé et à l'emploi des jeunes (PSDYE). Il est présidé par le MINICOM et réunit des partenaires du développement tels que la Fondation MasterCard, la GIZ, etc. Il examine l'objectif national (des emplois à créer) et les mesures à appliquer.

Table ronde de l'emploi : organisée par le programme « ECO EMPLOI » de la GIZ, en partenariat avec d'autres organisations et entreprises privées locales, lorsque des ONG et des entreprises privées se réunissent et discutent des questions de promotion de l'emploi.

Centrale des syndicats des travailleurs du Rwanda (CESTRAR): organe représentatif des travailleurs. C'est la confédération de divers syndicats de travailleurs et de divers secteurs tels que l'éducation, la santé, l'agriculture, la construction, les transports, etc.

DISPOSITIONS FINANCIÈRES

La **direction du comité de pilotage des institutions** est chargée de mobiliser des fonds et des ressources auprès des institutions membres et des partenaires.

AVANTAGES RECONNUS DE LA COOPÉRATION

Elle aborde les questions liées :

- au système d'information sur le marché du travail ;
- à l'emploi des jeunes, des femmes et des personnes handicapées ;
- à l'éducation et la formation ;
- à la participation du secteur privé ;
- à la création d'emplois ;
- à l'inadéquation des qualifications et à l'inemployabilité, etc.

PROBLÈMES IDENTIFIÉS

Il n'existe pas de **dialogue multipartite national bien structuré** sur le service de l'emploi au Rwanda. Il existe par contre **divers forums, groupes de travail, comités d'orientation**.

APPROCHES VISANT À GARANTIR LA DURABILITÉ DE LA COOPÉRATION

Instauration d'un dialogue multipartite national qui n'existe pas à ce jour.

AUTRES INFORMATIONS (SITES WEB, RÉSEAUX SOCIAUX, DOCUMENTS)

www.rdb.rw/skills

www.cestrar.rw

www.mifotra.gov.rw



Étude de cas 3 – OUGANDA

Dialogues multipartites nationaux sur l'emploi en Ouganda (par l'intermédiaire du conseil national de l'emploi) (partenariat stratégique)

OBJECTIFS

- Promouvoir les **politiques macroéconomiques** et les stratégies d'investissement pour la création d'emplois.
- **Améliorer la productivité**, la compétitivité et l'employabilité de la population active, surtout celles des jeunes et des autres membres les plus vulnérables de la population active.
- Promouvoir le **développement des compétences professionnelles**, de la formation, de l'apprentissage et/ou des stages, notamment pour les jeunes.
- Promouvoir la **formation professionnelle et technique** ciblée et fonctionnelle.
- Assurer la disponibilité **d'informations fiables et opportunes sur le marché du travail**, surtout pour les secteurs du marché du travail employant des femmes pauvres et vulnérables.
- Promouvoir et **protéger les droits et les intérêts des travailleurs** conformément à la législation du travail et aux normes fondamentales du travail existantes.



INSTITUTIONS MEMBRES

- Ministère du Genre, du Travail et des Affaires sociales [présidence et secrétariat]
- Ministère des Finances, de la Planification et du Développement économique
- Ministère de la Fonction publique
- Ministère de l'Agriculture, de l'Industrie animale et de la Pêche
- Ministère du Tourisme, du Commerce et de l'Industrie
- Ministère des Travaux publics et des Transports
- Ministère de l'Éducation et des Sports
- Ministère des Collectivités locales
- Ministère de la Santé
- Ministère des Affaires étrangères
- Ministère des Terres, du Logement et du Développement urbain
- Ministère de l'Intérieur, département de l'immigration
- Ministère de l'Énergie et du Développement minier
- Ministère des Technologies de l'information et des communications
- Ministère en charge de la Communauté de l'Afrique de l'Est (CAE)
- Autorité de planification nationale – Bureau ougandais de la statistique
- Autorité ougandaise d'investissement – Fédération ougandaise des employeurs
- Organisation nationale des syndicats
- Organisation centrale des syndicats libres
- Enterprise Uganda (Ltd)

ÉTENDUE DES TRAVAUX / ACTIVITÉS

- Agir en tant que **forum consultatif des parties prenantes** sur la mise en œuvre de la politique et des questions connexes.
- Adopter les **indicateurs et les objectifs de rapports** de la politique.
- **Examiner les progrès** réalisés dans la mise en œuvre des engagements politiques par les diverses parties prenantes et faire des recommandations le cas échéant.
- **Examiner les programmes** pour évaluer l'importance de l'intégration de l'emploi.
- **Commander des études** sur l'impact des programmes gouvernementaux sur l'emploi.
- **Proposer des stratégies** d'intégration de l'emploi dans les plans d'action pour la mise en œuvre du programme.
- Mener toute autre activité jugée nécessaire pour atteindre les objectifs de la politique.

