VETToolbox

Co-funded by the European Union

german cooperation
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Recueil des outils d'évaluation du marché de l'emploi

Implementing Agency

giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Ce document a été développé dans le cadre du projet VET Toolbox.

La VET Toolbox a été créée en 2017 et fournit aux pays partenaires du savoir-faire, des outils et des conseils pour améliorer l'efficacité et l'inclusivité des réformes de l'enseignement et la formation professionnels (EFP) soutenues par l'Union Européenne.

La VET Toolbox se concentre sur le soutien aux systèmes de l'EFP pour :

- les axer sur la demande et impliquer plus efficacement le secteur privé;
- les rendre plus réactifs aux besoins du marché du travail;
- élargir l'accès à l'(auto-)emploi, y compris pour les groupes défavorisés.

La VET Toolbox est cofinancée par la Commission européenne et le gouvernement allemand.
Le partenariat VET Toolbox est composé de la GIZ, du British Council, d'Enabel, de LuxDev et de l'AFD.

Les bénéficiaires visés par la VET Toolbox sont :

- les autorités nationales de formation professionnelle et organismes de réglementation, y compris les fonds de formation ;
- les entreprises nationales et internationales impliquées dans des partenariats EFP ;
- les organismes d'assurance qualité responsables des évaluations et des examens des apprenants ;
- les instituts de formation publics, privés ou mixtes et instituts de formation d'instructeurs de formation initiale et professionnelle ;
- les associations professionnelles, entreprises et associations nationales, régionales et sectorielles et les organisations de la société civile.

Website: www.vettoolbox.eu
Youtube: https://www.youtube.com/channel/UCbygn0xKnJa_2586DOXEmeg/videos
Linkedin: https://www.linkedin.com/company/18825159

Editeur responsable :
Centre de coordination de la VET Toolbox | c/o Enabel, Agence Belge de Développement
Rue Haute, 147 - 1000 Brussels - Belgium
Tel: +32 2 505 37 00 | Email: info@vettoolbox.eu | www.vettoolbox.eu

Auteur: GIZ et Prospera Consulting | Crédit photo: pixabay (cover), GIZ/E4D (pages 3,16), GIZ/Dirk Ostermeier (11,69,214), GIZ/Sabrina Asche (12,33), GIZ/Thomas Imo/photothek (51)

Copyright: © VET Toolbox. Tous droits réservés. Février 2020.
Ce document ne peut pas être vendu.

SYNTHÈSE

Alors que les interventions de développement dans les domaines des marchés de l'emploi, de l'enseignement, du secteur privé et autres ont de plus en plus vocation à répondre aux besoins du marché, les évaluations du marché de l'emploi (EME) sont devenues incontournables dans le cadre de l'élaboration des politiques et des programmes. La promotion de l'emploi est devenue un objectif majeur de tout un éventail d'interventions. On constate de ce fait un intérêt croissant pour la compréhension de la dynamique de l'emploi afin de promouvoir la création d'emplois plus nombreux et de meilleure qualité dans tout un éventail de domaines législatifs et de programmes d'assistance au développement. Dans le même temps, il est de plus en plus admis que, pour être couronnées de succès, les interventions de promotion de l'emploi doivent être axées sur la demande, c'est-à-dire être en adéquation avec les besoins du marché (de l'emploi). Les différents acteurs veulent donc de plus en plus comprendre la dynamique du marché et les besoins des employeurs afin d'être en mesure d'adapter les interventions en conséquence.

Toutefois, les évaluations du marché de l'emploi sont souvent confrontées à de multiples défis. D'un côté, il peut être particulièrement difficile de comprendre la dynamique de l'emploi et les besoins du marché dans les pays en développement. À titre d'exemple, les marchés de l'emploi locaux se caractérisent souvent par un caractère informel important et les données y afférentes peuvent ne pas être immédiatement disponibles et/ou peuvent être de mauvaise qualité. De plus, ces évaluations sont souvent confrontées aux mêmes problématiques, notamment :

- **Les parties prenantes souhaitant réaliser une telle évaluation n'ont souvent pas connaissance des différentes options à leur disposition** et peuvent ainsi ne pas être en mesure de choisir le type d'évaluation le plus adapté à leurs besoins.
- **Les parties prenantes ne sont souvent pas assez informées pour déterminer quel type d'évaluation est possible dans leur situation.** Chaque méthodologie d'évaluation s'appuie sur une source d'information qui lui est propre (par exemple, en termes de données primaires et secondaires) et un niveau de ressources différent, ce qui affecte donc directement la faisabilité d'une évaluation spécifique dans une situation donnée.
- **Les parties prenantes n'ont pas toujours connaissance des étapes de mise en œuvre et des caractéristiques des différents types d'évaluation,** ce qui peut donner lieu à des attentes irréalistes et compliquer la gestion des contrats avec les consultants externes (par exemple, une différence entre le nombre de questions de l'enquête et la durée de la mission).
- **De nombreuses études sont des « évaluations rapides »,** qui ne parviennent souvent pas à apporter des informations, à la fois nouvelles et/ou précises, du fait de leur champ d'application réduit (parce qu'axées sur l'analyse de la littérature secondaire et sur de courts séjours sur le terrain avec une collecte et une analyse de données originales limitées).

Ce recueil a vocation à servir de « boussole » dans le cadre des analyses et des évaluations du marché de l'emploi, afin de faciliter leur réalisation à l'avenir. Pour répondre à ces problématiques, ce Guide est destiné à accompagner le personnel des organisations partenaires de la VET Toolbox, d'autres agences de développement et les parties prenantes concernées dans les pays partenaires dans le cadre du processus de commande et de réalisation d'évaluations du marché de l'emploi. Plus spécifiquement, il possède les objectifs suivants :

- **Améliorer la connaissance des options offertes aux parties prenantes** en matière de réalisation d'analyses et d'évaluations du marché de l'emploi (« quels sont les différents types d'évaluation ? »).
- **Améliorer la compréhension de l'objectif et des concessions à faire entre les différents types d'évaluation**, afin de faciliter le choix du ou des instruments adaptés (« quel type d'évaluation est adapté à ma situation ? »).
- **Guider les utilisateurs sur la « procédure »** préalable au lancement des différents outils d'évaluation (« de quoi ai-je besoin pour élaborer le cahier des charges d'une évaluation spécifique ? »).
- **Améliorer la gestion des attentes** dans le cadre du projet et chez les partenaires tout en facilitant la gestion du contrat avec les expert·es/consultants externes.

Les principaux enseignements tirés de ce Guide sont les suivants :

1. Il n'existe pas qu'un seul et unique type d'évaluation du marché de l'emploi.

Du fait de la multiplicité des dimensions du marché de l'emploi et des facteurs l'influençant, aucune approche individuelle ne peut aider les professionnels à les comprendre. Bien au contraire, il est utile de réfléchir aux différents niveaux auxquels des évaluations de l'emploi et du marché de l'emploi peuvent survenir. Une analyse du marché de l'emploi peut être réalisée à différents niveaux :

(i) **National :** une vue d'ensemble du niveau de développement d'un pays, ce qui inclut sa situation économique, politique et sociale, offre les informations contextuelles nécessaires à la compréhension de la dynamique du marché de l'emploi.

(ii) **Marché de l'emploi dans sa globalité :** plus précisément, cela peut faire référence à l'analyse générale de la situation/des chiffres de l'emploi dans un pays. Cela peut à défaut permettre une compréhension holistique du marché de l'emploi, ce qui inclut ses principaux déterminants en termes d'offre, de demande et d'adéquation (les trois ensemble !) afin d'appréhender les interactions entre les différents facteurs qui l'influencent et d'identifier les domaines politiques susceptibles d'avoir l'impact le plus fort sur l'emploi.

(iii) **Composantes spécifiques du marché de l'emploi :** compte tenu de l'éventail des facteurs qui affectent le marché de l'emploi, nombreux sont les types d'évaluation à être susceptibles de ne pas offrir une vue d'ensemble du marché de l'emploi, mais, bien au contraire, à se concentrer sur des éléments spécifiques liés soit à l'offre, soit à la demande ou à l'adéquation (uniquement l'un des trois). Plusieurs types d'évaluation (par exemple, dans le domaine de la qualité de l'enseignement, la facilité à faire des affaires) sont menés à ce niveau.

(iv) **Dimensions spécifiques du marché de l'emploi présentant un intérêt :** dans la pratique, des interventions ciblées destinées à promouvoir l'emploi et le travail décent ont des besoins particulièrement spécifiques en termes d'information (par exemple, quels secteurs possèdent le plus grand potentiel d'emploi ? Quelles compétences sont recherchées par les employeurs ? À quels obstacles à l'emploi le groupe cible est-il confronté ?). Ainsi, les évaluations du marché de l'emploi sont souvent susceptibles de se concentrer sur une seule et unique dimension ou sur une combinaison de dimensions du marché de l'emploi qui sont les plus pertinentes pour l'action.

Figure A.1 : Présentation des différents types d'évaluation

Niveau 1 : Contexte national	Analyse du contexte national/socio-économique	
Niveau 2 : Marché de l'emploi dans sa globalité	Analyse générale de l'emploi	Diagnostics intégrés de l'emploi
Niveau 3 : Composantes spécifiques du marché de l'emploi	Évaluation de l'offre de main-d'œuvre Évaluation de la demande de main-d'œuvre	Évaluation de l'adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre
Niveau 4 : Dimensions spécifiques du marché de l'emploi	Évaluation sectorielle Évaluation des opportunités du marché local Évaluation du groupe cible	Évaluation des compétences Évaluation des conditions de travail Évaluation de l'environnement et de la capacité institutionnels
Evaluation du marché de l'emploi spécifique à un processus	Évaluation participative	Évaluation rapide
Evaluation par source d'information	Enquête auprès des entreprises Enquête auprès des particuliers Étude qualitative Données administratives	Données tirées d'enquêtes nationales Bases de données internationales Approche prospective qualitative Approche d'anticipation quantitative

2. Le programme et le contexte national définissent le choix de l'évaluation du marché de l'emploi.

D'une manière générale, choisir le bon type d'EME dépend (a) des informations nécessaires et (b) de la faisabilité. Chaque type d'EME possède ses propres caractéristiques. Le choix dépend donc non seulement des questions de l'enquête présentant un intérêt certain, mais aussi des caractéristiques spécifiques à l'agence, au programme et au contexte national. Dans la pratique, les facteurs contextuels exerçant une influence sur le choix d'EME sont les suivants :

(i) **Périmètre et objectif de l'étude :** la zone géographique de l'action prévue (par exemple, infranationale, nationale, internationale) influe sur le choix de l'approche adoptée au regard de l'EME. De plus, les informations recherchées/questions que l'évaluation est supposée aborder (par exemple, le potentiel des différents secteurs en matière d'emploi, les compétences recherchées, etc.) doivent être claires. Outre le fait de mieux comprendre le marché de l'emploi, tout autre objectif de l'évaluation, quel qu'il soit, devrait également être défini, notamment le renforcement de la capacité institutionnelle des principales parties prenantes à réaliser une analyse du marché de l'emploi (par l'institut national de statistique, le personnel ministériel, les prestataires de formation). Définir le périmètre de l'évaluation peut représenter un processus itératif dans lequel une évaluation initiale (pilote) sert d'étape exploratoire permettant de redéfinir les objectifs d'apprentissage d'une évaluation ultérieure.

(ii) **Ressources :** le délai et les fonds disponibles peuvent constituer des contraintes pratiques à la réalisation d'une évaluation du marché de l'emploi spécifique. Les compétences nécessaires à la collecte et à l'analyse des données (agence commanditaire, consultants externes et parties prenantes pertinentes) jouent également un rôle important. Certains types d'évaluation peuvent s'appuyer sur des processus d'évaluation et de suivi existants, tels que des enquêtes de référence ou de suivi, ce qui permet de réduire les délais et les fonds nécessaires à la réalisation d'une évaluation.

(iii) **Accès aux informations :** les différents types d'EME s'appuient, dans différentes mesures, sur un accès à des données existantes et/ou la possibilité de collecter des données primaires. La faisabilité des EME est donc étroitement liée à la possibilité d'accéder à des sources d'information sous-jacentes et de les utiliser.

(iv) **Caractéristiques nationales :** les caractéristiques du pays et l'économie locale peuvent influer sur la faisabilité des EME en agissant directement sur les autres facteurs. Par exemple, le contexte national peut influer sur l'importance relative des thèmes à étudier (objectif), le personnel qualifié disponible en vue de la collecte des données (ressources) ainsi que la disponibilité des données (accès aux informations).

Le tableau ci-dessous offre un aperçu de l'objectif et des caractéristiques propres aux différents types d'EME.

Tableau A.1 : Modélisation des facteurs contextuels des différents types d'EME

		Par niveau d'analyse								Source d'information		
Critères		Diagnostic intégré	Sélection de la CV ou du secteur	Analyse de la CV ou du secteur	Évaluation des opportunités du marché local	Évaluation du groupe cible	Évaluation des compétences	Évaluation des conditions de travail	Évaluation participative	Enquête auprès des entreprises	Étude de suivi	Analyse des offres d'emploi
1) Périmètre et objectif												
Zone géographique	Pays	✓	✓	✓			✓	✓		✓	✓	✓
	Infranationale			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	(✓)
Niveau d'évaluation	Intégralité du marché de l'emploi	✓										
	Secteurs	(✓)	✓	✓			(✓)	✓		✓	✓	✓
	Opportunités du marché local				✓				(✓)			
	Compétences			✓	✓	(✓)	✓		(✓)	✓	✓	(✓)
	Groupe cible					✓	(✓)		(✓)		✓	
	Conditions de travail	(✓)		(✓)				✓		(✓)	✓	
Perspectives sur le marché de l'emploi	Demande de main-d'œuvre	✓	✓	✓	✓		(✓)		(✓)	✓	(✓)	✓
	Offre de main-d'œuvre	✓		✓	(✓)	✓	(✓)		(✓)		✓	
	Adéquation	✓		✓		✓	(✓)	✓	(✓)		✓	
Objectifs indirects	Implication des partenaires locaux	(✓)			(✓)	(✓)	(✓)		✓		(✓)	
	Polyvalence (par exemple, suivi et évaluation)					(✓)				(✓)	(✓)	

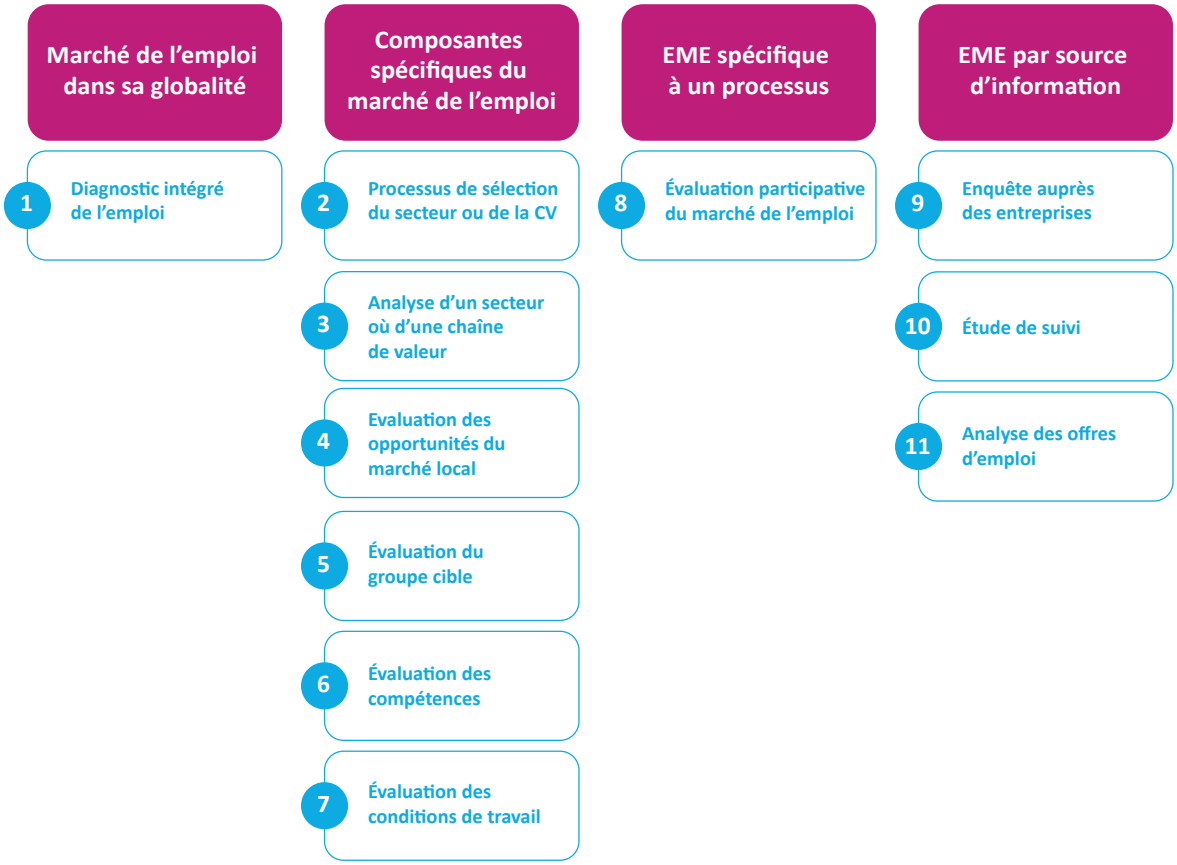
		Par niveau d'analyse								Source d'information		
Critères		Diagnostic intégré	Sélection de la CV ou du secteur	Analyse de la CV ou du secteur	Évaluation des opportunités du marché local	Évaluation du groupe cible	Évaluation des compétences	Évaluation des conditions de travail	Évaluation participative	Enquête auprès des entreprises	Étude de suivi	Analyse des offres d'emploi
2) Ressources												
Délai minimum nécessaire	1 à 3 mois		✓		✓	✓	✓	✓				
	4 à 6 mois	✓		✓					✓	✓	✓	✓
Coût minimum (EUR)	10 000-25 000		✓		✓	✓	✓	✓				✓
	25 000-50 000	✓		✓					✓	✓	✓	
Compétences nécessaires (collecte et/ ou analyse de données)	Quantitative	✓		✓	✓	(✓)	(✓)	(✓)	✓	✓	✓	✓
	Qualitative	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
3) Accès aux informations												
Données nécessaires	Données existantes	✓	✓	✓		(✓)	(✓)	✓				✓
	Collecte de données primaires	(✓)	(✓)	✓	✓	✓	✓	(✓)	✓	✓	✓	
4) Caractéristiques nationales												
Pertinence du contexte national	Fragilité				✓	(✓)			✓			
	Informel/zones rurales			(✓)	✓	(✓)	(✓)	(✓)	✓	(✓)	(✓)	

✓ = s'applique; (✓) = peut s'appliquer

3. Afin de planifier et de commander, en bonne et due forme, des évaluations du marché de l'emploi, les organismes commanditaires doivent disposer d'une compréhension suffisante des modalités de réalisation des évaluations en question, y compris leur périmètre potentiel, les principales étapes, le niveau des efforts à déployer et les besoins en termes de compétences.

À ce titre, ce recueil fournit des conseils « pratiques » concernant 11 différents types d'évaluation du marché de l'emploi généralement réalisés par des professionnels travaillant dans des pays où les revenus sont faibles ou intermédiaires. Dans la majorité des cas, un seul et unique type d'évaluation peut s'avérer insuffisant pour répondre à l'ensemble des questions posées par une organisation ou un programme dans le cadre d'une étude. Il est donc essentiel pour les commanditaires de hiérarchiser leurs besoins en termes d'information afin de sélectionner le type d'évaluation le plus pertinent à tout moment et/ou d'associer différentes évaluations afin de couvrir un éventail plus large de besoins en termes d'information.

Figure A.2 : Types d'évaluation évoqués dans les conseils « pratiques » de ce Guide



4. Pour finir, les organismes commanditaires doivent promouvoir de manière active la mise en œuvre des résultats de l'évaluation.

Premièrement, cela requiert une diffusion adaptée en impliquant les principales parties prenantes tout au long du processus, en rendant les résultats publics et en mettant l'accent sur les conclusions grâce à des rapports visuellement attractifs et « faciles à comprendre » (c'est-à-dire qu'ils ne doivent pas être trop longs). Deuxièmement, les évaluations du marché de l'emploi peuvent servir à améliorer plus généralement l'information concernant le marché de l'emploi. En associant les ressources de plusieurs organismes, les partenaires peuvent par exemple, réaliser des évaluations plus précises et promouvoir ensemble leurs résultats et leurs recommandations. De plus, il convient de déterminer si des évaluations du marché de l'emploi pourraient se prolonger au-delà d'une seule et unique étude afin de renforcer le système d'information sur le marché de l'emploi (SIME), en impliquant les parties prenantes pertinentes dans la mise en œuvre d'une étude et/ou en organisant des activités ciblées afin de renforcer la capacité institutionnelle des structures locales concernées, notamment les observatoires du marché de l'emploi ou les conseils sectoriels des compétences.

REMERCIEMENTS

Ce document a été rédigé par Kevin Hempel, Sava Pantelic (tous les deux de Prospera Consulting), Miguel Peromingo et Malte Drewes (consultants indépendants) sous la direction générale d'Elmar Kerck et d'Eva Ouma (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit — GIZ).

Toute l'équipe tient à saluer les commentaires et suggestions précieux dont elle a bénéficié tout au long de l'élaboration de ce document, notamment de la part de Tilman Nagel, Tanja Lohmann, Sabine Becker, Brigitte Spaeth, Darjusch Tafreschi, Kristin Hausotter, Katja Mueller, Philipp Lassig, Lukas Rottnick, Bernhard Adam, Atif Mahmood (tous de GIZ), Jean-Paul Heerschap (Commission européenne), Bartelijne van den Boogert, Marta Makhoul (tous les deux de la VET Toolbox), Francesca Rosso, Ummuhan Bardak (tous les deux d'ETF), Niels de Block (Enabel), Chris Cooper (British Council), Odile Radisse (Expertise France), Michael Weber (Banque mondiale), et Christoph Weinmann (consultant indépendant). L'équipe aimerait également saluer les commentaires reçus lors des présentations de versions précédentes du document à la Commission européenne (DG Emploi) et au réseau EducAid à Bruxelles.

TABLE DES MATIÈRES

Synthèse 3

Remerciements 12

Acronymes 15

Section 1 : Introduction 16

- Terminologie 16
- Principes de base 18
- Lectorat 22
- Objectif 23
- En quoi ce Guide est-il différent ? 24
- Principales applications 25
- Comment utiliser ce guide 27

Section 2 : Typologies des évaluations du marché de l'emploi 33

- Niveaux des Evaluations du Marché de l'Emploi 33
- Principale source d'information 39

Section 3 : De quelle manière le programme et le contexte national définissent-ils le choix de l'évaluation du marché de l'emploi adaptée ? 51

- Aperçu 51
- Étape 1 : clarifier le périmètre et l'objectif de l'évaluation 54
- Étape 2 : Vérifier les ressources disponibles 57
- Étape 3 : Déterminer l'accès aux informations et leur qualité 59
- Étape 4 : Tenir compte des caractéristiques du pays et de l'économie 61

Section 4 : Évaluation du marché de l'emploi : Boîte à outils 69

- Introduction et Aperçu 69
- Outil 1: Diagnostic intégré de l'emploi 73
- Outil 2 : Processus de sélection du secteur ou 90
- Outil 3 : Analyse d'un secteur ou d'une chaîne 101
- Outil 4 : Evaluation des opportunités du marché 113
- Outil 5 : Evaluation du groupe cible 124
- Outil 6 : Evaluation des compétences 136

Outil 7 : Evaluation des conditions de travail 149
Outil 8 : Evaluation participative du marché 161
Outil 9 : Enquête auprès des entreprises 172
Outil 10 : Etude de suivi 182
Outil 11 : Analyse des offres d'emploi 194
Association et enchaînement des différents outils 209

Section 5: Recommandations en matière d'interprétation et d'utilisation des résultats 214
Interprétation des résultats 214
Diffusion des résultats 216
Utilisation des EME pour améliorer les informations sur le marché de l'emploi 217

ACRONYMES

AEV	Analyse des offres d'emploi
CEDEFOP	Centre européen pour le développement de la formation professionnelle
CSC	Conseil sectoriel des compétences
CV	Chaîne de valeur
DRC	Conseil danois pour les réfugiés
EFT	Voir EFTP
EFTP	Enseignement et formation techniques et professionnels
ELMA	Analyse de l'emploi et du marché de l'emploi de la GIZ
EME	Évaluation du marché de l'emploi
ETF	Fondation européenne pour la formation
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
IFC	Société financière internationale
IYF	International Youth Foundation
MPME	Micro, petites et moyennes entreprises
NE	Niveau d'effort
NSDC	National Skill Development Corporation
OIT	Organisation internationale du Travail
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations unies
ORME	Observatoire régional du marché de l'emploi
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petites et moyennes entreprises
RH	Ressources humaines
SIME	Système d'information sur le marché de l'emploi
SPSS	Progiciel de statistiques pour les sciences sociales
SST	Santé et sécurité au travail
STEP	Programme « Compétences pour l'employabilité et la productivité » de la Banque mondiale
TIC	Technologies de l'information et de la communication
UE	Union européenne
UNESCO	Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international

SECTION 1 : INTRODUCTION

Objectif de la section :

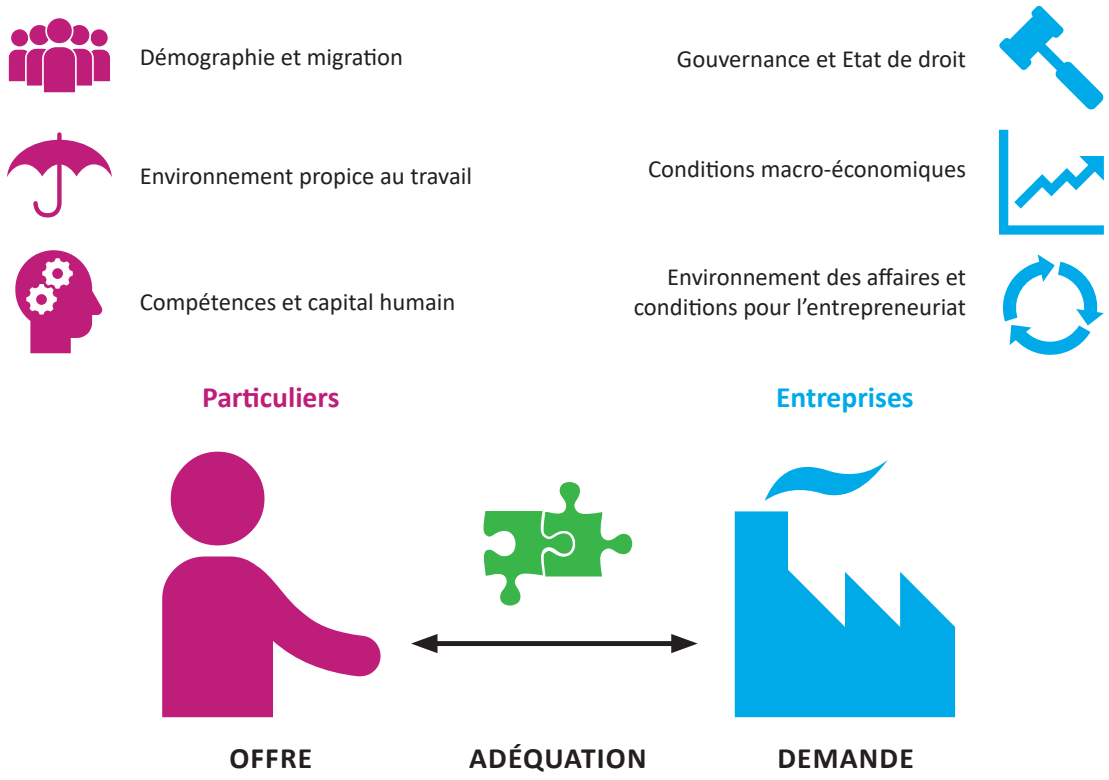
- Mettre en lumière l'importance des évaluations du marché de l'emploi (EME) et les défis que pose actuellement leur utilisation
- Identifier le lectorat et les objectifs de ce Guide
- Expliquer la manière d'utiliser ce Guide

Terminologie

Le terme « marché de l'emploi » fait référence à l'interaction entre les personnes souhaitant travailler et capables de travailler (offre de main-d'œuvre) et les personnes à la recherche de travailleur·euses (demande de main-d'œuvre).

Dans la pratique, les deux pans du marché de l'emploi, ainsi que l'adéquation entre l'offre et la demande sur le marché de l'emploi, sont influencés par plusieurs facteurs (voir Figure 1.1). La nature de ces facteurs et leur interaction sont susceptibles de favoriser ou d'entraver le fonctionnement même du marché de l'emploi (comme le prouvent par exemple, le taux de chômage, le niveau des salaires, les conditions de travail, etc.).

Figure 1.1 : Cadre conceptuel du fonctionnement du marché de l'emploi



Source:

Commission européenne (2018), Promoting employment and decent work in development cooperation

Une « évaluation du marché de l'emploi » (EME) est une étude ou un type d'analyse qui a pour objectif de mieux comprendre le fonctionnement du marché de l'emploi dans sa globalité ou selon des dimensions spécifiques. Les évaluations du marché de l'emploi peuvent se présenter sous différentes formes. Les objectifs d'une analyse peuvent par exemple être les suivants :

- **Comprendre le fonctionnement général du marché de l'emploi** en analysant tout un éventail d'indicateurs d'emploi (par exemple, la participation au marché de l'emploi, le chômage, les salaires, etc.)
- **Comprendre tout ou une partie des composantes et des facteurs influençant le marché de l'emploi** au regard de l'offre, de la demande ou de l'adéquation entre l'offre et la demande. Par exemple, cela peut impliquer une analyse des obstacles sous-jacents à un enseignement de qualité (côté offre) ou des contraintes pesant sur les investissements et la croissance des entreprises (côté demande).
- **Comprendre les dimensions spécifiques du marché de l'emploi présentant un intérêt,** notamment les secteurs, les marchés locaux, les besoins en compétences, les groupes

cibles ou l'environnement institutionnel afin d'identifier ensuite les obstacles concrets et les possibilités qui peuvent, à leur tour, donner lieu à des interventions concrètes.

Aux fins du présent Guide, nous avons adopté une définition opérationnelle assez vaste de l'expression « évaluation du marché de l'emploi » qui inclut tous les niveaux et toutes les applications.

Principes de base

Pour quelle raison les évaluations du marché de l'emploi dans les pays émergents et en développement sont-elles importantes ?

- **La promotion de l'emploi est de plus en plus pertinente dans le cadre des différents types d'intervention.** La « promotion de l'emploi » n'est plus uniquement la finalité des interventions traditionnelles menées sur le marché de l'emploi et dans le domaine de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels (EFTP). Aujourd'hui, on constate un intérêt croissant pour la compréhension de la dynamique de l'emploi afin de promouvoir la création d'emplois plus nombreux et de meilleure qualité dans tout un éventail de domaines législatifs et de programmes d'assistance au développement. Par exemple, les programmes liés à l'enseignement, au développement du secteur privé et financier, au développement agricole et rural, à la migration de la main-d'œuvre et au déplacement forcé, etc. intègrent de plus en plus souvent des objectifs concrets en matière d'emploi.
- **Les évaluations du marché de l'emploi constituent un outil de diagnostic essentiel à une meilleure compréhension des différentes dimensions du fonctionnement du marché de l'emploi.** L'amélioration de la situation de l'emploi requiert une compréhension nuancée des possibilités et des obstacles à la création d'emplois plus nombreux et de meilleure qualité dans les différentes dimensions du marché de l'emploi. Ces évaluations sont donc essentielles pour identifier les problèmes et proposer de potentiels points d'entrée pour des interventions. Sans ce diagnostic, de nombreuses interventions dont l'objectif est la promotion de l'emploi pourraient être amenées à se concentrer sur les mauvaises questions.
- **Le renforcement des approches axées sur la demande.** Il est également de plus en plus admis que, pour être couronnées de succès, les interventions de promotion de l'emploi (par exemple, dans le domaine du renforcement des compétences) doivent être déterminées par la demande, c'est-à-dire être en adéquation avec les besoins du marché (de l'emploi). De ce fait, les différents acteurs veulent donc de plus en plus comprendre la dynamique du marché et les besoins des employeurs afin d'être en mesure d'adapter les interventions en conséquence. Les évaluations du marché de l'emploi peuvent donc

constituer des sources d'information cruciales pour prendre des décisions concrètes concernant la conception et la mise en œuvre des interventions, par exemple, en se **focalisa**nt sur des secteurs possédant un potentiel d'emploi élevé et en axant les efforts de renforcement des compétences sur les compétences qui sont les plus demandées sur le marché.

- **Une capacité limitée à s'appuyer sur des données existantes.** Il peut être particulièrement difficile de comprendre la dynamique de l'emploi et les besoins du marché dans les pays en développement. Les marchés de l'emploi y sont par exemple souvent de nature hautement informelle (ce qui engendre l'absence de données, un nombre moindre d'employeurs et d'organisations de travailleurs, etc.), caractérisés par une évolution rapide des conditions et par des métiers moins formels. De plus, les données administratives et statistiques nationales sont généralement publiées moins fréquemment et/ou peuvent être dénuées de profondeur et de mauvaise qualité. Les institutions ou les programmes spécifiques sont souvent contraints de réaliser leurs propres évaluations afin de définir des priorités stratégiques et contribuer à la conception d'un programme.

Les défis actuels en matière de réalisation des évaluations du marché de l'emploi dans les pays émergents et en développement

- **Une connaissance limitée des différents types d'évaluation du marché de l'emploi existants.** En matière d'évaluation et d'analyse du marché de l'emploi, les approches sont multiples. Toutefois, les parties prenantes souhaitant réaliser une évaluation du marché de l'emploi, ce qui inclut les fonctionnaires, le personnel travaillant au sein des partenaires de développement et les gestionnaires des projets menés dans ce domaine, n'ont souvent aucune idée des options à leur disposition.
- **Une compréhension limitée de l'objectif et des concessions entre les types d'évaluation pour prendre une décision éclairée.** Même si les gestionnaires de projet connaissent les différents types d'évaluation, ils ne disposent pas d'informations suffisantes pour déterminer l'outil le plus adapté à leur situation. En effet, chaque méthodologie d'évaluation possède son propre objectif, s'appuie sur une source d'information différente et requiert un niveau de ressources différent, ce qui affecte donc directement la faisabilité d'une évaluation spécifique dans une situation donnée. Sans compréhension claire de la pertinence et de la faisabilité de chacun de ces outils, il est naturel que le choix de l'évaluation optimale devienne impossible.

Encadré 1.1 : Adapter le type d'évaluation aux informations recherchées

Les outils de diagnostic en matière d'emploi, tels que le « Diagnostic de l'emploi » (Jobs Diagnostics) de la Banque mondiale ou l'« Analyse de l'emploi et du marché de l'emploi » (AEME) de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), sont largement destinés à identifier les principales contraintes et un vaste potentiel sur le marché de l'emploi (en matière d'offre, d'intermédiation et de demande) afin de comprendre les priorités et les besoins génériques. Toutefois, ces outils peuvent ne pas être adaptés à l'identification de secteurs ou de métiers spécifiques sur lesquels une intervention dans le domaine de l'enseignement et de la formation professionnels devrait être axée à l'échelle locale. Une compréhension claire des exigences imposées, en matière d'objectif et de contexte, à une évaluation du marché de l'emploi est donc nécessaire pour garantir sa pertinence.

- **Les parties prenantes n'ont pas toujours connaissance des étapes de mise en œuvre et du temps nécessaire pour réaliser chaque type d'évaluation**, ce qui conduit donc à des attentes irréalistes et complique la gestion des contrats avec les expert·es externes. Les gestionnaires de projet peuvent ne pas être en mesure d'identifier le périmètre, les activités et le niveau approprié des efforts nécessaires pour réaliser une évaluation, ce qui conduit souvent à un cahier des charges bien trop ambitieux. Nombreux sont les cahiers des charges par exemple, à inclure une liste interminable des questions nécessitant une réponse alors que, dans le même temps, les délais pour réaliser l'évaluation sont particulièrement limités. Un tel décalage peut donner lieu à des évaluations médiocres.

Encadré 1.2 :

Trouver un équilibre entre objectifs pédagogiques, méthodologie et ressources - l'exemple du Népal

Un projet d'autonomisation financière des jeunes au Népal a par exemple fait l'objet d'une évaluation rapide. Les principaux objectifs pédagogiques incluaient tout un éventail de thèmes tels que les caractéristiques et la composition du marché de l'emploi local, les offres d'emploi, les besoins de formation, la viabilité du marché pour différents types d'entreprises, la capacité à orienter des jeunes vers des métiers spécifiques et des recommandations concernant ce projet. Malgré des objectifs pédagogiques ambitieux, la méthodologie proposée était principalement composée d'entretiens, de discussions en groupes alors que l'évaluation devait à la base être réalisée dans son intégralité dans un délai de 3 semaines. De tels exemples illustrent parfaitement l'importance que revêt le fait de trouver un juste milieu entre les objectifs pédagogiques, la méthodologie privilégiée et le calendrier proposé.

- **La prédominance des évaluations « rapides ».** Compte tenu de la compréhension limitée des différents types d'évaluation qui existent et des concessions qu'ils impliquent ainsi que des contraintes en matière de temps et/ou de ressources, les études sont menées de manière « rapide ». Ces évaluations incluent, en règle générale, une recherche documentaire et une brève mission de 2-3 semaines menée par des consultants afin d'organiser des discussions avec les parties prenantes concernées. Compte tenu du champ d'application restreint de ces évaluations rapides, elles se limitent généralement à faire la synthèse d'informations existantes, au lieu de collecter et d'analyser des données originales. Cela peut donner lieu à des résultats qui soit sont trop vagues (pas assez spécifiques pour tirer des conclusions pratiques dans le cadre du projet), soit s'appuient sur des idées préconçues (par exemple, sur des secteurs qui ont déjà été identifiés).
- **Absence d'approche commune en matière de réalisation d'**évaluations du marché de l'emploi. Un accent plus important mis sur le renforcement des compétences et la promotion de l'emploi hors des programmes traditionnels d'EFTP et du marché de l'emploi (par exemple, dans le contexte de la migration de main-d'œuvre, le développement rural, les projets d'infrastructure, etc.) a renforcé l'utilisation des évaluations du marché de l'emploi dans bien des domaines, mais également leur pertinence. Néanmoins, il n'existe aucune approche commune concernant la manière de réaliser de telles évaluations.
- **Limitation de la capacité à utiliser les résultats des évaluations.** Un autre défi de taille existe toutefois : les résultats de nombreuses évaluations ne permettent pas d'influencer concrètement les programmes ou les législations ou d'y contribuer. Cela peut s'expliquer par plusieurs raisons, notamment l'implication limitée des principales parties prenantes à un stade précoce, l'absence de publication des études, une diffusion limitée, etc.

Lectorat

Ce Guide est destiné au personnel administratif au sein des organisations partenaires de la VET Toolbox et autres agences de développement ainsi qu'aux parties prenantes concernées dans des pays partenaires, qui œuvrent ensemble à l'amélioration des systèmes d'EFTP et autres interventions dans le domaine de la promotion de l'emploi. Ce Guide est spécifiquement destiné aux personnes suivantes :

- **Principales parties prenantes au sein d'institutions publiques et privées** chargées de l'analyse du marché de l'emploi et de la promotion de l'emploi (par exemple, des ministères, des agences publiques pour l'emploi, des observatoires du marché de l'emploi, des instituts de formation, etc.) ;
- **Personnel d'EuropeAid, de la GIZ et autres organisations partenaires de la VET Toolbox,** surtout les gestionnaires de projet au sein des programmes nationaux et des conseillers techniques ;
- **Gestionnaires de projet de programmes d'EFTP et de promotion de l'emploi au sein d'autres organisations** (par exemple, des agences de développement, des organisations non gouvernementales (ONG), etc.).

Encadré 1.3 : Qui devrait réaliser les évaluations du marché de l'emploi et y participer ?

Les évaluations du marché de l'emploi peuvent être réalisées par tout un éventail de parties prenantes, dont des ministères, des instituts de formation publics et privés, des partenaires de développement, etc. Les décisions concernant les structures à impliquer activement dans les évaluations concernées devraient tenir compte de leurs utilisateurs envisagés (par exemple, une institution spécifique), des processus décisionnels (par exemple, qui a le pouvoir d'agir sur la base des conclusions) ainsi que l'accès aux informations (par exemple, les données de l'institut national de statistique sont-elles, ou non, nécessaires ?). Les évaluations locales à l'échelle des prestataires de formation individuels peuvent par exemple, être pertinentes si ces structures disposent d'un haut degré d'autonomie dans l'organisation des formations qu'ils proposent. Si, d'un autre côté, des décisions concernant l'élaboration des programmes de formation sont prises de manière plus centralisée, alors l'implication active des autorités centrales est garantie.

Objectif

Le principal objectif de ce Guide est de servir de « boussole » dans le cadre des analyses et des évaluations du marché de l'emploi, afin de faciliter leur réalisation à l'avenir. Il a vocation à fournir une orientation et des conseils aux parties prenantes concernées quant à la sélection et à la mise en œuvre opérationnelle des différents types d'analyse/évaluation du marché de l'emploi dans les pays partenaires. En synthétisant les pratiques existantes et les enseignements tirés, cet outil est destiné à atteindre les objectifs suivants :

- **Améliorer la connaissance des options à la disposition des parties prenantes** en matière de réalisation d'analyses et d'évaluations du marché de l'emploi (« quels sont les différents types d'évaluation ? »).
- **Améliorer la compréhension de l'objectif et des concessions entre les différents types d'évaluation**, afin de faciliter le choix du ou des instruments adaptés (« quel type d'évaluation est adapté à ma situation ? »).
- **Guider les utilisateurs sur la « procédure »** préalable au lancement des différents outils d'évaluation (« de quoi ai-je besoin pour élaborer le cahier des charges d'une évaluation spécifique ? »).
- **Améliorer la gestion des attentes** dans le cadre du projet et chez les partenaires tout en facilitant la gestion du contrat avec des expert·es/consultants externes.

Au final, cet outil est destiné à renforcer encore la pertinence et la qualité des évaluations du marché de l'emploi.

En quoi ce Guide est-il différent ?

Les lignes directrices et les manuels existant sur les analyses et les évaluations du marché de l'emploi sont pléthores. Toutefois, beaucoup se concentrent sur une approche ou une méthodologie spécifique dans ce domaine. Bien qu'une telle approche ait ses avantages, cela suppose également implicitement que le choix du type d'évaluation a déjà fait.

Ce Guide contribue au corpus existant en adoptant l'approche suivante :

- **Boussole** : ce Guide a vocation à constituer une « boussole » ou une « feuille de route » afin de trouver son chemin dans les méandres des différentes méthodes disponibles. En conséquence, il constitue également une synthèse des informations existant sur la question.
- **Outil** de prise de décision : outre le fait qu'il offre un aperçu des différentes possibilités, ce document cherche également à faciliter le processus décisionnel et l'identification du type d'évaluation le plus adapté à une situation particulière. En effet, la faisabilité de chaque type d'évaluation dépendra en grande partie du pays et du programme concernés.
- **Facilité de mise en œuvre opérationnelle** : le lancement d'un type spécifique d'évaluation implique que le cahier des charges ait été élaboré comme il se doit, surtout si des expert·es externes sont impliqués (ce qui est souvent le cas). Ce Guide contient donc des informations de base sur les principales étapes, le niveau d'effort à fournir et les compétences nécessaires pour simplifier ce processus.

Son élaboration a principalement suivi le processus évoqué ci-dessous :

- Entretiens avec des informateurs clés tels que des représentants de plusieurs agences de développement à leur siège et sur le terrain afin de comprendre les défis communs et de collecter les expériences nées du recours à des évaluations du marché de l'emploi ;
- Collecte et étude des cahiers des charges de différents types d'évaluation du marché de l'emploi, d'analyses de ces évaluations ainsi que des guides et manuels sur les analyses et les évaluations du marché de l'emploi.

Principales applications

Les types d'évaluation du marché de l'emploi présentés dans ce Guide peuvent contribuer à différents projets et programmes. Comme évoqué ci-dessus, les évaluations du marché de l'emploi sont de plus en plus importantes dans de nombreuses interventions. Bien que ces différents types d'intervention aient tendance à impliquer de multiples besoins en matière d'information, ces interventions partagent également des objectifs pédagogiques. La Figure 1.2 fournit un aperçu des types de besoins en matière d'information les plus courants auxquels les évaluations du marché de l'emploi sont susceptibles de répondre dans le cadre de différents types d'intervention. Pour résumer, les besoins en matière d'information peuvent être hiérarchisés de la manière suivante :

- **Niveau macro :** dynamique plus vaste liée au contexte national et au fonctionnement général du marché de l'emploi
- **Niveau méso :** sous-dimensions spécifiques du marché de l'emploi (par exemple, des secteurs ou des marchés) et de l'environnement institutionnel
- **Niveau micro :** éléments liés à la compréhension spécifique du groupe cible

La Figure 1.2 n'a pas vocation à être exhaustive, mais simplement à illustrer toute la gamme des applications possibles des évaluations du marché de l'emploi.

Figure 1.2 : aperçu des interventions pertinentes et des besoins typiques en matière d'information

Types d'intervention	Besoins types en matière d'information	
Marché du travail et politiques sociales • Programmes actifs du Marché du Travail • Diplôme d'Assistance Sociale • Normes et conditions de travail	**Niveau macro**	• Contexte national plus large (ex: sécurité et conflit) • Situation et tendances de l'emploi • Facteurs liés à l'offre (ex: démographie, migrations, éducation et compétences) • Facteurs liés à la demande (ex: développement économique, investissements, environnement commercial, technologie) • Cadre législatif, institutionnel et politique de l'emploi
Éducation et formation • EFTP • Enseignement secondaire et supérieur axé sur le marché du travail • Développement de la main-d'œuvre dans certains secteurs (ex: énergie, eau)		
Développement du secteur privé et financier • Environnement des entreprises et climat d'investissement • Développement des PME • Entrepreneuriat • Inclusion financière	**Niveau méso**	• Secteurs/CV ayant un potentiel d'emploi actuel ou futur • Professions et compétences recherchées (y compris les offres d'emploi spécifiques et les compétences requises) • Systèmes et opportunités de marché (y compris les produits et services en demande) • Conditions de travail (par exemple, dans des industries spécifiques) • Environnement et capacité des parties prenantes
Agriculture et développement rural • Agriculture • Développement économique rural • Gestion des ressources naturelles		
Migration et déplacements forcés • Migration de la main-d'œuvre • Projets de subsistance pour les groupes déplacés et les communautés d'accueil	**Niveau micro**	• Profil du groupe cible • Obstacles à l'emploi pour certains groupes spécifiques
Autres • Conditions de travail dans certains secteurs ciblés (ex: industries extractives, gestion des déchets, etc.) • Promotion de l'emploi au niveau municipal • Résilience et sécurité		

Pour consulter une liste plus détaillée des objectifs pédagogiques par type d'action, voir l'annexe 1.1.

Comment utiliser ce guide

Une fois l'introduction (section 1) passée, le reste de ce Guide est organisé de la manière suivante :

- La **section 2** définit le contexte en fournissant un aperçu des différents niveaux d'analyses et d'évaluations du marché de l'emploi ainsi que de différentes sources d'information qui peuvent être utilisées pour analyser un marché de l'emploi. De ce fait, cette section a vocation à améliorer, chez le lecteur, la compréhension des différentes possibilités offertes lors de la réalisation d'une évaluation du marché de l'emploi.
- La **section 3** fournit un aperçu des différents facteurs susceptibles d'affecter le choix de l'évaluation du marché de l'emploi. Le contexte national et le programme peuvent également influer sur la pertinence et la faisabilité des différents types d'évaluation et doivent donc orienter le choix de l'approche adoptée au regard de l'évaluation. Cette section tente ainsi d'aider le lecteur à analyser le contexte qui lui est propre et la manière dont cela affecte le choix de l'évaluation la plus adaptée à la situation.
- La **section 4** constitue le cœur de ce Guide et regroupe les informations essentielles à connaître concernant les différents types d'évaluation du marché de l'emploi. La description de chaque type d'évaluation contient un aperçu basique (principales informations qu'il offre, avantages et limitations, exigences, etc.) ainsi qu'une « procédure » basique incluant des informations sur les principales étapes, le niveau d'effort et les compétences nécessaires qui peuvent contribuer à l'élaboration du cahier des charges de l'évaluation choisie.
- La **section 5** contient des réflexions et des recommandations en vue de l'utilisation des résultats des évaluations du marché de l'emploi, par exemple, pour promouvoir la mise en œuvre des résultats et faire le lien entre des évaluations spécifiques et des campagnes plus vastes avec l'objectif d'améliorer les systèmes d'information sur le marché de l'emploi.

Ce Guide n'est pas destiné à être lu du début à la fin. En effet, il est destiné à être une ressource permettant à chaque lecteur de mieux appréhender ses besoins (section 2) et le contexte (section 3) afin d'être ensuite en mesure d'identifier les types spécifiques d'évaluation les plus adaptés pour y répondre (section 4).

Annexe 1.1 : Besoins types en matière d'information pour des types précis d'intervention

Type d'intervention	Besoins types en matière d'information / objectifs pédagogiques
Interdisciplinaire	**1.** Quelles sont les **tendances générales en matière d'emploi dans le pays** (par exemple, la participation au marché de l'emploi, le taux de chômage, le chômage par secteur, les salaires, les conditions de travail) ? Quels groupes sont **les plus désavantagés** sur le marché de l'emploi ? **2.** Quels **facteurs du point de vue de l'offre** influent sur la dynamique du marché de l'emploi, par exemple, la démographie, les flux migratoires, l'enseignement et les compétences, etc. ? **3.** Quels **facteurs du point de vue de la demande** influent sur la dynamique du marché de l'emploi, par exemple, les changements économiques à l'échelon national/régional, l'environnement des affaires, les tendances en matière d'investissement, le progrès technologique, etc. ? **4.** Les **cadres législatif, institutionnel et du droit du travail** sont-ils propices à (a) faire des affaires et faciliter l'investissement et (b) promouvoir un marché de l'emploi équitable et inclusif ?
Évolution de l'EFTP et enseignement supérieur axé sur le marché de l'emploi	**1.** Quel est le **potentiel actuel** (et probablement futur) en matière d'emploi **selon les secteurs** et les **métiers** à influer sur la **sélection des secteurs prioritaires** dans lesquels les mesures liées à l'EFTP et l'enseignement supérieur seront mises en œuvre ? **2.** Quel est le **profil du groupe cible**, y compris son intérêt pour l'EFTP/enseignement supérieur et sa capacité à y accéder, ainsi que les défis posés par le passage de l'école à la vie active. **3.** Quels sont, **pour les employeurs, les obstacles (perçus) au recrutement** de diplômés de l'EFTP/enseignement supérieur ? **4.** Quels sont les **besoins/déficits en matière de compétences** pour les emplois rémunérés et les indépendants **dans les secteurs/métiers sélectionnés** pour influer sur l'élaboration de politiques d'enseignement et de formation (par exemple, des programmes) ? **5.** Quels sont les **établissements d'enseignement** supérieur/d'EFTP privés et publics **existants**, quels cours proposent-ils et quelle est leur **capacité** ? **6.** Dans quelle mesure le **secteur privé est-il impliqué** dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques d'enseignement et de formation (par exemple, l'élaboration des programmes, possibilités d'apprentissage en milieu professionnel, etc.) ?

Type d'intervention	Besoins types en matière d'information / objectifs pédagogiques
Programmes actifs du marché du travail / projets sur les moyens de subsistance dans des situations de crise	**1.** Quel est le **profil du ou des groupes cibles concernés** (par exemple, les jeunes, les femmes, les populations déplacées), y compris les **obstacles à l'emploi** auxquels ils sont spécifiquement confrontés, leur intérêt pour des services d'accompagnement et l'accès à ceux-ci (par exemple, le type de formation) ? **2.** **Quels secteurs et quels métiers** ont, en matière de **création d'emploi, le potentiel** pour absorber les nouveaux arrivants sur le marché (en général ou des groupes spécifiques) dans l'économie formelle et informelle ? Quelles **chaînes de valeur** possèdent le plus fort potentiel en matière d'emploi ? **3.** Quelles **offres d'emploi** et/ou **quels postes d'apprentis** existe-t-il actuellement concrètement dans la zone cible ? **4.** Quels **produits et services** possèdent le **potentiel, sur le marché**, pour offrir des **opportunités** d'**activité indépendante** (sur la base de la taille du marché, de l'offre et de la demande de produits et services, de saturation du marché, etc.) ? **5.** Quelles **compétences spécifiques** (techniques, non techniques, etc.) sont en situation de **déficit** et sont nécessaires sur le marché dans le domaine des emplois rémunérés et des activités indépendantes ? **6.** Quels sont les **prestataires de services d'accompagnement** publics et non publics actuels (par exemple, des prestataires de services de formation, des services sociaux, des services de développement de l'activité, des institutions financières) ? Quels services proposent-ils et quelle est leur capacité ? Quelles sont les **lacunes en matière d'offre de services** ? Quelle est leur **capacité** institutionnelle ? Quelles sont les institutions capables de mettre en œuvre les services envisagés ? **7.** Quels sont, **pour les employeurs, les obstacles (perçus) au recrutement** de membres du groupe cible ?

Type d'intervention	Besoins types en matière d'information / objectifs pédagogiques
Développement du secteur privé	**1.** Quels sont les principaux **obstacles aux investissements du secteur privé et aux affaires** et, de ce fait, à la création d'emplois dans le pays cible ? **2.** Dans quelle mesure le **déficit de main-d'œuvre qualifiée** est-il un obstacle aux affaires et quelles sont **les compétences et les qualifications** demandées par les employeurs/dont la main-d'œuvre **ne dispose pas** ? **3.** Quels sont les **secteurs et sous-secteurs prioritaires potentiels** dotés d'un impact élevé sur la croissance ou l'emploi (par exemple, une forte intensité de main-d'œuvre, la croissance économique, l'investissement (étranger), le potentiel à l'export, etc.) ? **4.** Quels sont les **investissements privés ou publics de premier plan** susceptibles de créer directement ou indirectement des emplois par l'intermédiaire des fournisseurs ? **5.** Quelles **évolutions survenues dans des secteurs ou des entreprises multinationales spécifiques dans des pays développés** (par exemple, l'évolution des modèles de production, la diversification, les chaînes d'approvisionnement mondiales) pourraient avoir des répercussions sur l'activité économique dans le pays partenaire ? **6.** Quels sont les points faibles, les points forts et les besoins des **entreprises dans les secteurs ciblés** ? **7.** Quelles possibilités et quels obstacles existe-t-il dans les **chaînes de valeur** spécifiques ? **8.** Quelles entreprises ou associations sectorielles **locales et internationales** pourraient potentiellement être des **partenaires de coopération dans le cadre d'une intervention** ? **9.** Quelle est la qualité de l'écosystème en termes de **prestataires publics et privés de services aux entreprises** (par exemple, des services de développement de l'activité, des institutions financières, etc.) ? Quels services proposent-ils ? Quelle est leur **capacité** institutionnelle ?

Type d'intervention	Besoins types en matière d'information / objectifs pédagogiques
Migration de la main-d'œuvre	**1. Pays de destination** : **a.** Quels **secteurs et métiers** sont actuellement/seront à l'avenir confrontés à une pénurie de travailleur·euses qualifié·es et de jeunes en formation ou à l'école ? Quelle est l'ampleur de la demande/capacité de recrutement dans ces secteurs ? **b.** Quelles sont les **compétences spécifiquement recherchées** dans ces secteurs/métiers ? Quelle est la demande de travailleur·euses migrant·es peu qualifié·es, semi-qualifié·es et qualifié·es respectivement ? **c.** Quels **enseignements** ont été tirés et quels **obstacles** existe-t-il en matière de recrutement et d'intégration de **travailleur·euses étranger·es** (du point de vue du secteur privé et des migrant·es) ? **d.** Quelles **contributions** financières et autres les **entreprises/secteurs sont-ils enclins à faire** ? **e.** Quel est le **cadre juridique pertinent** en matière de migration de la main-d'œuvre (par exemple, la réglementation relative à la main-d'œuvre et à sa migration), ce qui inclut les procédures d'immigration, les permis de travail, la reconnaissance des compétences et les protections pour les travailleur·euses migrant·es ? **f.** Quelles institutions concernées et **autres parties prenantes pertinentes**, ce qui inclut les **partenaires de coopération potentiels** (par exemple, des associations professionnelles) offrent des **mesures d'accompagnement** ? **2. Pays d'origine** : **a.** Quels **secteurs et métiers** ont actuellement pléthore de travailleur·euses qualifié·es et de jeunes en formation ou à l'école ? **b.** Au sein des secteurs disposant d'une vaste main-d'œuvre et d'un grand nombre de jeunes en formation, quels **diplômes** existe-t-il et quelles sont les **possibilités de reconnaissance** dans les pays de destination potentiels ? **c.** Quel est le **profil des travailleur·euses migrant·es potentiel·les** ? Qui devrait être ciblé ? **d.** Qui sont les **parties prenantes** et les institutions concernées et quelle est leur capacité ? Plus particulièrement, quels sont le périmètre et la qualité des **services du marché de l'emploi à destination des migrant·es potentiel·les** (par exemple, l'accompagnement, la formation, le placement) ? **3. Migrant·es de retour dans leur pays** : **a.** Quel est le **profil des migrant·es de retour dans leur pays**, ce qui inclut leurs besoins et les obstacles à leur réintégration ? **b.** Quels sont le contexte et la qualité des **services d'accompagnement** à la disposition des migrant·es à leur retour dans leur pays d'origine ?

Type d'intervention	Besoins types en matière d'information / objectifs pédagogiques
Agriculture et développement économique rural	**1.** Quel est le **profil des agriculteur·rices/des communautés rurales** ? **2.** Quels **sous-secteurs/chaînes de valeur** (par exemple, dans le secteur agricole) sont les plus susceptibles de se développer ? Quelles sont les **activités économiques non agricoles** capables de compléter les activités agricoles ? **3.** Quels **métiers et compétences** sont le plus souvent demandés/en situation de déficit dans la production et la transformation de produits agricoles ? **4.** Quelles sont les **conditions de travail** dans des activités économiques spécifiques (par exemple, la santé et la sécurité au travail) ? **5.** Quelle est la qualité de l'écosystème en termes de **prestataires publics et privés** de services (par exemple, des prestataires de services de formation, des services de développement agricole, des services financiers, etc.) ?

Source : Auteur, sur la base d'une analyse des cahiers des charges des EME

SECTION 2 : TYPOLOGIES DES ÉVALUATIONS DU MARCHÉ DE L'EMPLOI

Objectif de la section :

- Mettre en place les différents niveaux d'analyse sur lesquels les évaluations du marché de l'emploi peuvent souhaiter être axées
- Présenter tout l'éventail des types d'évaluation disponibles
- Fournir un aperçu des principales sources d'information des EME

Niveaux des Evaluations du Marché de l'Emploi

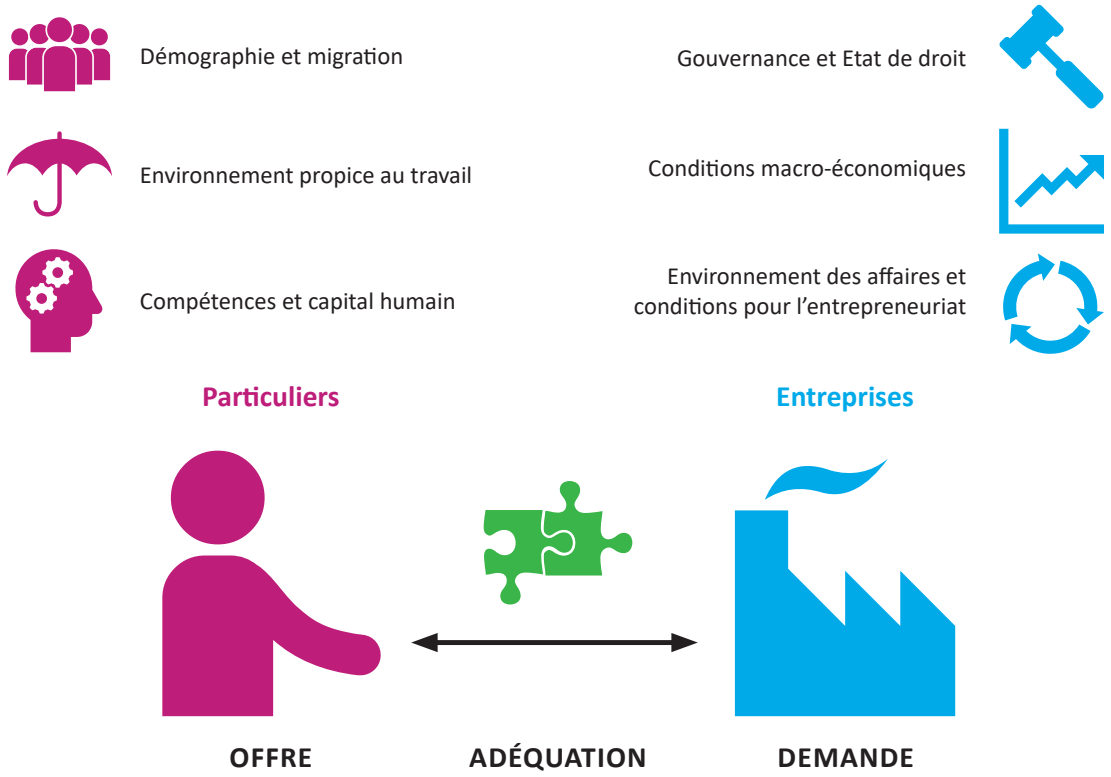
Les marchés de l'emploi sont influencés par tout un éventail de facteurs. Pour résumer, les marchés de l'emploi sont caractérisés par les interactions entre les particuliers/travailleur·euses et les entreprises. Pour comprendre les marchés de l'emploi et l'emploi, le cadre conceptuel généralement utilisé s'appuie sur trois dimensions différentes (Commission européenne, 2018) :

- **Offre de main-d'œuvre :** facteurs affectant le nombre et la qualité des demandeur·euses d'emploi et des travailleur·euses déjà actif·ives sur le marché de l'emploi, par exemple, la démographie et les compétences.
- **Demande de main-d'œuvre :** facteurs affectant la demande de main-d'œuvre dans l'économie et les activités entrepreneuriales, par exemple, le climat d'investissement et l'environnement des affaires.

- **Adéquation entre l'offre et la demande :** facteurs affectant la médiation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre, par exemple, des informations limitées d'un côté comme de l'autre.

Chacune de ces dimensions, à son tour, est influencée par de nombreux facteurs qui peuvent soit favoriser, soit freiner la création d'emplois de qualité (voir la Figure 2.1 et l'Annexe 2.1 pour en savoir plus). De plus, il est essentiel de comprendre que ces facteurs d'influence vont bien au-delà du marché de l'emploi lui-même. Se marier jeune peut par exemple influer sur la capacité d'une jeune femme à participer au marché de l'emploi. Une protection sociale inadaptée ou la fiscalité peut dissuader de travailler et des infrastructures de mauvaise qualité peuvent nuire aux entreprises et à l'investissement, ce qui se répercute ensuite négativement sur le recrutement de travailleur·euses.

Figure 2.1 : cadre conceptuel du fonctionnement du marché de l'emploi



Source: Commission européenne (2018), Promoting employment and decent work in development cooperation (Promouvoir l'emploi et l'emploi décent dans le cadre de la coopération au développement)

Il n'existe pas qu'un seul et unique type d'évaluation du marché de l'emploi. Du fait des nombreuses dimensions et des différents facteurs qui influencent les marchés de l'emploi (voir ci-dessus), un seul et unique type d'évaluation ne permettra pas aux professionnels de les comprendre. Bien au contraire, il est utile de réfléchir aux différents niveaux d'analyse

auxquels des évaluations de l'emploi et du marché de l'emploi peuvent survenir. Une analyse pertinente du marché de l'emploi peut intervenir aux niveaux suivants :

1. **National :** une vue d'ensemble du niveau de développement d'un pays, ce qui inclut sa situation économique, politique et sociale, offre les informations contextuelles nécessaires à la compréhension de la dynamique du marché de l'emploi.
2. **Marché de l'emploi dans sa globalité :** plus précisément, cela peut faire référence à l'analyse générale de la situation/des chiffres de l'emploi dans un pays. Cela peut à défaut permettre une compréhension holistique du marché de l'emploi, ce qui inclut ses principaux déterminants en termes d'offre, de demande et d'adéquation (les trois ensemble !) afin d'appréhender les interactions entre les différents facteurs qui l'influencent et d'identifier les domaines politiques susceptibles d'avoir l'impact le plus fort sur l'emploi.
3. **Composantes spécifiques du marché de l'emploi :** compte tenu de l'éventail des facteurs qui affectent le marché de l'emploi, nombreux sont les types d'évaluation à être susceptibles de ne pas offrir une vue d'ensemble du marché de l'emploi, mais, bien au contraire, à se concentrer sur des éléments spécifiques liés soit à l'offre, soit à la demande ou à l'adéquation (uniquement l'un des trois). Plusieurs types d'évaluation (par exemple, dans le domaine de la qualité de l'enseignement, la facilité à faire des affaires) sont menés à ce niveau.
4. **Dimensions spécifiques du marché de l'emploi présentant un intérêt :** dans la pratique, les interventions ciblées destinées à promouvoir l'emploi et l'emploi décent ont des besoins particulièrement spécifiques en termes d'information (par exemple, quels secteurs possèdent le plus grand potentiel d'emploi ? Quelles compétences sont demandées par les employeurs ? À quels obstacles à l'emploi le groupe cible est-il confronté ?). Ainsi, les évaluations du marché de l'emploi sont souvent susceptibles de se concentrer sur une seule et unique dimension ou sur une combinaison de dimensions du marché de l'emploi qui sont les plus pertinentes pour l'action.

Le Tableau 2.1 fournit un aperçu des différents types d'évaluation du marché de l'emploi qui sont généralement utilisés en fonction des différents niveaux d'analyse. Ce tableau indique également les types d'évaluation qui sont abordés en détail dans ce Guide, afin de fournir au lecteur un aperçu des types d'évaluation susceptibles d'être pertinents pour son travail.

Encadré 2.1 : Pourquoi certains types d'évaluation ne sont pas évoqués plus en détail ?

Ce Guide adopte une approche pragmatique lors de la sélection des types d'évaluation évoqués plus en détail. Au lieu de décrire tous les types d'évaluation possibles à tous les niveaux d'analyse, ce Guide se concentre sur les types d'évaluation qui :

- fournissent des informations concrètes dans le cadre de la conception et la mise en œuvre de projets. En conséquence, l'accent est surtout mis sur les évaluations qui portent sur des dimensions spécifiques du marché de l'emploi et non sur des analyses générales à l'échelle du pays.
- sont plus susceptibles d'être menés ou commandés par des agences gouvernementales/partenaires de développement et non des évaluations plus susceptibles d'être utilisées comme des sources secondaires
- vont au-delà de la simple description des résultats obtenus sur le marché, mais au contraire se concentrent sur le diagnostic des défis et des possibilités sous-jacents

La sélection des types d'évaluation évoqués plus en détail (ou mis de côté) n'implique donc pas le moindre jugement de valeur quant à l'importance relative des différents types d'EME, mais est tout simplement le reflet de notre compréhension des priorités et des besoins des professionnels. Des informations supplémentaires concernant les types d'évaluation qui ne sont pas abordés dans le présent Guide sont disponibles en Annexe 2.2.

Tableau 2.1 : Aperçu des différents types d'évaluation, par niveau d'analyse

Type d'évaluation		Objectif(s) pédagogique(s) principal(aux)	Informations supplémentaires
Niveau 1 : Contexte national			
	Pays/analyse socio-économique	Comprendre la dynamique du marché de l'emploi et de l'emploi, les défis et les opportunités dans le contexte plus vaste du développement d'un pays	Annexe 2.2
Niveau 2 : Marché de l'emploi dans sa globalité			
	Analyse générale de l'emploi	Comprendre la situation globale de l'emploi et les tendances sur le marché de l'emploi dans le pays (par exemple, les niveaux d'emploi, le chômage et l'inactivité) pour la population en général ou des groupes spécifiques (par exemple, les femmes, les jeunes)	Annexe 2.2
	Diagnostics intégrés de l'emploi	Outre la réalisation d'une analyse générale de la situation de l'emploi, identifier les contraintes plus vastes pesant sur le marché de l'emploi et les principaux obstacles à l'emploi en tenant compte de l'offre et de la demande de main-d'œuvre et de l'adéquation entre les deux (voir niveau 3) afin de déterminer les priorités de l'action	Outil 1 : diagnostic intégré de l'emploi
Niveau 3 : Composantes spécifiques du marché de l'emploi			
	Évaluation du côté de la demande de main-d'œuvre	Identifier les contraintes et les opportunités plus vastes pour la croissance économique, l'investissement et la capacité à faire des affaires à l'échelle du pays	Annexe 2.2
	Évaluation du côté de l'offre de main-d'œuvre	Identifier les tendances sous-jacentes et la structure institutionnelle qui influent sur le nombre et/ou la qualité des travailleur·euses (par exemple, en termes de qualité du système éducatif)	Annexe 2.2
	Évaluation de l'adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre	Comprendre les politiques pour l'emploi et les institutions qui en ont la charge ainsi que l'environnement juridique et réglementaire (par exemple, le droit du travail, le système fiscal, le système de protection sociale, la législation en matière de migration de la main-d'œuvre, etc.) qui influent sur la dynamique du marché de l'emploi	Annexe 2.2

Type d'évaluation		Objectif(s) pédagogique(s) principal(aux)	Informations supplémentaires
Niveau 4 : Dimensions spécifiques du marché de l'emploi présentant un intérêt			
	Évaluation sectorielle	Identifier les secteurs prioritaires en matière d'intervention sur la base de critères spécifiques (par exemple, le potentiel de création d'emploi) et/ou comprendre la dynamique générale et de l'emploi, les opportunités et les contraintes au sein de secteurs spécifiques	Outil 2 : sélection du secteur ou de la chaîne de valeur Outil 3 : analyse d'un secteur ou d'une chaîne de valeur
	Évaluation des opportunités du marché local	Identifier les moyens d'exploiter les opportunités économiques (par exemple, en matière de travail indépendant et de croissance des entreprises), généralement dans une zone géographique précise	Outil 4 : évaluation des opportunités du marché local
	Évaluation du groupe cible	Identifier les opportunités et les obstacles sur le marché de l'emploi en matière d'inclusion/intégration socio-économique de groupes spécifiques (par exemple, les jeunes, les populations déplacées, les travailleur·euses migrant·es, les groupes ethniques, les personnes en situation de handicap, etc.)	Outil 5 : évaluation du groupe cible
	Évaluation des compétences	Analyser l'offre et/ou la demande de compétences ainsi que les possibles lacunes et inadéquations. Par exemple, identifier les métiers et les compétences spécifiques recherchés chez des indépendant·es et/ou des salarié·es actuellement et à l'avenir	Outil 6 : évaluation des compétences
	Évaluation des conditions de travail	Appréhender la qualité de l'emploi et les insuffisances en matière d'emploi décent, par exemple, par rapport aux normes internationales du travail, à la couverture santé et sociale, à la santé et sécurité au travail, etc. (généralement au sein d'un secteur/d'une chaîne de valeur spécifique)	Outil 7 : évaluation des conditions de travail
	Évaluation de l'environnement et de la capacité institutionnels	Identifier les principales parties prenantes et comprendre le niveau de la prestation de services (y compris les lacunes) ainsi que la capacité institutionnelle des différentes parties prenantes à identifier des points d'entrée et les possibles partenaires de mise en œuvre	Annexe 2.2
Process-specific (across all levels)			
	Évaluation participative	Réaliser un type spécifique d'évaluation mettant tout particulièrement l'accent sur l'implication des parties prenantes, par exemple, grâce à la participation active des principaux partenaires à la collecte et à l'analyse des données.	Outil 8 : EME participative
	Évaluation rapide	Réaliser un type spécifique d'évaluation (ou une combinaison de plusieurs évaluations) à l'aide de ressources limitées (par exemple, dans des délais courts), généralement sur la base de l'examen des informations existantes et d'une collecte limitée de données	Annexe 2.2

Principale source d'information

Outre la compréhension des différents niveaux de l'analyse du marché de l'emploi, il est également utile de comprendre les principales sources d'information des différentes évaluations évoquées ci-dessus. Les principales sources de données évoquées dans le Tableau 2.2 permettent d'obtenir plusieurs types d'information avec leurs propres avantages et leurs propres limites. En majorité, les EME s'appuient sur plusieurs sources selon l'objectif de l'évaluation, le contexte local et les ressources disponibles. Pour offrir aux professionnels une meilleure compréhension de quelques-unes des principales sources d'information et de la manière de les utiliser, ce Guide inclut un aperçu plus détaillé et une « procédure » concernant l'utilisation des sources de données dont la liste figure ci-dessous (voir la Section 4). Des références supplémentaires concernant les différents types de sources d'information peuvent être consultées en Annexe 2.3.

Tableau 2.2 : Aperçu des principales sources d'information des EME

Type de source de données		Description	Informations supplémentaires
Sources de données primaires			
	Enquête auprès des entreprises	• Peut être réalisée auprès de différents types d'entreprise (par exemple, formel, informel) et différents périmètres sectoriels et géographiques • Peut fournir différents types d'information sur la situation au sein des entreprises (par exemple, la production, les offres d'emploi, les pratiques de recrutement, les salaires, etc.) et concernant les perceptions des employeurs (par exemple, les obstacles aux affaires, les compétences nécessaires, etc.) • Source essentielle pour comprendre le point de vue du marché/du côté de la demande, mais potentiellement cela implique une forte intensité de main-d'œuvre.	Outil 9 : enquête auprès des entreprises
	Enquête auprès de particuliers	• Peut être réalisée auprès de différentes populations présentant un intérêt, y compris des bénéficiaires/groupes cibles potentiels, des travailleur·euses, des consommateur·rices, etc. et avec différents périmètres • Peut fournir différents types d'information sur la population ciblée, par exemple, les obstacles à l'emploi, des conditions de travail, etc. • Source essentielle pour comprendre la population ciblée, mais potentiellement cela implique une forte intensité de main-d'œuvre.	Outil 10 : étude de suivi
	Étude qualitative	• Fait référence à tout un éventail de méthodes, principalement (i) des entretiens avec des informateurs clés, (ii) des groupes de discussion et (iii) l'observation de parties prenantes spécifiques • Peut inclure par exemple, des bénéficiaires potentiels, des membres de la famille, des employeurs, des prestataires de services, des expert·es (sectoriels), des fonctionnaires, etc. • Peut fournir une perspective détaillée et une compréhension plus nuancées, mais ne sera probablement pas représentative	Annexe 2.3

Type of data source		Description	Additional details
Secondary data sources			
	Administrative data	• Généralement collectées par des prestataires de services publics et privés, tels que des agences pour l'emploi publiques et privées, des établissements scolaires, des organisations non gouvernementales (ONG), des autorités fiscales et de Sécurité sociale, etc. • Peuvent fournir des informations concernant la structure de l'emploi, les offres d'emploi, les trajectoires d'enseignement, les salaires, les prestations chômage, les caractéristiques des entreprises, etc. • S'appuient sur des données existantes (pas de collecte de données primaires), mais l'accès peut être restreint et ne fournissent pas d'informations sur l'emploi informel	Outil 11 : analyse des offres d'emploi
	National survey data (e.g. Labour Force Survey, census)	• • Généralement réalisée par l'institut national de statistique • • Source importante de caractéristiques démographiques de base et d'indicateurs clés sur le marché de l'emploi, telles que le taux de chômage, la participation de la population active, les types d'emploi (y compris informel), etc. • • Peuvent créer une image représentative d'une vaste dynamique du marché de l'emploi, mais peuvent être obsolètes et peu fiables dans de nombreux pays	Annexe 2.3
	International databases	• • Bases de données harmonisées et comparables sur les enquêtes et les statistiques nationales • • Généralement, les sources incluent l'Organisation internationale du Travail (OIT), la Banque mondiale, l'Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), etc. • • Facilitent l'accès à des informations et leur comparabilité, mais peuvent ne pas permettre une analyse spécifique à un pays	Annexe 2.3

Type de source de données		Description	Informations supplémentaires
Additional predictive approaches			
	Qualitative foresight	• Fait référence à une approche qualitative visant à comprendre la situation actuelle du marché de l'emploi, à mettre en lumière les possibles futurs scénarios et à faciliter la prise de décision et la préparation de l'avenir • Basée sur des groupes de discussion semi-structurés ou des tables rondes, des panels d'expert·es, des méthodes de type Delphi[1]	Annexe 2.3
	Quantitative forecasting	• Fait référence à des projections basées sur des modèles (à l'aide de techniques économétriques ou de modèles d'équilibre général calculable ou autres modèles similaires), soit à l'échelle nationale ou concernant des pans de l'économie/du marché de l'emploi (par exemple, des secteurs ou des métiers spécifiques) • Peut créer une perspective quantitative transparente concernant de futures évolutions, mais implique des données historiques de très grande qualité et peut donner lieu à un niveau de précision inadapté	Annexe 2.3

1 Technique de communication structurée et itérative impliquant un panel d'experts intégrant plusieurs séries de questions puis les réponses à une série sont proposées au groupe afin d'affiner les réponses dans le cadre des séries suivantes.