CADRE INSTITUTIONNEL

« Il est institué un **Conseil national de l'emploi (NEP)** pour coordonner, orienter, intégrer et suivre les efforts de mise en œuvre de cette politique. Les membres de ce conseil relèvent du niveau de **secrétaire permanent ou directeur général** et sont issus des (...) ministères, départements et agences [énumérés sous « Institutions membres » ci-dessus]. » (Ministère du Genre, du Travail et des Affaires sociales, politique nationale de l'emploi pour l'Ouganda 2011, p. 37). Le **ministère du Travail** assure la mise en œuvre de la politique en collaboration avec d'autres ministères, partenaires sociaux et agences jouant un rôle clé dans la création d'emplois.

La **présidence et le secrétariat** du NEP assument les responsabilités suivantes :

- Élaborer le programme d'action pour l'emploi.
- Élaborer les lignes directrices d'intégration des questions d'emploi dans les autres politiques, programmes et plans.
- Assurer la disponibilité d'informations de qualité, en temps opportun, sur le marché du travail.
- Créer un système détaillé, exhaustif et actualisé de classification nationale des professions et de classification des normes industrielles.
- Renforcer les capacités et assurer la supervision et le soutien du personnel de district.

- Coordonner la mise en place d'un cadre stratégique national d'assistance sociale.
- Assurer la protection sociale de tous les travailleurs.
- Améliorer la coordination, le dialogue et la collaboration avec les partenaires sociaux.

DISPOSITIONS FINANCIÈRES

L'emploi étant une question transversale, la politique favorise une **approche et une intégration multisectorielles des questions d'emploi** à tous les niveaux des programmes gouvernementaux et du secteur public.

Le financement de la politique est donc **réparti entre les ministères sectoriels, départements et agences compétents, ainsi qu'entre les administrations locales, les partenaires sociaux et les organisations de la société civile.**

Chaque ministère sectoriel identifie les problèmes d'emploi, les budgétise et les finance sans dépasser le plafond de son **cadre de dépenses à moyen terme.**

Le **ministère des Finances, de la Planification et du Développement économique** est chargé de s'assurer que l'emploi librement choisi et productif est un objectif prioritaire de toutes les politiques économiques et sociales du pays. En particulier, le ministère :

- garantit la disponibilité des ressources financières et du budget nécessaires pour les interventions au niveau de l'emploi ;
- attire et oriente les investissements générateurs d'emplois ;
- offre des incitations pour les investissements qui offrent des opportunités d'emplois.

AVANTAGES RECONNUS DE LA COOPÉRATION

Les emplois doivent être planifiés et financés, essentiellement par le gouvernement. Le gouvernement assume la **responsabilité générale de la mise en œuvre de cette politique avec la participation d'autres** acteurs, y compris le secteur privé, les organisations d'employeurs et de travailleurs, les partenaires pour le développement, les ONG, les organisations communautaires, les communautés, ainsi que les particuliers. Le Conseil national de l'emploi, en tant qu'organe de mise en œuvre de la politique nationale de l'emploi de 2011, est **motivé par la nécessité économique de relever le double défi de la pauvreté et du chômage.**

La politique va consolider et **créer des synergies entre différents secteurs et faire de la création d'emplois un indicateur clé** du développement économique.

La politique va également offrir un cadre favorable à la promotion d'**emplois productifs et décents et à la création d'entreprises**, à la conformité des employeurs, investisseurs et travailleurs aux normes du travail, à la protection sociale et au dialogue social.

La politique va également **encourager la polyvalence des compétences des ressources humaines**, notamment chez les jeunes, et le développement de l'entrepreneuriat pour une amélioration de la productivité et de la compétitivité. Cela entraînera une augmentation de l'épargne/des profits et des investissements et, par conséquent, la création d'emplois durables et l'intensification de la croissance économique.

PROBLÈMES IDENTIFIÉS

- Il faut s'assurer que **toutes les parties prenantes intègrent les stratégies de l'emploi** dans leurs politiques, plans et programmes.
- Il faut s'assurer que les **structures appropriées sont en place** au niveau national et à celui du district, et dans les organisations des partenaires sociaux.
- La mise en œuvre de cette politique constitue une des principales difficultés, car elle **a besoin de ressources suffisantes et exige une dotation budgétaire prioritaire** aussi bien au niveau du gouvernement national qu'à celui des administrations locales. La coopération interinstitutionnelle est nécessaire pour un impact plus fort et pour le suivi des facteurs de réussite.
- Pour que la mise en œuvre de cette politique soit efficace, il faut **harmoniser toutes les principales politiques** et les mettre en synergie.
- La mise en œuvre de cette politique doit susciter un **changement de l'attitude négative et de la culture du travail de la population**. Une mauvaise éthique de travail (comportement contraire à l'éthique), une mau-

vaise gestion du temps, des compétences managériales inappropriées et le non-respect du travail et des droits des travailleurs, qui entraîne une réduction de la productivité de la main-d'œuvre, sont autant d'éléments préjudiciables. Il est possible de remédier à ces insuffisances, p. ex. par une formation aux compétences comportementales et l'inclusion d'approches pertinentes dans des programmes d'étude adaptés.