Annexe 2.1 : Catégories de contraintes liées à l'emploi

Démographie et migration

Environnement propice au travail

Compétences et capital humain

Gouvernance et Etat de droit

Conditions macro-économiques

Environnement des affaires et conditions pour l'entrepreneuriat

Particuliers ↔ **Entreprises**

OFFRE

- Manque de compétences de base
- Manque de compétences techniques (pertinentes)
- Manque de compétences relationnelles
- Manque d'expérience professionnelle
- Mauvaises conditions de santés

- Contexte et responsabilités familiales
- Cadre juridique restrictif
- Culture et normes sociales

- Croissance ou diminution de la population
- Fuite des cerveaux dans les pays d'origine des migrants
- Concurrence accrue pour les emplois dans les pays d'accueil

ADÉQUATION

- Manque d'informations sur le marché du travail
- Manque de réseaux pour les nouveaux arrivants sur le marché du travail
- Contraintes de signalisation
- Discrimination de l'employeur
- Mobilité restreinte
- Des aspirations et des attentes déformées des demandeurs d'emploi
- Une législation et une réglementation du travail inadaptées
- Eventuelles mesures de dissuasion à l'embauche/au travail en raison d'une réglementation, d'une protection sociale ou d'une fiscalité inadéquate

DEMANDE

Climat d'investissement et entreprises environnement

- Instabilité économique et politique
- Faiblesse de l'environnement institutionnel
- Mauvaise infrastructure
- Accès limité au financement et terrain
- Fiscalité et réglementation défavorables l'environnement (y compris le commerce)
- Capital humain insuffisant

Agriculture et travail indépendant

- Manque d'accès à l'information, l'éducation et les compétences commerciales
- Manque d'accès aux capitaux financiers
- Manque d'accès à la terre, au capital physique, aux entrées
- Manque d'accès aux marchés/à la connectivité
- Manque d'accès au capital social
- Normes sociales/juridiques restrictives

- Manque de croissance économique
- Élasticité de l'emploi à faible croissance
- Structure défavorable de l'économie

- Institutions de mauvaise qualité
- Conflits et insécurité

Source: Commission européenne (2018)

Annexe 2.2 : aperçu des évaluations non abordées en détail

Niveau 1 : Contexte national	
	Contexte national
Objectif :	Comprendre la dynamique de l'emploi et du marché de l'emploi, les défis dans le contexte plus vaste du développement d'un pays
Domaines d'intérêt :	• Situation économique, politique et sociale • Moteurs et freins de la croissance et du développement inclusifs (par exemple, la sécurité, la démographie, le capital humain, la gouvernance, l'infrastructure, la macroéconomie, les filets de sécurité, etc.) • Principaux défis du pays en matière d'emploi (par exemple, une économie agraire, un pays touché par les conflits, etc.)
Références spécifiques :	• « Diagnostic-pays systématique », Banque mondiale • « études diagnostiques nationales », Banque asiatique de développement • « Rapports pays », Economist Intelligence Unit
Commentaire :	Ne peut pas être réalisé à l'échelle d'un projet/programme, mais peut constituer une documentation de fond particulièrement utile

Niveau 2 : Marché de l'emploi dans sa globalité	
	Analyse générale de l'emploi
Objectif :	Comprendre la situation globale de l'emploi et les tendances sur le marché de l'emploi dans le pays pour la population en général ou des groupes spécifiques
Domaines d'intérêt :	• Tendances et situation de l'emploi (par exemple, les niveaux d'emploi, de chômage et d'inactivité) • Types d'emploi (par exemple, par secteur, emploi rémunéré/activité indépendante, formel/informel, etc.) • Caractéristiques de la population active (par exemple, par niveau d'éducation, expérience professionnelle) • Aperçu des principaux acteurs et des politiques en matière d'emploi
Références spécifiques :	• « Youth transition to work » (Transition des jeunes vers l'emploi) et « Labour market and employment policy » (politique d'emploi et du marché de l'emploi), études nationales, Fondation européenne pour la formation (ETF) • Enquêtes sur la transition de l'école vers la vie active, OIT • Études nationales de main-d'œuvre • Étude sur l'emploi et le travail en Éthiopie, Banque mondiale (2017)
Commentaire :	Fournit des informations générales sur la conjoncture générale sur le marché de l'emploi, y compris les groupes enregistrant les pires résultats sur le marché. Toutefois, ne fournit pas obligatoirement des informations détaillées sur les défis sous-jacents qui ont conduit à un niveau d'emploi aussi faible.

Niveau 3 : composantes spécifiques du marché de l'emploi	
	Évaluation du côté de la demande de main-d'œuvre
Objectif :	Identifier les contraintes et les opportunités plus vastes pour la croissance économique, l'investissement et la capacité à faire des affaires à l'échelle du pays
Domaines d'intérêt :	• Structure de l'économie formelle et informelle • Modèles de croissance économique • Secteurs essentiels à la création d'emploi • Obstacles à une amélioration de la compétitivité et de la productivité spécifiques au secteur • Facteurs influençant l'investissement (étranger) et l'environnement des affaires (par exemple, l'infrastructure, l'accès au financement, les taxes, la délivrance de permis, etc.)
Références spécifiques :	• Growth Diagnostics (Diagnostics de croissance) • Diagnostic secteur privé pays • Rapport Doing Business • Évaluations du climat de l'investissement • Évaluations Enabling Environment for Sustainable Enterprise (Environnement propice aux entreprises durables) • Diagnostic Trade Integration Studies, e.g. Myanmar, Tanzanie
Commentaire :	Les projets/programmes ne réalisent pas nécessairement uneanalyse sous-jacente approfondie eux-mêmes, mais utilisent les analyses existantes comme documentation de fond pour comprendre les conditions de la demande de main-d'œuvre
	Labour supply-side assessment
Objectif :	Identifier les tendances sous-jacentes et la structure institutionnelle qui influent sur le nombre et/ou la qualité des travailleur·euses
Domaines d'intérêt :	• Démographie et migration • Système d'enseignement et de formation, et défis/contraintes sous-jacents à l'amélioration de la pertinence et la qualité • Autres aspects affectant l'offre de main-d'œuvre : par exemple, la fondation d'une famille et les responsabilités familiales, les normes culturelles et sociales, le cadre juridique restrictif
Références spécifiques :	• Approche systémique pour de meilleurs résultats éducatifs (SABER), Banque mondiale, y compris des modules sur le développement de la main-d'œuvre et l'éducation tertiaire • « Outil d'employabilité » pour l'éducation tertiaire, Société financière internationale (IFC) • Analyse du système d'EFTP dans l'enseignement secondaire et supérieur (Processus de Turin, ETF) • Rapport d'État du Système Éducatif National (RESEN) (dans les pays francophones d'Afrique) • Chioda, L. (2016), Work and family: Latin American and Caribbean women in search of a new balance (travail et famille : les femmes d'Amérique latine et des Caraïbes à la recherche d'un nouvel équilibre) • Groupe de la Banque mondiale. (2019), Investing in Opportunities for All: Croatia Country Gender Assessment (Investir dans les opportunités pour tous : évaluation par pays sur la situation des femmes)
Commentaire :	Les projets/programmes ne réalisent pas nécessairement uneanalyse sous-jacente approfondie eux-même, mais utilisent les analyses existantes comme documentation de fond pour comprendre les conditions de l'offre de main-d'œuvre

	Évaluation de l'adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre
Objectif :	Comprendre les politiques pour l'emploi et les institutions qui en ont la charge ainsi que l'environnement juridique et réglementaire qui influent sur la dynamique du marché de l'emploi
Domaines d'intérêt :	• Politique générale (par exemple, les stratégies nationales en matière d'emploi et les plans d'action) • Politiques pour l'emploi et institutions compétentes dans ce domaine (par exemple, les politiques actives et passives du marché de l'emploi) • législations et réglementations en matière d'emploi, ce qui inclut le salaire minimum, le droit à l'emploi, la législation en matière de migration de la main-d'œuvre, les négociations collectives • Système de Sécurité sociale, aide sociale et système fiscal et leur influence sur les décisions prises à l'égard du marché de l'emploi (par exemple, les freins à l'emploi) • Autres facteurs affectant l'adéquation entre l'offre et la demande sur le marché de l'emploi, par exemple, l'accès à l'information, la mobilité, la discrimination, les pratiques informelles en matière de recrutement • Fonctionnement de l'économie informelle, ce qui inclut les emplois informels et les transitions d'entreprises entre le secteur formel et informel
Références spécifiques :	• Études nationales de l'ETF sur les politiques du marché de l'emploi et de l'emploi (par exemple, au Liban ou en Tunisie) sur la transition des jeunes vers la vie active (par exemple, en Ukraine, Arménie) • Rapports sur les évolutions de la vie professionnelle, Eurofound • Base de données sur le droit du travail, la sécurité sociale et les droits de la personne (NATLEX), OIT • Base de données des politiques et lois pour l'emploi des jeunes (YouthPOL), OIT • Gatti, R. et al (2014), Striving for Better Jobs. The Challenge of Informality in the Middle East and North Africa (Lutter pour de meilleurs emplois. Le défi des emplois informels au Moyen-Orient et en Afrique du Nord).
Commentaire :	Les projets/programmes ne réalisent pas nécessairementune analyse sous-jacente approfondie eux-mêmes, mais utilisent les analyses existantes comme documentation de fond pour comprendre l'adéquation entre l'offre et la demande sur le marché de l'emploi

Niveau 4 : dimensions spécifiques du marché de l'emploi

	Évaluation de l'environnement et de la capacité institutionnels
Objectif :	identifier les principales parties prenantes et comprendre le niveau de la prestation de services (y compris les lacunes) ainsi que la capacité institutionnelle des différentes parties prenantes à identifier des points d'entrée et les possibles partenaires de mise en œuvre
Domaines d'intérêt :	• analyse de l'écosystème • cartographie des parties prenantes et du projet (par exemple, les ONG, les services de formation professionnelle, les services de développement des entreprises, les services financiers) • évaluations des capacités des parties prenantes

Références spécifiques :	• Mesures de soutien aux migrants en matière d'emploi et de compétences (MISMES), ETF : Note de méthodologie et, par exemple, la Jordanie • Inventaire de l'Emploi des Jeunes, OIT, par exemple, Tunisie, Kenya • Kreuzer et al. (2018), Guide for mapping the entrepreneurial ecosystem: observe - analyse - visualise (Guide de cartographie de l'écosystème entrepreneurial : observer - analyser - visualiser). GIZ. • RTI International (2015), Workforce Development Ecosystem Assessment (Évaluation de l'écosystème de développement de la main-d'œuvre). • Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) et FHI360 (2018), Key approaches to Labor Market Assessment (Approches clés en matière d'évaluation du marché de l'emploi). Module 4 : Systems and stakeholders (Systèmes et parties prenantes). • Guide de l'analyse des dispositions institutionnelles, ETF (2014).
Commentaire :	Dans le cas d'une analyse approfondie de l'écosystème ou des parties prenantes, ces évaluations sont généralement des études autonomes. Dans le cas des analyses rapides, elles peuvent être associées à d'autres types d'évaluation.

Évaluation spécifique au processus (à tous les niveaux)

⌛	**Évaluation rapide du marché de l'emploi**
Objectif :	Evaluer des dimensions spécifiques du marché de l'emploi présentant un intérêt dans une zone géographique restreinte (par exemple, une ville, une région) et dans un délai limité et/ou avec un budget restreint
Domaines d'intérêt :	• Peut varier du tout au tout en fonction des informations recherchées • Peut impliquer l'analyse d'une ou de plusieurs dimensions, par exemple, les opportunités présentées par le marché, les compétences recherchées, les caractéristiques du groupe cible, la cartographie des parties prenantes, etc.
Références spécifiques :	• Employment Fund, HELVETAS Nepal (2013), Developing Skills of Conducting Rapid Market Appraisal: A Handbook for RMA Practitioners (Développer les compétences nécessaires à la réalisation d'une évaluation rapide du marché : manuel à destination des professionnels). • Tschunkert, K. (2018), Rapid Market Assessment and Skills Gap Analysis: Arsal – « The Hidden Town » (Évaluation rapide du marché et analyse des déficits de compétences : Ersal - « la ville cachée »). Conseil danois pour les réfugiés. • Women's Refugee Commission (2010), Starting from Scratch: The Challenges of Including Youth in Rebuilding Southern Sudan (Partir de rien : les défis de l'inclusion des jeunes dans la reconstruction du Soudan du Sud). • Unearthing the potential for inclusive growth (Révéler le potentiel de croissance inclusive), OIT 2019. A rapid market assessment of the horticulture sector in Southern Shan state (Évaluation rapide du marché du secteur de l'horticulture dans l'État du Shan du Sud).
Commentaire :	Type d'évaluation généralement utilisé pour contribuer à des programmes, surtout dans des situations de crise. Toutefois, ces évaluations ne parviennent souvent pas à apporter des informations, à la fois nouvelles et/ou précises, du fait de leur périmètre réduit (parce qu'axées sur l'analyse de la documentation secondaire et de courts séjours sur le terrain associés à la collecte et à l'analyse limitées de données originales).

Annexe 2.3 : autres lectures sur les principales sources d'information

Lignes directrices générales concernant les différentes sources d'information

Fondation européenne pour la formation, Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (CEDEFOP), Organisation internationale du Travail (2016), Utilisation des informations relatives au marché de l'emploi. Guide to anticipating and matching skills and jobs Vol. 1 (Guide sur l'anticipation et l'adéquation entre les compétences et les emplois Vol. 1)

Fondation européenne pour la formation (2018), Labour Market Information Systems: Collecting information and data on labour market trends (Systèmes d'information sur le marché de l'emploi : collecter des informations et des données sur les tendances sur le marché de l'emploi).

Organisation internationale du Travail (2013), Youth Labour Market Analysis: A training package on youth labour market information (Analyse du marché de l'emploi des jeunes : module de formation sur les informations sur le marché de l'emploi des jeunes)

Sources de données primaires

Bidwell et al (2008), Market Assessment Toolkit for Vocational Training Providers and Youth. Linking Vocational Training Programs to Market Opportunities (Boîte à outils concernant les évaluations du marché à destination des prestataires de formation et des jeunes. Faire le lien entre les programmes de formation professionnelle et les opportunités professionnelles sur le marché). School of International and Public Affairs de l'université de Columbia.

Employment Fund, HELVETAS Nepal (2013), Developing Skills of Conducting Rapid Market Appraisal: A Handbook for RMA Practitioners (Développer les compétences nécessaires à la réalisation d'une évaluation rapide du marché : manuel à destination des professionnels).

Fondation européenne pour la formation, Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (CEDEFOP), Organisation internationale du Travail (2016), Carrying out tracer studies (Réaliser des études de suivi). Guide to anticipating and matching skills and jobs Vol. 6 (Guide sur l'anticipation et l'adéquation entre les compétences et les emplois Vol. 6)

Fondation européenne pour la formation, Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (CEDEFOP), Organisation internationale du Travail (2017),

Developing and running an establishment skills survey (Élaborer et réaliser une évaluation des compétences au sein d'un établissement). Guide to anticipating and matching skills Vol. 5 (Guide sur l'anticipation et l'adéquation entre les compétences Vol. 5)

Mercy Corps (2015), Labor and Market Assessment Guidance and Tip Sheets (Guide et astuces en matière d'évaluation du marché et de l'emploi).

Sources de données secondaires

Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (CEDEFOP) (2019), Online job vacancies and skills analysis: A CEDEFOP pan-European approach (Analyse des compétences et des offres d'emploi en ligne : une approche paneuropéenne du CEDEFOP)

Fondation européenne pour la formation (2019), Big Data for Labour Market Intelligence: An Introductory Guide (Les Big data au service de la veille du marché de l'emploi : guide d'introduction)

Organisation internationale du Travail. Enquêtes sur les forces de travail.

Organisation internationale du Travail (2017), Methodology for Conducting Youth Labour Market Analysis (Méthodologie de réalisation d'une analyse du marché de l'emploi des jeunes)

Approches prédictives

Fondation européenne pour la formation, Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (CEDEFOP), Organisation internationale du Travail (2016), Developing skills foresights, scenarios and forecasts (Élaborer la veille, des scénarios et des prévisions en matière de compétences). Guide to anticipating and matching skills and jobs Vol. 2 (Guide sur l'anticipation et l'adéquation entre les compétences et les emplois Vol. 2)

ETF (2017), Skills forecast (Prévisions en matière de compétences).

ETF (2017), Skills foresight (Anticipation en matière de compétences).

González-Velosa, C., et Rucci, G. (2016). Methods to Anticipate Skills Demand (Méthodes d'anticipation de la demande de compétences). Banque interaméricaine de développement.

Organisation internationale du Travail (2017), Skill needs anticipation: Systems and approaches. Analysis of stakeholder survey on skill needs assessment and anticipation (Anticipation des besoins en matière de compétences : systèmes et approches. Analyse de l'enquête réalisée auprès des parties prenantes sur l'anticipation et l'évaluation des besoins en matière de compétences).

SECTION 3 : DE QUELLE MANIÈRE LE PROGRAMME ET LE CONTEXTE NATIONAL DÉFINISSENT-ILS LE CHOIX DE L'ÉVALUATION DU MARCHÉ DE L'EMPLOI ADAPTÉE ?

Objectif de la section :

- Décrire les principales variables contextuelles qui influent sur la pertinence et la faisabilité des différents types d'évaluation du marché de l'emploi.
- Fournir des orientations concernant le type d'EME susceptible d'être le plus adapté à un contexte particulier

Aperçu

Le programme et le contexte national influent sur la pertinence et la faisabilité des différents types d'EME. D'une manière générale, choisir le bon type d'EME dépend (a) des informations nécessaires et (b) de la faisabilité. Chaque type d'EME possède ses propres caractéristiques. Le choix dépend donc non seulement des questions de l'enquête présentant un intérêt certain, mais aussi des caractéristiques spécifiques à l'agence, au programme et au contexte national. Par exemple : Dans quel délai, les résultats sont-ils attendus ? Les données nécessaires à l'évaluation sont-elles déjà disponibles ? L'évaluation peut-elle être menée dans des environnements ou sur des marchés de l'emploi particulièrement fragiles avec un pourcentage élevé d'entreprises et d'emploi informels ? Ces questions et bien d'autres doivent être étudiées avant de choisir un type spécifique d'EME.

Encadré 3.1 : Exemple d'environnement entourant un programme et lien avec la faisabilité de la réalisation d'une EME

De nombreuses interventions dans le domaine de la promotion de l'emploi sont menées dans des conditions difficiles. Par exemple, un programme de promotion de l'EFTP dans un pays d'Afrique dont l'objectif est l'amélioration de la pertinence et de la qualité de la formation technique et professionnelle dans certaines écoles pourrait avoir pour objectif de mieux appréhender le potentiel d'emploi dans différents métiers et différents secteurs ainsi que les compétences recherchées. Ces informations pourraient ensuite servir à déterminer les professions prometteuses et adapter l'enseignement en fonction des besoins exprimés par le marché. Toutefois, des statistiques ventilées sur la structure économique et la croissance de l'emploi hors de la capitale sont susceptibles de ne pas exister, ce qui renforce alors la nécessité de collecter ces informations directement à l'échelle locale. Dans le même temps, compte tenu de l'expérience souvent limitée en matière de collecte de données primaires chez les parties prenantes primaires, mais aussi du caractère informel des marchés de l'emploi locaux, la collecte de données locales pourrait également s'avérer problématique.

Les facteurs contextuels pertinents peuvent être regroupés en quatre grandes catégories afin de mieux comprendre l'environnement spécifique à un programme et d'anticiper les obstacles potentiels en matière de faisabilité des différentes approches adoptées au regard des EME (comme le montre la Figure 3.1) :

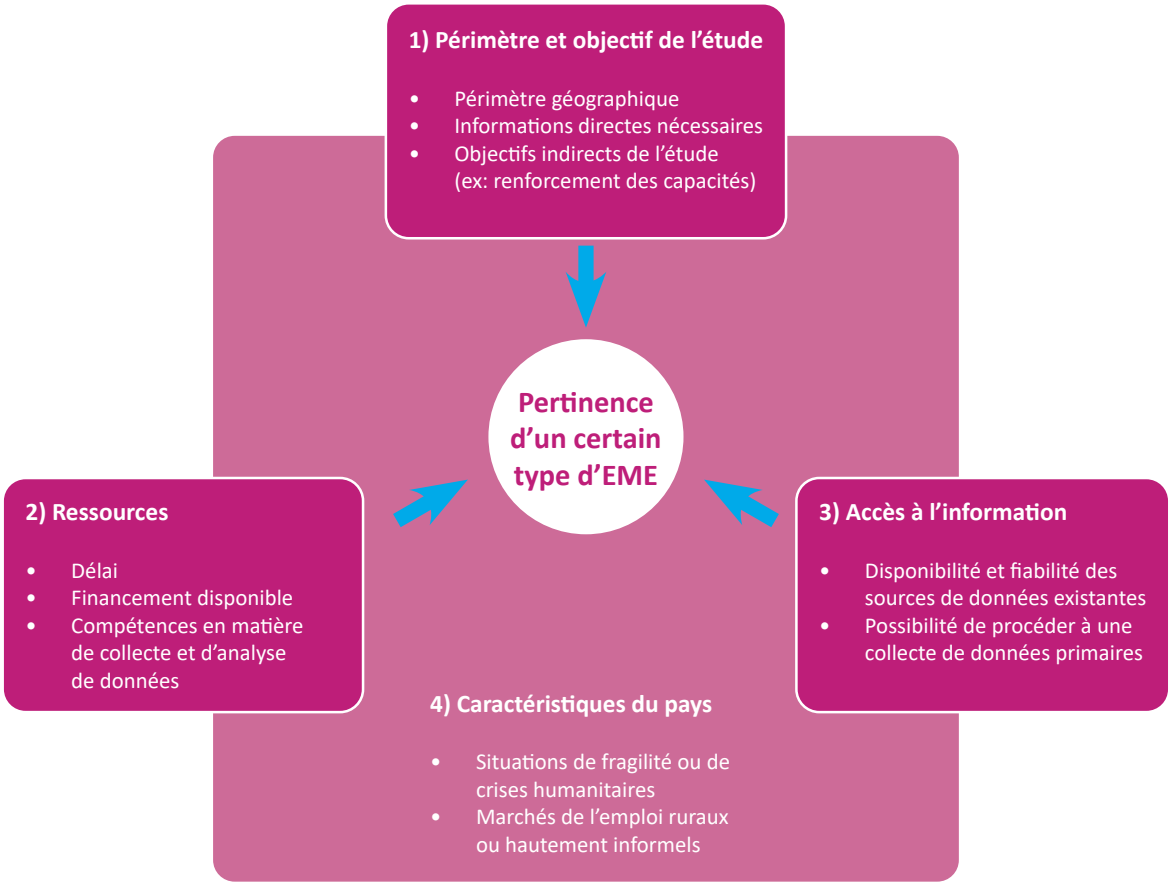
1. **Périmètre et objectif de l'étude :** la zone géographique de l'intervention prévue (par exemple, infranationale, nationale, internationale) influe sur le choix de l'approche adoptée au regard de l'EME. De plus, les informations recherchées/questions que l'évaluation est supposée aborder (par exemple, le potentiel des différents secteurs en matière d'emploi, les compétences recherchées, etc.) doivent être claires. Cela peut nécessiter l'implication de parties prenantes locales dans le cadre de la définition des différents besoins d'information afin de garantir l'adhésion (par exemple, en tenant compte des demandes spécifiques émanant du ministère concerné). Outre le fait de mieux comprendre le marché de l'emploi, tout autre objectif de l'évaluation quel qu'il soit doit également être défini, notamment le renforcement de la capacité institutionnelle des principales parties prenantes à réaliser une analyse du marché de l'emploi (par l'Institut national de statistique, le personnel ministériel, les prestataires de formation). La définition du périmètre peut également représenter un processus itératif dans lequel une évaluation initiale (pilote) sert d'étape exploratoire permettant de redéfinir les objectifs pédagogiques d'une évaluation ultérieure ;
2. **Ressources :** le délai et les fonds disponibles peuvent constituer des contraintes pratiques

à la réalisation d'une évaluation du marché de l'emploi spécifique. Les compétences nécessaires à la collecte et à l'analyse des données (agence commanditaire, consultant·es externes et parties prenantes pertinentes) jouent également un rôle important. Certains types d'évaluations peuvent s'appuyer sur des processus de monitoring et d'évaluation existants, tels que des études baseline ou de suivi, ce qui permet de réduire les délais et les fonds nécessaires à la réalisation d'une évaluation ;

3. **Accès aux informations :** les différents types d'EME s'appuient, dans des mesures diverses, sur un accès à des données existantes et/ou la possibilité de collecter des données primaires. La faisabilité des EME est donc étroitement liée à la possibilité d'accéder à des sources d'information sous-jacentes et de les utiliser ;
4. **Caractéristiques nationales :** les caractéristiques du pays et l'économie locale peuvent influer sur la faisabilité des EME en agissant directement sur les autres facteurs. Par exemple, le contexte national peut influer sur l'importance relative des thèmes à étudier (objectif), le personnel qualifié disponible en vue de la collecte des données (ressources) ainsi que la disponibilité des données (accès aux informations).

La compréhension de ces dimensions est donc cruciale à la sélection du type d'EME adéquat.

Figure 3.1 : aperçu des facteurs contextuels qui influencent le choix de l'approche adoptée au regard de l'EME



Étape 1 : clarifier le périmètre et l'objectif de l'évaluation

La première série de facteurs d'influence a trait au périmètre et à l'objectif de l'évaluation : Pourquoi une organisation réalise-t-elle une étude ? Sur quelles décisions tente-t-elle d'influer ? Quelles sont les questions les plus importantes auxquelles elle cherche à répondre ? La réflexion sur ces questions et toute question connexe doit être la première étape avant de réaliser une évaluation. L'expérience montre que de nombreuses évaluations n'ont pas permis de tirer de conclusions pertinentes parce que le périmètre et l'objectif n'avaient pas été déterminés au préalable. Une fois le périmètre et l'objectif de l'évaluation envisagée définis, les professionnel·les peuvent choisir le type de méthodologie d'évaluation le plus adapté à leurs besoins.

1. Périmètre géographique de l'intervention et de l'évaluation

Les interventions de promotion de l'emploi peuvent avoir un périmètre infranational (par exemple, des villes/régions spécifiques), national, voire international (par exemple, dans le cadre de la migration de la main-d'œuvre et de son déplacement). Les évaluations du marché de l'emploi peuvent donc porter sur différents niveaux géographiques. Une intervention de soutien à l'élaboration de politiques nationales en matière d'emploi peut par exemple impliquer des informations diagnostiques sur le fonctionnement général du marché de l'emploi du pays, alors qu'une intervention visant à promouvoir les moyens de subsistance de groupes vulnérables dans une ville ou une région spécifique implique une évaluation plus ciblée et focalisée sur la zone de l'intervention. De plus, en fonction du pays, des niveaux élevés de mobilité de la main-d'œuvre, que ce soit à l'intérieur du pays ou à l'international, peuvent exister, ce qui peut alors influer sur le périmètre géographique de l'évaluation. Même si la zone géographique d'intervention d'un projet est un district pauvre au sein du pays, des habitants peuvent exercer une activité saisonnière dans des régions côtières plus développées. Une évaluation du marché de l'emploi, dont l'objectif est de comprendre les opportunités et les compétences recherchées, peut ainsi se focaliser non seulement sur le marché de l'emploi local à l'échelle de ce district pauvre, mais aussi sur le marché de l'emploi cible de la migration interne. Compte tenu de l'importance des facteurs géographiques pour la faisabilité de certains types d'évaluation, les professionnel·les doivent préalablement déterminer si l'étude adoptera un axe géographique plus large ou plus restreint.

2. Informations directes nécessaires

Les évaluations du marché de l'emploi peuvent aider à mieux comprendre tout un éventail de thématiques, dont le potentiel d'emploi par secteur, les compétences recherchées, les conditions de travail, les obstacles à l'emploi pour des groupes spécifiques, etc. Certaines

de ces informations concernent le côté demande du marché de l'emploi (par exemple, des secteurs en pleine croissance, le potentiel économique de chaînes de valeur spécifiques, la demande de compétences), alors que d'autres offrent une meilleure vue d'ensemble du côté de l'offre (par exemple, le profil de groupes spécifiques et les obstacles auxquels ils sont confrontés), les problématiques liées à l'adéquation entre l'offre et la demande sur le marché de l'emploi (par exemple, les politiques du marché de l'emploi et les institutions qui en ont la charge), ou d'autres thèmes présentant un intérêt (par exemple, l'existence et les capacités des parties prenantes concernées). L'importance relative des différentes questions dépendra du type d'intervention envisagée. Par exemple, un projet de développement du secteur privé visant à promouvoir l'emploi dans un secteur spécifique (par exemple, l'agriculture ou le tourisme) sera probablement axé sur le fonctionnement sous-jacent du secteur en question et les freins à la compétitivité et à la croissance (qui peuvent se trouver en dehors du marché de l'emploi), alors qu'un projet d'EFTP peut avoir pour objectif de comprendre les déficits touchant certaines compétences spécifiques. Puisque pour répondre à différentes questions, différentes méthodes sont susceptibles d'être nécessaires et puisque la réponse à un plus grand nombre de questions risque d'étendre le périmètre (et de ce fait d'accroître le délai et les coûts) de l'évaluation, avant de lancer une évaluation, il est essentiel de mener une réflexion critique quant aux questions prioritaires auxquelles il convient de répondre.

Encadré 3.2 : Quelles informations sont déjà connues ?

Les besoins d'information dépendent non seulement du type d'évaluation envisagée, mais aussi des informations disponibles sur le marché de l'emploi (puisque des évaluations précédentes peuvent déjà avoir répondu à plusieurs questions). Une analyse rapide des sources d'information existantes peut ainsi généralement constituer une étape préalable à la définition des informations nécessaires à une évaluation :

- **Observatoires de la formation et du marché de l'emploi** (à l'échelle sectorielle, infranationale ou nationale) : les observatoires du marché de l'emploi sont « des institutions dont la mission consiste à produire des informations systématiques sur les marchés de l'emploi afin d'aider les acteurs qui en ont la charge à prendre des décisions éclairées avec l'objectif d'améliorer l'adéquation entre la demande et l'offre de compétences[2] ». À ce titre, elles peuvent être considérées comme les structures institutionnelles chargées des systèmes d'information sur le marché de l'emploi. Toutefois, dans les pays en développement, ces systèmes sont souvent soit déficients, soit inexistants ;

2 Banque mondiale (2018), Labor market observatories - critical success factors (Observatoires du marché de l'emploi - facteurs de réussite déterminants).

- **Les précédentes EME** réalisées par des agences de développement et des ONG internationales : évaluations spécifiques de différentes dimensions du marché de l'emploi, par exemple, les chaînes de valeur, les opportunités du marché local, la demande et l'offre de compétences, etc.

Sur la base de l'étude initiale des informations existantes, les professionnel·les sont alors en mesure de définir la « valeur ajoutée » et le périmètre pratique de toute nouvelle étude

3. Objectifs indirects d'une étude

Bien que nombre d'EME aient l'objectif primaire ou exclusif de répondre à des questions tout à fait spécifiques concernant le marché de l'emploi, les objectifs d'une étude peuvent parfois aller au-delà de la simple réponse à des besoins immédiats en matière d'information. En effet, de nombreuses agences de développement collaborent avec des partenaires ou des institutions à l'échelle locale (publics ou non gouvernementaux) afin de renforcer les capacités institutionnelles locales, ce qui constitue souvent l'un des principaux objectifs de leur action. Les EME peuvent ainsi devoir être conçues différemment lorsqu'elles ne se limitent pas à une « étude ponctuelle » (approche à court terme), maisont plutôt été envisagées comme faisant partie intégrante d'un processus plus vaste de dialogue et/ou de développement des capacités (approche à long terme). Ce dernier objectif requiert probablement une approche participative, avec l'implication active des partenaires locaux dans les activités de conceptualisation et de mise en œuvre de l'évaluation, tout en intégrant une activité de développement des capacités tout au long des différentes étapes de l'étude si cela est nécessaire. De même, lorsque l'utilisation de plusieurs évaluations du marché de l'emploi va au-delà du périmètre des interventions individuelles et a vocation à faire partie intégrante d'un système de suivi ou d'information du marché de l'emploi (voir également la section 5 du présent Guide), des dispositions adéquates doivent être prises afin de tenir compte de la multiplicité des objectifs (par exemple, en matière de gouvernance de l'évaluation, de fréquence, d'utilisation, etc.). Pour finir, les évaluations du marché de l'emploi peuvent également être associées à d'autres processus tels qu'un monitoring et une évaluation standards, ce qui peut avoir des répercussions sur le type et le volume des informations à collecter, la durée de l'évaluation, etc.

Étape 2 : Vérifier les ressources disponibles

La deuxième série de facteurs d'influence a trait à la faisabilité de l'évaluation sur la base des différentes ressources disponibles en vue de la réalisation de l'étude. Dans la pratique, même si le périmètre de l'évaluation et son objectif envisagé sont clairs et si un type d'évaluation adapté peut être identifié, des ressources limitées peuvent empêcher la réalisation de l'évaluation comme cela avait été imaginé à l'origine. Les ressources disponibles doivent donc être comparées aux ressources minimales nécessaires à chaque type d'évaluation. Sur la base de cette analyse, le périmètre d'évaluation souhaité doit être ajusté en fonction des ressources disponibles (par exemple, en réduisant le nombre de questions). La définition d'un périmètre d'action plus restreint, mais réaliste et conforme aux ressources disponibles est préférable à une étude caractérisée par des objectifs irréalistes dont la qualité sera loin de celle envisagée.

4. Dans quel délai les informations sont-elles nécessaires ?

La faisabilité des différentes méthodologies de réalisation d'une évaluation est limitée par le délai disponible (souvent limité) avant que les résultats ne soient exigés. En effet, les agences et les programmes sont souvent confrontés à des délais serrés pour concevoir et fournir leurs services et les résultats d'une évaluation du marché de l'emploi sont donc rapidement attendus pour contribuer à la prise des décisions relatives au programme. Dans ce contexte, le délai disponible pour mener à bien une évaluation est souvent également déterminé par la phase à laquelle le cycle du projet se trouve. Par exemple, la phase d'identification et d'évaluation d'un projet se caractérise, en règle générale, par des délais particulièrement courts qui ne permettent pas la réalisation d'évaluations approfondies. D'un autre côté, un projet qui est déjà en phase de mise en œuvre est susceptible de disposer d'une plus grande flexibilité par rapport à la durée de l'étude.

Bien que de nombreux types d'évaluation puissent être planifiés « rapidement » afin de tenir compte de possibles délais serrés, la réalité est que la réalisation d'une analyse du marché de l'emploi nécessite du temps. Entre 3 et 5 mois (ou plus) peuvent être nécessaires pour la mener dans son intégralité, surtout si des données quantitatives primaires (c'est-à-dire des données obtenues grâce à des enquêtes auprès d'entreprises ou de particuliers) doivent être collectées. Réciproquement, les évaluations rapides, bien que parfois inévitables, ne fournissent généralement pas de nouvelles informations détaillées à moins d'intégrer une série particulièrement limitée de questions.

5. Financement disponible

Tout comme de nombreuses autres contraintes, un financement limité peut nuire à la faisabilité ou, tout du moins, au périmètre de l'évaluation du marché de l'emploi. Dans bon nombre de cas, le financement peut être limité lors des phases d'identification et d'évaluation du projet (c'est-à-dire avant qu'un projet ne soit approuvé) contrairement à la phase de mise en oeuvre du projet au cours de laquelle des lignes budgétaires spécifiques peuvent être affectées à la réalisation d'une évaluation approfondie. Un budget peut non seulement être limité à cause du cycle du projet et du budget disponible, mais aussi des règles établies, par l'organisation, en matière de passation des marchés. Les contrats d'un montant relativement modeste (à savoir moins de 20.000 euros dans l'Union européenne) peuvent être externalisés relativement rapidement, mais les contrats plus importants requièrent une procédure d'appel d'offres plus structurée dont la finalisation peut prendre du temps. Ces limitations peuvent donc également être liées au fait que les responsables du programme tentent d'accélérer la procédure et de gagner du temps en limitant le montant du contrat.

Naturellement, l'absence de ressources financières limite la durée de la période d'implication des expert·es ainsi que le type de collecte de données à mener. Cela limite surtout la collecte de données quantitatives qui ont généralement les coûts les plus élevés parmi toutes les sources d'information.

6. Compétences en matière de collecte et/ou d'analyse de données

Chaque type d'évaluation du marché de l'emploi requiert des compétences spécifiques. Les agences doivent donc déterminer si elles disposent de ces compétences en interne ou non (si l'évaluation en question doit être réalisée en interne) ou si les compétences nécessaires peuvent être « obtenues » auprès d'expert·es externes. Dans certains pays, surtout ceux touchés par des conflits et donc fragiles, ainsi que ceux où l'anglais ou l'espagnol ne sont pas parlés par tous, l'accès à de l'expertise internationale qualifiée peut se révéler complexe. De plus, la capacité des institutions locales a toute son importance. Par exemple, si l'Institut national de statistique dispose de personnel qualifié et réalise des enquêtes nationales de qualité (par exemple, des enquêtes sur la population active, des enquêtes auprès des entreprises, etc.), alors les évaluations du marché de l'emploi impliquant ce type de donnée sont plus susceptibles d'être faisables. De même, la capacité institutionnelle des autres parties prenantes, par exemple, les agences pour l'emploi, les associations professionnelles, les prestataires de services de formation et d'enseignement, etc., influe sur l'accès potentiel à des données administratives utiles à la réalisation d'une analyse du marché de l'emploi. D'un autre côté, si les capacités institutionnelles sont limitées, les évaluations du marché

de l'emploi pourraient ne pas être en mesure de s'appuyer sur des sources de données existantes, ce qui implique donc la collecte de données primaires.

Étape 3 : Déterminer l'accès aux informations et leur qualité

Même si les ressources sont suffisantes pour réaliser un type spécifique d'évaluation conformément aux objectifs pédagogiques définis par l'organisation ou le programme, la faisabilité de l'évaluation en question dépendra également de la capacité à avoir accès aux informations nécessaires. En effet, chaque type d'évaluation s'appuie, dans une mesure différente, sur plusieurs sources d'informations et de données. Disposer d'une compréhension globale concernant la disponibilité (ou l'indisponibilité) des informations nécessaires (par exemple, grâce à une étude préliminaire des sources de données et/ou des entretiens avec les principales parties prenantes) constitue donc une étape initiale cruciale avant le lancement d'une évaluation.

7. Disponibilité et fiabilité des sources de données

De nombreuses évaluations s'appuient sur des sources de données secondaires telles que les statistiques nationales (par exemple, les tendances économiques, des informations sectorielles, des statistiques sur la population active) ou des données administratives (par exemple, des données sur les offres d'emploi de l'agence nationale pour l'emploi ou des portails pour l'emploi en ligne, des registres d'associations professionnelles, des informations provenant des établissements d'enseignement et de formation). La faisabilité et la pertinence de l'évaluation sont donc étroitement liées à la disponibilité et à la fiabilité des différentes sources de données qui, à leur tour, ont tendance à dépendre dans une large mesure de la maturité des parties prenantes locales concernées, notamment l'Institut national de statistique, des associations professionnelles, l'agence nationale pour l'emploi, etc. Dans l'idéal, les questions suivantes doivent être posées dès le départ :

- **Les sources de données nécessaires existent-elles ?** Par exemple, existe-t-il une enquête nationale (récente) sur la population active ? L'association professionnelle dans le secteur concerné dispose-t-elle d'informations sur le profil et les besoins de ses membres ?
- **Est-il possible d'accéder à ces données ?** Même si des données existent, il est possible qu'elles ne soient pas publiques (surtout les données brutes). Certains gouvernements rechignent par exemple particulièrement à donner accès à des sources de données nationales (hormis des statistiques sommaires limitées), alors qu'en général, l'accès à des données administratives dépend largement des liens tissés avec les institutions concernées.

- **Dans quelle mesure les informations sont-elles fiables ?** Même si des données sont disponibles, elles peuvent être d'une qualité médiocre. Des informations peuvent par exemple être obsolètes, ne pas être représentatives (par exemple, à cause d'un mauvais échantillonnage), être incomplètes, etc.

8. Possibilité de procéder à une collecte de données primaires

Sachant que la collecte de données primaires permet d'obtenir des informations directes sur les perspectives des parties prenantes concernées ou des groupes cibles, elle fait partie intégrante de la majeure partie des évaluations du marché de l'emploi (dans des mesures différentes toutefois). Certains types d'évaluation peuvent même principalement s'appuyer sur la collecte de données qualitatives et/ou quantitatives, ce qui est éminemment pertinent si les données existantes sont limitées ou ne sont pas disponibles/fiables. En théorie, des données peuvent à tout moment être collectées par l'équipe chargée de l'étude (sachant que cela serait plus onéreux que de s'appuyer sur des sources de données existantes). Toutefois, des obstacles pratiques peuvent tout de même nuire à la collecte de données. La collecte de données primaires (principalement des données quantitatives collectées grâce à des enquêtes) peut notamment être freinée par des facteurs tels que :

- Des questions de sécurité (par exemple, dans des environnements fragiles) ;
- La nécessité d'obtenir des autorisations auprès du gouvernement national ou local afin de collecter des données et/ou auprès des acteurs concernés (par exemple, les propriétaires d'entreprises afin de s'entretenir avec des salarié·es, des maris/parents pour parler à de jeunes femmes, etc.) ;
- La difficulté à accéder physiquement à la population ou aux parties prenantes ciblées, du fait de l'isolement ;
- La réticence de la population ciblée à répondre aux questions, surtout aux questions sensibles (par exemple, concernant les résultats de l'entreprise, les conditions de travail, les revenus individuels, la situation aux yeux de la loi, etc.) ;
- La limitation du délai offert aux personnes interrogées pour répondre aux questions et/ou la « lassitude » générale (par exemple, du fait de sollicitations régulières en vue de la participation à des entretiens ou des enquêtes).

Ainsi, lorsque les conditions entourant la collecte de données primaires ne sont pas favorables, certains types d'évaluation peuvent ne pas être faisables et/ou au minimum peuvent impliquer une adaptation à ces contraintes (par exemple, un délai d'obtention des autorisations plus long, la réduction de la longueur des questionnaires pour tenir compte du temps limité pour y répondre, etc.) De plus, compte tenu des ressources limitées, il peut parfois être nécessaire de trouver des manières appropriées de limiter les coûts de

la collecte des données, par exemple, en formant des étudiant·es locaux·ales à la mission d'enquêteur·rices au lieu de confier la mission à des sociétés spécialisées dans la collecte de données.

Étape 4 : Tenir compte des caractéristiques du pays et de l'économie

Tous les facteurs évoqués précédemment peuvent être influencés par les caractéristiques plus générales du pays et de l'économie. Le contexte global dans lequel les agences et les programmes évoluent peut donc être une indication des défis susceptibles d'affecter la pertinence et la faisabilité des différents types d'évaluation du marché de l'emploi.

9. Situations de fragilité ou de crises humanitaires

Les environnements fragiles et touchés par les conflits, mais aussi d'autres crises humanitaires sont probablement les plus complexes pour mener ce genre de mission. Les défis associés à cette fragilité et à ces situations de crise influent largement sur un programme, mais aussi sur la capacité à réaliser des évaluations du marché de l'emploi. Voici quelques exemples d'implications et de problématiques courantes rencontrées dans un environnement de ce type :

- **Focalisation sur des zones géographiques ciblées avec des objectifs pédagogiques spécifiques :** la fragilité et les crises n'affectent pas tout le temps un pays dans son intégralité, mais plutôt des régions spécifiques (par exemple, les zones frontalières, les régions isolées qui ne sont pas sous le contrôle des forces de sécurité nationales, etc.). Une analyse du marché de l'emploi peut donc devoir cibler les zones présentant un intérêt spécifique, surtout quand on sait que, par définition, le marché de l'emploi local y différera de celui des autres régions du pays. De plus, les situations de fragilité et de crise impliquent souvent « des petites victoires », à savoir la création de débouchés économiques immédiats, ce qui influencera probablement l'axe de l'évaluation. Il conviendra également de porter une attention toute particulière à la manière dont différents groupes au sein de la population (par exemple, sur la base de critères religieux, ethniques, tribaux) participent au marché de l'emploi et bénéficient de débouchés économiques, puisque ces différences sont aussi susceptibles d'être liées aux sources du conflit en présence. En effet, il est conseillé d'intégrer la question du conflit dans la réalisation de l'EME afin de s'assurer que l'intervention de promotion de l'emploi envisagée n'exacerbe pas par mégarde les inégalités, la vulnérabilité et le conflit. Par exemple, une analyse de la chaîne de valeur tenant compte de l'existence d'un conflitdevra non seulement porter sur les acteurs d'un sous-secteur de l'économie,

mais aussi sur les relations de pouvoir entre eux et sur la manière dont les divisions ou les liens susceptibles d'exister peuvent nuire au développement d'activités économiques tout au long de cette chaîne ou les favoriser.[3]

- **Limitation des capacités des institutions partenaires :** les parties prenantes compétentes (par exemple, les associations professionnelles) peuvent être inexistantes ou mal structurées dans les environnements fragiles. De ce fait, il est peu probable que les institutions partenaires aient collecté des données administratives pertinentes susceptibles d'être ensuite utilisées dans le cadre de l'évaluation. Dans le même temps, leur renforcement est essentiel à de futures missions, ce qui oblige à mettre l'accent sur les processus participatifs et le renforcement des capacités.
- **Les statistiques nationales sont souvent moins fiables/disponibles :** dans les situations de fragilité et de crise, la collecte de données nationales est susceptible d'être particulièrement limitée (par exemple, pour des raisons de sécurité, d'instabilité politique). Des sources de données secondaires sont donc rarement disponibles afin de contribuer à une évaluation.
- **La collecte de données primaires peut être compliquée :** la faisabilité de la collecte de données peut également être limitée pour des questions de sécurité ou du fait d'un manque de confiance. Les parties prenantes, dont les groupes cibles font partie, peuvent avoir peur et être suspicieuses face à la collecte de données. Ces sentiments peuvent également être liés aux activités des services de renseignement. Dans de telles situations, la mise en confiance (implication des parties prenantes, communication sur l'utilisation des données, etc.) et le recours à des réseaux locaux peuvent être nécessaires.
- **Délais serrés :** les agences exerçant leur activité dans des situations de crise doivent réagir particulièrement rapidement dans le cadre de leur programme. Une telle pression affecte également les évaluations potentielles qui devraient probablement donner des résultats en 1 à 2 mois.

10. Marchés de l'emploi ruraux ou hautement informels

Les pays à revenu faible ou intermédiaire sont caractérisés par un caractère hautement informel et le secteur informel y contribue de manière significative à l'économie globale et à l'emploi. En effet, en grande partie, la population active des pays en développement est constituée de travailleur·euses indépendant·es au sein de microentreprises/entreprises individuelles (informelles) ou occupe un emploi dans l'agriculture et même les personnes travaillant pour des tiers (salarié·es) peuvent être employées de manière informelle (même si elles travaillent dans des entreprises officielles). Cette situation accroît encore

3 GIZ (2015), Employment Promotion in Contexts of Conflict, Fragility and Violence: Opportunities and Challenges for Peacebuilding (Promotion de l'emploi dans des situations de conflit, de fragilité et de violence : opportunités et défis pour la consolidation de la paix

la complexité de la collecte de données et de leur analyse dans le cadre d'évaluations du marché de l'emploi. Voici quelques exemples de défis spécifiques auxquels les évaluations du marché de l'emploi sont confrontées dans les situations hautement informelles :

- **Des statistiques nationales et des données administratives peuvent ne pas être représentatives :** souvent, les statistiques officielles (par exemple, les enquêtes auprès des entreprises) ne tiennent pas compte du secteur informel et peuvent ainsi ne fournir une vue d'ensemble que des entreprises officielles (qui sont minoritaires dans le pays). De même, les données fournies par des associations professionnelles et d'autres sources d'information (par exemple, les portails pour l'emploi en ligne, les agences pour l'emploi) peuvent également ne fournir une vue d'ensemble que du secteur formel, par exemple, en termes de contraintes pour les entreprises, de potentiel d'emploi, de compétences recherchées, etc. Sachant que les caractéristiques des entreprises du secteur informel diffèrent de celles des entreprises formelles, les résultats d'une évaluation du marché de l'emploi ne tenant pas compte de l'économie informelle pourraient être faussés.
- **La collecte de données auprès des structures informelles est plus complexe :** cette collecte est plus complexe à plusieurs niveaux. Premièrement, il n'existe souvent pas de liste/registre des entreprises informelles, ce qui rend difficiles l'élaboration et la mise en œuvre d'une technique d'échantillonnage adéquate. Deuxièmement, les personnes interrogées peuvent être moins disposées à participer et/ou plus susceptibles de fournir des informations trompeuses par peur d'une action en justice (par exemple, les propriétaires d'entreprises déclarant leur statut juridique et le nombre de salarié·es non déclaré·es). Pour finir, les structures informelles étant moins susceptibles de tenir des archives précises de leurs activités commerciales, la fiabilité des données (par exemple, en matière de ventes, de bénéfices, d'investissements, etc.) peut ainsi être affectée.
- **Les compétences et autres dimensions sont difficiles à mesurer :** il est compliqué de déterminer les compétences que les travailleur·euses acquièrent par le biais de canaux informels, puisqu'il n'existe ni preuve officielle ni registre administratif des formations informelles suivies.

Résumé : sélectionner un type d'évaluation approprié

De multiples facteurs contextuels affectent la pertinence et la faisabilité de chaque type d'évaluation. Réaliser des EME de qualité dans des pays en développement est un défi. Il ne suffit pas de sélectionner une méthodologie d'évaluation adaptée aux objectifs pédagogiques affichés par l'organisation ou le programme puisque la limitation des ressources et de l'accès aux données peut influer sur la faisabilité de l'étude. Lors de la sélection de la méthodologie adaptée, les professionnel·les doivent donc longuement réfléchir au contexte national et au contexte entourant leur programme. Le Tableau 3.1 offre un aperçu de l'objectif et des caractéristiques propres aux différents types d'EME.

Table 3.1: Mapping of contextual factors to different types of LMA

		Par niveau d'analyse								Source d'information		
Critères		Diagnostic intégré	Sélection de la CV ou du secteur	Analyse de la CV ou du secteur	Évaluation des opportunités du marché local	Évaluation du groupe cible	Évaluation des compétences	Évaluation des conditions de travail	Évaluation participative	Enquête auprès des entreprises	Étude de suivi	Analyse des offres d'emploi
1) Périmètre et objectif												
Zone géographique	Pays	✓	✓	✓			✓	✓		✓	✓	✓
	Infranationale			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	(✓)
Niveau d'évaluation	Intégralité du marché de l'emploi	✓										
	Secteurs	(✓)	✓	✓			(✓)	✓		✓	✓	✓
	Opportunités du marché local				✓				(✓)			
	Compétences			✓	✓	(✓)	✓		(✓)	✓	✓	(✓)
	Groupe cible					✓	(✓)		(✓)		✓	
	Conditions de travail	(✓)		(✓)				✓		(✓)	✓	
Perspectives sur le marché de l'emploi	Demande de main-d'œuvre	✓	✓	✓	✓		(✓)		(✓)	✓	(✓)	✓
	Offre de main-d'œuvre	✓		✓	(✓)	✓	(✓)		(✓)		✓	
	Adéquation	✓		✓		✓	(✓)	✓	(✓)		✓	

		Par niveau d'analyse								Source d'information		
Critères		Diagnostic intégré	Sélection de la CV ou du secteur	Analyse de la CV ou du secteur	Évaluation des opportunités du marché local	Évaluation du groupe cible	Évaluation des compétences	Évaluation des conditions de travail	Évaluation participative	Enquête auprès des entreprises	Étude de suivi	Analyse des offres d'emploi
Objectifs indirects	Implication des partenaires locaux	(✓)			(✓)	(✓)	(✓)		✓		(✓)	
	Polyvalence (par exemple, suivi et évaluation)					(✓)				(✓)	(✓)	
2) Ressources												
Délai minimum nécessaire	1 à 3 mois		✓		✓	✓	✓	✓				
	4 à 6 mois	✓		✓					✓	✓	✓	✓
Coût minimum (EUR)	10 000-25 000		✓		✓	✓	✓	✓				✓
	25 000-50 000	✓		✓					✓	✓	✓	
Compétences nécessaires (collecte et/ ou analyse de données)	Quantitative	✓		✓	✓	(✓)	(✓)	(✓)	✓	✓	✓	✓
	Qualitative	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
3) Accès aux informations												
Données nécessaires	Données existantes	✓	✓	✓		(✓)	(✓)	✓				✓
	Collecte de données primaires	(✓)	(✓)	✓	✓	✓	✓	(✓)	✓	✓	✓	
4) Caractéristiques nationales												
Pertinence du contexte national	Fragilité				✓	(✓)			✓			
	Informel/zones rurales			(✓)	✓	(✓)	(✓)	(✓)	✓	(✓)	(✓)	

✓ = s'applique; (✓) = peut s'appliquer

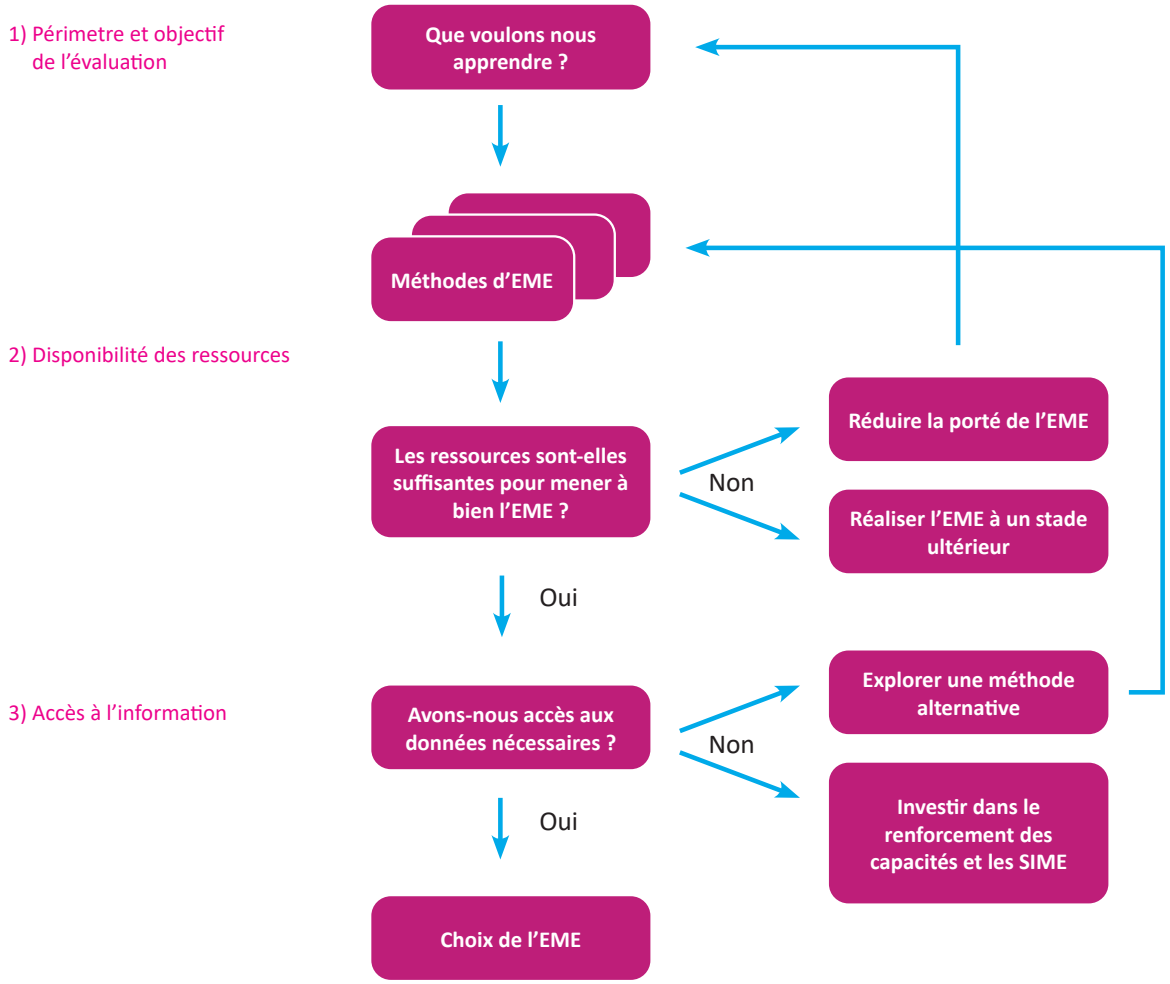
Si les ressources sont limitées, il est préférable de bien répondre à un petit nombre de questions plutôt que de mal répondre à un grand nombre de questions. Les EME impliquent toujours de faire des concessions entre le nombre de questions et les ressources disponibles (temps, financement, etc.). Une différence peut donc apparaître entre l'ambition des objectifs d'une étude et les ressources limitées à disposition pour la mener à bien. Bien que bon nombre de facteurs contextuels échappent totalement au contrôle d'une organisation ou d'un programme (par exemple, les données disponibles, les capacités

locales, etc.), les professionnel·les maîtrisent les ressources allouées à la satisfaction de leurs besoins d'information. Planifier l'affectation d'un délai et des ressources financières suffisants afin de collecter les données originales nécessaires contribuera à améliorer la qualité de l'évaluation. S'allier à d'autres organisations peut également contribuer à mettre en commun les ressources et donc à réaliser une évaluation plus large et de meilleure qualité. Si les ressources sont limitées, il est essentiel de hiérarchiser les besoins en matière d'information afin que l'évaluation puisse se focaliser sur la réponse à un nombre réduit de questions au lieu de sacrifier la qualité. Dans la pratique, il convient toujours de commencer modestement puis de réaliser des évaluations complémentaires et/ou plus vastes par la suite.

Si l'absence de données nuit à la réalisation du type d'évaluation souhaité, les interventions peuvent devoir améliorer les systèmes d'information sur le marché de l'emploi dans le cadre même de leur stratégie d'action. Dans la pratique, une mission dans un pays en développement impliquera souvent de surmonter des défis liés à l'accès limité aux données et leur fiabilité. L'absence de données peut nuire de manière significative à la faisabilité de certains types d'évaluation. Dans de tels cas de figure, l'une des possibilités consiste à étudier d'autres méthodologies d'évaluation qui s'appuient sur d'autres sources d'information (par exemple, la collecte de données primaires en lieu et place de statistiques nationales ou de données administratives). Une autre possibilité consiste à se demander si le programme peut contribuer au renforcement des capacités et des structures afin que des données soient disponibles à l'avenir. Par exemple, des interventions peuvent inclure une composante distincte sur la question du renforcement des systèmes d'information sur le marché de l'emploi afin d'accroître la disponibilité des informations par la suite.

La Figure 3.2 montre les étapes et les décisions potentielles lors de l'analyse de la pertinence et de la faisabilité des différents types d'évaluation du marché de l'emploi.

Figure 3.2 : arbre de décision simplifié en vue de la sélection de la méthodologie adaptée à l'EME



Lectures connexes :

Crises humanitaires

GIZ (2015), Employment Promotion in Contexts of Conflict, Fragility and Violence: Opportunities and Challenges for Peacebuilding (Promotion de l'emploi dans des situations de conflit, de fragilité et de violence : opportunités et défis pour la consolidation de la paix.

Organisation internationale du Travail, Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés (2017), Guide des interventions d'appui aux moyens de subsistance axées sur le marché en faveur des réfugié·es

International Rescue Committee, Mercy Corps, Save the Children (2016), Labour Market Analysis in Humanitarian Contexts: A Practitioner's Guide (Analyse du marché de l'emploi dans un cadre humanitaire : guide à destination des professionnel·les)

SEEP Network (2017), Minimum Economic Recovery Standards, Third Edition (Normes minimales de relance de l'économie, troisième édition).

USAID (2008), Approches du renforcement de la chaîne de valeur sensibles aux conflits.

Groupe de la Banque mondiale (2016), An Integrated Framework for Jobs in Fragile and Conflict Situations (Cadre intégré pour les emplois dans les situations fragiles et de crise).

Caractère informel

Banque asiatique de développement (2011), A Handbook on Using the Mixed Survey for Measuring Informal Employment and the Informal Sector (Manuel sur l'utilisation d'une enquête mixte pour mesurer l'emploi informel et le secteur informel).

Bardak, U. et Rosso, F. (2019), « Skills development in the informal sector » (Renforcement des compétences dans le secteur informel) Larsen, C. et al (eds) (2019), Assessing Informal Employment and Skills Needs: Approaches and Insights from Regional and Local Labour Market Monitoring (Évaluer l'emploi informel et les besoins de compétences : approches et perspectives tirées de la surveillance du marché de l'emploi local et régional).

Organisation internationale du Travail (2012), Mesure de l'économie informelle : Relever les défis statistiques. Dans : Économie informelle et travail décent : Guide de ressources sur les politiques d'appui à la transition vers la formalité.

SECTION 4 : ÉVALUATION DU MARCHÉ DE L'EMPLOI : BOÎTE À OUTILS

Objectif de la section :

- Présenter tout un éventail de méthodologies de réalisation d'EME
- Permettre aux professionnel·les de comprendre les bases des principales méthodologies (par exemple, les informations qu'elles fournissent, les avantages et les limitations) ainsi que les principales conditions nécessaires à leur réalisation (par exemple, les étapes, le niveau d'effort, les compétences nécessaires)
- Faciliter la sélection de la méthodologie adéquate et la gestion des attentes dans le cadre de la réalisation d'une évaluation ou son externalisation

Introduction et Aperçu

Les évaluations rapides du marché de l'emploi sont de plus en plus répandues, mais ont des limites. Le contexte dans lequel une évaluation du marché de l'emploi est réalisée peut être un défi. De nombreux facteurs influent sur la pertinence et la faisabilité d'une évaluation spécifique (voir la section 3). Un certain nombre d'interventions sont caractérisées par une contrainte commune, à savoir le temps et le financement limités nécessaires à leur réalisation, les « évaluations rapides du marché de l'emploi » sont donc devenues l'un des moyens les plus répandus pour analyser le marché de l'emploi. Bien qu'il n'existe pas de définition claire des différentes composantes d'une « EME rapide », en majorité, elles partagent les caractéristiques suivantes : celles-ci sont menées en 1 à 2 mois et en grande partie sur

la base d'une recherche documentaire portant sur les sources secondaires d'information associée à une collecte limitée de données qualitatives et/ou quantitatives par l'équipe de chercheur·euses dans le cadre d'un court séjour sur le terrain. Bien que rien ne s'oppose à la réalisation d'EME rapides à proprement dit, il est important de bien se rendre compte que celles-ci souffrent de limitations. Du fait du manque de temps et de la collecte et de l'analyse limitées de données originales sur le marché de l'emploi, les résultats de ces évaluations peuvent parfois avoir une utilité limitée, puisqu'ils sont susceptibles de ne pas forcément mettre en lumière de nouvelles informations (mais au contraire, reprendre ce qui a déjà été dit).

Encadré 4.1 : exemple d'évaluation du marché de l'emploi à Ersal, Liban

Face à la crise syrienne et aux répercussions du conflit sur la ville d'Ersal, au Liban, le Conseil danois pour les réfugiés (DRC) a mis en place, dans la zone touchée, des programmes d'appui aux moyens de subsistance à destination des populations syriennes et libanaises, et surtout des femmes et des jeunes. Le DRC a commandé une EME rapide et une analyse des déficits de compétences afin d'identifier les activités de création de revenus viables, la demande de compétences professionnelles et non techniques, ainsi que les contraintes et les obstacles rencontrés par les membres vulnérables de la communauté sur le marché de l'emploi. Cette évaluation rapide a été réalisée en moins de 2 mois et était composée principalement d'une étude secondaire ainsi que d'une collecte de données primaires (entretiens avec des informateur·rices clés et groupes de discussion) dans le cadre d'un séjour d'une semaine sur le terrain. Bien que cette évaluation ait produit de nombreuses informations précieuses, son auteur reconnaît l'existence de plusieurs limites, notamment la disponibilité et la fiabilité limitées des données existantes, le manque de temps pour collecter des données auprès d'échantillons représentatifs et l'incapacité à procéder à une analyse détaillée des chaînes de valeur les plus prometteuses.

Source: Tschunkert, K. (2018), Rapid Market Assessment and Skills Gap Analysis: Arsal – « The Hidden Town » (Évaluation rapide du marché et analyse des déficits de compétences : Ersal - « la ville cachée »). Conseil danois pour les réfugiés.

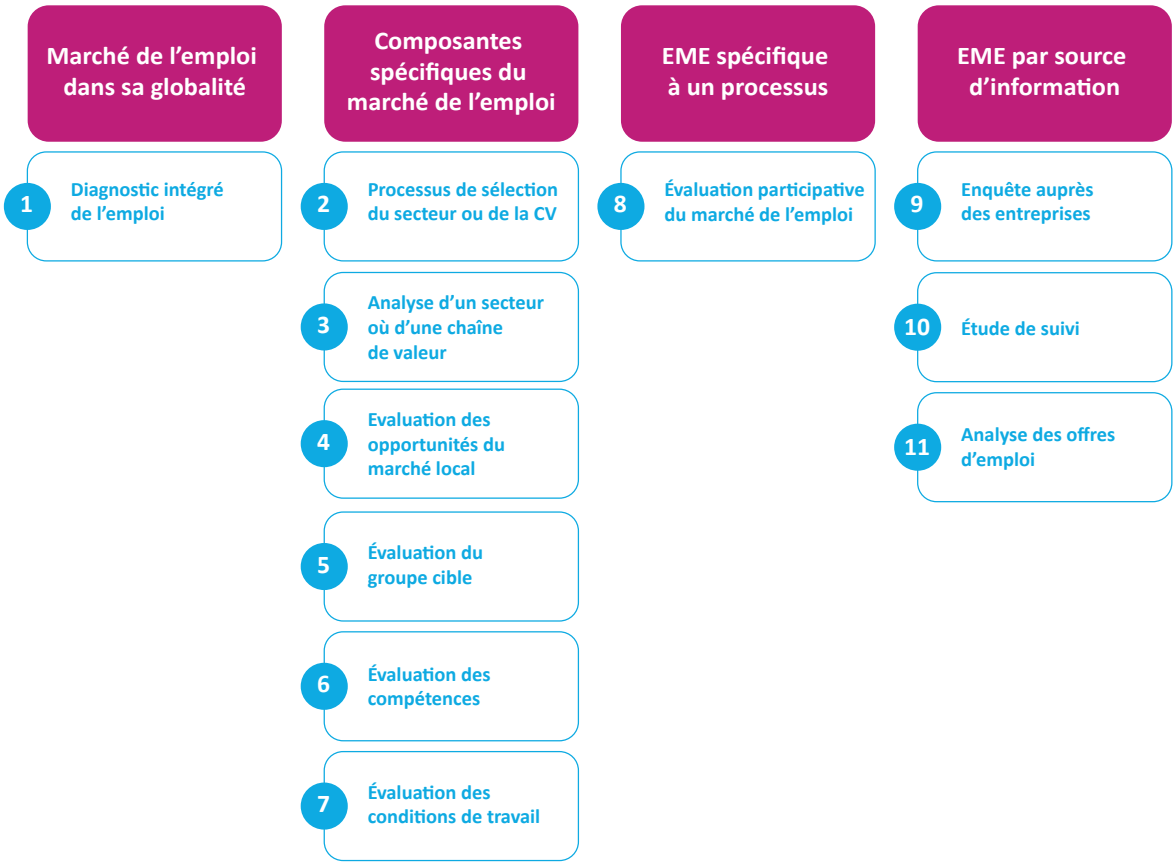
Les professionnel·les peuvent mieux comprendre les marchés de l'emploi s'ils·elles s'appuient sur un ensemble plus vaste d'approches en matière d'évaluation. Compte tenu des limites affichées par les évaluations rapides, les professionnel·les doivent avoir conscience de tout l'éventail des possibilités qui s'offrent à eux·elles en matière d'analyse des marchés de l'emploi. Cette section fournit un aperçu de 11 différents types d'évaluation

qui peuvent être utilisés afin de mieux comprendre les marchés de l'emploi et l'emploi en général dans des pays en développement. Bien que cette liste de méthodologies ne soit pas exhaustive, cette section reprend les priorités et les besoins qui sont communs chez les professionnel·les travaillant dans des pays à revenus faibles ou intermédiaires. Cette section se focalise sur les types d'évaluation qui :

- **fournissent des informations concrètes dans le cadre de la conception et la mise en œuvre de projets** (l'accent étant surtout mis sur les évaluations qui portent sur des dimensions spécifiques du marché de l'emploi et non sur des analyses générales à l'échelle du pays) ;
- **sont plus susceptibles d'être menés ou commandés par des agences gouvernementales/ partenaire de développement** et non des évaluations plus susceptibles d'être utilisées comme des sources secondaires ;
- **vont au-delà de la simple description des résultats obtenus sur le marché, mais au contraire se concentrent sur le diagnostic** des défis et des possibilités sous-jacents.

La Figure 4.1 présente les types d'évaluation évoqués dans cette section. D'autres types d'évaluation qui ne sont pas évoqués ici peuvent être consultés dans la section 2.

Figure 4.1 : types d'évaluation évoqués dans ce Guide



Le choix entre différents types d'évaluation implique d'importantes concessions. Il n'y a pas de méthode universelle pour sélectionner le type d'EME adapté à une situation. Chaque type d'EME possède sa propre finalité ainsi que ses propres besoins en matière de ressources et de données, ce qui influe sur le degré d'adéquation au contexte national et au contexte entourant le programme. Dans la majorité des cas, un seul et unique type d'évaluation peut s'avérer insuffisant pour répondre à l'ensemble des questions posées par une organisation ou un programme dans le cadre d'une étude. En effet, la majeure partie des types d'évaluation ne fournit que des informations partielles sur le marché de l'emploi. Il est donc essentiel pour les commanditaires de hiérarchiser leurs besoins en termes d'informations afin de sélectionner le type d'évaluation le plus pertinent à tout moment et/ou d'associer différentes évaluations afin de couvrir un éventail plus large de besoins en termes d'information (voir également la discussion sur les méthodes d'ordonnancement et d'association à la fin de cette section).

La description de chaque type d'évaluation est structurée de la manière suivante :

Partie	Objectif	Contenu
Aperçu	Acquérir une compréhension globale de l'évaluation et des informations qu'elle génère	• En bref • Principales informations qu'elle peut fournir • Sources des données • Exigences liées au contexte • Avantages et limitations
Procédure	Fournir des informations clés concernant les considérations et les besoins pratiques afin de contribuer à l'élaboration des termes de référence	• Définition du périmètre / hiérarchisation des objectifs pédagogiques • Étapes/activités à mener afin de réaliser l'évaluation • Niveau d'effort • Compétences nécessaires
Ressources supplémentaires	Permettre l'accès à un plus grand nombre d'informations détaillées concernant l'approche adoptée par l'évaluation	• Lignes directrices • Études sélectionnées • Autres ressources

OUTIL 1: DIAGNOSTIC INTÉGRÉ DE L'EMPLOI

Aperçu

En bref

Il est de plus en plus admis qu'une intervention de promotion de l'emploi réussie implique une approche intégrée, sachant que les obstacles à l'emploi sont souvent liés à une combinaison de problèmes du côté de la demande (par exemple, l'absence de croissance économique et de recrutement dans le secteur privé) ou du côté de l'offre (par exemple, des travailleur·euses possédant des qualifications inadaptées) et aux mécanismes d'adéquation entre l'offre et la demande inefficaces sur le marché de l'emploi (par exemple, l'absence de communication entre les entreprises et les travailleur·euses). Les diagnostics intégrés de l'emploi ont donc vocation à offrir une analyse globale des différentes dimensions qui influent sur les marchés de l'emploi, la création d'emplois et les conditions de travail, afin de fournir une vue d'ensemble des défis et des opportunités spécifiques au pays. Sur la base de cette analyse intégrée et de la compréhension des contraintes inévitables, elles ont vocation à identifier les points d'entrée stratégiques des interventions.

Principales informations qu'elle peut fournir

Les diagnostics intégrés de l'emploi ont vocation à acquérir une compréhension approfondie et exhaustive de la dynamique de l'emploi en général et du marché de l'emploi, et à identifier les obstacles sous-jacents à la création d'emplois plus nombreux et de meilleure qualité. Sur la base de leur analyse, les diagnostics intégrés de l'emploi peuvent servir de cadre stratégique à l'intervention envisagée au-delà des projets individuels menés par les agences gouvernementales et de développement. Ils fournissent surtout les types d'information sur le marché de l'emploi suivants :

- **Contexte national et situation de l'emploi :** analyse descriptive du tissu socioéconomique et des différents indicateurs en matière d'emploi en général et de marché de l'emploi
- **Principaux obstacles (et opportunités) à l'emploi** (et à l'emploi décent) dans le cadre des différentes dimensions (voir l'annexe de l'Outil 1 ci-joint pour avoir un aperçu plus détaillé des principaux obstacles à l'emploi) :
  - *Offre de main-d'œuvre :* facteurs affectant le nombre et la qualité des demandeur·euses d'emploi et des travailleur·euses déjà actif·ives sur le marché de l'emploi, par exemple, la démographie et les compétences.
  - *Demande de main-d'œuvre :* facteurs affectant la demande de main-d'œuvre dans l'économie et les activités entrepreneuriales, par exemple, le climat d'investissement

et l'environnement des affaires.

- *Adéquation entre l'offre et la demande :* facteurs affectant la médiation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre, par exemple, des informations limitées d'un côté comme de l'autre.

- **Priorités politiques :** découlant de l'analyse des offres d'emploi et des obstacles à l'emploi

Il convient de noter toutefois que les diagnostics intégrés de l'emploi ne sont pas tous réalisés de la même manière. Même si tous cherchent à être exhaustifs, plusieurs différences conceptuelles, structurelles et analytiques existent entre eux. Le Tableau 4.1 offre un aperçu des principaux outils qui ont été créés (voir l'annexe de l'Outil 1 ci-joint pour en savoir plus).

Tableau 4.1 : Comparaison des principaux outils de diagnostic intégré de l'emploi

Organisation	Banque mondiale	GIZ	ILO	ILO
Titre	Diagnostic de l'emploi	Analyse de l'emploi et du marché de l'emploi	Analyse du diagnostic de l'emploi	Diagnostic national de l'emploi décent
Caractéristiques clés	Plus axé sur les données que les autres outils grâce à un accès à un éventail plus large de sources de données et à la réalisation d'analyses (statistiques) plus détaillées, surtout concernant la demande de main-d'œuvre (par exemple, l'analyse de données à l'échelle des entreprises sur la création nette d'emplois en fonction de la taille de l'entreprise, etc.)	Adopte l'approche de la promotion intégrée de l'emploi de la coopération au développement allemande en tenant compte de l'offre de main-d'œuvre, la demande de main-d'œuvre et l'adéquation entre l'offre et la demande de la même manière sans préjugés concernant l'importance relative de chaque dimension. Si nécessaire, cette évaluation peut inclure un axe sectoriel ou infranational spécifique.	Met, du point de vue conceptuel, plus l'accent sur l'offre de main-d'œuvre, suggérant ainsi que les ressources humaines sont « créatrices de croissance » et donc le « point de départ de la compréhension et de la gestion des obstacles, des défis et des perspectives de création d'une croissance riche en emplois inclusive et durable ».	Plus vaste que les autres outils en matière d'analyse institutionnelle et des composantes qualitatives des travaux grâce à une analyse plus approfondie des facteurs tels que la mise en œuvre des normes du travail, la santé et la sécurité au travail, la protection sociale et le dialogue social.

Source(s) des données

Les diagnostics intégrés de l'emploi s'appuient en grande partie sur des documents et des sources de données secondaires. Voici quelques exemples des principales sources d'information et des principaux types d'analyse :

- Etude des documents secondaires (rapports et études existants)
- Analyse des sources de données nationales et des indicateurs nationaux et internationaux (par exemple, de la Banque mondiale, de l'OIT, de l'Institut national de statistique, etc.)
- Analyse statistique des données macroéconomiques et microéconomiques (par exemple, une enquête sur les forces de travail, les données du registre des entreprises)
- Analyse institutionnelle (par exemple, le droit du travail, le cadre juridique, les politiques en vigueur, etc.)
- Entretiens complémentaires avec les principales parties prenantes (par exemple, des ministères, le secteur privé, des partenaires de développement, des ONG, des universitaires, etc.)

L'importance relative des différentes sources dépend en règle générale du type d'évaluation (voir Tableau 4.1). Par exemple, une analyse statistique approfondie de données macroéconomiques et microéconomiques originales est plus largement utilisée dans les Diagnostics de l'emploi de la Banque mondiale, alors que les analyses institutionnelles sont particulièrement importantes dans les Diagnostics nationaux de l'emploi décent de l'OIT. Des différences peuvent également exister entre les évaluations réalisées par une même organisation en fonction des données disponibles et de la composition de l'équipe.