- **Sous-financement**, entraînant un manque de réunions.
- **Priorités conflictuelles** du gouvernement. Il est essentiel d'obtenir l'adhésion du gouvernement et le soutien d'autres parties prenantes pour garantir la réussite.
- Autant l'emploi est considéré comme un objectif national, autant il est encore **essentiellement perçu comme un produit d'une bonne gestion macroéconomique**.
- **Le ministère du Genre, du Travail et des Affaires sociales n'a pas le mandat qui lui permettrait de faire jouer tous les leviers du gouvernement** pour défendre « l'emploi ».

APPROCHES VISANT À GARANTIR LA DURABILITÉ DE LA COOPÉRATION

Un suivi et une évaluation de la mise en œuvre et de l'impact des mesures politiques à tous les niveaux doivent régulièrement être réalisés en utilisant les indicateurs appropriés. Cela implique la pleine participation des ministères, des départements et des agences du gouvernement, du secteur privé, des organisations d'employeurs et de travailleurs, et de la société civile.

Cette politique sera **revue tous les cinq ans** pour tenir compte de l'impact, des performances et des nouvelles difficultés.

Cette politique est **ancrée dans les principales politiques et législations du gouvernement** telles que la Vision nationale 2040, le Plan de développement national, la Constitution nationale et d'autres législations pertinentes.

AUTRES INFORMATIONS

Améliorer les dialogues nationaux entre parties prenantes (autres idées)

- S'assurer que le **cadre macroéconomique est réorienté** pour soutenir la création d'emplois.
- **Intégrer les objectifs d'emplois** dans les programmes du gouvernement.
- Objectifs en faveur de l'emploi : **il ne suffit pas de souhaiter l'emploi. Il faut le planifier. Il faut le financer.**
- Faire en sorte que **l'agriculture attire plus** les jeunes.
- Encourager le **marché du travail numérique et faire en sorte que tout le monde en profite.**
- À mesure que **disparaissent « les vieux emplois »**, comment s'assurer que les travailleurs pourront faire la transition vers la 4IR ?
- Assurer un **équilibre** entre les exigences de la 4e Révolution industrielle, d'une part, et la sécurité, l'équité, le respect de la vie privée et des droits humains, de l'autre.
- Renforcer les **services publics de l'emploi** (SPE), y compris au niveau de l'enregistrement et du contrôle des agences d'emploi internes, de l'adéquation de l'offre et la demande d'emploi, etc.
- Renforcer les services de **conseil et d'orientation** et en faire des SPE dans le pays.
- Intégrer et **encourager les compétences comportementales** et en faire un élément clé de l'employabilité.
- Faire en sorte que les **stages** soient profitables au stagiaire et au lieu de travail.

- Promouvoir le **volontariat** en tant que concept de développement pour l'employabilité des jeunes.
- Promouvoir les **droits des travailleurs**, en mettant l'accent sur la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective comme droit fondamental.
- Garantir l'**égalité de genre** au travail.
- Accès universel à une **protection sociale** complète et durable.
- Garantir un **meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée** des travailleurs dans un environnement mondialisé.

Répondre au besoin urgent d'actions pour atténuer les conséquences sanitaires et économiques de la COVID-19, protéger les populations vulnérables et préparer le terrain pour une relance durable – reconstruire, en mieux, avec des emplois comme mentionné par le Groupe de la Banque mondiale : <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2020/06/08/the-global-economic-outlook-during-the-covid-19-pandemic-a-changed-world>

WEBSITES

www.mglsd.go.ug
www.finance.go.ug
www.npa.go.ug

Étude de cas 4 – MALAWI

Forum de développement des compétences du secteur public-privé (PPSDF) (partenariat stratégique)

OBJECTIFS

Le Forum de développement des compétences du secteur public-privé (PPSDF) est une plateforme **d'interfaçage, de dialogue et de consultation systématiques et formels** sous forme de réunions périodiques entre le secteur privé, les prestataires d'enseignement et de formation techniques, entrepreneuriaux et professionnels (EFTEP) (instituts de formation), l'autorité en charge de l'EFTEP et d'autres parties prenantes publiques et privées concernées.

INSTITUTIONS MEMBRES

- Association consultative des travailleurs du Malawi (ECAM)
- Confédération des chambres de commerce et d'industrie du Malawi (MCCCI)
- Autorité de l'enseignement et de la formation techniques, entrepreneuriaux et professionnels (AEFTEP)

ÉTENDUE DES TRAVAUX / ACTIVITÉS

- Offrir une **interface et réunir** un large éventail d'experts/représentants du secteur privé et d'institutions d'EFTEP pour partager des informations sur le développement des compétences, combler le déficit d'informations entre le secteur privé, les institutions d'EFTEP, et d'autres parties prenantes concernées.
- **Améliorer la coopération, les rôles, les responsabilités et les fonctions** des partenaires, à savoir : secteur privé/industrie, AEFTEP, institutions d'EFTEP dans des programmes d'EFTEP, et toutes questions liées au développement des compétences au Malawi.
- Assurer un **lien et une relation de travail formelle continue** entre le secteur privé et l'autorité en charge de l'EFTEP d'une part, et les entreprises/industries et institutions de formation concernées, d'autre part.
- Offrir une **plateforme de lobbying, de plaidoyer et de sensibilisation** aux questions politiques et opérationnelles d'amélioration du développement des compétences dans le système d'EFTEP.

CADRE INSTITUTIONNEL

Accord de coopération

DISPOSITIONS FINANCIÈRES

- Budgétisation **conjointe** et contribution financière individuelle
- Le projet de partenariat AEFTEP/Chambre des métiers de Cologne/Allemagne offre un **soutien technique et financier** pour l'organisation des réunions du forum.
- Les membres utilisent parfois leurs **moyens logistiques propres** pour assister aux réunions (lorsque le projet ne peut couvrir tous les coûts)
- Les membres prévoient également des **activités de développement des compétences** dans leurs programmes annuels respectifs.

AVANTAGES RECONNUS DE LA COOPÉRATION

- **Amélioration du dialogue** entre le secteur public et le secteur privé, et soutien d'un **développement des compétences axé sur le secteur privé**.
- Amélioration des **relations de travail** entre les entreprises publiques/privées, les prestataires de formations et l'AEFTEP.
- **Renforcement de l'engagement** du secteur privé pour une **formation professionnelle de qualité** et, en fin de compte, **amélioration des perspectives d'emploi**.

PROBLÈMES IDENTIFIÉS

Il est **financièrement difficile** pour les membres, et notamment pour l'ECAM et la MCCCCI, de couvrir les coûts logistiques de participation aux réunions du forum. Cela tient au fait que l'une et l'autre sont des institutions composées de membres et qu'avec l'impact actuel de la COVID-19 sur l'économie, elles ont des difficultés à collecter suffisamment de recettes car la plupart de leurs membres ont des difficultés économiques et ont du mal à payer leur cotisation.

APPROCHES VISANT À GARANTIR LA DURABILITÉ DE LA COOPÉRATION

Renforcement des **capacités de collecte de recettes** de la MCCCCI et de l'ECAM pour leur permettre de survivre sans dépendre essentiellement de la perception des cotisations.

AUTRES INFORMATIONS (SITES WEB, RÉSEAUX SOCIAUX, DOCUMENTS)

<https://www.hwk-koeln.de/downloads/bbp-malawi-2017-2019-32,1022.pdf> [presentation in German]

Public Private Sector Skills Forum To Help Create Jobs | The Nation Online | Malawi Daily Newspaper (mwnation.com) : <https://www.mwnation.com/public-private-sector-skills-forum-to-help-create-jobs/>



10.2 Exemples de DM en Europe

Étude de cas 1 – ALLEMAGNE

Agence pour l'emploi des jeunes (partenariat de services)

OBJECTIVES

Améliorer l'intégration professionnelle et sociale des jeunes (de 14 à 27 ans), grâce à une **coopération inter-juridictionnelle systématique et à une mutualisation des ressources** des agences pour l'emploi, des services de l'emploi, des bureaux d'aide sociale aux jeunes et des écoles au **niveau local**.

INSTITUTIONS MEMBRES

Agences pour l'emploi, services de l'emploi, bureaux d'aide sociale aux jeunes et écoles au niveau local.

L'expression « agence pour l'emploi des jeunes » est un **terme collectif pour les structures collaboratives** qui peuvent varier d'une région à l'autre et dont la forme spécifique dépend des conditions-cadres individuelles et des besoins locaux.

ÉTENDUE DES TRAVAUX / ACTIVITÉS

- **Structures de soutien coordonnées**, outils et services de soutien individuel favorisant le passage des jeunes de l'école à la formation complémentaire et de l'école au travail.
- Liens entre les services de l'emploi et les **établissements scolaires**, permettant de s'attaquer efficacement et le plus tôt possible à des problèmes spécifiques aux jeunes.
- Services standardisés d'**orientation professionnelle**
- **Gestion** harmonisée / conjointe **des cas** pour les jeunes ayant des difficultés spécifiques pour s'intégrer dans la formation complémentaire et le travail.
- **Action sociale** dans les centres de formation professionnelle pour aider les apprenants ayant des besoins spécifiques.
- Programmes de suivi des **jeunes qui sortent de l'école**.
- Aide accordée aux petites et moyennes entreprises pour **recruter** des stagiaires et de jeunes professionnels répondant à leurs besoins.

CADRE INSTITUTIONNEL

Accord de coopération entre les agences pour l'emploi, les services de l'emploi et les bureaux d'aide sociale aux jeunes au niveau local, plus d'autres acteurs tels que les écoles.

DISPOSITIONS FINANCIÈRES

- Mutualisation des ressources de chaque partenaire de coopération.
- Déploiement de personnel issu de chaque institution participante.
- Financement supplémentaire propre au projet, provenant de lignes budgétaires régionales/étatiques externes.