Exigences liées au contexte (faisabilité)

Voici quelques exemples des principales exigences liées au contexte à prendre en compte lors de la réalisation de diagnostics intégrés de l'emploi :

- **Disponibilité et fiabilité de statistiques actualisées :** sachant que les diagnostics intégrés de l'emploi s'appuient principalement sur des sources de données et une documentation secondaires, leur faisabilité et leur pertinence dépendent essentiellement de l'accès à des informations actualisées et fiables. Dans les pays où les capacités statistiques sont restreintes (par exemple, si aucune enquête sur les forces de travail n'a été réalisée ces dernières années) et/ou où l'accès à des informations pertinentes est limité, la viabilité d'un diagnostic intégré peut être grandement limitée (par exemple, dans les environnements fragiles) ;

- **En règle générale, périmètre géographique national :** bien que ce type d'évaluation puisse en principe également être mené à l'échelle infranationale, des statistiques pertinentes peuvent souvent ne pas être ventilées géographiquement dans la mesure nécessaire, ce qui fait des diagnostics intégrés de l'emploi le choix le plus courant dans le cadre des analyses à l'échelle nationale ;
- **Délai suffisant pour réaliser l'évaluation :** du fait du caractère exhaustif du périmètre et de l'analyse, il convient de tabler sur 3 à 4 mois (voire 6 mois ou plus en fonction du périmètre de l'analyse) pour réaliser l'évaluation. Cela peut aller à l'encontre de l'urgence que revêt le besoin d'information à l'échelle du projet.

Sur la base de ce qui précède, souvent, les diagnostics intégrés de l'emploi peuvent être plus pertinents s'ils contribuent au processus plus large de mise en œuvre d'un programme (par exemple, une stratégie nationale, le programme national d'un partenaire de développement ou un ensemble d'interventions, etc.) et non comme composante d'une intervention spécifique.

Avantages et limitations

Avantages	Limitations
• Offre une vue d'ensemble des contraintes liées au marché de l'emploi et des obstacles à l'emploi (pas seulement une vue restreinte concernant une seule et unique dimension, par exemple, le système éducatif, l'environnement des affaires, etc.) • Outil stratégique dans le cadre de l'élaboration d'un programme et de la mise en place d'un dialogue politique (par exemple, pour une agence de développement, cela peut orienter le choix des programmes à financer, par exemple, dans le domaine de l'EFTP, du développement du secteur privé, etc.) • Plusieurs agences internationales ont défini des approches méthodologiques susceptibles d'être utilisées comme guides • Aucune collecte de données nécessaire, coûts limités • Flexibilité afin de privilégier certains domaines au détriment d'autres • Peut intégrer des composantes participatives afin d'impliquer les parties prenantes locales	• Pertinence largement basée sur l'accès à des données secondaires et leur qualité (si les données sous-jacentes sont de mauvaise qualité, le diagnostic ne sera pas pertinent) • Offre surtout une vue d'ensemble à l'échelle nationale, mais ne peut pas forcément mettre en lumière les dynamiques du marché de l'emploi infranational • Ne permet pas forcément d'élaborer des recommandations concrètes et pratiques dans le cadre d'interventions spécifiques, c'est-à-dire que l'échelle peut être trop grande pour les concepteurs • Peut être relativement chronophage du fait de son ampleur • Implique principalement une recherche documentaire, donc l'implication limitée des parties prenantes tout au long du processus

Encadré 4.2 : Diagnostics de l'emploi

Depuis 2015, la Banque mondiale a réalisé de nombreux diagnostics de l'emploi afin d'aider différents pays à identifier les principaux obstacles à l'emploi auxquels ils sont confrontés et à élaborer des stratégies pour les surmonter. Sur la base du contexte national, des tendances en matière de productivité et d'emploi et du profil des emplois et des travailleur·euses dans l'économie, les diagnostics de l'emploi ont vocation à identifier les principaux obstacles à la création d'emplois inclusifs, plus nombreux et de meilleure qualité dans un pays. Ceux-ci s'appuient sur la notion selon laquelle les obstacles à l'emploi sont par définition complexes et vont bien au-delà des politiques du marché de l'emploi et du droit du travail.

Par exemple, en 2017, le diagnostic de l'emploi en Côte d'Ivoire a donné lieu à l'analyse des dimensions suivantes : la transformation structurelle du pays, le rôle de l'agriculture, la productivité des activités indépendantes non agricoles, les perspectives en matière de création d'emplois déclarés ainsi que les qualifications et les compétences de la population active. Pour surmonter les obstacles à l'emploi en Côte d'Ivoire, cette étude recommande la mise en œuvre d'une approche en trois volets : (i) l'accroissement de la productivité dans l'agriculture, (ii) l'accroissement de l'emploi non agricole productif et (iii) le renforcement de la protection sociale pour ceux qui ne sont pas en mesure de trouver un emploi productif.

Source : Hallward-Driemeier (2015) ; Christiaensen et Premand (2017)

Procédure

Définition du périmètre / hiérarchisation des objectifs pédagogiques

Même si tous ces types de diagnostic intégré de l'emploi devraient être généraux par nature en analysant l'offre, la demande et l'adéquation entre l'offre et la demande sur le marché de l'emploi, plusieurs décisions doivent être prises au préalable en fonction des besoins spécifiques de l'organisation et du contexte national :

(i) **Périmètre national ou infranational :** bien que les analyses à l'échelle nationale soient plus courantes, il peut également être possible de se concentrer sur une province/région spécifique dans un pays en fonction de la disponibilité des données (par exemple, si on sait déjà que les interventions seront axées sur la région en question).

(ii) **Priorité relative à certains pans de l'économie :** en fonction de la structure économique du pays, l'analyse peut étudier plus en profondeur divers aspects tels que l'emploi agricole, les entreprises individuelles informelles ou des pans spécifiques de l'économie.

(iii) **Périmètre des dimensions de l'emploi décent à analyser :** si aucun diagnostic national de l'emploi décent de l'OIT, qui a vocation à mettre naturellement l'accent sur cette question, n'est disponible, les analyses réalisées par d'autres institutions peuvent également faire le choix d'étudier les problématiques liées aux normes du travail, aux conditions de travail, etc. de manière plus détaillée.

(iv) **Analyse en profondeur des thématiques :** en fonction du contexte national, certaines thématiques peuvent nécessiter une attention toute particulière et une analyse plus approfondie (par exemple, la migration internationale de la main-d'œuvre, les implications pour le marché de l'emploi des afflux de réfugié·es, etc.).

(v) **Périmètre de l'analyse statistique :** en fonction de l'accès à des données statistiques et de leur qualité (par exemple, une enquête sur les forces de travail), il convient en principe de déterminer le degré de précision de l'analyse (et à partir de quelles sources spécifiques) souhaité pour obtenir des données plus précises et plus nuancées (par exemple, une plus grande ventilation) que celles disponibles en limitant l'analyse à l'utilisation d'indicateurs cumulés.

(vi) **Périmètre de l'analyse institutionnelle :** si nécessaire, une analyse du cadre juridique, du droit du travail, des politiques en matière d'emploi, du système de protection sociale ou du système fiscal et leurs répercussions sur les marchés de l'emploi (par exemple, en matière de discrimination de groupes spécifiques, de frein à l'emploi) devraient faire l'objet d'une clarification dès le départ.

(vii) **Périmètre des entretiens sur le terrain et de l'implication des parties prenantes :** si l'évaluation doit servir de base au dialogue politique (voire au renforcement des capacités des partenaires), alors une approche itérative avec une implication régulière des principales parties prenantes est impérative.

Étapes/activités à mener afin de réaliser l'évaluation

Bien qu'il n'existe pas de procédure standard pour réaliser un diagnostic intégré de l'emploi du fait des différences susceptibles d'exister en matière de périmètre comme évoqué ci-dessus, voici quelles étapes leur élaboration implique généralement :

1. **Phase de conception :** cette phase regroupe la collecte de rapports et de données disponibles (statistiques, ensemble de données, etc.) susceptibles de contribuer aux différentes parties du rapport. Cette étape devrait permettre la confirmation des grandes lignes du rapport détaillé et de la disponibilité ou non des principales sources de données afin de réaliser

l'analyse envisagée. Sur la base de l'étude initiale des informations disponibles, les domaines d'intérêt spécifiques de l'analyse détaillée peuvent être définis.

2. **Analyse préliminaire (recherche documentaire) :** une analyse et une étude préliminaires de la documentation disponible permettront d'avoir une première vue d'ensemble des principaux résultats et hypothèses des différentes parties du rapport (par exemple, les grandes lignes annotées à l'aide des messages préliminaires). Sur la base de cette analyse préliminaire, les lacunes en matière d'information et les questions ouvertes potentielles peuvent être identifiées et prises en compte par la suite dans les axes du travail sur le terrain.
3. **Mission(s) sur le terrain :** cela inclut la préparation et participation à un ou plusieurs voyages sur le terrain (en collaboration avec l'agence commanditaire) afin de rencontrer les principales parties prenantes. Les missions sur le terrain peuvent être utiles pour présenter l'objectif de l'évaluation, susciter l'intérêt et renforcer l'adhésion des principaux·ales intervenant·es, mais aussi collecter des données qualitatives auprès de tout un éventail de représentant·es du gouvernement, du secteur privé, de la société civile et de la communauté de développement qui peuvent contribuer à l'analyse. Ces réunions peuvent également permettre d'avoir accès à des rapports et à des données supplémentaires qui n'étaient pas disponibles lors de la recherche documentaire initiale.
4. **Analyse détaillée et projet de rapport :** sur la base des documents disponibles, des données qualitatives et quantitatives collectées dans le cadre de la recherche documentaire et des missions sur le terrain, cette étape consiste à réaliser l'intégralité de l'analyse approfondie (ce qui inclut l'analyse statistique et institutionnelle) requise et à préparer un projet de rapport servant de base à la collecte de commentaires internes et externes.
5. **Validation et rapport final :** une réunion de validation avec les parties prenantes et les homologues principaux permet de valider les principaux résultats du rapport et de procéder aux ajustements nécessaires tout en contribuant à leur diffusion et à l'adhésion à celles-ci. Ces commentaires peuvent ensuite être utilisés pour finaliser l'évaluation.

Niveau d'effort

Le niveau d'effort (NE) et le temps nécessaires aux analyses intégrées de l'emploi varient du tout au tout en fonction du périmètre et de la précision de l'analyse souhaités ainsi que des degrés de travail sur le terrain et d'implication des parties prenantes attendue. Le niveau d'effort minimum estimé dans le cadre d'un diagnostic intégré de l'emploi est résumé dans le tableau ci-dessous :

Étapes	Détails	ΩE estimé (minimum)
Phase de conception	Bien que la définition du périmètre de la documentation pertinente puisse être menée relativement rapidement (et plus simplement si les principales ressources figurent dans les termes de référence), l'étude des sources de données potentielles et des statistiques disponibles peut s'avérer plus chronophage.	3-5 jours
Analyse préliminaire	Les ressources et le temps nécessaires à la réalisation d'une analyse préliminaire dépendent du périmètre envisagé et de la disponibilité de la documentation et des données.	7-10 jours
Mission(s) sur le terrain	Cela inclut le délai nécessaire pour préparer une mission et la durée de celle-ci. Si les entretiens avec les parties prenantes doivent couvrir plusieurs sous-régions du pays, un délai plus long peut être nécessaire.	10-15 jours
Analyse détaillée et projet de rapport	L'analyse peut être relativement rapide s'il existe déjà une analyse (secondaire) portant sur les différentes dimensions. Cela étant dit, lorsqu'une analyse statistique détaillée ou une analyse juridique/réglementaire est nécessaire/souhaitée, alors le niveau d'effort peut augmenter de manière significative.	15-20 jours
Validation et rapport final	L'étendue de cette phase dépend en grande partie de l'étendue des consultations à réaliser. De plus, un délai supplémentaire peut être nécessaire si des produits « dérivés » (par exemple, des présentations, des comptes rendus) doivent également être rédigés.	5-10 jours
Total		40-60 jours

Ces indications sont des estimations à destination de l'expert·e responsable de l'évaluation. Dans la pratique, l'analyse peut souvent être réalisée par une équipe, par exemple composée d'un·e expert·e international·e principal·e et d'un·e expert·e local·e ou en s'appuyant sur des expert·es possédant des expertises fonctionnelles différentes (par exemple, l'éducation, le développement du secteur privé, les normes du travail, etc.). Si nécessaire, le périmètre des travaux et l'ampleur des efforts demandés aux membres de l'équipe doivent également être pris en compte.

Compétences nécessaires

L'équipe doit en règle générale au minimum être composée d'un·e expert·e expérimenté·e possédant une solide expertise méthodologique ainsi qu'un·e consultant·e local·e possédant une très bonne compréhension du marché de l'emploi local et de l'environnement institutionnel. Dans bien des cas, un·e expert·e (expérimenté·e) supplémentaire pourrait être nécessaire afin que son expertise spécifique vienne compléter celle du ou de la chef·fe d'équipe et ainsi s'assurer que toutes les dimensions du marché de l'emploi peuvent être traitées en bonne et due forme lors de l'analyse (par exemple, si le ou la chef·fe d'équipe possède une solide connaissance de l'enseignement et du renforcement des compétences, le·la second·e expert·e devrait avoir un profil plus axé sur le développement économique et du secteur privé).

Personnel/consultant·e(s) principaux·ales	Personnel/consultant·e(s) locaux·ales
• Master ou doctorat en sciences sociales, économie, commerce, développement ou toute discipline connexe • Expérience professionnelle significative dans le domaine de la promotion de l'emploi • Expertise spécifique avérée dans tout un éventail de thématiques liées à l'emploi (dans l'idéal), par exemple, l'éducation et le renforcement des compétences, le développement du secteur privé, la politique économique, les politiques du marché de l'emploi, la protection sociale • Expérience avérée des évaluations du marché de l'emploi • Expérience professionnelle préalable dans le pays (ou la sous-région) • Solides compétences en matière de conseil et d'animation dans des environnements impliquant des parties prenantes multiples • Solides compétences en matière d'analyse de données, y compris des données qualitatives et quantitatives • Maîtrise de la langue locale préférable	• Diplôme d'enseignement supérieur en sciences sociales ou toute discipline connexe • Bonne connaissance du marché de l'emploi national, ce qui inclut les études et les sources de données pertinentes • Solide compréhension de l'environnement institutionnel du pays, par exemple, des ministères, des établissements scolaires, des associations professionnelles, des ONG pertinents, etc. • Expérience préalable dans le domaine de la réalisation d'analyses du marché de l'emploi préférable • Solides compétences analytiques et expérience préalable des travaux impliquant des données • Excellente maîtrise de l'anglais et de la langue locale (écrit et oral) • Maîtrise de Microsoft Office (Excel, Word, PowerPoint)

Encadré 4.3 : Analyse de l'emploi et du marché de l'emploi, Liban

L'analyse de l'emploi en général et du marché de l'emploi au Liban (AEME Liban) a vocation à offrir une vue d'ensemble du marché de l'emploi libanais. Cette étude a trait aux conditions-cadres (par exemple, la croissance économique, la démographie, etc.), aux tendances actuelles sur le marché de l'emploi, à la dynamique de création d'emplois (demande), à la qualité de la population active (offre) et à l'adéquation entre l'offre et la demande sur le marché de l'emploi. De plus, cette AEME Liban analyse les secteurs possédant le plus grand potentiel de création d'emplois ou de génération de revenus.

Processus

Au total, le processus d'évaluation a duré environ six mois, du mois d'août 2018 au mois de février 2019. Cette évaluation s'appuyait sur (i) une recherche documentaire des rapports, des documents politiques et des données statistiques existants, (ii) des entretiens avec environ 40 expert·es par téléphone et en face à face, et (iii) des ateliers avec des expert·es internes afin d'évoquer les résultats préliminaires ainsi qu'avec des expert·es externes et des professionnel·les afin de valider les résultats et d'évoquer des recommandations avant la finalisation du rapport.

Conclusions

Du fait de son vaste périmètre, cette évaluation contient des recommandations concernant différentes dimensions du marché de l'emploi telles que les conditions-cadres, l'offre, la demande et l'adéquation entre l'offre et la demande. Cela permet de disposer de tout un éventail de points d'entrée potentiels en vue d'un programme de la GIZ, y compris dans les domaines de l'environnement des affaires, du développement de la chaîne de valeur, de l'enseignement supérieur et des systèmes d'information sur le marché de l'emploi. Cette étude contribue ainsi aux programmes stratégiques de la GIZ à l'échelle nationale.

Source : GIZ (2019)

Ressources supplémentaires

Lignes directrices

Hallward-Driemeier, M. (2015), Jobs group: jobs diagnostics guidance - why, what, and how (Groupes d'emploi : guide relatif aux diagnostics de l'emploi - pourquoi, quoi et comment). Banque mondiale.

Organisation internationale du Travail (2012), Analyse du diagnostic de l'emploi. Guide méthodologique.

Organisation internationale du Travail (2015), Diagnostic de pays pour le travail décent : Conseils techniques pour la rédaction du rapport de diagnostic.

Organisation internationale du Travail (à venir), Guidelines for a rapid country employment assessment (Conseils pour la réalisation d'une évaluation rapide de l'emploi par pays).

Lachler, U. et Meretto, D. (2019), Jobs Diagnostics Guidelines (Lignes directrices relatives aux diagnostics de l'emploi). Groupe de la Banque mondiale. Voir également Annexe 1 : Guided Enquiry for Jobs Diagnostics (Enquête guidée sur les diagnostics de l'emploi) et site Internet dédié aux diagnostics de l'emploi.

Mummert, A. (2016), Guidelines for an Employment and Labour Market Analysis (ELMA) (Lignes directrices relatives aux analyses de l'emploi et du marché de l'emploi), GIZ.

Save the Children, Mercy Corps et International Rescue Committee (2016), Labour Market Analysis in Humanitarian Contexts: A Practitioner's Guide (Analyse du marché de l'emploi dans un cadre humanitaire : guide à destination des professionnel·les).

Études sélectionnées

Christiaensen, L. et Premand, P. (2017), Diagnostic de l'emploi, Côte d'Ivoire : Emploi, productivité et inclusion pour réduire la pauvreté. Banque mondiale.

Analyse de l'emploi et du marché de l'emploi, Rwanda, GIZ (2018).

Analyse de l'emploi et du marché de l'emploi, Liban, GIZ (2019).

Organisation internationale du Travail (2017), Diagnostic de pays pour le travail décent : Philippines 2017.

Organisation internationale du Travail, Banque asiatique de développement (2016), Bangladesh : Voir au-delà du textile. Analyse du diagnostic de l'emploi.

ANNEXE : OUTIL 1 :

(A) Catégories de contraintes liées à l'emploi

Démographie et migration

Environnement propice au travail

Compétences et capital humain

Gouvernance et Etat de droit

Conditions macro-économiques

Environnement des affaires et conditions pour l'entrepreneuriat

Particuliers ↔ **Entreprises**

OFFRE

- Manque de compétences de base
- Manque de compétences techniques (pertinentes)
- Manque de compétences relationnelles
- Manque d'expérience professionnelle
- Mauvaises conditions de santés

- Contexte et responsabilités familiales
- Cadre juridique restrictif
- Culture et normes sociales

- Croissance ou diminution de la population
- Fuite des cerveaux dans les pays d'origine des migrants
- Concurrence accrue pour les emplois dans les pays d'accueil

ADÉQUATION

- Manque d'informations sur le marché du travail
- Manque de réseaux pour les nouveaux arrivants sur le marché du travail
- Contraintes de signalisation
- Discrimination de l'employeur
- Mobilité restreinte
- Des aspirations et des attentes déformées des demandeurs d'emploi
- Une législation et une réglementation du travail inadaptées
- Eventuelles mesures de dissuasion à l'embauche/au travail en raison d'une réglementation, d'une protection sociale ou d'une fiscalité inadéquate

DEMANDE

Climat d'investissement et entreprises environnement

- Instabilité économique et politique
- Faiblesse de l'environnement institutionnel
- Mauvaise infrastructure
- Accès limité au financement et terrain
- Fiscalité et réglementation défavorables l'environnement (y compris le commerce)
- Capital humain insuffisant

Agriculture et travail indépendant

- Manque d'accès à l'information, l'éducation et les compétences commerciales
- Manque d'accès aux capitaux financiers
- Manque d'accès à la terre, au capital physique, aux entrées
- Manque d'accès aux marchés/à la connectivité
- Manque d'accès au capital social
- Normes sociales/juridiques restrictives

- Manque de croissance économique
- Élasticité de l'emploi à faible croissance
- Structure défavorable de l'économie

- Institutions de mauvaise qualité
- Conflits et insécurité

Source : Commission européenne (2018), Promoting employment and decent work in development cooperation (Promouvoir l'emploi et l'emploi décent dans le cadre de la coopération au développement)

(B) Comparaison des outils de diagnostic intégré de l'emploi

	Diagnostic de l'emploi	ELMA (GIZ)	Employment Diagnostic Analysis (ILO)[4]	Decent Work Country Diagnostics (ILO)
Cadre conceptuel	Modèles économiques du marché de l'emploi	Approche de promotion intégrée de l'emploi de l'Agence de coopération internationale allemande pour le développement	Cadre de croissance inclusive	Agenda d'emploi décent
Structure d'analyse	Partie 1 : évaluer le contexte national et les besoins en matière d'emploi Partie 2 : définir les principaux obstacles à l'emploi et les contraintes sous-jacentes dans les domaines suivants : • création d'emplois (par exemple, la croissance économique, l'entrepreneuriat, la croissance des entreprises, la transformation structurelle, etc.) • qualité des emplois (par exemple, la productivité et les revenus) • inclusivité (par exemple, l'accès pour les femmes, les jeunes, les minorités) • Partie 3 : déterminer les priorités	• Conditions-cadres dans les domaines de l'économie, la démographie et la politique • Demande de main-d'œuvre • Offre de main-d'œuvre • Adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre (institutions et politiques du marché de l'emploi) • Résumé et conclusions	• Partie 1 : dynamique de l'emploi, du marché de l'emploi et de l'économie • Partie 2 : analyse diagnostique • Employabilité • Rythme et qualité du développement économique (ce qui inclut l'environnement des affaires et les institutions du marché de l'emploi) • Inégalité • Durabilité	• Conjoncture globale • Dynamique de l'emploi, du marché de l'emploi et de l'économie • Mise en œuvre des normes internationales du travail • Conditions de travail décentes et santé et sécurité au travail • Égalité des chances et de traitement • Protection sociale • Dialogue social

4 Dans la pratique, un diagnostic de l'emploi peut être autonome ou faire partie d'un ensemble plus vaste de diagnostics de l'emploi

	Diagnostic de l'emploi	ELMA (GIZ)	Employment Diagnostic Analysis (ILO)	Decent Work Country Diagnostics (ILO)
Sources et analyse des données	• Étude des données et des documents existants • Analyse statistique des données acroéconomiques et microéconomiques (par exemple, des données sur les entreprises, une enquête sur les forces de travail, etc.)	• Étude des données et des documents existants • Entretiens sur le terrain	• Étude des données et des documents existants • Entretiens sur le terrain • Analyse institutionnelle	• Étude des données et des documents existants • Entretiens sur le terrain • Analyse institutionnelle
Utilisation	Étude autonome ou dans le cadre d'un diagnostic-pays systématique	Orienter les programmes nationaux et les activités menées dans le cadre de ces programmes, contribuer au dialogue national sur les questions d'emploi	En tant que contribution à des politiques nationales pour l'emploi ou autres cadres de planification	En tant que contribution aux Programmes nationaux de l'emploi décent de l'OIT, aux politiques nationales pour l'emploi ou autres cadres de planification
Équipe/ compétences nécessaires	• Équipe dotée d'une expertise transversale (par exemple, le développement du secteur privé, le marché de l'emploi, les compétences) • Solides compétences en (micro) économie et statistiques	• Expert·e(s) généraliste(s) de l'emploi • Expert·e(s) du pays	• Expert·e(s) généraliste(s) de l'emploi	• Équipe dotée d'une expertise dans le domaine des dimensions de l'emploi décent (emploi, normes du travail, protection sociale, dialogue social, etc.)
Composantes participatives	• Cas par cas, consultation au début et/ou lors de la validation, diffusion	• Atelier(s) avec les partenaires et les commanditaires avec un atelier avec des expert·es (facultatif) • Si nécessaire, totalement participatif avec une forte implication des homologues	• Consultations avec le gouvernement et les partenaires sociaux	• Consultations avec le gouvernement et les partenaires sociaux

	Diagnostic de l'emploi	ELMA (GIZ)	Employment Diagnostic Analysis (ILO)	Decent Work Country Diagnostics (ILO)
Durée moyenne (mois)	• 9-12 mois	• 3-4 mois avec une mission sur le terrain de 14 jours	• 4-6 mois	• 6-12 mois
Avantages	• Enquête guidée sur les principaux obstacles à l'emploi, les causes sous-jacentes et les solutions potentielles • Analytique et basé sur des preuves • Analyse de nouvelles données, en plus des statistiques descriptives existantes • Discussion approfondie sur les thèmes abordés (souvent largement axée sur la demande)	• Structure intuitive et normalisée • Général/équilibré (demande, offre, adéquation entre l'offre et la demande), ce qui inclut une analyse institutionnelle et des conditions de travail • Adaptable selon les besoins (analyses régionale et infranationale, approches sectorielles, etc.) • Vastes applications, par exemple, des programmes nationaux, la préparation d'un projet, des conseils à des partenaires • Rapide à mettre en œuvre	• Inclut une analyse institutionnelle (par exemple, la réglementation, les services publics de l'emploi) • Relativement rapide à mettre en œuvre	• Intègre toutes les dimensions de l'emploi décent, pas uniquement l'emploi en général • Forte attention portée aux facteurs institutionnels

	Diagnostic de l'emploi	ELMA (GIZ)	Employment Diagnostic Analysis (ILO)	Decent Work Country Diagnostics (ILO)
Inconvénients	• Absence de structure standard • Attention limitée à l'analyse de l'adéquation entre l'offre et la demande et des institutions • Dépend de la disponibilité de données de qualité pour réaliser une analyse approfondie • Nécessite plus de données et des compétences statistiques supplémentaires • Processus relativement long	• Plus descriptif et qualitatif (analyse des données limitée, pas nécessaires de « nouvelles » conclusions) • Hiérarchisation des obstacles et recommandations pas systématiques • Pas de méthode de mise en œuvre universelle	• Mise en œuvre de l'outil non standardisée • Principalement descriptif (analyse des données limitée) • Attention limitée portée à la demande	• Attention limitée portée à la demande • Processus relativement long

Source : Compilation par auteur, sur la base de Hallward-Driemeier (2015) ; Lachler et Meretto (2018) ; Mummert (2016) ; OIT (2012) ; OIT (2015).

OUTIL 2 : PROCESSUS DE SÉLECTION DU SECTEUR OU DE LA CHAÎNE DE VALEUR

Aperçu

En bref

De nombreuses interventions de développement qui ont vocation à accroître la compétitivité dans le secteur privé ou à améliorer la pertinence de mesures d'acquisition de compétences et d'enseignement peuvent vouloir concentrer leur action sur des pans spécifiques de l'économie. Un processus de sélection du secteur contribue à l'identification des secteurs ciblés sur la base de critères prédéfinis, tels que le potentiel de création d'emplois, la contribution au développement économique, le potentiel d'exportation, etc. Dans un secteur donné, les chaînes de valeur se focalisent sur des processus de prestation de services ou de livraison de produits (par exemple, la chaîne de valeur du maïs dans le secteur de la transformation des aliments). La sélection du secteur et de la chaîne de valeur offre une vue d'ensemble structurée afin d'évaluer les performances actuelles, le potentiel et la faisabilité des interventions dans différents secteurs et sous-secteurs économiques, qui contribue à la détermination du type d'intervention à mener sur le marché. Elles servent également de première étape à une potentielle analyse approfondie du secteur/de l'industrie ou de la chaîne de valeur (voir Outil 3 : analyse d'un secteur ou d'une chaîne de valeur).

Principales informations qu'elle peut fournir

Les études destinées à sélectionner un secteur ou une chaîne de valeur ont vocation à permettre la création d'une liste restreinte de secteurs ou de chaînes de valeur sur lesquels des interventions ou des réformes politiques (par exemple, le développement du secteur privé, l'enseignement et la formation, etc.) pourraient se focaliser. Pour cela, elles intègrent une analyse structurée de tout un éventail de critères. Les études de sélection comparent généralement les types suivants de critères afin de contribuer à une meilleure compréhension des résultats/du potentiel de différents secteurs ou de différentes chaînes de valeur, ainsi que la faisabilité de l'intervention.

- Critères économiques, tels que la contribution au PIB total, les taux de croissance, la compétitivité, la productivité, l'investissement, les capacités à l'exportation, les liens avec les chaînes de valeur, le potentiel d'innovation, le pourcentage de petites et moyennes entreprises (PME), etc.

- Critères sociaux et relatifs au marché de l'emploi, tels que le pourcentage de l'emploi total, la croissance de l'emploi, le potentiel d'emploi de groupes spécifiques, les salaires/revenus, la demande de compétences (par exemple, les professions concernées par secteur, le pourcentage de travailleur·euses peu, moyennement et hautement qualifié·es, etc.), le respect des normes fondamentales du travail, les conditions de travail, l'implantation géographique des entreprises, les répercussions de la chaîne de valeur sur les communautés environnantes, etc.
- **Critères institutionnels**, tels que les priorités du gouvernement (et des commanditaires), l'existence de stratégies sectorielles et de politiques de promotion du secteur, les capacités des organisations sectorielles et des associations patronales, les capacités des prestataires de services, etc.
- **Critères environnementaux** et de durabilité, tels que l'impact du secteur sur l'environnement et le changement climatique, notamment la vulnérabilité aux chocs climatiques.

Dans la pratique, la sélection et la pondération des différents critères dépendront en grande partie du type d'intervention spécifique. Par exemple, un projet de promotion des PME pourra être plus axé sur le potentiel économique et d'innovation, alors qu'une intervention dans le domaine de l'enseignement et de la formation pourrait plus se focaliser sur le potentiel en matière d'emploi et la demande de compétences ainsi que sur les conditions de travail qui y existent. De plus, des critères supplémentaires peuvent être nécessaires dans des contextes nationaux particuliers, notamment les situations de crise et les environnements fragiles (par exemple, en ne ciblant pas des secteurs qui pourraient aggraver la crise).5

Source(s) des données

Les données destinées à la sélection du secteur/de la chaîne de valeur débuteront au niveau macroéconomique des données nationales/régionales relatives au secteur en question et seront complétées par une enquête de terrain (généralement qualitative) impliquant des expert·es sectoriel·les et autres parties prenantes locales. En règle générale, les sources des données sont les suivantes :

- Sources secondaires
  - Statistiques nationales ventilées par secteur
  - Statistiques internationales (par exemple, de l'OIT, de la Banque mondiale, du Centre du commerce international) ;
  - Portails de données dédiés aux principaux critères de sélection (par exemple, la carte du potentiel d'exportation ou l'atlas de la complexité économique de Harvard) ;

5 Voir par exemple, USAID (2008), Approches du renforcement de la chaîne de valeur sensibles aux conflits.

    - Etudes sectorielles et autres rapports pertinents (par exemple, des stratégies gouvernementales, etc.) ;
    - Données et rapports d'associations et de syndicats professionnels (sectoriels) ;
- Sources primaires
    - Expert·es sectoriel·les
    - Autres parties prenantes (par exemple, le gouvernement, le secteur privé, des ONG, des partenaires de développement).

Exigences liées au contexte (faisabilité)

La faisabilité de la réalisation du processus de sélection d'un secteur/d'une chaîne de valeur dépend de plusieurs facteurs :

- Clarté du type d'intervention : puisque la sélection et la pondération des critères dans le cadre du processus de sélection dépendent en grande partie de l'objectif de l'intervention, ce type d'évaluation implique que le périmètre plus vaste de l'intervention (par exemple, l'EFTP, la promotion des PME, etc.) ait déjà été défini.
- Disponibilité et fiabilité de statistiques : cet outil requiert l'analyse d'un grand nombre de données et d'informations, à la fois qualitatives et quantitatives, ce qui inclut des statistiques, des rapports et les connaissances documentées d'expert·es. Cela étant dit, si les données disponibles sont limitées, l'évaluation peut s'appuyer davantage sur l'enquête de terrain que sur la recherche documentaire.
- Périmètre géographique plus vaste : la dynamique du secteur et de la chaîne de valeur est intimement liée et le meilleur moyen de les étudier reste la mise en place d'un périmètre géographique plus vaste afin de parvenir à des résultats pertinents. De plus, les données nécessaires peuvent ne pas être tout le temps disponibles sous une forme ventilée (d'un point de vue géographique). C'est pour cette raison que cet outil est plus adapté aux évaluations du marché de l'emploi à l'échelle nationale ou aux évaluations dans une grande région du pays. Cela risque d'être moins pertinent ou faisable dans le cas d'interventions d'envergure locale restreinte.

Avantages et limitations

Avantages	Limitations
• Crée un processus structuré et global permettant d'identifier/de comparer les secteurs et les chaînes de valeur ciblés. • Offre un outil flexible qui peut être adapté aux différentes priorités d'un programme (par exemple, le développement économique, l'inclusion sur le marché de l'emploi) • Peut servir de base à une analyse approfondie (par exemple, une analyse approfondie du secteur ou de la chaîne de valeur) • Offre une plateforme permettant d'impliquer plusieurs parties prenantes du secteur (par exemple, des associations professionnelles, des employeurs) • S'appuie sur des données préexistantes	• Dépend largement de la disponibilité de statistiques • Les tendances et le potentiel futurs sont intrinsèquement difficiles à prédire • Le processus de sélection réel (sur la base de la notation et de la pondération) est subjectif • La collecte et la gestion des données impliquent d'importantes ressources et sont chronophages (si l'évaluation porte sur un grand nombre de secteurs)

Encadré 4.4 : sélection de la chaîne de valeur au Timor oriental

Dans le cadre d'un projet plus vaste axé sur le développement économique et la qualité de l'emploi au Timor oriental, l'OIT a travaillé sur la sélection de secteurs prometteurs avec l'aide de ses propres fournisseurs de données internationales, de parties prenantes locales et de partenaires gouvernementaux de premier plan. Une liste composée de 6 à 9 secteurs a été élaborée et ces secteurs ont ensuite été évalués par rapport à des critères basés sur les groupes ciblés par le projet et ses objectifs, par exemple, dans les domaines des conditions de travail décentes, l'égalité entre hommes et femmes, et l'accessibilité infrastructurelle aux marchés, mais aussi par rapport à l'impact potentiel mesurable sur les populations les plus pauvres de la société. Une matrice de notation a été créée et utilisée par l'équipe chargée du projet en collaboration avec d'autres parties prenantes compétentes dans le domaine, ce qui a permis la sélection finale de deux chaînes de valeur en vue d'une analyse approfondie.

Source : OIT (2016), p. 26

Procédure

Définition du périmètre / hiérarchisation des objectifs pédagogiques

Afin de permettre la réalisation d'une analyse ciblée et d'éviter que des ressources ne soient gaspillées, le périmètre doit définir et clarifier les aspects suivants :

(i) Axe de l'intervention ultérieure : préciser l'objectif exact de la sélection du secteur (par exemple, les compétences, le développement du secteur privé), ce qui, à son tour, influera sur les critères de sélection ;

(ii) Liste initiale des secteurs ou des chaînes de valeur : déterminer le nombre de secteurs ou de chaînes de valeur faisant l'objet de l'analyse structurée et leur définition. Affiner cette liste dès le départ (au lieu d'analyser tous les pans de l'économie, par exemple) vous fera gagner du temps et vous permettra d'économiser des ressources. Dans le cadre du processus de sélection de la chaîne de valeur, un périmètre sectoriel restreint (par exemple, l'agriculture) devra être défini, ce qui permettra ensuite d'identifier les chaînes de valeur potentielles ;

(iii) Niveau de travail sur le terrain nécessaire : dans les environnements où des données secondaires de grande qualité sont relatives rares, la collecte et la validation des informations sur le terrain peuvent nécessiter plus de temps.

Étapes/activités à mener afin de réaliser l'évaluation

1. **Phase de conception :** cette étape se compose de la définition générale du périmètre, de la méthodologie et du calendrier du processus de sélection. Plus spécifiquement, cela implique l'identification ou l'adaptation des critères appliqués à la sélection du secteur ou de la chaîne de valeur (sur la base de l'objectif de l'évaluation), la clarification des sources des données et l'élaboration d'une matrice de notation en vue des analyses ultérieures.
2. **Étude des sources secondaires :** la seconde étape concerne l'identification et l'étude de la documentation et des bases de données disponibles (principalement les statistiques nationales et internationales), puis le traitement et l'analyse des informations conformément aux critères de sélection définis.
3. **Notation et présélection des secteurs ou des chaînes de valeur :** les données obtenues lors de l'étape 2 sont comparées aux critères de sélection organisés sous la forme d'une matrice de notation. Par exemple, les notes peuvent aller de 1 (très peu fiables/très mauvaise qualité) à 5 (très fiables/très bonne qualité) et des pondérations différentes sont appliquées aux différentes notes en fonction du niveau de priorité qui leur est affecté dans le cadre de la sélection (note pondérée). L'affectation des notations dépend des acteurs du processus

de sélection du secteur (personnel responsable du projet, chercheur·euses et parties prenantes). Selon la méthodologie générale choisie, le classement qui en résulte peut faire ressortir entre 3 et 5 secteurs ou chaînes de valeur en vue d'une évaluation (approfondie) ultérieure.

4. **Enquête de terrain :** les expert·es sectoriel·les et autres parties prenantes dans les secteurs présélectionnés sont contactés afin de valider les résultats de la seconde étude, de combler les lacunes en matière d'information et de compléter les données statistiques à l'aide d'estimations relatives aux évolutions actuelles et futures du secteur. Cette évaluation qualitative est, en règle générale, réalisée grâce à des entretiens avec des expert·es et lors d'ateliers/discussions de groupe (avec préparation préalable des instruments de collecte de données nécessaires). Cela peut notamment offrir une vue d'ensemble plus nuancée des dimensions institutionnelles, sociales et environnementales du secteur. De plus, cela offre la possibilité de tisser des liens avec les parties prenantes en vue de futures activités.
5. **Sélection finale et projet de rapport :** cette étape consiste à compiler et à analyser les résultats des activités sur le terrain puis à élaborer un projet de rapport indiquant quel(s) secteur(s) et/ou quelle(s) chaîne(s) de valeur sont recommandés en vue d'une utilisation et/ou d'une intervention ultérieure.
6. **Validation et rapport final :** une réunion de validation avec les parties prenantes et les homologues principaux permet de valider les principaux résultats du rapport et de procéder aux ajustements nécessaires tout en contribuant à leur diffusion et à l'adhésion à celles-ci. Ces commentaires peuvent ensuite être utilisés pour finaliser l'évaluation.