AVANTAGES RECONNUS DE LA COOPÉRATION

- **Transparence** – les outils et services offerts par différentes entités juridiques sont associés, de manière transparente et compatible.
- Échange **d'informations** – transfert de données de manière ciblée, conformément aux exigences de protection des données.
- **Harmonisation** des processus et mesures.
- **Administration à guichet unique** – la coopération est organisée « par une même entité ».

PROBLÈMES IDENTIFIÉS

- L'existence de **services parallèles ayant des objectifs similaires, voire identiques**, entraîne une duplication des structures.
- Face au « **financement parcellaire** » **continuellement changeant** des services d'aide sociale aux jeunes (p. ex. fonds fournis par le district et le Land), les services pour l'emploi des jeunes sont régulièrement confrontés au problème consistant à établir des liens entre les critères de financement des programmes individuels de telle manière qu'une offre de financement complémentaire et cohérente soit créée.
- Une coopération inter-juridictionnelle efficace **n'entraîne pas automatiquement un accroissement de la motivation des jeunes**. Un niveau élevé de « travail de suivi » par les gestionnaires de cas de l'aide professionnelle accordée aux jeunes est nécessaire pour atteindre le groupe cible et pour offrir aux jeunes les services d'aide disponibles.
- Les **exigences de protection des données** peuvent rendre plus difficiles la coopération inter-juridictionnelle et la coopération avec les écoles. Dans certains cas, il faut trouver des procédures complexes juridiquement sécurisées pour permettre une coopération efficace ou l'optimiser.

APPROCHES VISANT À GARANTIR LA DURABILITÉ DE LA COOPÉRATION

- La **volonté organisationnelle / politique** de tous les acteurs concernés par la coopération inter-juridictionnelle doit exister, sinon, il faut la créer.
- Pour le niveau stratégique des différentes juridictions, **l'élaboration conjointe des objectifs et de concepts contraignants** (avec effets gagnant-gagnant visibles) nécessaires pour atteindre les objectifs est particulièrement importante (cf., p. ex. accord trilatéral de coopération).
- Les **responsabilités** des différentes sphères juridiques doivent être clairement définies et/ou clarifiées au cas par cas dans le dialogue.
- L'intégration sociale et professionnelle des jeunes doit devenir l'objectif de la coopération inter-juridictionnelle. **Les acteurs individuels ne collaborent pas pour leurs propres intérêts, mais pour ceux des jeunes.**

- La **proximité spatiale des acteurs** (au niveau opérationnel et stratégique) et les distances plus courtes qui en résultent, ainsi que les contacts personnels et collégiaux entre les personnels des différents cercles juridiques, sont des facteurs de réussite essentiels pour l'efficacité de la coopération, et ils favorisent une **compréhension mutuelle et une coopération sur un pied d'égalité**.
- Des **relations** stables et, si possible, **à long terme** entre les participants sont une condition préalable à la réussite d'une coopération inter-juridictionnelle, **car cette dernière a besoin de temps** pour se mettre en place, pour rester en place et, finalement, pour être efficace.
- Un **flux d'informations mutuel et bien organisé** entre les niveaux opérationnel et stratégique des différentes entités juridiques concernées est essentiel à la réussite de la coopération.

AUTRES INFORMATIONS

Présentation de l'Agence pour l'emploi des jeunes, Hambourg – “3rd Annual Convention of the European Platform” – 26-27 novembre 2013 [Lien ici](#).



Étude de cas 2 – MONDIALE

« Cité des Métiers » (CDM) – Centre conjoint d'orientation professionnelle (partenariat de services)

OBJECTIFS

Offrir à chaque citoyen un espace ouvert de recherche d'informations sur son avenir professionnel, **gratuitement, de manière neutre et anonyme**. Cet espace ouvert est géré en partenariat par différentes organisations de parties prenantes au niveau local ou régional.

INSTITUTIONS MEMBRES

Chaque Cité des Métiers (CDM) **fonctionne selon une forme de partenariat spécifique élargi. Les acteurs politiques et institutionnels suivants doivent y participer :**

- représentants du **système d'éducation nationale**, par l'intermédiaire de ses académies et/ou des centres d'information et d'orientation et des centres d'information pour les jeunes, ainsi que des services d'intégration professionnelle des établissements d'enseignement supérieur présents dans la région ;
- **services de l'État**, par l'intermédiaire des directions (bureau régional traitant des affaires, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi), et d'unités décentralisées au niveau du département (comté) ;
- services de **l'agence nationale pour l'emploi** ;
- autres **autorités locales** complémentaires de celle qui lance le projet (région, département, municipalités et structures intercommunales) ;
- **acteurs économiques** : chambres consulaires, et/ou branches professionnelles ;
- **partenaires sociaux**, participant aux organes de consultation mis en place par les régions, notamment ceux qui gèrent la formation continue pour les employés des entreprises privées ;
- **associations**, telles que les centres d'information sur les droits des femmes, les associations sociales pour les jeunes (traitant des questions de formation, d'emploi, de logement, de santé), et associations pour les travailleurs handicapés.
- À ce jour, il existe **20 Cités des Métiers** dans le monde, essentiellement en France, unies en vertu d'une **charte commune avec des principes communs**.

ÉTENDUE DES TRAVAUX / ACTIVITÉS

Fournir aux citoyens, **dans un même lieu, toutes les ressources nécessaires** pour leur permettre de formuler et d'atteindre leurs objectifs professionnels, les guider et les aider dans leurs choix, grâce :

- à **des entretiens avec des professionnels** appartenant à des institutions compétentes dans les domaines du conseil et de la vie professionnelle ;
- à **des informations et des documents** sur l'emploi, les professions et la formation professionnelle ;
- à **des ressources informatiques** et des outils/domaines multimédias ;
- à **des sessions d'information, des symposiums et des réunions d'une journée** organisés par tous les partenaires ou en coopération avec des partenaires externes ;
- à une **Cité des Métiers virtuelle** (site web) ;
- à **5 domaines thématiques** – « choisir », « apprendre », « travailler », « se déplacer » et « entrepreneuriat ».

CADRE INSTITUTIONNEL

Il existe **trois types de partenaires de coopération** :

- **partenaires de premier niveau** : sponsors de la CDM et participants disponibles en permanence dans le domaine du conseil sur des pôles thématiques (indépendamment de la fréquence) ;
- **partenaires de deuxième niveau** : animateurs récurrents de l'offre « activités de groupe » (peuvent être liés par un accord) ;
- **partenaires de troisième niveau** : animateurs de l'offre « activités de groupe » non liés par un accord (moins d'une fois par trimestre).

DISPOSITIONS FINANCIÈRES

- **Mutualisation des ressources** des principaux partenaires participants ;
- **déploiement de membres du personnel et de conseillers** du réseau, y compris des centres d'information et de conseil, des associations de formation, de recrutement, d'entrepreneuriat et d'emploi ;
- **financement supplémentaire** assuré par des sources externes telles que le Fonds social européen, ainsi que par les budgets nationaux/régionaux.

AVANTAGES RECONNUS DE LA COOPÉRATION

Pour les différents partenaires de la région, une CDM permet, d'une part, **de relever conjointement les défis résultant de la dynamique du marché du travail**, et d'autre part, de **franchir les limites régulièrement soulignées des programmes existants** de conseil professionnel à différents types de citoyens, notamment aux visiteurs relevant simultanément de législations différentes.

Le partenariat vise à **résoudre les approches souvent fragmentées et déroutantes** de l'orientation professionnelle, de l'accès à l'emploi, de l'accès aux qualifications, de l'aide à la formation individuelle, des parcours professionnels et de la promotion sociale.

PROBLÈMES IDENTIFIÉS

Le **soutien politique est décisif** car il personnifie les décisions qui sont prises pendant les diverses phases du projet dans le temps, ainsi que la validation de l'emplacement physique de la CDM. Il n'est pas toujours facile de l'obtenir et il peut être particulièrement difficile de le conserver de manière continue. **L'absence ou la faiblesse d'un pilotage politique clairement identifié peuvent ralentir, voire stopper l'avancement** du projet, indépendamment de la qualité de son contenu technique.

L'engagement des différents acteurs à réaliser le projet est souvent loin d'être immédiat. Il se renforce avec le temps et peut même évoluer progressivement. Un refus initial n'est pas nécessairement irrévocable. Certains acteurs peuvent avoir besoin de mieux comprendre la signification du projet et quel rôle concret ils peuvent jouer dans sa réalisation.

Les **différents partenaires doivent être convaincus par des arguments spécifiques.** Quel argument peut convaincre l'autorité scolaire locale, l'agence pour l'emploi ou la Région de participer au projet ? Comment la CDM peut-elle tenir compte des jeunes encore scolarisés et des décrocheurs, des chercheurs d'emploi ou des personnes à la recherche d'une formation ou d'une qualification ?

C'est **généralement le niveau local (département ou territoire) qui sera le plus capable de participer au projet.** Au niveau des autorités locales, l'objectif sera plutôt d'identifier les représentants élus en charge des questions traitées par la CDM, ainsi que les organes opérationnels qui mettent en œuvre leurs politiques publiques et financent les programmes et les structures au service du public.

La réussite du projet de CDM s'appuie sur la mise en œuvre d'une **gouvernance commune et dédiée.** Elle entraînera le plus souvent la création d'une structure juridique ayant sa propre identité juridique, ou trouvera sa place, avec une gouvernance spécifique, dans une structure de « soutien » existante, une agence de l'emploi, par exemple.

La mutualisation des ressources peut constituer un point de résistance compte tenu des difficultés résultant des politiques de coupes budgétaires décidées par la grande majorité des acteurs intervenant dans les domaines de l'économie locale, de l'emploi et de la formation. Face à cette réalité, il faut s'assurer que, comparativement aux actions des autres partenaires, la **vraie valeur ajoutée de la CDM** est identifiée et démontrée. La CDM doit permettre à chaque partenaire d'optimiser sa propre activité, de trouver des réponses qu'il ne pourrait pas trouver seul, et par conséquent d'améliorer son efficacité auprès du public. Autrement dit, il ne faut pas que les acteurs locaux perçoivent **la CDM comme une charge supplémentaire** pour leurs ressources mais comme une opportunité de « faire mieux, autrement et ensemble ».