Niveau d'effort

Le niveau d'effort nécessaire (NE) dépendra en grande partie du périmètre de l'analyse, et plus particulièrement du nombre de secteurs ou de chaînes de valeur évalués. Si la sélection peut être réduite dès le départ (par exemple, sur la base de précédents travaux, des priorités du gouvernement/des commanditaires, etc.), l'évaluation peut être réalisée dans un délai convenable. Le niveau d'effort minimum estimé est résumé dans le tableau ci-dessous :

Étapes	Détails	ΠE estimé (minimum)
Phase de conception	Le délai pour procéder à la conception de l'étude dépend largement de la capacité à convenir des critères de sélection et des pondérations correspondantes dans un délai convenable (par exemple, en fonction du nombre de parties prenantes qui participeront à ce processus).	3-5 jours
Étude des sources secondaires	Si l'éventail des secteurs/chaînes de valeur à prendre en compte est conséquent, la recherche documentaire peut nécessiter du temps, puisque le volume de données disponibles à analyser et à structurer sera important.	10-15 jours
Notation et présélection	La phase de notation peut être relativement courte, mais compte tenu de la nature subjective de l'affectation des notes à chacun des critères, les processus décisionnels peuvent prendre du temps en fonction des personnes impliquées et de la coordination interne nécessaire.	2-5 jours
Enquête de terrain	L'enquête de terrain nécessitera moins de temps si elle se concentre sur un nombre plus restreint de secteurs/chaînes de valeur suite à leur hiérarchisation au cours de l'étape précédente. Si des informations doivent être collectées concernant plusieurs secteurs/chaînes de valeur, le travail de terrain peut nécessiter un niveau d'effort significatif.	10-20 jours
Sélection finale et projet de rapport	Si les résultats de l'enquête de terrain ont été documentés et synthétisés au fur et à mesure, le rapport peut être rédigé relativement rapidement.	5-10 jours
Validation et rapport final	Si l'évaluation est censée servir de base à de futurs travaux avec des parties prenantes spécifiques, un délai relativement plus long doit être prévu pour valider les conclusions.	5 jours
Total		35-60 jours

Compétences nécessaires

L'équipe devrait en règle générale être composée d'un·e expert·e expérimenté·e possédant une solide expertise dans le domaine de l'analyse et de la sélection du secteur/de la chaîne de valeur afin de superviser la mission ainsi qu'un·e consultant·e local·e possédant une très bonne compréhension du marché de l'emploi local et de l'environnement institutionnel à l'appui du travail sur le terrain.

Personnel/consultant·e(s) principaux·ales	Personnel/consultant·e(s) locaux·ales
• Master ou doctorat en sciences sociales, économie, commerce, développement ou toute discipline connexe • Expérience dans le domaine de l'analyse économique et du marché de l'emploi • Solide connaissance de l'analyse de sources de données nationales et internationales • Expérience dans le domaine de l'analyse des secteurs et des chaînes de valeur (dans des secteurs précis) • Expertise dans le cadre de l'utilisation de notations pondérées • Expérience dans le domaine de la gestion de projets/ coordination de parties prenantes	• Diplôme d'enseignement supérieur en sciences sociales ou toute discipline connexe • Bonne connaissance du marché de l'emploi national, ce qui inclut les études et les sources de données pertinentes • Solide compréhension de l'environnement institutionnel du pays, par exemple, des ministères, des associations professionnelles, des ONG pertinents, etc. • Expérience préalable dans le domaine de la réalisation d'analyses du marché de l'emploi préférable • Expérience dans le domaine des recherches qualitatives et de l'implication des parties prenantes • Connaissance des secteurs/chaînes de valeur sélectionnés préférable • Excellente maîtrise de l'anglais et de la langue locale (écrit et oral)

Autres considérations

- **Implication des parties prenantes :** même si cela peut nécessiter plus de temps, il est conseillé d'impliquer les partenaires et les parties prenantes à l'échelle locale tout au long du processus, surtout dans la présélection et la sélection finale des secteurs et des chaînes de valeur. Le dialogue avec les différentes parties prenantes sur le marché est également essentiel pour vérifier et renforcer les sources d'information (afin de garantir la validité des décisions prises dans le cadre de la sélection), puisque cela contribue à l'adhésion locale et donc à la conclusion de partenariats en vue d'une future coopération.

Encadré 4.5 : étude de sélection du secteur axée sur la création d'emplois et l'investissement au Ghana

Le ministère allemand de la Coopération économique et du développement (BMZ) a commandé une étude visant à identifier, au Ghana, les secteurs en pleine croissance qui possèdent la plus grande capacité à créer des emplois décents, à attirer les investissements étrangers et à favoriser le développement durable dans le pays. Cette étude fait partie intégrante d'un processus pilote qui a contribué à l'élaboration d'un nouveau « Manuel pour l'identification et la sélection de secteurs en pleine croissance propices à l'emploi ».

Méthodologie

Une recherche documentaire sur les tendances actuelles et historiques qu'a connues l'économie ghanéenne a permis à l'équipe de chercheur·euses d'élaborer

une carte des secteurs et des sous-secteurs qui présentent un intérêt économique pour le pays. Ces chercheur·euses ont axé leurs travaux sur des secteurs plus vastes (par exemple, la production manufacturière ou la construction) afin d'identifier ceux qui possèdent le plus fort potentiel de croissance et de création d'emplois. Des entretiens ont été réalisés avec les principaux·ales expert·es sectoriel·les et des investisseur·euses potentiel·les. Une enquête réalisée auprès de ces dernier·es a été utilisée pour comprendre quels secteurs du marché ghanéen les investisseur·euses étranger·es privilégiaient. La notation et le classement des secteurs potentiels étaient basés sur des critères prédéfinis auxquels des pondérations différentes avaient été affectées (par exemple, la rapidité à créer des emplois, le potentiel de création d'emplois dans les régions secondaires, les investissements étrangers directs, les opportunités professionnelles pour les jeunes et les femmes), ce qui a permis d'élaborer une liste restreinte des secteurs les plus prometteurs au Ghana.

Conclusions

Au Ghana, les secteurs affichant la croissance la plus prometteuse identifiés dans le cadre du processus de sélection sont la transformation des produits agricoles, les services aux entreprises, la production manufacturière et potentiellement les TIC. De plus, ce rapport contient également des recommandations concernant de potentiels services d'accompagnement à destination des entreprises ghanéennes et des investisseur·euses étranger·es au Ghana, tels que des programmes de formation des cadres, le renforcement de la collaboration avec les partenaires régionaux et internationaux et des ateliers à destination des investisseur·euses. Ce rapport fait également des recommandations spécifiques secteur par secteur, notamment la formation à la santé et à la sécurité dans la production manufacturière et les stages à destination des jeunes dans l'agriculture.

Source : Africa Foresight Group (Groupe d'expert·es en prospective en Afrique), BMZ, GIZ (2019)

Ressources supplémentaires

Lignes directrices

Organisation pour l'alimentation et l'agriculture (2018), Developing gender-sensitive value chains. Guidelines for practitioners (Élaborer des chaînes de valeur sensibles au sexe. Guide à destination des professionnel·les).

Muench, E. (2019), Handbook for employment-oriented growth sector identification and selection (Manuel pour l'identification et la sélection de secteurs en pleine croissance propices à l'emploi). GIZ.

GIZ, Organisation internationale du Travail (2015), Lignes directrices pour sélectionner des chaînes de valeur : Intégration des critères économiques, environnementaux, sociaux et institutionnels.

GIZ, Organisation des Nations unies pour le développement industriel (2019), The Equip Toolbox (Boîte à outils Equip).

Organisation internationale du Travail (2016), Value chain development for decent work (Le développement des chaînes de valeur au service du travail décent).

Marketlinks, Value Chain Selection (Sélection des chaînes de valeur).

Selected studies

Africa Foresight Group, ministère allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ), GIZ (2019), Sector study with a focus on job creation and investment in Ghana (Étude sectorielle axée sur la création d'emplois et l'investissement au Ghana).

Alled - Aligning Education with Labour Market Needs (2016) (Adapter l'enseignement aux besoins du marché), Labour market needs assessment (Évaluations des besoins du marché de l'emploi) - Kosovo 2015.

GIZ (2016), Interventions for employment creation in Egypt: A sector analysis (Interventions en faveur de la création d'emplois en Égypte : analyse sectorielle).

Société financière internationale (2017), Creating Markets in Ghana. Country Private Sector Diagnostic (Création de marchés au Ghana. Diagnostic secteur privé pays) (voir la section sur l'analyse sectorielle « Identifying desirable sectors and key constraints » (Identification des secteurs ciblés et des principaux obstacles)

Organisation internationale du Travail, Sélection des secteurs - liste des pays

Risi Albania (2017), Sector selection report: Comparative assessment of the Information and Communications Technology (ICT) and Garment and Footwear (G&F) sectors in Albania (Rapport sur la sélection des secteurs : analyse comparative des secteurs des technologies de l'information et de la communication (TIC), du textile et des chaussures en Albanie).

OUTIL 3 : ANALYSE D'UN SECTEUR OU D'UNE CHAÎNE DE VALEUROVERVIEW

Aperçu

En bref

Les analyses d'un secteur ou d'une chaîne de valeur (CV) sont généralement réalisées lorsque le secteur ou la chaîne de valeur présentant un intérêt spécifique a été défini et peut suivre le processus de sélection (voir Outil 2 : processus de sélection du secteur ou de la chaîne de valeur). Les analyses de la chaîne de valeur sont axées sur tout l'éventail des activités nécessaires pour proposer un produit ou un service à un·e consommateur·rice final·e. Cela inclut des activités telles que des services de conception, de production, de marketing, de distribution et d'accompagnement. Les analyses sectorielles adoptent un point de vue plus large et portent sur les résultats des entreprises qui proposent des produits ou des services connexes, même si elles relèvent de chaînes de valeur différentes. Ce type d'analyse approfondie permet de disposer d'informations tangibles sur les opportunités et les obstacles existants dans des secteurs spécifiques tout en identifiant les points d'entrée de différentes interventions de promotion de l'emploi.

Principales informations qu'elle peut fournir

Pour intervenir avec succès dans une économie de marché, il est crucial de comprendre son fonctionnement. Les analyses d'un secteur ou d'une chaîne de valeur permettent d'acquérir une compréhension précise de l'état/des performances, des opportunités et des obstacles qui existent sur un marché ou dans une chaîne de valeur spécifique. Les résultats peuvent contribuer à identifier tout un éventail de points d'entrée en vue de la réalisation d'interventions ayant vocation à accroître le nombre et la qualité des emplois. Pour résumer, une telle analyse fournit des informations concernant les dimensions suivantes :

- **Dimension fonctionnelle :** identifie et analyse l'économie de marché centrale (produits et services, principaux marchés, parties prenantes et concurrence, liens, processus, etc.) ainsi que les fonctions d'appui (par exemple, l'infrastructure, la population active et les besoins en compétences, les prestataires de services) et les règles et réglementations (par exemple, en matière de commerce, de passation de marchés, de travail) qui affectent le secteur ou la chaîne de valeur.
- **Dimension économique :** a vocation à déterminer la valeur ajoutée totale (production, prix, etc.) et sa répartition entre les différents acteurs, ainsi que la compétitivité et

l'efficacité du secteur/de la chaîne de valeur (ce qui inclut ses points forts, ses points faibles, les opportunités et les risques).

- **Dimension sociale :** identifie la manière dont les personnes interagissent avec le secteur/la chaîne de valeur, par exemple, en matière d'emploi, d'offre et de demande de main-d'œuvre, de conditions de travail, de salaires, d'égalité entre hommes et femmes, etc.
- **Dimension environnementale :** l'analyse environnementale a vocation à identifier les conséquences négatives sur l'environnement du secteur/de la chaîne de valeur ainsi que, au contraire, les conséquences potentielles de la rareté des ressources naturelles et du changement climatique sur les activités commerciales.

De nombreuses analyses d'un secteur ou d'une chaîne de valeur sont principalement axées sur les deux premières dimensions. Adopter une « perspective » focalisée sur l'emploi implique donc de porter une attention toute particulière à la dimension sociale afin d'acquérir une compréhension précise des problématiques de développement de la main-d'œuvre et de la population active.

Source(s) des données

Sachant qu'une analyse d'un secteur ou d'une chaîne de valeur a vocation à acquérir une compréhension approfondie de la dynamique d'une économie de marché spécifique, elle a tendance à s'appuyer en grande partie sur la collecte de données qualitatives et, en complément, sur des sources secondaires ainsi que, potentiellement, la réalisation d'enquêtes auprès des acteurs du marché. Les principales sources des données sont les suivantes :

- **Sources secondaires**
  - Rapports et études du secteur/de la chaîne de valeur
  - Données spécifiques des associations du secteur/des parties prenantes, par exemple, concernant les quantités et les prix des biens/services vendus à différents niveaux
  - Documents politiques nationaux et internationaux pertinents
- **Sources primaires**
  - Entretiens et consultations d'acteurs du marché, par exemple des entreprises de premier plan, des fournisseurs, des prestataires de services, des organismes gouvernementaux, etc.
  - Discussions de groupe et mini-ateliers avec des groupes (locaux) d'acteurs du marché
  - Observations, dans le cadre de visites d'étude, des pratiques et des activités commerciales (par exemple les conditions sur le lieu de travail, la productivité de la main-d'œuvre)

- Enquêtes (par exemple au sein d'exploitations agricoles/entreprises ou auprès de travailleur·euses) afin d'obtenir des données quantitatives, notamment concernant l'utilisation des ressources, la main-d'œuvre, la production, les ventes, les prix, etc.

Exigences liées au contexte (faisabilité)

Voici des exemples de facteurs qui influent sur la faisabilité d'une analyse approfondie d'un secteur ou d'une chaîne de valeur :

- **Délai de réalisation de l'évaluation :** du fait du caractère exhaustif de l'évaluation, il convient de tabler sur 3 à 4 mois (voire 6 mois ou plus en fonction du périmètre de l'analyse) pour réaliser l'évaluation. Les analyses d'un secteur ou d'une chaîne de valeur peuvent donc être réalisées dans le cadre d'une intervention permanente (destinée à contribuer à la détermination de futurs points d'entrée) ou dans le cadre d'une étude autonome qui n'est pas directement liée au cycle du projet.
- **Disponibilité de données secondaires :** la disponibilité d'informations secondaires fiables (sur le marché) est une condition essentielle à la réalisation d'une analyse pertinente des différentes dimensions présentant un intérêt. Faute de telles données, des efforts relativement plus importants seront nécessaires pour collecter des données primaires. Par exemple, dans les environnements marqués par un pourcentage élevé d'emploi informel, les sources secondaires sont susceptibles d'être moins fiables et des informations supplémentaires devront être collectées sur le terrain.
- **Capacité à procéder à une collecte de données primaires :** l'accès aux principales parties prenantes (par exemple, les chef·fes d'entreprise, les travailleur·euses, les prestataires de services, etc.) au sein du secteur/de la chaîne de valeur permet à l'équipe de chercheur·euses de nuancer davantage ses conclusions.

Avantages et limitations

Avantages	Limitations
• Offre une compréhension approfondie d'un pan spécifique de l'économie (par exemple, en matière de potentiel de croissance et d'emploi et d'obstacles pour les groupes cibles) • Permet de déterminer des points d'entrée concrets pour une intervention • Fournit des informations sur les métiers et les besoins en compétences en temps réel • Met en lumière les liens entre les différentes activités économiques	• Les analyses d'un secteur ou d'une chaîne de valeur offrent une vision restreinte de l'économie et du marché de l'emploi plus vaste • Dépend en grande partie de la disponibilité des informations et de leur qualité • Peut nécessiter des ressources importantes

Encadré 4.6 : chaîne de valeur du café au Laos

En partant d'une étude sectorielle plus vaste qui regroupait 50 exploitations agricoles et 150 entreprises de transformation alimentaire dans la République démocratique populaire lao, plusieurs chaînes de valeur ont été sélectionnées en vue d'une analyse complémentaire. Un questionnaire a été élaboré et incluait des sections spécifiques pour les exploitations agricoles commerciales et les entreprises de transformation alimentaire. Ce questionnaire a été mis à l'essai avant d'être utilisé sur le terrain puis déployé en 22 jours. Les données ont été collectées à l'aide de tablettes et traitées grâce au logiciel SPSS. Cette analyse approfondie a révélé l'existence de plusieurs obstacles sur le marché. Les agriculteur·rices de la province d'Oudomxay au Laos cultivent du café grâce à des compétences et des moyens technologiques minimaux et produisent du café de moindre qualité. L'amélioration de la qualité du produit final aiderait ces agriculteur·rices à exploiter un marché potentiel qui se caractérise par une consommation de café accrue et une hausse des exportations vers la Chine. Les interventions destinées à renforcer les capacités de ces agriculteur·rices pourraient les aider à surmonter ces obstacles, notamment en organisant des sessions de formation pour les agriculteur·rices locaux·ales avec l'aide d'agronomes spécialisé·es dans la culture du café.

Source : GIZ (2017)

Procédure

Définition du périmètre / hiérarchisation des objectifs pédagogiques

Puisque l'analyse d'un secteur ou d'une chaîne de valeur peut réunir plusieurs dimensions potentielles, dans l'idéal, il convient de préciser les questions de l'enquête et le périmètre de l'évaluation dès le départ. Dans la mesure où un secteur ou une chaîne de valeur a déjà été sélectionné en vue d'une analyse, les aspects suivants devraient être clarifiés :

(i) **Zone géographique :** la zone géographique souhaitée détermine la complexité de l'analyse d'un secteur ou d'une chaîne de valeur. L'évaluation devrait soit être axée sur des secteurs ou des chaînes de valeur spécifiques à l'échelle locale (potentiellement moins complexe) ou étendre le périmètre afin d'inclure des chaînes de valeur globales ou des chaînes de valeur qui se chevauchent à l'échelle locale.

(ii) **Axe de l'analyse :** les thématiques d'intérêt spécifiques devraient être définies dès le départ et dépendront, en règle générale, du type d'intervention envisagé. Par exemple, cette analyse pourrait principalement être axée sur les compétences recherchées (par exemple, un projet d'EFTP), les conditions de travail (par exemple, un projet sur l'emploi décent), les obstacles à l'emploi et l'inclusion de groupes spécifiques (par exemple, des programmes actifs du marché de l'emploi), la compétitivité et l'innovation (par exemple, pour le développement des PME), la qualité des prestataires de services, etc.

(iii) **Périmètre du travail sur le terrain :** bien que les activités de collecte de données qualitatives sur le terrain fassent généralement partie intégrante de toute analyse d'un secteur ou d'une chaîne de valeur, l'équipe responsable du projet devrait également déterminer si la collecte de données quantitatives est nécessaire. Les données quantitatives sont souvent nécessaires en l'absence de sources secondaires ou si ces données ne sont pas fiables.

Étapes/activités à mener afin de réaliser l'évaluation

1. **Phase de conception :** la méthodologie de l'étude doit être définie et convenue, ce qui inclut son périmètre, les sources d'information, le programme de travail, etc. Cette décision s'appuiera sur un examen des études, des rapports et des statistiques afin de tenir compte des données disponibles concernant le secteur ou la chaîne de valeur à l'échelle locale et d'identifier les lacunes en matière de connaissances. Si la collecte de données quantitatives est prévue, une stratégie d'échantillonnage préliminaire devra également être définie.
2. **Cartographie de la chaîne de valeur :** une cartographie du secteur/de la chaîne de valeur sert de colonne vertébrale aux analyses ultérieures. Elle permet en effet de visualiser de quelle

manière un produit ou un service spécifique est transformé depuis la matière première jusqu'à sa consommation, les différentes parties prenantes, les fonctions d'assistance, le cadre légal, etc. Cette cartographie sera peaufinée tout au long du processus et intégrée aux étapes suivantes de collecte de données, par exemple, en déterminant des questions potentielles en vue de la collecte de données primaires ou de la sélection d'entreprises de la chaîne de valeur à visiter afin de combler des lacunes en matière d'information présentes dans la cartographie initiale.

3. **Conception et test d'un ou de plusieurs instruments de collecte de données :** cette étape inclut l'élaboration des questions de l'enquête pour différents groupes de parties prenantes (chef·fes d'entreprise, travailleur·euses, etc.) ainsi que l'élaboration de lignes directrices concernant les entretiens semi-structurés ou les discussions de groupe (le cas échéant).
4. **Collecte des données :** cela inclut toujours une étude qualitative telle que des entretiens, une observation ou des réunions de groupe afin de mieux comprendre le secteur/la chaîne de valeur et d'impliquer les parties prenantes. Plus particulièrement, une étude qualitative peut fournir des données sur les projets et les perspectives de l'entreprise, la segmentation et la stratégie, les formations et la collaboration au sein du secteur, mais peut également contribuer à l'identification des problématiques du point de vue des différents acteurs du marché (par exemple, les chef·fes d'entreprise, les travailleur·euses, etc.). Faute de sources secondaires adéquates, des méthodologies quantitatives telles que des enquêtes auprès d'un ou de plusieurs groupes de parties prenantes (en règle générale, des exploitations agricoles/entreprises et/ou des travailleur·euses) peuvent fournir des données représentatives sur les principales variables présentant un intérêt (par exemple, l'activité et le rôle des entreprises dans les chaînes de valeur, des informations détaillées sur leur propriétaire, les chiffres d'affaires et autres données pertinentes, la main-d'œuvre et l'utilisation des capacités, etc.). Dans les environnements informels, il est également prépondérant de prendre contact avec des entreprises qui ne sont pas enregistrées ou directement visibles sur la cartographie de la chaîne de valeur.
5. **Analyse et projet de rapport :** la dernière étape se compose de l'analyse des données qualitatives et quantitatives, et la triangulation de l'ensemble des informations obtenues. Cette analyse doit mettre en lumière les principales problématiques/lacunes et les obstacles sous-jacents au développement des secteurs ou des chaînes de valeur. Elle doit également inclure des recommandations concernant les possibles points d'entrée d'une intervention (par exemple, l'investissement, le renforcement des capacités, l'emploi décent).
6. **Validation et rapport final :** une réunion de validation avec les parties prenantes et les homologues principaux permet de valider les principaux résultats du rapport et de procéder aux ajustements nécessaires tout en contribuant à leur diffusion et à l'adhésion à celles-ci. Ces commentaires peuvent ensuite être utilisés pour finaliser l'évaluation.

Niveau d'effort

Si l'évaluation peut s'appuyer sur des informations existantes de bonne qualité et si le périmètre des questions de l'enquête peut être réduit dès le départ, alors l'analyse d'un secteur ou d'une chaîne de valeur peut être réalisée plus rapidement (voir l'estimation ci-dessous). Toutefois, si l'analyse a été pensée pour être globale (et donc porter sur plusieurs dimensions) et/ou si une vaste collecte de données quantitatives est nécessaire pour que les données soient fiables, alors le niveau d'effort (NE) pourrait augmenter de manière exponentielle. Le niveau d'effort minimum estimé est résumé dans le tableau ci-dessous :

Étapes	Détails	NE estimé (minimum)
Phase de conception	Le délai nécessaire pour définir la méthodologie de l'enquête dépend du périmètre de la collecte des données quantitatives, ce qui pourrait influer sur le délai nécessaire à l'adaptation des instruments de collecte de données et à la définition de la stratégie d'échantillonnage.	5-10 jours
Cartographie de la chaîne de valeur	Les activités que cela implique dépendent de l'étendue de la recherche documentaire, de la disponibilité de données secondaires (statistiques nationales, archives administratives) et des études existantes, ainsi que de la complexité du périmètre géographique du secteur/de la chaîne de valeur qui fait l'objet de l'analyse.	5-15 jours
Conception des instruments	Le délai nécessaire dépendra du nombre d'instruments, de leur précision envisagée (par exemple, le nombre de modules du questionnaire/des guides des discussions de groupe), du nombre de groupes de parties prenantes à interroger (par exemple, les chef·fes d'entreprise, les travailleur·euses, etc.) et du périmètre du test.	5-10 jours
Collecte des données	Le périmètre et le type de collecte de données primaires sont les principaux facteurs déterminant le nombre de jours nécessaires. La préparation du travail sur le terrain et la collecte de données sont les activités susceptibles de représenter la partie nécessitant le plus de main-d'œuvre de l'évaluation, surtout dans le cadre de la collecte de données quantitatives auprès des échantillons les plus vastes.	10-30 jours
Analyse et projet de rapport	Le niveau d'effort nécessaire à l'analyse des données et à l'élaboration des rapports dans ce domaine dépend de plusieurs facteurs dont l'éventail des données utilisées pour analyser le secteur/la chaîne de valeur, la disponibilité des données sous forme électronique, etc.	10-15 jours
Validation et rapport final	L'étendue de cette phase dépend en grande partie de l'étendue des consultations à réaliser. Sachez qu'un délai supplémentaire peut être nécessaire si des produits « dérivés » (par exemple, des présentations, des comptes rendus) doivent également être élaborés.	5 jours
Total		40-85 jours

Compétences nécessaires

La taille et la complexité de l'analyse d'un secteur/d'une chaîne de valeur justifient souvent le recours à une plus grande équipe sous la direction d'un·e consultant·e expérimenté·e qui a déjà réalisé des analyses supplémentaires similaires. Si toutes les dimensions (fonctionnelle, économique, sociale, environnementale) d'un secteur/d'une CV sont censées être analysées, des expert·es de chacune de ces dimensions peuvent être nécessaires. Si l'analyse est axée sur des dimensions/aspects spécifiques, une équipe de base composée de 2-3 personnes peut se révéler suffisante.

Personnel/consultant·e(s) principaux·ales	Personnel/consultant·e(s) locaux·ales
• Master ou doctorat en sciences sociales, économie, commerce, développement ou toute discipline connexe • Bonne connaissance de l'analyse économique et du marché de l'emploi • Expérience dans le domaine du développement et de la cartographie des secteurs et des chaînes de valeur • Expertise avérée du secteur/de la chaîne de valeur concernée • Expertise avérée des principales dimensions de l'analyse (économique, sociale) • Expérience dans le domaine de la conception et de la coordination d'enquêtes quantitatives et qualitatives • Expérience dans le domaine de la gestion de projets/ coordination de parties prenantes	• Diplôme d'enseignement supérieur en sciences sociales ou toute discipline connexe • Bonne connaissance du marché de l'emploi local • Expérience avérée du secteur/de la chaîne de valeur concernée • Expérience dans le domaine de la collecte et l'analyse de données qualitatives (et de préférence quantitatives) • Excellente maîtrise de l'anglais et de la langue locale (écrit et oral) • Expérience dans le domaine de l'implication des parties prenantes

Dans le cas de la collecte de données quantitatives auprès d'échantillons plus vastes, il conviendra de faire appel à des enquêteur·rices et/ou une entreprise spécialisée dans la collecte de données supplémentaires.

Encadré 4.7 : La chaîne de valeur des noix de cajou au Mozambique

Dans le cadre du partenariat « Let's work » de la Banque mondiale, une vaste étude a été réalisée sur les opportunités et les obstacles au développement de chaîne de valeur des noix de cajou au Mozambique. L'objectif était d'améliorer l'environnement professionnel en rendant les emplois actuels durables et en créant de nouveaux emplois et des emplois mieux rémunérés afin de lutter contre la pauvreté, principalement chez les petit·es producteur·rices de noix de cajou.

Méthodologie

Cette étude était axée sur l'intégralité de la chaîne de valeur de la noix de cajou au Mozambique, de la culture des arbres à la commercialisation des noix sur la base d'une recherche documentaire, d'une observation au plus près des pratiques professionnelles sur le terrain et d'interactions avec les associations sectorielles. En matière d'emploi dans cette chaîne de valeur, l'équipe de chercheur·euses a, dans un premier temps, identifié les différents segments qui la composent et qui possèdent le plus grand potentiel de croissance, puis a estimé le nombre d'emplois susceptibles d'être générés grâce aux investissements.

Conclusions

Sur la base de cette analyse, il est possible d'augmenter le nombre d'emplois au sein du secteur national de la transformation de la noix de cajou, bien que ce potentiel soit inférieur aux emplois supplémentaires susceptibles d'être créés par l'augmentation de la production de noix de cajou brutes. Le commerce représente le troisième secteur de création d'emplois potentiels compte tenu du nombre élevé d'intermédiaires, de détaillants et de grossistes, mais aussi d'exportateurs dans la chaîne de valeur. Malgré la transition progressive de l'agriculture vers les services en matière de moteurs de croissance au Mozambique, la culture de la noix de cajou continue de jouer un rôle majeur, puisqu'elle est l'un des principaux contributeurs à la balance commerciale du pays et l'un des moyens de créer une croissance inclusive dans les zones rurales. La croissance attendue de la demande mondiale et des prix des noix de cajou dans les années à venir devrait contribuer au développement du secteur au Mozambique et créer de nouvelles opportunités professionnelles.

Source : Costa et Delgado (2019)

Ressources supplémentaires

Lignes directrices générales

Commission européenne (2018), Analyse de la chaîne de valeur pour le développement, note méthodologique. Cadre et outils.

Fondation européenne pour la formation, Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (CEDEFOP), Organisation internationale du Travail (2016), Working at sectoral level. Guide to anticipating and matching skills and jobs Vol. 3 (Guide sur l'anticipation et l'adéquation entre les compétences et les emplois Vol. 3)

GIZ (2019), Replicable methodology for analyses of economic sectors in Jordan (Dupliquer la méthodologie dans le cadre des analyses des secteurs économiques en Jordanie).

GIZ, Organisation des Nations unies pour le développement industriel (2019), The Equip Toolbox (Boîte à outils Equip).

Organisation internationale du Travail (2016), Value chain development for decent work (Le développement des chaînes de valeur au service du travail décent). How to create employment and improve working conditions in targeted sectors (Comment créer des emplois et améliorer les conditions de travail dans des secteurs spécifiques).

Marketlinks, Value Chain Analysis (Analyse des chaînes de valeur).

Springer-Heinze, A. (2018), ValueLinks 2.0. Manual on sustainable value chain development (Manuel sur la création d'une chaîne de valeur durable). Volume 1 Value Chain Analysis, Strategy and Implementation (Volume 1 Analyse de la chaîne de valeur, stratégie et mise en œuvre). GIZ.

Groupe de la Banque mondiale (2018), Jobs in value chains survey toolkit (Boîte à outils pour les enquêtes sur les emplois dans des chaînes de valeur).

GLignes directrices sur les analyses de la chaîne de valeur sensibles à la question du sexe

Organisation pour l'alimentation et l'agriculture (2018), Developing gender-sensitive value chains. Guidelines for practitioners (Élaborer des chaînes de valeur sensibles au sexe. Guide à destination des professionnel·les).

GIZ (2015), EconoWin's Gender Sensitive Value Chain Approach: A Short Guide for Practitioners (EconoWin, approche de la chaîne de valeur sensible à la question du sexe : petit guide à destination des professionnel·les)

Mayoux, L. et Mackie G. (2008), Créer les liens les plus solides. Un guide pratique pour intégrer l'analyse des questions de genre dans le développement des chaînes de valeur. Organisation internationale du Travail.

Lignes directrices sur les analyses de la chaîne de valeur sensibles aux conflits

Hiller, S., Hilhorst, D. et d Weijs, B. (2014), Value chain development in fragile settings (Développement de la chaîne de valeur dans les environnements fragiles).

Agence des États-Unis pour le développement international (2008), Conflict-sensitive approaches to value chain development (Approches du renforcement de la chaîne de valeur sensibles aux conflits).

Études sélectionnées

Costa, C. et Delgado, C. (2019), The Cashew Value Chain in Mozambique (Chaîne de valeur des noix de cajou au Mozambique). Banque mondiale.

Commission européenne (plusieurs années), Analyse de la chaîne de valeur pour le développement, note d'étude (plusieurs pays)

Fondation européenne pour la formation (2013), Value Chain Analysis in the Montenegrin Dairy Sector (Analyse de la chaîne de valeur des produits laitiers au Monténégro).

GIZ (2017), Value chain analyses for selected sub-sectors of the agriculture and food processing sectors in Lao PDR (Analyses des chaînes de valeur de sous-secteurs spécifiques des secteurs de l'agriculture et de la transformation alimentaire dans la République démocratique populaire lao).

Risi Albania (2014), Market System Analysis (Analyse de l'économie de marché). Tourism sector in Albania and business constraints to growth (Le secteur du tourisme en Albanie et les obstacles professionnels à la croissance).

Gedeon, S. et Al-Quasem, L. (2019), Jordan's ICT sector analysis and strategy for sectoral improvement (Analyse du secteur des TIC en Jordanie et stratégie d'amélioration du secteur).

Groupe de la Banque mondiale (plusieurs années), Diagnostic secteur privé pays (plusieurs études, voir la section sur les « analyses approfondies du secteur »)

OUTIL 4 : EVALUATION DES OPPORTUNITÉS DU MARCHÉ LOCAL

Aperçu

En bref

Dans les régions en développement, les possibilités offertes en matière de développement des entreprises ou d'activité indépendante peuvent être difficilement identifiables grâce aux données existantes concernant les secteurs ou les chaînes de valeur. Les entreprises locales peuvent, toutefois, démontrer un potentiel de création de revenus et d'amélioration des produits et services dans la région. Les évaluations des opportunités du marché local associent des outils qualitatifs et quantitatifs afin d'identifier les entreprises potentiellement viables dans une zone géographique spécifique ainsi que l'offre et la demande locales de compétences. Cette évaluation permet donc de tirer des conclusions concernant les possibilités d'augmentation des revenus dans une région spécifique et sur les mesures de formation et d'enseignement nécessaires pour saisir ces opportunités.

Principales informations qu'elle peut fournir

Les évaluations des opportunités du marché peuvent fournir des informations en temps réel sur les opportunités concrètes pour les entreprises locales et l'emploi (indépendant) grâce à l'identification des besoins de la communauté et des performances/pratiques actuelles des entreprises. En conséquence, elles permettent de disposer d'informations pratiques concernant tout un éventail d'interventions sur le marché (de l'emploi) dont l'objectif est d'identifier les voies prometteuses d'intégration sur le marché de l'emploi et/ou les points d'entrée afin de renforcer les fonctions d'accompagnement sur ces marchés locaux (par exemple, l'infrastructure, la formation, les services de développement de l'activité, les services financiers). Plus particulièrement, les évaluations des opportunités du marché local engendrent principalement les types d'information suivants au regard d'une zone géographique restreinte (par exemple, une ville, un département, une petite région) :

- **Demande des consommateur·rices :** identifier les produits et services qui sont actuellement en situation de pénurie sur le marché local (besoins non satisfaits), ce qui est un bon indicateur des opportunités potentiellement génératrices de revenus (activité salariée ou indépendante)
- **Performances des entreprises et liens entre elles :** identifier les secteurs et les métiers rentables et ceux qui sont saturés, ainsi que les liens entre les entreprises (par exemple, les fournisseurs d'entreprises en pleine croissance)

- **Offre et demande de compétences :** identifier les compétences et les formations spécifiques qui sont nécessaires aux groupes cibles pour exploiter les opportunités identifiées
- **Dynamique générale du marché/des entreprises :** identifier les schémas locaux en matière de commerce et d'achat/vente de biens et services, par exemple, l'existence et les dynamiques des marchés locaux

Source(s) des données

Les évaluations des opportunités du marché s'appuient principalement sur la collecte de données primaires, mais mettent surtout l'accent sur les données quantitatives. Pour réaliser une évaluation de ce type, les sources de données suivantes peuvent être associées :

- **Collecte de données quantitatives :**
  - **Population locale au regard de la satisfaction et des demandes des consommateur·rices**
  - **Micro, petites et moyennes entreprises (MPME)/travailleur·euses indépendant·es/associations à l'échelle locale au regard de la situation de l'offre et des opportunités du marché**
  - **Groupe cible potentiel au regard des aspirations, des activités et des compétences**
- **Collecte de données qualitatives :**
  - **Entretiens et discussions de groupe avec des entreprises et le groupe cible**
  - **Entretiens avec des informateur·rices clés tels que des expert·es du marché, des fonctionnaires locaux, des banques, des établissements de formation, des ONG, etc.**
  - **Observation (par exemple, des dynamiques du marché, le profil)**
- **Sources de données secondaires**
  - **Études et rapports pertinents sur la zone cible, les projets de développement qui sont susceptibles d'affecter la zone cible, les plans de développement local, etc.**
  - **Statistiques locales**

Exigences liées au contexte (faisabilité)

Les principaux facteurs affectant la faisabilité des évaluations des opportunités du marché local sont les suivants :

- **Périmètre géographique restreint :** la première condition pour évaluer les opportunités du marché local est la capacité à clairement définir une zone géographique restreinte dans laquelle des informations concernant les besoins des consommateur·rices, les activités génératrices de chiffre d'affaires et l'éventail actuel des compétences seront

collectées. Cette évaluation est donc tout particulièrement adaptée aux interventions axées sur des régions/départements spécifiques à l'échelle infranationale.

- **Capacité à procéder à une collecte de données primaires :** puisqu'elle s'appuie sur la collecte de données primaires actualisées, cette évaluation n'est possible que si l'environnement est propice à des enquêtes de terrain auprès de tout un éventail de parties prenantes.

Du fait de ses exigences limitées, notamment en matière de données et de statistiques existantes, cette évaluation est également particulièrement indiquée dans les environnements difficiles tels que les crises humanitaires et les marchés de l'emploi hautement informels.

Avantages et limitations

Avantages	Limitations
• Permet une compréhension des opportunités concrètes dans une zone locale spécifique plus approfondie que dans le cadre des autres types d'évaluation • Fournit des informations particulièrement récentes • Ne s'appuie pas sur la disponibilité/fiabilité des données existantes, est donc également adaptée aux environnements caractérisés par un haut niveau d'informalité/de fragilité • Permet une implication forte des parties prenantes locales, ce qui jette les bases d'une future collaboration • Fournit des points d'entrée pour différents types d'intervention (par exemple, des programmes du marché de l'emploi, des EFTP, le développement des PME, etc.)	• Fournit un instantané de la situation • Périmètre géographique restreint • Ne permet pas d'appréhender la dynamique plus vaste existant sur le marché qui peut tout de même influer sur les opportunités locales (par exemple, les évolutions de l'investissement régional, la compétitivité, l'infrastructure, les réglementations nationales, etc.) • S'appuie largement sur des perceptions/estimations des parties prenantes locales • Peut nécessiter des ressources importantes du fait de l'accent mis sur la collecte de données primaires

Encadré 4.8 : Evaluation des opportunités du marché à Mogadiscio

Un rapport rédigé suite à une enquête sur l'emploi des jeunes et leurs moyens de subsistance axée sur les compétences et les opportunités du marché dans la région Centre-Sud de la Somalie montre que le niveau de satisfaction des consommateur·rices vis-à-vis de pratiquement tous les biens sur les marchés locaux, et surtout les produits à base de lait et de volaille, est élevé, ce qui suggère que la formation dans ces secteurs est inutile. Cette étude a permis de constater que les produits locaux présentaient des niveaux de satisfaction plus élevés que les produits issus d'autres sources. Les consommateur·rices ont évoqué d'un autre côté l'absence de sécurité dans les transports publics et leur manque de fiabilité, et ont fait part de leur préoccupation par rapport aux bus bondés. Cette évaluation conclut que la formation à la sécurité au volant à destination des conducteur·rices actuel·les et la formation de nouveaux·elles conducteur·rices pourraient être judicieuses. Dans le même temps, elle montre que des augmentations significatives des coûts de l'ensemble des startups sont le principal obstacle à la création ou au développement des entreprises dans la région.