APPROCHES VISANT À GARANTIR LA DURABILITÉ DE LA COOPÉRATION

- Renforcement de la **coopération avec des opérateurs nationaux** grâce à la signature d'accords-cadres au niveau national et à de nouvelles opportunités de collaborer avec d'autres acteurs.
- Mise en place de centres ou de sites associés et élaboration d'outils de diagnostic et de compte rendu grâce à la **mutualisation des ressources**, notamment avec les agences de l'emploi.
- Élaboration de **nouveaux outils/nouvelles pratiques** s'appuyant sur le partage d'expérience entre les Cités des Métiers en France et à l'étranger, et grâce à la mise en place de projets régionaux.
- **Développement des compétences**, notamment grâce au processus de certification des compétences des conseillers et à la formation du personnel d'accueil.

AUTRES INFORMATIONS

Site web du réseau international de la « Cité des Métiers » –
Lien : <https://www.reseaucitesdesmetiers.org/>

Guides de création d'une « Cité des Métiers » - Lien :
<https://www.reseaucitesdesmetiers.org/le-label>

Étude de cas 3 – EUROPE

Pactes territoriaux pour l'emploi (PTE) (partenariat stratégique/de services)

OBJECTIFS

Encourager la création de **partenariats régionaux ou locaux élargis** afin :

- d'identifier les **difficultés, les questions et les possibilités futures** auxquelles est confronté chaque acteur territorial opérant dans le domaine de l'emploi ;
- de **mobiliser toutes les ressources disponibles** en faveur d'une stratégie intégrée, acceptée par toutes les parties concernées, sur la base de leurs besoins réels, et **exprimée dans un engagement formel** – le Pacte territorial pour l'emploi ;
- d'améliorer l'**intégration et la coordination** des mesures de création d'emplois ;
- de mettre en œuvre des **actions et mesures exemplaires** en faveur de l'emploi ;
- de **négoier et coordonner les budgets** pour la promotion de l'emploi.

INSTITUTIONS MEMBRES

Chaque PTE a une **structure de partenariat spécifique** basée sur l'ensemble des parties prenantes, mais comprend généralement les acteurs suivants :

- autorités nationales, régionales et locales ;
- secteur privé, y compris de grandes entreprises, des représentants de petites entreprises, des organisations socio-économiques, des institutions financières, etc. ;
- associations pour le développement et le redéveloppement du territoire en question ;
- secteur des entreprises à but non lucratif et des coopératives ;
- groupes communautaires ;
- organisations professionnelles, chambres de commerce ;
- institutions de formation, de recherche et de technologie.

ÉTENDUE DES TRAVAUX / ACTIVITÉS

Le Territorial Employment Pact (PTE) doit être le **résultat de discussions entre le plus grand nombre possible d'organes nationaux et locaux concernés** dans le but d'élaborer un programme commun de mesures de création d'emplois,

mais aussi de mettre en œuvre ce programme en appliquant des **mesures pratiques** répondant aux besoins du marché de l'emploi local et régional.

La **préparation du PTE** est un processus nécessitant une série de réunions entre les partenaires dans le but :

- **d'examiner les problèmes de l'emploi**, et en particulier les causes spécifiques du chômage, les forces et les faiblesses des zones et des régions concernées, et les moyens éventuels d'améliorer la situation et d'encourager la création d'emplois ;
- **d'améliorer les méthodes de mesure et d'analyse** de la situation de l'emploi et d'évaluation des politiques de l'emploi, d'améliorer le savoir-faire et les compétences techniques des divers partenaires ;
- **d'identifier et d'analyser de nouvelles initiatives ou des projets pilotes** pouvant éventuellement avoir un impact considérable en termes de création d'emplois, de mutualisation de l'expérience des divers participants au pacte ;
- **de concevoir de nouvelles dispositions de coopération** et de consultation entre les divers partenaires ;
- d'identifier les marges de manœuvre et les **ressources disponibles** pour chaque partenaire ;
- **de chercher un consensus** sur le contenu du PTE ;
- À la fin de ce processus, un **Pacte territorial pour l'emploi est rédigé** sous la forme d'un document exposant les points de vue des divers partenaires, les engagements détaillés de chaque participant et les propositions pratiques. Le contenu du pacte territorial peut être **financé** par différentes sources budgétaires.

CADRE INSTITUTIONNEL

Coopération entre divers partenaires de promotion de l'emploi dans un domaine particulier, formalisée dans un document, le « Pacte territorial pour l'emploi ».

DISPOSITIONS FINANCIÈRES

Mutualisation des ressources **des partenaires** (« engagements financiers ») et de divers **budgets nationaux, locaux et internationaux** pour la mise en œuvre des différentes mesures convenues dans le document « Pacte territorial pour l'emploi ».