Source : Forcier Consulting (2013)

Procédure

Définition du périmètre / hiérarchisation des objectifs pédagogiques

Sachant que les évaluations du marché local s'appuient largement sur la collecte de données primaires, il est essentiel de clarifier les attentes et le périmètre de l'étude correspondante :

(i) **Zone géographique :** pour s'assurer que des opportunités tangibles et viables sont identifiées sur le marché, le périmètre local doit être clairement défini, c'est-à-dire qu'il convient de déterminer s'il sera limité à un quartier/un village/une ville/une région spécifique.

(ii) **Informations prioritaires nécessaires :** avant le début de l'évaluation, une décision doit être prise afin de déterminer si elle sera axée sur les besoins des consommateur·rices, les opportunités commerciales et l'éventail de compétences disponibles au sein des groupes cibles potentiels ou juste à un ou deux de ces aspects. Bien que l'évaluation du marché doive, en règle générale, examiner ces différentes dimensions ensemble

(voir l'annexe de l'Outil 4), un périmètre plus restreint sera justifié si, par exemple, des informations sont en partie déjà disponibles (par exemple, suite à une précédente évaluation).

(iii) **Ampleur de la collecte de données :** dans le cadre de la collecte de données quantitatives, une décision doit être prise pour déterminer le degré de représentativité des résultats, puisque cela aura une influence significative sur la taille de l'échantillon et donc la durée et le coût de la collecte des données.

Étapes/activités à mener afin de réaliser l'évaluation

1. **Phase de conception :** pour cibler le territoire choisi, une recherche documentaire initiale doit être menée pour disposer d'informations de base sur le contexte économique et social, l'existence des institutions et des parties prenantes compétentes, les priorités du gouvernement local, la disponibilité de précédentes évaluations, etc. Lors de cette étape, il convient également de déterminer les parties prenantes à impliquer dans l'étude qualitative et la manière de définir l'échantillon des parties prenantes (par exemple, les consommateur·rices, les entreprises, etc.) à étudier.
2. **Conception et test d'un ou de plusieurs instruments de collecte de données :** sur la base des questions de l'étude générale et des informations obtenues (ou non) dans le cadre de la recherche documentaire, il est alors possible d'élaborer les différents instruments de collecte des données (par exemple, un guide relatif aux entretiens semi-structurés, aux groupes de discussion, aux enquêtes, etc.). Ces instruments doivent être analysés et validés en interne afin de s'assurer que toutes les informations présentant un intérêt seront obtenues. Ces instruments (surtout le questionnaire de l'enquête) doivent également faire être testés et adaptés si nécessaire (pour garantir une longueur adaptée, la clarté des questions, etc.). Leur conception doit également permettre une ventilation des données par la suite (par exemple, par âge, par sexe).
3. **Collecte des données :** cette étape consiste à réaliser le travail sur le terrain. Bien que la collecte de données quantitatives auprès des consommateur·rices, des entreprises et du groupe cible représente, en règle générale, le cœur de la collecte de données dans le cadre des évaluations du marché local, la réalisation d'une étude qualitative supplémentaire ajoutera de la profondeur et de la nuance à l'analyse, et permettra ainsi d'impliquer un éventail plus large de parties prenantes. Cela peut souvent être utile pour commencer et terminer le travail sur le terrain. Si elle est réalisée avant les enquêtes, cela peut améliorer la compréhension des dynamiques du marché et contribuer à améliorer la conception de l'enquête. De plus, les travaux qualitatifs qui font suite à l'enquête peuvent contribuer à étudier certains résultats de manière plus approfondie.

4. **Analyse et projet de rapport :** cette étape implique l'analyse et la triangulation de données quantitatives et qualitatives collectées. Elle devra fournir une vue d'ensemble claire des conclusions tirées de l'analyse et des points d'entrée pratiques d'une intervention (par exemple, les métiers nécessitant un accompagnement vers une activité indépendante, l'élaboration de cursus, etc.). Souvent, certains obstacles observés vont au-delà de l'influence de projets individuels (par exemple, liés au cadre légal, à l'environnement des affaires, etc.) qui peuvent ensuite être intégrés à un dialogue politique plus global.
5. **Validation et rapport final :** une réunion de validation avec les parties prenantes et les homologues principaux permet de valider les principaux résultats du rapport et de procéder aux ajustements nécessaires tout en contribuant à leur diffusion et à l'adhésion à celles-ci. Ces commentaires peuvent ensuite être utilisés pour finaliser l'évaluation.

Si nécessaire, le périmètre peut également être développé afin d'inclure la mise en place d'une assistance de suivi s'appuyant sur les recommandations tirées de l'évaluation du marché dans le but de contribuer à l'élaboration de composantes concrètes du programme (par exemple, l'adaptation des cursus).

Niveau d'effort

Le niveau d'effort (NE) et le temps nécessaires aux évaluations des opportunités du marché local dépendent, essentiellement du périmètre et de la précision de l'analyse ainsi que des méthodologies de collecte des données et de la zone géographique. Le niveau d'effort minimum estimé est résumé dans le tableau ci-dessous :

Étapes	Détails	ΠE estimé (minimum)
Phase de conception	Le délai nécessaire à la préparation initiale dépendra de la taille et du nombre de marchés/régions étudiés.	5-10 jours
Conception des instruments	Le délai nécessaire dépend largement du nombre d'instruments, de leur précision envisagée (par exemple, le nombre de modules du questionnaire/des guides des discussions de groupe) et du nombre de groupes de parties prenantes à interroger (par exemple, des responsables locaux·ales, des parents, des ONG ou des prestataires de services).	5-10 jours
Collecte des données	En fonction de la taille de l'échantillon, de la zone géographique, du nombre des groupes de parties prenantes à interroger et du type de procédure de réalisation de l'enquête (par exemple, face à face, téléphone, etc.), le niveau d'effort anticipé peut varier. De plus, le fait de se trouver dans un environnement fragile peut allonger le délai nécessaire pour collecter des données.	10-30 jours
Analyse et projet de rapport	Le délai nécessaire à l'analyse et à la rédaction du rapport dépend de l'éventail et de la qualité des sources de données utilisées et l'étendue des recommandations à faire.	10-15 jours
Validation et rapport final	L'étendue de cette phase dépend en grande partie de l'étendue des consultations à réaliser. Sachez qu'un délai supplémentaire peut être nécessaire si des produits « dérivés » (par exemple, des présentations, des comptes rendus) doivent également être élaborés.	5 jours
Total		35-70 jours

Compétences nécessaires

Bien que cette évaluation cible des zones géographiques restreintes, elle peut être chronophage, puisqu'elle implique la collecte de données primaires, potentiellement dans des environnements difficiles. La composition de l'équipe dépend largement du périmètre de l'évaluation, sachant qu'une équipe menant un travail sur le terrain sera toujours nécessaire. Si le périmètre est particulièrement restreint, par exemple, une petite zone géographique composée de plusieurs quartiers au sein d'une ville, un·e expert·e expérimenté·e (seul·e ou accompagné·e d'un·e expert·e local·e) travaillant avec une petite équipe d'enquêteur·rices peut suffire. Pour un périmètre plus vaste, le recrutement d'une société possédant d'importantes capacités de collecte de données pourrait être nécessaire.

Personnel/consultant·e(s) principaux·ales	Personnel/consultant·e(s) locaux·ales
• Master ou doctorat en sciences sociales, économie, commerce, développement ou toute discipline connexe • Expertise et expérience dans le domaine de la réalisation d'évaluations du marché • Capacité avérée à collecter et à analyser des données qualitatives et quantitatives (y compris auprès de MPME, du groupe cible présentant un intérêt) • Expérience dans le domaine des recherches portant sur les marchés informels • Expérience professionnelle préalable dans le pays/la sous-région • Maîtrise de la langue locale	• Diplôme d'enseignement supérieur en sciences sociales ou toute discipline connexe • Bonne connaissance de la communauté et du marché de l'emploi locaux • Connaissance des principales parties prenantes et des institutions à l'échelle locale • Expérience dans le domaine de la collecte et l'analyse de données qualitatives et quantitatives (de préférence) • Maîtrise de Microsoft Office

Autres considérations

- **Processus participatif :** les évaluations des opportunités du marché local sont tout à fait indiquées pour les approches participatives et dans le cadre de l'implication active des principales parties prenantes/organisations partenaires lors du processus de collecte de données (en qualité de personnes collectant les données, pas uniquement en qualité de personnes interrogées). Cela est tout particulièrement judicieux lorsque l'évaluation du marché possède non seulement un objectif informatif, mais est également destinée à contribuer au développement des capacités des partenaires locaux. Voir l'Outil 8 : évaluation participative du marché de l'emploi pour en savoir plus.
- **Synergies avec les évaluations du groupe cible :** sachant que les évaluations des opportunités du marché local incluent généralement des entretiens avec le groupe cible afin d'identifier l'offre locale de compétences, il peut être possible d'étendre l'enquête à des considérations autres que les compétences, et donc de collecter un ensemble plus vaste de données sur le groupe cible si nécessaire.

Encadré 4.9 : Evaluation du marché de subsistance dans le nord-est du Nigeria : États d'Adamawa et Borno

Le Conseil danois pour les réfugiés et le Danish Demining Group ont procédé à une évaluation du marché de subsistance dans le nord-est du Nigeria dans le cadre du programme de Fonds fiduciaire d'urgence pour l'Afrique financé par l'UE afin de promouvoir la stabilité et la résilience chez les personnes déplacées dans la région. Cette évaluation locale du marché a été commandée afin de déterminer les activités génératrices de chiffre d'affaires et les compétences professionnelles qui sont viables et au regard desquelles une demande existe.

Méthodologie

La collecte des données s'est appuyée sur une recherche intégrant des méthodologies quantitatives afin de collecter des données sur les revenus et les indicateurs financiers mesurant la viabilité des entreprises, mais aussi des méthodologies qualitatives visant à mieux comprendre les moyens de subsistance et la structure du marché. La recherche documentaire était axée sur des données locales collectées auparavant par des ONG dans la région. Elle a été suivie par une enquête auprès d'acteurs locaux, des discussions de groupe et des entretiens approfondis avec des informateur·rices clés afin d'en savoir plus sur le petit commerce, les compétences recherchées et les transferts de fonds.

Défis

Un délai et des ressources significatifs ont été nécessaires pour finaliser cette étude du fait de son envergure et des nombreuses étapes de la collecte de données. En raison de la distance entre les deux régions concernées, la formation des assistant·es de recherche et la phase préliminaire du test des outils ont dû être effectuées deux fois (une fois dans chaque État).

Conclusions

Sur la base de l'analyse, les entreprises les plus viables et les activités génératrices de chiffre d'affaires incluent l'achat et la vente de poissons, le commerce de bétail, les vendeur·euses de viande locaux·ales/boucher·es, la vente de draps et l'extraction d'huile d'arachide. De plus, plusieurs compétences prisées ont été identifiées et pourraient s'avérer en mesure d'aider les jeunes, les femmes et les travailleur·euses indépendant·es à subvenir à leurs besoins grâce à une formation professionnelle telles que : une expertise technique dans le domaine de la réparation de machines à décortiquer et à broyer, de générateurs, de réfrigérateurs et de machines à coudre, ainsi que des compétences en conception de pressoirs à huile. En matière de financement des entreprises, des modèles flexibles de cofinancement sont recommandés pour les entreprises nécessitant un capital de départ élevé (par exemple, le poisson).

Source : Conseil danois pour les réfugiés, Danish Demining Group (2018)

Ressources supplémentaires

Lignes directrices

Forcier Consulting (2013), Manual for conducting market assessments. South Sudan (Manuel pour la réalisation d'études de marché. Soudan du Sud).

Organisation internationale du Travail (2009), La formation professionnelle en milieu rural. Manuel générique sur la formation pour le renforcement de l'autonomie économique des populations rurales (TREE).

Women's Refugee Commission (2013), Market Assessment Toolkit for Vocational Training Providers and Youth Linking Vocational Training Programs to Market Opportunities (Boîte à outils concernant les évaluations du marché à destination des prestataires de formation et des jeunes. Faire le lien entre les programmes de formation professionnelle et les opportunités professionnelles sur le marché).

Études sélectionnées

Conseil danois pour les réfugiés, Danish Demining Group (2018), Livelihood market assessment report North-Eastern Nigeria: Adamawa and Borno States (Évaluation du marché de subsistance dans le nord-est du Nigeria : États d'Adamawa et Borno).

Forcier Consulting (2013), Youth Employment and Livelihood Survey on Skills and Market Opportunities- Mogadishu, Somalia (Enquête sur l'emploi des jeunes et la subsistance et les opportunités du marché- Mogadiscio, Somalie). OIT.

International Rescue Committee (2017), East Mosul, Iraq Labor Market Assessment (Mossoul Est, Irak, Évaluation du marché de l'emploi).

Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (2018), Labour Market Assessment and Review and Assessment of Technical and Vocational Education and Training (TVET), Vocational Training (VT) and Skills Development in Select Locations, South Sudan (Évaluation du marché de l'emploi et étude et évaluation de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels (EFTP), de la formation professionnelle (FP) et du renforcement des compétences dans des lieux spécifiques, Soudan du Sud).

ANNEXE : OUTIL 4 :

Exemples de métiers dans le cadre de l'évaluation des compétences recherchées au Soudan du Sud

	Enquête auprès des consommateur·rices	Étude de marché	Enquête sur les compétences des jeunes	Recommandation
Métiers	Demande de produits/services des consommateur·rices	Disponibilité des emplois sur le marché	Disponibilité des compétences	La profession recherche-t-elle des compétences ?
Agriculture - mécanique	Moyenne	n/a	Oui	Oui
Agriculture - charrue	n/a	n/a	Oui	n/a
Agriculture - travail manuel	Moyenne	Moyenne	Oui	Oui
Soins aux animaux	n/a	n/a	Oui	n/a
Arts et artisanat	Moyenne	n/a	Oui	Oui
Barbe/coiffure	Moyenne	Élevée	Oui	Oui
Soins esthétiques	Élevée	Élevée	n/a	n/a
Forgerie	n/a	n/a	Oui	n/a
Commerce/ Direction	n/a	n/a	Oui	n/a
Commerce - finance	n/a	n/a	n/a	n/a
Commerce - marketing	n/a	n/a	Oui	n/a
Restauration	Moyenne	Moyenne	Oui	Oui
Menuiserie et charpenterie	n/a	Élevée	Oui	Oui
Informatique/ TIC	Moyenne	Faible	Oui	Oui
Personnel de construction et de chantier	Moyenne	Faible	Oui	Oui
Élevage laitier	Moyenne	n/a	n/a	n/a
Blanchisserie/ pressing	Moyenne	Élevée	Oui	Oui
Électronique - installation de systèmes	Moyenne	Élevée	Oui	Oui

Source : Sélection basée sur UNESCO (2018), p. 145f

OUTIL 5 : EVALUATION DU GROUPE CIBLE

Aperçu

En bref

Les obstacles existant sur le marché de l'emploi ont, en règle générale, des répercussions disproportionnées sur les groupes vulnérables tels que les jeunes, les femmes, les populations déplacées, les travailleur·euses migrant·es, les personnes handicapées et les groupes ethniques. Les interventions de promotion de l'emploi sont donc souvent pensées avec l'objectif d'améliorer l'accès des groupes défavorisés au monde du travail. Pour qu'une intervention soit couronnée de succès, il est crucial de comprendre les obstacles pour l'emploi et les opportunités spécifiques au groupe cible, ceux-ci pouvant venir s'ajouter aux obstacles et aux opportunités pour la population dans sa totalité (par exemple, la qualité de l'enseignement, les embauches dans le secteur privé…). Les évaluations du groupe cible constituent un ensemble de méthodes qui nous permettent d'identifier des perspectives et des défis spécifiques ayant des applications pratiques dans le cadre des programmes de promotion de l'emploi. En fonction des besoins du projet, cet outil peut être utilisé de manière autonome ou conjointement à d'autres approches.

Key information it can provide

Une évaluation du groupe cible se concentre sur l'éventail des obstacles à l'emploi et des opportunités pour un groupe cible spécifique afin de comprendre les moyens potentiels d'améliorer leurs chances d'accéder à un emploi rémunéré ou d'exercer une activité indépendante, mais aussi d'améliorer l'inclusivité globale du marché de l'emploi. Tout comme dans le cas d'un diagnostic intégré de l'emploi, il est essentiel d'adopter une approche globale et de tenir compte de facteurs ne relevant pas, à proprement parler, du marché de l'emploi tels que la santé, les réglementations et les normes socioculturelles qui ont des répercussions sur l'employabilité du groupe cible et les résultats obtenus sur le marché. Plus spécifiquement, ces évaluations peuvent fournir les informations suivantes concernant le marché de l'emploi :

- **Contexte national et résultats du groupe cible en matière d'emploi :** comprendre le contexte national et les résultats du groupe cible en matière d'emploi (taux de chômage, taux d'activité) à l'aide de statistiques descriptives.
- **Profil du groupe cible :** comprendre le profil du groupe cible, ce qui inclut ses perceptions, ses besoins et ses aspirations. Il faut savoir que des caractéristiques, telles que le sexe, l'ethnicité ou l'état civil, peuvent engendrer des différences de résultats en matière

d'emploi entre des membres d'un même groupe cible. L'analyse de sous-groupes peut donc être nécessaire pour tenir compte des variations au sein de celui-ci.

- **Obstacles à l'emploi et opportunités pour le groupe cible :** comprendre les défis et les perspectives sur le marché de l'emploi qui sont spécifiques au groupe cible, compte tenu des nombreux facteurs qui l'affectent plus largement. Il faut savoir que beaucoup de ces facteurs sont interdépendants et se renforcent mutuellement. En voici quelques exemples :
  - **Niveau macro :** situation démographique, cadre légal, normes sociales et croyances, discrimination
  - **Niveau méso/institutionnel :** droit du travail, qualité et accès aux services de santé et sociaux, accès à des ressources productives, lieu et conditions de travail, accès aux infrastructures et aux transports
  - **Niveau micro/individuel :** compétences et expériences professionnelles, perceptions, aspirations, information, agences, temps, mobilité, capital social, santé

Source(s) des données

Compte tenu de l'ensemble des facteurs affectant la capacité du groupe cible à accéder au monde du travail, il est généralement impératif de collecter des informations auprès de tout un éventail de sources afin de trianguler les résultats et de tirer des conclusions valables. Les sources des données peuvent être les suivantes :

- Sources secondaires
  - Documentation existante, notamment les études nationales/régionales portant sur le groupe cible (y compris les rapports sur la transition entre l'école et la vie active)
  - Sources de données internationales concernant le groupe cible (par exemple, la base de données YouthPol de l'OIT, le rapport intitulé Les Femmes, l'Entreprise et le Droit de la Banque mondiale, etc.)
  - Statistiques nationales (par exemple, les données du recensement, les enquêtes sur les forces de travail)
  - Données administratives (par exemple, les chiffres du chômage de l'agence nationale pour l'emploi, les portails d'emploi en ligne, la chambre de commerce)
  - Analyse du cadre juridique (par exemple, le droit de travailler, la stratégie nationale pour l'emploi)
- Sources primaires
  - Méthodologies qualitatives : discussions en groupe, entretiens avec des informateur·rices clés (parties prenantes dont la famille, les institutions et les prestataires de services, les employeurs)
  - Méthodologies quantitatives : enquête auprès du groupe cible, telle que des enquêtes de suivi des ancien·nes élèves, enquête auprès des employeurs

Exigences liées au contexte (faisabilité)

La faisabilité de la réalisation d'une évaluation approfondie du groupe cible dépend de plusieurs facteurs :

- **Phase du cycle de vie du projet :** une analyse qualitative rapide et une recherche documentaire peuvent être réalisées dans le cadre de la phase de préparation/initiale. Toutefois, des évaluations approfondies du groupe cible (ce qui inclut la collecte et/ou l'analyse des données quantitatives) ne sont souvent réalisées qu'une fois le projet approuvé (début ou fin de la phase de mise en œuvre), compte tenu du temps et des ressources requises.
- **Accès au groupe cible :** l'accès aux membres du groupe cible et autres informateur·rices clés est essentiel à la collecte de données primaires (qualitatives et quantitatives). Les populations vulnérables, telles que les jeunes femmes et les réfugié·es, peuvent être tout particulièrement difficiles à contacter (par exemple, à cause des normes sociales, de la répartition géographique, du manque de confiance). De plus, d'autres facteurs contextuels plus généraux (par exemple, les préoccupations du gouvernement, la fragilité et les conflits dans la région) peuvent nuire à la collecte de données primaires.
- **Accès à des archives administratives détaillées et à jour (facultatif) :** si elles sont disponibles, des données administratives peuvent être utilisées pour comprendre les obstacles à l'emploi auxquels les membres du groupe cible sont confronté·es sans avoir à réaliser une enquête à grande échelle auprès de ceux et celles-ci (ce qui est généralement plus onéreux). Des outils qualitatifs (par exemple, des entretiens approfondis) peuvent être utilisés pour compléter l'analyse. De plus, à l'appui de la sélection des personnes à interroger en vue de la collecte de données quantitatives, l'accès à des archives de données administratives et/ou des données des recensements sera utile à la définition de l'échantillon.

Avantages et limitations

Avantages	Limitations
• Peut offrir une compréhension détaillée du groupe cible et des défis et des perspectives qui le caractérisent, ce qui a des applications pratiques dans le cadre du programme. • Capacité à appréhender les différentes dimensions : opportunités et obstacles macro, institutionnels et individuels • Flexible en matière de périmètre et de sources potentielles d'information qu'il est possible de hiérarchiser en fonction des lacunes en matière de connaissances spécifiques et des besoins du programme • Peut être confirmé grâce à d'autres types d'évaluation (par exemple, une enquête auprès des entreprises, une évaluation du marché, etc.) • Capacité à intégrer des composantes participatives grâce à l'implication du groupe cible dans le processus d'évaluation	• Peut être chronophage et nécessiter des ressources importantes si la collecte de données quantitatives est nécessaire • Accent porté davantage sur l'offre/l'adéquation entre l'offre et la demande sur le marché de l'emploi, avec des informations sur les aspects du côté de la demande • Une interprétation peut être nécessaire pour différencier les « opinions » / « perceptions » des membres du groupe cible et autres parties prenantes de la réalité • Dans la pratique, il est souvent difficile de garantir la représentativité d'un échantillon de la population même à l'aide de méthodologies quantitatives, du fait du manque de données administratives/ de recensement précises pour définir la base d'échantillonnage.

Encadré 4.10 : Evaluation du marché de l'emploi des jeunes au Sri Lanka

Réalisée au Sri Lanka dans le cadre du projet YouLead financé par USAID, l'Agence des États-Unis pour le développement international, l'évaluation du marché de l'emploi des jeunes 2018 a étudié les obstacles à l'emploi et les opportunités auxquels sont confronté·es les jeunes Sri-Lankais·es dans 5 secteurs prioritaires avec l'objectif d'améliorer les interventions menées dans le cadre du projet YouLead. Cette étude a adopté une approche mixte, associant des enquêtes auprès des jeunes, des employeurs et des entreprises (méthodologie quantitative) et des entretiens avec des informateur·rices clés (méthodologie qualitative). Dans la mesure du possible, les données extraites de ces enquêtes ont été ventilées par sexe afin de mettre l'accent sur les obstacles auxquels les jeunes femmes sont spécifiquement confrontées. Les résultats de l'enquête ont été révélateurs des préférences des jeunes : ils·elles privilégient les emplois traditionnels offrant une plus grande sécurité, un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et des trajets plus courts. Des informations inappropriées concernant les emplois disponibles et l'absence de moyens de transport sûrs peuvent empêcher les jeunes d'avoir accès au marché de l'emploi. Les jeunes femmes sont tout particulièrement confrontées à des défis du fait des responsabilités qui sont les leurs et de l'absence

d'horaires de travail flexibles et de services d'accompagnement. Du point de vue des employeurs, une connaissance inadaptée de la langue anglaise et l'absence de compétences non techniques et de compétences techniques spécifiques à l'emploi concerné étaient considérées comme les principaux obstacles au recrutement de jeunes Sri-Lankais·es.

Source : Vérité Research (2018), p. 13-19

Procédure

Définition du périmètre / hiérarchisation des objectifs pédagogiques

Plusieurs aspects essentiels doivent être pris en compte dès le départ en fonction du contexte et des besoins du programme :

(i) **Définition du groupe cible :** le groupe cible doit être clairement défini et restreint si possible (par exemple, les jeunes de 18 à 24 ans ou les jeunes de 15 à 29 ans, les réfugié·es et/ou les communautés accueillant des réfugié·es).

(ii) **Précision des informations :** la précision des informations nécessaires est un facteur déterminant (à savoir si l'équipe réalise une évaluation du groupe cible globale ou une évaluation de base/d'un sous-groupe). La réalisation d'une évaluation du groupe cible, moins consommatrice de ressources, pourrait contribuer à la définition d'un profil de groupe cible de base, à l'aide de données secondaires concernant les résultats d'emploi du groupe cible et d'outils qualitatifs simples (par exemple, des entretiens, des discussions de groupe). Une évaluation plus complexe serait axée sur les facteurs sous-jacents affectant l'accès du groupe cible au marché de l'emploi, avec la possibilité de réaliser une étude exploratoire ouverte ou d'apporter des éclaircissements concernant quelques-uns des principaux obstacles et des grandes opportunités (identifiées dans le cadre d'une enquête et/ou d'une recherche documentaire précédente).

(iii) **Ampleur de la collecte de données :** le choix en matière de sources et de collecte de données devrait s'appuyer sur la précision des informations nécessaires et les ressources disponibles. Les données qualitatives (obtenues lors d'entretiens avec des informateur·rices clés, de discussions de groupe) offrent une nuance supplémentaire grâce à des déclarations personnelles et aux histoires personnelles. Les outils quantitatifs (tels que les enquêtes auprès des membres du groupe cible et les employeurs) peuvent fournir des données rigoureuses sur les opportunités et les obstacles auxquels sont confrontés les membres du groupe cible, même s'ils nécessitent plus de ressources.

(iv) **Zone géographique :** cela implique la définition du périmètre géographique dans lequel l'évaluation sera menée, qui est, en grande partie, déterminé par celui du programme. Une évaluation du groupe cible est, en règle générale, menée à l'échelle infranationale (régionale ou municipale), puisque les programmes ont tendance à être mis en œuvre dans une ville ou une région spécifique.

Étapes/activités à mener afin de mettre en œuvre l'instrument

Bien que les détails dépendent du périmètre de l'évaluation du groupe cible et des méthodes de collecte de données choisis, les principales étapes peuvent être résumées de la manière suivante :

1. **Phase de conception :** définition initiale de la documentation et des études nationales existantes axées sur le groupe cible et les principales parties prenantes, ainsi que de l'ensemble des données disponibles. Le périmètre et le programme de travail de l'évaluation qui sont envisagés peuvent être affinés sur la base de la recherche documentaire. Cette étape consiste à identifier les parties prenantes à interroger ou à inclure dans les discussions de groupe (si des méthodologies qualitatives sont utilisées) et/ou à choisir une stratégie d'échantillonnage faisable et une taille d'échantillon adaptée (dans le cas d'une enquête quantitative).
2. **Conception et test d'un ou de plusieurs instruments de collecte de données :** en fonction de l'approche spécifique choisie, cette étape peut inclure l'élaboration de lignes directrices concernant les entretiens semi-structurés avec les informateur·rices clés ou les discussions de groupe et/ou l'élaboration des questionnaires des enquêtes.
3. **Collecte des données :** en fonction de l'envergure de l'enquête quantitative, les données de l'enquête peuvent être collectées séparément par une entreprise spécialisée en collaboration avec l'équipe de consultant·es ou celle-ci peut organiser la collecte de données elle-même.
4. **Analyse et projet de rapport :** les informations collectées à partir des sources primaires et secondaires sont analysées et servent de base à l'élaboration du rapport. Le projet de rapport sert de base à la collecte de commentaires internes et externes avant la réunion de validation.
5. **Validation et rapport final :** une réunion de validation avec les parties prenantes et les homologues principaux permet de valider les principaux résultats du rapport et de procéder aux ajustements nécessaires, tout en contribuant à leur diffusion et à l'adhésion à celles-ci. Ces commentaires peuvent ensuite être utilisés pour finaliser l'évaluation.

Niveau d'effort

Le niveau d'effort (NE) et le temps nécessaires aux évaluations du groupe cible dépendent essentiellement du périmètre et de la précision de l'analyse ainsi que des méthodologies de collecte des données et de la zone géographique. Le niveau d'effort minimum estimé est résumé dans le tableau ci-dessous :

Étapes	Détails	NE estimé (minimum)
Phase de conception	Le délai nécessaire dépend du périmètre de la recherche documentaire, de la facilité à se procurer des données secondaires (statistiques nationales, archives administratives) et de l'approche adoptée au regard de la sélection des personnes à interroger.	5-10 jours
Conception des instruments	Le niveau d'effort dépendra en grande partie du nombre d'instruments à créer, du nombre de groupes de parties prenantes à interroger (par exemple, des responsables locaux·ales, des parents, des ONG, des prestataires de services, etc.) et de la planification ou non d'une enquête quantitative (conception et test des questionnaires, de l'échantillonnage).	5-10 jours
Collecte des données	Le délai nécessaire dépendra en grande partie de la zone géographique, de la précision des données dont la collecte est envisagée et du type de procédure de réalisation de l'enquête (par exemple, en face à face, au téléphone, etc.). La préparation du travail sur le terrain et la collecte de données sont les activités susceptibles de représenter la partie nécessitant le plus de main-d'œuvre de l'évaluation.	5-20 jours
Analyse et projet de rapport	Le niveau d'effort nécessaire à l'analyse des données dépendra de l'éventail des sources de données utilisées dans le cadre de l'évaluation. Si des données sont disponibles au format électronique, l'analyse peut être réalisée plus rapidement.	5-15 jours
Validation et rapport final	L'envergure de cette phase dépend en grande partie de l'ampleur de la consultation et de la validation des résultats auprès des parties prenantes et des institutions, avant de compiler les résultats.	5 jours
Total		30-70 jours

Compétences nécessaires

En fonction de la précision et de l'envergure de la collecte et l'analyse des données, il convient en général de créer une équipe composée d'un·e expert·e senior·e avec une expérience avérée dans le domaine de l'intégration du groupe cible sur le marché de l'emploi et d'un·e expert·e local· avec une solide connaissance du contexte local ainsi qu'une expérience en collecte de données.

Personnel/consultant·e(s) principaux·ales	Personnel/consultant·e(s) locaux·ales
• Master ou doctorat en sciences sociales, économie, commerce, développement ou toute discipline connexe • Expérience professionnelle significative dans le domaine de la promotion de l'emploi chez les personnes vulnérables • Solide connaissance du groupe cible présentant un intérêt • Expertise avérée dans le domaine de l'analyse de données quantitatives et/ou qualitatives (en fonction des besoins de la mission) • Sensibilité et compétences en communication • Expérience professionnelle préalable dans le pays/la région • Compétences linguistiques (selon les besoins, par exemple, l'anglais, le français, les langues locales)	• Diplôme d'enseignement supérieur en sciences sociales ou toute discipline connexe • Expérience préalable de travail au sein du groupe cible présentant un intérêt • Solide connaissance des parties prenantes/de la communauté à l'échelle locale et accès à celles-ci • Expertise avérée dans le domaine de la collecte et de l'analyse de données quantitatives et qualitatives (de préférence, la collecte de données quantitatives) • Excellentes capacités organisationnelles • Maîtrise de la langue/du dialecte du groupe cible (si nécessaire)

Il faut savoir que la collecte de données quantitatives peut soit être réalisée par l'équipe de consultant·es et leur équipe d'enquêteur·rices, soit par une entreprise spécialisée dans la réalisation d'enquêtes dans le cadre d'un contrat distinct. Faire appel à une entreprise de ce type peut se révéler particulièrement utile s'il est question d'un échantillon de grande taille.

Autres considérations

- **Association de plusieurs outils :** dans la pratique, pour mieux appréhender les dynamiques du marché de l'emploi, il peut être pertinent d'associer une évaluation du groupe cible à d'autres types d'évaluation du marché de l'emploi. Par exemple, il est possible de l'associer à des évaluations du marché (consommateur·rices et entreprises), à une analyse institutionnelle pour savoir quels services sont proposés au groupe cible (par exemple, en cartographiant les principales parties prenantes telles que des établissements d'EFTP), etc.
- **Approche participative :** si encourager l'implication du groupe cible local constitue une priorité, alors adopter une approche participative au regard de l'évaluation du marché de l'emploi peut être judicieux (voir l'Outil 8 : évaluation participative du marché de l'emploi).
- **Liens avec une analyse de la question des sexes :** de nombreuses agences de développement imposent aux équipes responsables des projets la fourniture d'informations sur les répercussions sociales et environnementales potentielles de l'intervention envisagée, y compris sur les femmes. Les données collectées dans le cadre des évaluations des groupes cibles peuvent donc être une source d'information utile pour les cadres de gestion des risques institutionnels.

- **Synergies avec le système de suivi et d'évaluation :** dans le cadre des évaluations et du suivi d'un projet, l'équipe responsable du projet peut déjà avoir prévu d'interroger des bénéficiaires (potentiel·les) afin de définir un point de référence. Il peut être possible d'adapter une enquête baseline afin de collecter des informations supplémentaires sur le groupe cible et ainsi contribuer aux diagnostics du marché de l'emploi.

Encadré 4.11 : Evaluation du marché de l'emploi pour les jeunes réfugié·es en Turquie

L'International Youth Foundation (IYF) a commandé une évaluation du marché de l'emploi pour les jeunes Syrien·nes à Istanbul. Outre l'identification des opportunités et des obstacles principaux pour les jeunes réfugié·es syrien·nes vivant à Istanbul, cette étude a également servi de base à la conception d'ateliers de renforcement des capacités à destination des ONG locales dans le cadre du programme sur l'employabilité des réfugié·es syrien·nes mené par IYF.

Processus

Les chercheur·euses se sont appuyé·es à la fois sur des sources de données primaires et secondaires. La recherche documentaire était composée de l'examen de la documentation pertinente (ce qui inclut des enquêtes auprès des Syrien·nes vivant en Turquie) et l'analyse de données provenant des organisations publiques et privées (par exemple, l'institut turc des statistiques, l'agence turque pour l'emploi, des portails pour l'emploi et la chambre de commerce d'Istanbul). La collecte de données primaires incluait des entretiens approfondis avec des parties prenantes et une enquête en face à face auprès de 1.000 jeunes Syrien·nes entre 18 et 29 ans. L'élaboration du questionnaire de l'enquête s'appuyait sur une enquête standard sur les forces de travail réalisée auprès des ménages de Turquie qui a fourni des informations précieuses sur les résultats du marché de l'emploi et les aspirations des jeunes réfugié·es syrien·nes. Des entretiens avec des entreprises, des jeunes Syrien·nes, des prestataires de services et des ONG ont également permis à l'équipe de chercheur·euses de nuancer ses conclusions concernant le groupe cible.

Défis

L'absence d'archives administratives pour connaître précisément le nombre total de réfugié·es syrien·nes à Istanbul a rendu impossible tout échantillonnage aléatoire. Au contraire, un échantillonnage de convenance a été réalisé, ce qui a engendré une source potentielle de distorsion. Les personnes interrogées étaient plus susceptibles d'être au chômage que l'inverse du fait de leur disponibilité pendant les heures de travail pour répondre aux questions. La taille de l'échantillon a été augmentée

pour remédier à cette distorsion potentielle. De plus, il est particulièrement difficile d'interroger des jeunes femmes, certaines d'entre elles évoquant avoir déjà été victimes de harcèlement. Les équipes responsables des enquêtes composées uniquement de femmes étaient habituées à tenter de surmonter les défis liés à la prise de contact avec ce sous-groupe cible vulnérable.

Avantages/conclusions

Ce rapport a permis d'identifier des obstacles importants à l'obtention d'un emploi (de qualité) auxquels les jeunes Syrien·nes sont confronté·es, y compris une connaissance insuffisante de la langue turque, des taux de participation faibles aux programmes de formation professionnelle (souvent du fait de problèmes d'emploi du temps) et un cadre réglementaire restrictif. En matière de programme, les principales conséquences incluaient la mise d'un accent plus important sur l'apprentissage de la langue turque avant de participer à une formation professionnelle. Pour réduire les problèmes d'emploi du temps potentiels, il était recommandé que les cours soient organisés en dehors des heures de travail. Pour finir, le rapport a reconnu l'importance de réformes réglementaires plus vastes (au-delà du périmètre immédiat du rapport) comme moyen de surmonter les obstacles en matière de participation au marché de l'emploi formel auxquels les réfugié·es syrien·nes font face.

Source : IYF (2018)

Ressources supplémentaires

Lignes directrices

Organisation internationale du Travail (2017), Methodology for Conducting Youth Labour Market Analysis (Méthodologie de réalisation d'une analyse du marché de l'emploi des jeunes)

Organisation internationale du Travail, Enquêtes sur la transition de l'école vers la vie active.

Organisation internationale du Travail, Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés (2017), Guide des interventions d'appui aux moyens de subsistance axées sur le marché en faveur des réfugié·es

International Youth Foundation (2012), Ensuring Demand-Driven Youth Training Programs: How to Conduct an Effective Labor Market Assessment (Élaborer des programmes de formation pour les jeunes axés sur la demande : comment réaliser une évaluation du marché de l'emploi efficace ?).

IREX (2018), Youth-Led Labor Market Assessment Framework and Guide. Meaningfully involving youth in labor market assessments through participatory action research (Guide et cadre relatifs aux évaluations du marché de l'emploi des jeunes. Impliquer les jeunes dans les évaluations du marché de l'emploi de manière constructive grâce à la recherche-action participative).

Études sélectionnées

Education for Employment (2015), First Jobs for Young Women in the Middle East & North Africa: Expectations and Reality (Premiers emplois des jeunes femmes au Moyen-Orient et en Afrique du Nord : attentes et réalité).

FHI360 (2014), Workforce Connections: Kenya Youth Assessment (Workforce Connections: étude sur la jeunesse au Kenya).

International Youth Foundation (2018), Opportunities for Syrian Youth in Istanbul: A Labour Market Assessment (Opportunités pour les jeunes Syrien·nes à Istanbul : évaluation du marché de l'emploi).

Orange (2016), Increasing Women's access to the Labor Market in Syria: Training Needs Assessment Report (Améliorer l'accès des femmes au marché de l'emploi en Syrie : rapport de l'évaluation sur les besoins de formation).

Vérité Research (2018), Youth Labour Market Assessment Sri Lanka (Évaluation du marché de l'emploi des jeunes au Sri Lanka).

Banque mondiale (2012), Royaume du Maroc : Promouvoir les opportunités et la participation des jeunes.