AVANTAGES RECONNUS DE LA COOPÉRATION

Les pactes territoriaux pour l'emploi offrent une **opportunité d'introduire un processus de coordination, d'intégration, d'innovation et de partenariat au niveau local** dans le contexte de l'emploi et du développement local. En détail, cela consiste à :

- améliorer les **échanges et identifier les causes sous-jacentes des difficultés** liées au marché du travail et à l'emploi entre les principaux acteurs ;
- lutter contre les **obstacles institutionnels existants**, p. ex. entre les autorités publiques et le secteur privé ;
- **résoudre le problème de la fragmentation** des stratégies et des approches de lutte contre le chômage pour différents groupes cibles ;
- **créer des synergies pour amplifier les ressources** pour la promotion de l'emploi ;
- adapter les politiques et les approches aux **conditions-cadres locales** ;
- **partager et échanger les bonnes pratiques** entre les différents partenaires.
- Le PTE dépend pour une bonne part de la **coopération au niveau local**, avec un rôle majeur de coordination pour les administrations locales, qui sont des éléments clés du développement économique local.

PROBLÈMES IDENTIFIÉS

- Parfois, les **PTE au niveau du comté et au niveau local ne sont pas bien coordonnés**, si bien que les comtés et les villes/districts se concentrent sur les mêmes employeurs et chercheurs d'emplois. Il est donc demandé à des mêmes entreprises, associations locales et ONG de participer à plusieurs pactes qui sont sources de confusion.
- La réalisation des opportunités d'emploi nécessite le soutien d'une organisation de partenariat locale avec un **grand nombre de parties prenantes et un certain niveau de soutien politique effectif et de légitimité**.
- Il est vital de trouver un **équilibre entre les coûts et la valeur ajoutée** du partenariat pour obtenir des résultats concrets.
- **Des taux insuffisants de capacités et de compétence peuvent être une source de problème** ; c'est également vrai pour le leadership et la gestion, qui sont des variables clés de la réussite.
- **Besoin d'objectifs** – les PTE et les partenariats locaux doivent avoir des objectifs clairs et réalistes

APPROCHES VISANT À GARANTIR LA DURABILITÉ DE LA COOPÉRATION

Les facteurs de réussite suivants ont été identifiés comme conditions de réussite et de durabilité des PTE :

- **'marge d'action'** dans le cadre de la politique en vigueur et du cadre des pratiques ;
- **les personnes qu'il faut**, là où il faut, pour concevoir, mettre en œuvre et réfléchir aux activités du PTE ;
- **disponibilité des capacités institutionnelles nécessaires**, dans l'organisation responsable de la gestion du PTE mais aussi, et c'est essentiel, dans un ensemble plus large de parties prenantes influentes supérieures, inférieures et parallèles ;
- capacité de **réfléchir de manière créative aux questions du marché du travail** auxquelles les partenaires sont confrontés, en tenant compte des causes et des effets de différentes circonstances, et des leviers susceptibles de faire la différence dans la pratique ;
- **flexibilité de l'approche** selon laquelle des approches efficaces ont été dupliquées ailleurs, celles qui ont été des échecs étant rapidement abandonnées ;
- **ouverture du principe d'adhésion et flexibilité** permettant de faire entrer de nouveaux partenaires, le cas échéant, et de modifier les structures et les adapter aux nouvelles conditions ;
- **grande efficacité de la gestion**.

AUTRES INFORMATIONS

Exemple de PTE au Portugal – Published practices:

Territorial Employment Pact : https://www.coe.int/en/web/youthworks/published-practices/-/asset_publisher/Yu4srjmb-zxCi/Youth++Practice/territorial-employment-pact?_101_INSTANCE_Yu4srjmbzxCi_viewMode=view

Exemple de PTE en Serbie – Promoting Inclusive Labour Market Solutions in the Western Balkans: Project Territorial Employment Pact : [Lien ici](#).

11. Annexe I – Outils de soutien pour l'instauration et le maintien d'un DM

« **The Multi-Stakeholder Partnership Guide** », avec les processus, outils et principes de base pour les divers stades :

Lien : <http://www.mspguide.org/msp-guide>
(Wageningen Centre for Development Innovation, Pays-Bas)

Compilation de divers outils créatifs et coopératifs de création et d'entretien de partenariats multipartites :

Lien: <http://www.mspguide.org/tools-and-methods>
(Wageningen Centre for Development Innovation, Pays-Bas)

« **Guidebook for Multi-Stakeholder Process Facilitation** » (GIZ 2011), une vue globale des différents outils et techniques sur la façon de mettre en place des réseaux multipartites et de les entretenir :

Lien : <http://www.mspguide.org/sites/default/files/resource/gizccpsmpguidebook27-06-2011b.pdf>

Ressources de partenariat des Nations unies, proposant une grande variété d'outils et de guides sur la façon de créer, suivre, financer des partenariats et de communiquer sur eux :

Lien : <https://sustainabledevelopment.un.org/sids/PartnershipToolbox/Resources>