OUTIL 6 : EVALUATION DES COMPÉTENCES

Aperçu

En bref

Les compétences constituent un facteur déterminant de l'employabilité et un moteur majeur de la productivité et de la compétitivité des entreprises, mais aussi du processus de développement plus large. En fonction du niveau et du type de compétences existant au sein de la population active, des besoins des entreprises et de l'adéquation entre la demande et la disponibilité de compétences, celles-ci peuvent soit stimuler le fonctionnement du marché de l'emploi et de l'économie, soit lui nuire. Les programmes d'enseignement et de formation et autres initiatives en matière de renforcement des compétences visent souvent à combler les lacunes et à remédier aux inadéquations entre l'offre et la demande de compétences. Leur réussite dépend de la qualité des évaluations des compétences qui se composent de tout un éventail d'approches avec l'objectif d'étudier systématiquement l'offre et/ou la demande de compétences, ainsi que toute inadéquation, actuelle et/ou future, en matière de compétences.

Encadré 4.12 : Glossaire des termes

Besoins de compétences
Savoirs et aptitudes spécifiques requis par le marché du travail.

Offre de compétences
Niveau et type de compétences détenues par la population active

Inadéquation entre l'offre et la demande de compétences
Situation de déséquilibre dans laquelle le niveau ou le type de compétences disponibles ne correspond pas aux exigences du marché de l'emploi

Pénurie de compétences
Situation dans laquelle le type de compétences et/ou nombre de travailleur·euses ne suffit pas à satisfaire la demande du marché de l'emploi.

Déficit de compétence
Situation dans laquelle un individu n'a pas le niveau de compétence requis pour effectuer son travail de manière satisfaisante.

Sous-utilisation des compétences

Situation dans laquelle le niveau de compétence d'un individu est supérieur au niveau requis pour le travail à effectuer.

Source : Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (CEDEFOP) (2014), Terminologie de la politique européenne d'enseignement et de formation : une sélection de 130 termes clés. 2e édition ; Quintini, G. (2011), Over-Qualified or Under-Skilled: A Review of Existing Literature (Surqualification ou sous-qualification : étude de la documentation existante). OCDE

Principales informations qu'elle peut fournir

Les évaluations des compétences constituent un vaste groupe d'outils visant à identifier l'offre et la demande, actuelle et/ou future, de compétences. Plus précisément, les évaluations des compétences dotées d'un horizon à court terme et les activités d'anticipation des compétences à moyen et à long terme peuvent fournir les informations suivantes sur le marché de l'emploi :

- **Besoins de compétences (demande de compétences) :** comprendre les types de compétences (compétences techniques, non techniques, etc.) et l'expérience professionnelle les plus appréciés par les employeurs ou dont les (potentielles) recrues sont dépourvues à l'échelle nationale, régionale ou sectorielle, en tenant compte par exemple, des intentions d'embauche des employeurs et des missions et compétences associées aux métiers en pénurie (validation des profils professionnels) ou, dans le cas des futurs besoins de compétences, en tenant compte des secteurs de croissance potentiels et des moteurs de l'évolution des besoins de compétences[6] .
- **Disponibilité des compétences (offre de compétences) :** déterminer le niveau actuel et le type de compétences au sein de la population active (ce qui inclut les compétences cognitives, non techniques et pertinentes pour l'emploi). Les exercices prospectifs ont pour objectif d'estimer la future disponibilité de compétences (par exemple, du fait de réformes du système d'enseignement et de formation).
- **Inadéquation entre l'offre et la demande de compétences, déficit de compétences/ sous-utilisation de compétences :** en comparant l'offre et la demande de compétences, il est possible d'estimer le déficit ou l'excédent de compétences dans des types d'entreprises, des secteurs ou des régions spécifiques ou dans l'économie en général. Ces résultats peuvent contribuer à comprendre les besoins de formation spécifiques

6 Par exemple, le progrès technologique, la mondialisation, le changement climatique.

et à l'élaboration de programmes de renforcement des compétences (réformes des programmes d'enseignement et de formation, apprentissage) ainsi qu'à l'adoption de stratégies modernes dans le domaine des ressources humaines (RH).

- **Réponse du secteur privé aux besoins et aux déficits de compétences :** comprendre de quelle manière les entreprises investissent dans le renforcement des compétences de leur personnel, grâce à la formation en dehors du poste de travail, aux cours subventionnés par les entreprises, etc.

Source(s) des données

Compte tenu de la multiplicité des facteurs affectant les inadéquations entre l'offre et la demande de compétences actuelles et futures, la collecte d'informations auprès de tout un éventail de sources est généralement une étape obligatoire pour identifier les principales tendances et remédier aux éventuels déséquilibres. Les sources des données peuvent être les suivantes :

- Sources secondaires
  - La documentation existante, ce qui inclut les études nationales/régionales et les rapports et stratégies publics pertinents (par exemple, sur la question de la politique industrielle).
  - Statistiques nationales (par exemple, les données du recensement, les enquêtes sur les forces de travail, les indicateurs de l'enseignement)
  - Données administratives (par exemple, les chiffres de l'agence nationale pour l'emploi, les portails pour l'emploi en ligne (dont les offres, voir l'Outil 11 : analyse des offres d'emploi) ; la chambre de commerce (statistiques sur les entreprises))
- Sources primaires
  - Qualitatives : groupes de discussion, entretiens avec des informateur·rices clés (parties prenantes, ce qui inclut les employeurs, les associations professionnelles, les travailleur·euses, les demandeur·euses d'emploi, les institutions gouvernementales, les conseils des compétences et les prestataires de services de formation)
  - Quantitatives : par exemple, les enquêtes auprès des employeurs (voir l'Outil 9 : Enquête auprès des entreprises) ; les enquêtes auprès des ménages ; les enquêtes auprès des diplômé·es (voir l'Outil 10 : Étude de suivi)

Ce qu'on appelle des modèles prospectifs qualitatifs et prévisionnels quantitatifs sont particulièrement utiles dans le cadre des activités d'anticipation des compétences :

- Approche prospective qualitative :
  - S'appuie sur une combinaison de sources de données qualitatives primaires, telles que les groupes de discussion semi-structurés ou des tables rondes, des panels d'expert·es, des méthodes de type Delphi[7]
- Approche d'anticipation quantitative :
  - S'appuie sur les données statistiques disponibles (par exemple, les salaires, les emplois vacants, les qualifications) et une modélisation économétrique

Exigences liées au contexte (faisabilité)

Compte tenu du nombre d'approches existant en matière d'évaluation des compétences, les exigences liées au contexte peuvent dépendre de l'approche adoptée. La faisabilité de la réalisation d'une évaluation des compétences peut dépendre de plusieurs facteurs :

- **Adéquation des ressources :** les évaluations des compétences basées sur des données quantitatives primaires et secondaires peuvent réduire de manière significative les délais et les ressources nécessaires (financement, expertise dans le domaine de la collecte de données et compétences analytiques). Les approches qualitatives, telles que les discussions de groupe, peuvent être plus faciles à mettre en œuvre, mais sont susceptibles de ne pas permettre l'obtention de véritables résultats à elles seules.
- **Disponibilité et fiabilité des sources de données :** l'anticipation des compétences basée sur des modèles d'approche d'anticipation quantitative dépend largement de la disponibilité d'archives historiques détaillées (postes vacants, salaires, qualifications, etc.), mais de telles archives sont susceptibles de ne pas exister dans de nombreux pays en développement.
- **Capacité à procéder à une collecte de données primaires grâce à l'implication active des parties prenantes :** dans le cadre, à la fois des évaluations des compétences quantitatives et qualitatives, l'accès aux principales parties prenantes (par exemple, les chef·fes d'entreprise, les associations professionnelles, les travailleur·euses, etc.) est nécessaire pour nuancer les conclusions tirées. Les informations fournies par ces parties prenantes contribuent à stimuler la collaboration et le dialogue inclusifs.
- **Délai de réalisation de l'évaluation :** les évaluations des compétences quantitatives (basées sur une modélisation économétrique et des enquêtes représentatives auprès des employeurs et/ou des ménages) sont généralement réalisées sur plusieurs mois. Leur réalisation est de ce fait moins adaptée dans le cadre de l'examen du projet. Elles sont plus susceptibles d'être menées lors d'une phase ultérieure du cycle du projet ou sous la forme d'une activité autonome (régulière).

7 Technique de communication structurée et itérative impliquant un panel d'expert·es intégrant plusieurs séries de questions, puis les réponses à une série sont proposées au groupe afin d'affiner les réponses dans le cadre des séries suivantes.

Avantages et limitations

Les avantages et limitations des évaluations des compétences sont présentés dans les grandes lignes dans le tableau ci-dessous. Compte tenu de l'éventail des approches existant en matière de mesure des compétences, des avantages et/ou inconvénients supplémentaires sont susceptibles d'exister au regard d'une méthode d'évaluation spécifique.

Avantages	Limitations
• Peut permettre d'obtenir des résultats et des recommandations qui sont concrets et adaptés aux différentes parties prenantes et d'être mis en œuvre dans le cadre de l'enseignement, de la formation, des ressources humaines, etc. • Contribue à impliquer tout un éventail de parties prenantes (employeurs, ménages, gouvernement, etc.) • Offre une flexibilité dans le cadre de la réalisation d'évaluations des compétences à différents niveaux (local, sectoriel, régional, national) dotés d'horizons temporels différents (présent/futur) • Peut offrir une perspective équilibrée sur les inadéquations entre l'offre et la demande de compétences en tenant compte de facteurs liés à l'offre, mais aussi à la demande de compétences	• Les compétences sont difficiles à définir et à mesurer directement (souvent sur la base d'une autoévaluation et d'opinions subjectives), alors que les indicateurs supplétifs (métiers, qualifications) peuvent ne pas être parfaits. • Les évaluations quantitatives à forte intensité de main-d'œuvre régulièrement réalisées sont généralement nécessaires pour garantir une plus grande fiabilité ou l'obtention de résultats plus vastes (ce qui pourrait être irréaliste dans de nombreux pays en développement) • La coordination au sein d'un groupe composé de nombreuses parties prenantes peut se révéler être un véritable défi. • La fiabilité des activités d'anticipation est incertaine compte tenu de l'utilisation de données actuelles et historiques pour formuler des prédictions concernant l'avenir.

Encadré 4.13 : Mesure de l'inadéquation entre l'offre et la demande de compétences en Serbie

En 2017, la Fondation européenne pour la formation (ETF) a lancé un projet visant à mesurer les inadéquations entre l'offre et la demande de compétences au sein de 7 pays partenaires en Europe de l'Est, en Afrique du Nord et dans le Caucase. Outre l'analyse de ces inadéquations, ce projet s'est également attaché à identifier les sources de données pertinentes et à élaborer des modèles afin de contribuer à la réalisation régulière d'évaluations des compétences dans ces pays partenaires.

Dans le cas de la Serbie, l'un des pays participant à la première phase du projet, l'équipe de chercheur·euses a été en mesure d'utiliser les statistiques nationales existantes pour analyser les inadéquations entre l'offre et la demande de compétences. La source d'information la plus importante était l'enquête sur les forces de travail réalisée en Serbie. L'enquête sur la transition de l'école vers la vie active de l'OIT qui fournit des données sur l'expérience professionnelle, les emplois

précédents, etc., ainsi que l'enquête sur les services publics de l'emploi réalisée auprès des entreprises qui fournit des données sur les métiers en pénurie (par niveau d'éducation et connaissances spécifiques) figurent parmi les sources de données secondaires supplémentaires.

Cette analyse a mis en lumière l'inadéquation entre le niveau d'éducation global de plus en plus haut et le déficit permanent des compétences et des aptitudes professionnelles qui sont recherchées par les employeurs. Les jeunes sont notamment confronté·es à une inadéquation entre l'offre et la demande de compétences comme le prouvent les difficultés souvent rencontrées lors de la transition de l'école vers la vie active et le fort taux de chômage qui est le leur. La transition de la Serbie vers une économie de marché constitue un autre défi structurel. Le processus de restructuration a engendré des licenciements massifs dans certains secteurs, alors que les nouveaux emplois (souvent dans le secteur des services) requéraient des compétences totalement différentes.

Source : Fondation européenne pour la formation (2019)

Procédure

Définition du périmètre / hiérarchisation des objectifs pédagogiques

Plusieurs aspects essentiels doivent être pris en compte dès le départ en fonction du contexte et des besoins du programme :

(i) **Informations prioritaires nécessaires :** cela déterminera si l'évaluation sera axée sur l'offre de compétences, la demande ou les deux.

(ii) **Périmètre géographique et sectoriel :** cela implique la définition du périmètre géographique et sectoriel dans lequel l'évaluation sera menée, qui est, en grande partie, déterminé par celui du programme (national, régional, sectoriel).

(iii) **Horizon temporel :** le choix de l'horizon temporel (présent/futur) le plus approprié affectera l'approche méthodologique (par exemple, l'évaluation des compétences actuelles sur la base d'une enquête auprès des employeurs, l'anticipation des compétences sur la base d'une approche d'anticipation quantitative ou prospective qualitative).

(iv) **Ampleur de la collecte de données :** dans le cadre de la collecte de données quantitatives, une décision doit être prise pour déterminer le degré de représentativité des résultats, puisque cela aura une influence significative sur la taille de l'échantillon et donc la durée et le coût de la collecte des données.

Étapes/activités à mener afin de mettre en œuvre l'instrument

Les étapes nécessaires à la réalisation d'une évaluation des compétences dépendront en grande partie des besoins en matière d'informations, du périmètre de l'évaluation, de l'horizon temporel et de la méthode de collecte des données privilégiée. Les principales étapes d'une évaluation des compétences basée sur une enquête peuvent être résumées comme suit :

1. **Phase de conception :** définition initiale de la documentation et des études axées sur l'offre et la demande de compétences dans le pays, ainsi que de toutes les statistiques nationales et données administratives pertinentes, du cadre des qualifications national, des profils professionnels, etc. Le périmètre et le programme de travail de l'évaluation qui sont envisagés peuvent être affinés sur la base de la recherche documentaire. Pour ce qui est des enquêtes quantitatives, un cadre et une méthodologie d'échantillonnage doivent être définis.
2. **Conception et test d'un ou de plusieurs instruments de collecte de données :** cette étape doit en règle générale inclure l'élaboration des questions de l'enquête (employeurs et/ou ménages) ainsi que l'élaboration de lignes directrices concernant les entretiens semi-structurés ou les discussions de groupe (le cas échéant).
3. **Collecte des données :** en fonction de l'envergure de l'enquête quantitative, les données de l'enquête peuvent être collectées séparément par une entreprise spécialisée en collaboration avec l'équipe de consultant·es ou celle-ci peut organiser la collecte de données elle-même.
4. **Analyse et projet de rapport :** les informations sur l'offre et/ou la demande de compétences collectées à partir des sources primaires et secondaires sont analysées, servant ainsi de base à l'élaboration du rapport. Le projet de rapport sert de base à la collecte de commentaires internes et externes avant la réunion de validation.
5. **Validation et rapport final :** une réunion de validation avec les parties prenantes et les homologues principaux permet de valider les principaux résultats du rapport et de procéder aux ajustements nécessaires tout en contribuant à leur diffusion et à l'adhésion à celles-ci. Ces commentaires peuvent ensuite être utilisés pour finaliser l'évaluation.

Niveau d'effort

Le niveau d'effort (NE) et le temps nécessaires aux évaluations des compétences et l'anticipation dans ce domaine peuvent varier du tout au tout en fonction du périmètre et de la précision de l'analyse, de l'horizon temporel ainsi que des méthodologies de collecte des données et de la zone géographique. Le niveau d'effort minimum estimé est résumé dans le tableau ci-dessous :

Étapes	Détails	NE estimé (minimum)
Phase de conception	L'étendue du travail à fournir dépend du périmètre de la recherche documentaire, de la disponibilité des données secondaires (statistiques nationales, archives administratives) et de l'approche adoptée au regard de la sélection des personnes à interroger.	5-10 jours
Conception des instruments	Le délai nécessaire dépendra du nombre d'instruments, de leur précision envisagée (par exemple, le nombre de modules du questionnaire/des guides des discussions de groupe) et du nombre de groupes de parties prenantes à interroger (par exemple, des entreprises, des ménages, des représentant·es gouvernementaux·ales, etc.).	5-10 jours
Collecte des données	En fonction du périmètre (offre et/ou demande de compétences), de la taille de l'échantillon, de la zone géographique, du type de procédure de réalisation de l'enquête (par exemple, face à face, téléphone, etc.), le niveau d'effort anticipé peut varier du tout au tout.	10-30 jours
Analyse et projet de rapport	Le niveau d'effort nécessaire à l'analyse des données dépendra de l'éventail des sources de données utilisées dans le cadre de l'évaluation. Si des données sont disponibles au format électronique, l'analyse peut être réalisée plus rapidement.	10-15 jours
Validation et rapport final	L'envergure de cette phase dépend en grande partie de l'ampleur des consultations et de la validation des résultats auprès des parties prenantes et des institutions, préalablement à la finalisation du rapport.	5 jours
Total		30-75 jours

Compétences nécessaires

En fonction de la précision et de l'envergure de la collecte et l'analyse des données, il convient en général de créer une équipe composée d'un·e expert·e senior·e avec une expérience avérée dans le domaine de la réalisation d'évaluations et d'activités d'anticipation des compétences et d'un·e expert·e local·e avec une solide connaissance du contexte local ainsi qu'une expérience en collecte de données et en analyses quantitatives et qualitatives.

Personnel/consultant·e(s) principaux·ales	Personnel/consultant·e(s) locaux·ales
• Master ou doctorat en sciences sociales, économie, commerce, développement ou toute discipline connexe • Solide connaissance des thématiques liées au marché de l'emploi concerné, dont l'éducation et le renforcement des compétences • Expérience avérée dans le domaine de la réalisation d'évaluations des compétences (et d'activités d'anticipation) • Expérience dans le domaine de la gestion de projets/ coordination de parties prenantes (ce qui inclut le gouvernement, le secteur privé, les ménages, etc.) • Expertise avérée dans le domaine de la collecte de données quantitatives et/ou qualitatives, ce qui inclut l'élaboration et la mise en œuvre de l'enquête (en fonction des besoins de la mission) • Expérience en formation d'enquêteur·rices (si nécessaire) • Compétences en analyses de données quantitatives (par exemple, SPSS, Stata, R) (si nécessaire) • Expérience régionale/nationale (de préférence)	• • Diplôme d'enseignement supérieur en sciences sociales ou toute discipline connexe • • Bonne connaissance du marché de l'emploi local, surtout en matière de compétences • • Excellente maîtrise de l'anglais et de la langue locale (écrit et oral) • • Compréhension de l'environnement institutionnel local, par exemple, les ministères compétents, les associations professionnelles, etc. • • Solides compétences analytiques et expérience préalable des travaux impliquant des données et des travaux empiriques • • Expérience dans le domaine de la gestion d'enquêtes et de programmes de traitement de données (si nécessaire)

Il faut savoir que la collecte de données quantitatives peut soit être réalisée par l'équipe de consultant·es et son équipe d'enquêteur·rices, soit par une entreprise spécialisée dans la réalisation d'enquêtes dans le cadre d'un contrat distinct. Faire appel à une entreprise de ce type peut se révéler particulièrement utile s'il est question d'un échantillon de grande taille.

Autres considérations

- **Création de plateformes de dialogue social :** compte tenu de l'éventail des parties prenantes qui participent généralement aux évaluations et aux activités d'anticipation des compétences, il peut être possible d'utiliser ce processus pour formaliser les canaux du dialogue social et de travailler main dans la main à la résolution des inadéquations entre l'offre et la demande de compétences, par exemple, dans le cadre de conseils des compétences nationaux ou d'associations sectorielles.
- **Évaluations régulières des compétences :** pour s'assurer que les évaluations des compétences sont réalisées de manière régulière dans les pays partenaires, il est essentiel d'encourager, à l'échelle locale, le renforcement des capacités (infrastructure statistique et personnel local) et de nouer des liens de confiance avec les personnes interrogées et les utilisateur·rices des données.

Encadré 4.14 : Enquête « Compétences pour l'employabilité et la productivité » (STEP) de la Banque mondiale

Le programme « Compétences pour l'employabilité et la productivité » (STEP) de la Banque mondiale a vocation à générer des statistiques comparables à l'échelle mondiale dans le domaine des compétences dans les pays en développement, en réalisant de vastes enquêtes auprès des ménages et des employeurs dans les économies à revenus faibles ou intermédiaires. Il est axé sur le profil de compétences de la population active, la nature et la taille des déficits de compétences, des compétences recherchées par les employeurs et les stratégies et politiques visant à renforcer les compétences de la population active.

Processus

Le programme de mesure des compétences STEP s'appuie sur la collecte de données primaires afin de comprendre à la fois l'offre de compétences (enquête auprès des ménages) et la demande (enquête auprès des employeurs). Ces enquêtes utilisent les mêmes concepts et les mêmes normes techniques afin de faciliter la comparaison et le calcul des inadéquations entre l'offre et la demande de compétences et des déficits à la fois à l'intérieur du pays et entre les pays. Elles s'appuient sur une définition multidimensionnelle des compétences, qui inclut non seulement des compétences cognitives (compétences techniques telles que savoir écrire et compter), mais aussi des compétences socioémotionnelles (non techniques) et des compétences professionnelles (liées aux missions à remplir, techniques).

L'enquête STEP auprès des ménages mesure les compétences de la population en âge de travailler, ainsi que l'acquisition et le maintien des compétences, les emplois précédents, etc. Dans le cadre de cette enquête, entre 2.000 et 3.500 personnes sont généralement interrogées (dans les zones urbaines) et chaque entretien dure entre 120 et 150 minutes en moyenne. L'enquête STEP auprès des employeurs est axée sur les compétences recherchées par les employeurs et la perception qu'ils ont de la qualité des compétences des travailleur·euses ainsi que les activités de formation de l'entreprise et les perceptions du système d'enseignement national. L'échantillon inclut entre 300 et 500 entreprises du secteur formel. Les entretiens durent généralement seulement entre 45 et 60 minutes afin de garantir un taux de réponse supérieur dans les entreprises.

Un processus à part entière incluant des enquêtes portant sur l'offre et la demande de compétences peut parfois durer 1 à 2 ans entre la conception et la diffusion du

rapport final (voir la bibliothèque de microdonnées de la Banque mondiale). Cela inclut l'adaptation et la traduction des questions des enquêtes (le cas échéant), 3 à 4 mois de collecte de données (entretiens en face à face), un double processus de saisie de données et d'épuration des données à des fins d'assurance qualité, l'élaboration du rapport, sa validation et sa diffusion.

Défis

Garantir un taux de réponse élevé (notamment auprès des employeurs) s'est révélé problématique dans certains pays dans lesquels les entreprises ne disposaient pas du temps nécessaire et étaient réticentes à l'idée de partager des informations sensibles avec des personnes extérieures. En outre, le premier lot d'enquêtes réalisées dans le cadre du programme STEP auprès des employeurs excluait les entreprises informelles, puisque l'échantillon a été déterminé sur la seule base des registres officiels des entreprises.

Avantages/conclusions

Malgré les défis à surmonter, les enquêtes réalisées dans le cadre de ce programme ont généré des données détaillées sur la disponibilité des compétences et la demande avec l'objectif de contribuer à l'élaboration de politiques et de programmes dans le domaine du développement des compétences. Ces résultats ont plus particulièrement permis de comprendre l'interaction entre les compétences, l'employabilité et la productivité. Ces données ont ainsi mis en lumière les principales compétences que le système éducatif devrait renforcer ainsi que le niveau d'utilisation des compétences actuellement détenues par les travailleur·euses. En fournissant des données comparables à l'échelle mondiale, le programme STEP facilite l'échange des meilleures pratiques entre les pays.

Source : Banque mondiale, Note méthodologique, programme STEP (2014)

Ressources supplémentaires

Guides / références méthodologiques

Bardak, U. et Rosso, F. (2019), « Skills development in the informal sector » (Renforcement des compétences dans le secteur informel) Larsen, C. et al (eds) (2019), Assessing Informal Employment and Skills Needs: Approaches and Insights from Regional and Local Labour Market Monitoring (Évaluer l'emploi informel et les besoins de compétences : approches et perspectives tirées de la surveillance du marché de l'emploi local et régional).

Fondation européenne pour la formation (2019), Skills mismatch measurement in ETF partner countries (Mesure de l'inadéquation entre l'offre et la demande de compétences dans les pays partenaires de l'ETF)

Fondation européenne pour la formation, Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (CEDEFOP), Organisation internationale du Travail (2016), Guide to anticipating and matching skills and jobs Vol. 1-6 (Guide sur l'anticipation et l'adéquation entre les compétences et les emplois Vol. 1-6).

Banque interaméricaine de développement (2016), Methods to Anticipate Skills Demand (Méthodes d'anticipation de la demande de compétences)

Organisation internationale du Travail (2017), Skill needs anticipation: Systems and approaches. Analysis of stakeholder survey on skill needs assessment and anticipation (Anticipation des besoins de compétences : systèmes et approches. Analyse de l'enquête réalisée auprès des parties prenantes sur l'anticipation et l'évaluation des besoins en matière de compétences).

Banque mondiale (2014), skills measurement surveys : innovative tools for assessing skills (Enquêtes de mesure des compétences : outils novateurs d'évaluation des compétences)

Études sélectionnées

Conseil danois pour les réfugiés, Oxfam, CARE, ACTED, Save the Children, fondation Makhzoumi (2017), Skills gap analysis for improved livelihood sustainability in Lebanon (Analyse des déficits de compétences pour une meilleure viabilité des moyens de subsistance au Liban)

Fondation européenne pour la formation (2019), Skills mismatch measurement in Serbia (Mesure de l'inadéquation entre l'offre et la demande de compétences en Serbie)

GIZ (2017), Skills gap analysis - Balochistan (Analyse des déficits de compétences - Balûchistân)

GIZ (2018), Skills needs assessment - Initiative of the TVET coalition of Sierra Leone (Évaluation des besoins de compétences - initiative de la coalition EFTP en Sierra Leone)

Programme des Nations Unies pour le Développement (2016), Skills needs assessment: Identifying employers' needs in six economic sectors in Kosovo (Évaluation des besoins de compétences : identification des besoins des employeurs dans 6 secteurs économiques au Kosovo)

OUTIL 7 : EVALUATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Aperçu

En bref

Les défis liés à l'emploi dans les pays en développement sont imputables non seulement à l'absence d'offres d'emploi (quantité), mais aussi à la mauvaise qualité de ces emplois. Avec la recrudescence des chaînes d'approvisionnement mondiales, la question des mauvaises conditions de travail dans les pays en développement n'a jamais été autant d'actualité[8]. Face à ces défis, la communauté internationale a redoublé d'efforts, surtout dans les premiers maillons de ces chaînes d'approvisionnement (voir l'Encadré 4.15 :). Les évaluations des conditions de travail constituent un outil particulièrement utile à ce titre, puisqu'elles offrent un diagnostic de la qualité de l'emploi (en général ou dans un secteur spécifique) et peuvent permettre de réviser les moyens d'application des normes sociales et du travail. Elles sont une condition sine qua non pour garantir l'efficacité de toute intervention et de toute politique visant à améliorer la qualité des emplois à l'échelle locale.

Encadré 4.15 : Coup de projecteur sur les efforts internationaux visant à améliorer des conditions de travail

Les Principes directeurs des Nations Unies (ONU) adoptés en 2011 mettent en lumière les responsabilités du secteur public et du secteur privé en matière de respect des normes du travail et des droits humains, notamment au regard des chaînes d'approvisionnement et des activités commerciales à l'étranger.[9] À ce jour, 24 États membres des Nations Unies ont traduit ce cadre en plan d'action national, y compris 18 pays d'Europe. Plus récemment, l'Union européenne (UE) et plusieurs pays tels que le Royaume-Uni, la France ou les Pays-Bas ont promulgué une législation contraignante de diligence raisonnable.[10] L'amélioration des conditions de travail en amont des chaînes d'approvisionnement a également pris une place de plus en plus grande dans l'aide au développement. Par exemple, l'Allemagne se focalise sur l'emploi décent dans les chaînes d'approvisionnement du textile.[11] L'UE a mis en place le système généralisé de préférences (SGP + de l'UE) afin de faciliter l'accès des pays en développement au marché commun sur la base des conditions de travail.[12] L'Organisation internationale du Travail (OIT) a également renforcé l'accent

8 Plus de 450 millions d'emplois étaient liés à des chaînes d'approvisionnement mondiales. OIT (2015), Perspectives pour l'emploi et le social dans le monde – Tendances 2015.

9 HCDH OUN, Entreprises et droits de l'homme.

10 Loi sur l'esclavage moderne (Royaume-Uni, 2015), loi de vigilance (France, 2017), loi sur le travail des enfants (Pays-Bas, 2019), règlement sur les minerais provenant de zones de conflit (UE, 2017) ou directive sur la publication d'informations non financières (UE, 2014), loi Dodd Franck (États-Unis, 2010), déclaration finale des chef·fes d'État et de gouvernement du G20 à Hambourg (2017).

11 Site Internet BMZ, Mehr Fairness in globalen Liefer- und Wertschöpfungsketten.

12 Système généralisé de préférences de l'UE+.

qu'elle met sur l'emploi décent au sein des chaînes d'approvisionnement mondiales, notamment dans les secteurs du textile, de l'agroalimentaire, de l'électronique et des mines ainsi que sur la politique commerciale.[13]

Principales informations qu'elle peut fournir

Une évaluation des conditions de travail offre des informations sur la qualité des emplois et le niveau de (non-)respect des normes sociales et du travail par les entreprises/le pays. Elle peut donc être un point d'entrée pertinent pour tout un éventail d'interventions, y compris la politique économique/commerciale, le développement du secteur privé, les programmes du marché de l'emploi, etc. Voici quelques exemples d'informations obtenues grâce à une évaluation des conditions de travail :

- **Conditions de travail générales :** cela peut inclure l'examen des dimensions générales de la qualité de l'emploi et de l'emploi décent, dont le temps de travail, les salaires/rémunérations, la stabilité et la sécurité de l'emploi, un environnement de travail sûr, l'égalité de traitement et des chances, l'accès à des avantages sociaux, le dialogue social, etc.[14]
- **Analyse sectorielle :** cette évaluation peut permettre d'acquérir une compréhension approfondie des défis liés à l'emploi et du respect des normes sociales et du travail applicables à un secteur spécifique, que ce soit à l'échelle internationale, nationale ou locale.
- **Dynamique de la chaîne d'approvisionnement :** cette analyse peut également être axée sur la chaîne d'approvisionnement avec l'objectif d'analyser les obstacles à l'emploi décent et/ou les stratégies d'atténuation des répercussions négatives sur les travailleur·euses d'un niveau à l'autre (par exemple, les délais courts dans le secteur du textile engendrent souvent un allongement excessif du temps de travail des prestataires).
- **Législation relative à l'emploi :** une analyse du profil d'emploi décent d'un pays (par exemple, la ratification des normes internationales du travail, des plaintes relevant du droit du travail, des scandales dans les secteurs public et privé) est utile lors de la définition des domaines d'intervention.

En règle générale, des évaluations peuvent être utilisées pour appréhender les conditions de travail à différents niveaux, y compris à l'échelle du pays (par exemple, les conditions de travail générales en Bolivie, le respect du droit du travail au Bangladesh), le secteur/la chaîne de valeur au niveau global (par exemple, la situation des droits des travailleur·euses dans

13 Voir par exemple, OIT (2016), Le travail décent dans les chaînes d'approvisionnement mondiales ; OIT (2017), Suivi de la résolution concernant le travail décent dans les chaînes d'approvisionnement mondiales : feuille de route pour le programme d'action ; Trade for Decent Work Project (projet Commerce contre travail décent) ; etc.

14 Voir OIT (2013) pour un aperçu des dimensions de l'emploi décent.

le secteur du café ou dans les chaînes d'approvisionnement en produits chimiques) ou à l'échelle locale (par exemple, le risque de travail des enfants dans le secteur de l'exploitation minière artisanale en République démocratique du Congo, les structures salariales des travailleuses dans le secteur textile dans l'État du Tamil Nadu en Inde).

Source(s) des données

Des données devraient être collectées auprès de tout un éventail de sources si un délai suffisant pour avoir des interactions directes avec les travailleur·euses est prévu. Lors de l'analyse de secteurs ou de chaînes de valeur, l'accent doit être mis sur les travailleur·euses qui sont les premiers maillons de la chaîne d'approvisionnement (par exemple, la production de matières premières et la fabrication de biens/fourniture de services). Une recherche documentaire, une étude qualitative (entretiens, groupes de discussion et visites sur le terrain) et des enquêtes auprès des travailleur·euses (bien que moins fréquentes) constituent des approches courantes pour avoir une vision globale d'un secteur/d'une chaîne de valeur spécifique.

- Sources secondaires
  - Législations et réglementations nationales en matière de normes sociales et du travail (par exemple, la santé et sécurité au travail (SST), le travail des enfants et le travail forcé, la liberté d'association, les salaires de subsistance, etc.).
  - Statut de ratification des normes internationales du travail
  - Statistiques nationales et internationales (commerce, SST, existence de travail des enfants, emploi informel, etc.)
  - Documentation/études nationales existantes sur la question des conditions de travail
- Sources primaires
  - Méthodologies qualitatives : groupes de discussion, entretiens avec des informateur·rices clés (par exemple, les travailleur·euses, les cadres, des associations professionnelles, des inspecteur·rices du travail, des acteurs de la société civile, des communautés locales), observation/visites sur le terrain (y compris des audits des usines)
  - Méthodologies quantitatives : enquêtes auprès des travailleur·euses (à l'échelle de l'entreprise/exploitation agricole)

Exigences liées au contexte (faisabilité)

En principe, les conditions de travail peuvent être évaluées dans tous les pays et quel que soit le secteur. Toutefois, cette évaluation implique des conditions préalables qui en déterminent le degré de faisabilité.

- **Clarté du type d'intervention :** pour qu'une évaluation approfondie soit possible, le large périmètre de l'évaluation (par exemple, en matière de secteur/chaîne de valeur, zone géographique, etc.) doit avoir été défini avant sa réalisation.
- **Capacité à procéder à une collecte de données primaires :** il peut être difficile d'identifier avec les parties prenantes concernées (et plus particulièrement les travailleur·euses) et de s'entretenir avec elles surtout sachant que quelques-uns des thèmes abordés peuvent être sensibles. En amont, les chaînes d'approvisionnement sont souvent caractérisées par des emplois informels, de la sous-traitance ou du travail à domicile. À l'échelle des usines, les problématiques culturelles/hiérarchiques ou le manque de confiance peuvent jouer un rôle et nuire encore plus aux échanges directs avec les travailleur·euses. Les entreprises peuvent également interdire l'accès aux sites de production, ce qui rend le degré de respect des normes sociales et du travail dans un contexte spécifique difficile à appréhender.
- **Intervention permanente :** alors qu'une analyse générique (et plus particulièrement une recherche documentaire) peut potentiellement être réalisée relativement rapidement, l'accès aux parties prenantes concernées (surtout les travailleur·euses) peut être un véritable défi et donc être plus facilement réalisable si des interactions ont déjà eu lieu avec les principales parties prenantes (par exemple, des associations, entreprises/ producteurs). Les évaluations approfondies des conditions de travail peuvent donc se révéler plus faciles à réaliser dans le cadre d'un programme existant.

Avantages et limitations

Avantages	Limitations
• Peut être mis en œuvre dans tous les pays et dans tous les secteurs de manière flexible. • Peut offrir une compréhension détaillée des obstacles à l'emploi décent dans un secteur/une chaîne de valeur ou une zone géographique spécifique. • Fournit des informations sur le respect des normes sociales et du travail • Peut accroître la transparence dans la chaîne d'approvisionnement, ce qui conduit ainsi à une action à l'échelle de l'entreprise dominante • Les résultats peuvent être utilisés dans le cadre de différentes interventions à l'échelle nationale	• Focalisation limitée sur le nombre d'emplois ; aucune information sur la création d'emplois • Évaluation en grande partie qualitative, puisque la collecte de données quantitatives n'est souvent plus réalisable que lors d'une phase ultérieure • L'accès aux informations (par exemple, sur les conditions réelles, sur le respect des normes dans la pratique) peut être particulièrement compliqué, notamment à cause de la difficulté à identifier les parties prenantes et à accéder aux sites de production (surtout dans un environnement informel ou des chaînes de valeur complexes), des obstacles d'ordre culturel/politique/ commercial, de l'absence de transparence des chaînes d'approvisionnement (internationales), etc. • La mesure précise de certaines dimensions des conditions de travail peut être compliquée.

Encadré 4.16 : Travailler mieux, Éthiopie

Travailler mieux est un programme conjointement mené par l'OIT et la Société financière internationale (IFC), le département de la Banque mondiale dédié au secteur privé. Le principal objectif de ce programme est l'amélioration des conditions de travail dans les chaînes d'approvisionnement mondiales du textile. Présents dans 9 pays dans différentes régions, les acteurs de ce programme collaborent avec des prestataires, des entreprises dominantes, des gouvernements et des syndicats afin d'améliorer les droits des travailleur·euses dans le secteur du textile et de l'habillement. En Éthiopie, le programme Travailler mieux est axé sur l'augmentation des revenus et des rémunérations, de la sécurité, de l'égalité, de la consultation et de la représentation des travailleur·euses. Les interventions sont généralement axées sur le respect des normes internationales du travail. À l'échelle des usines, l'accent est mis sur les conditions de travail et la défense des droits syndicaux. Plus précisément, des actions en faveur de la prévention des accidents du travail, du renforcement de la protection des travailleur·euses et du versement d'un salaire équitable sont privilégiées. Ce programme collabore de même étroitement avec les propriétaires des usines, des marques internationales et des distributeurs pour s'assurer que les interventions favorisent la productivité et la compétitivité.

Source : OIT et IFC, Programme Travailler mieux, Éthiopie

Procédure

Définition du périmètre / hiérarchisation des objectifs pédagogiques

Le périmètre d'évaluation approprié peut varier en fonction de l'axe de l'intervention envisagée et des objectifs pédagogiques de l'évaluation. Avant le lancement de l'évaluation, les variables suivantes doivent avoir été définies.

(i) **Périmètre géographique et sectoriel :** il convient de déterminer si l'évaluation doit être vaste (par exemple, le respect du droit du travail dans tel ou tel pays) ou si elle doit être particulièrement spécifique (par exemple, les conditions de travail dans tel ou tel secteur dans des départements spécifiques, les conditions de travail au sein de sites de production spécifiques).

(ii) **Types d'information :** en fonction des questions auxquelles il est prévu de répondre, l'évaluation peut ne porter que sur des informations très spécifiques (par exemple, les

salaires, la sécurité au travail) ou tenter de collecter des données sur tout un éventail des problématiques (par exemple, le droit du travail, les différentes dimensions des conditions de travail tout au long de la chaîne de valeur, etc.).

(iii) **Ampleur de la collecte de données :** bien qu'il soit possible d'aborder cette problématique en adoptant une approche plus axée sur la recherche documentaire (par exemple, pour comprendre le droit du travail), avoir une vue d'ensemble de la situation réelle et du respect des droits et des normes dans la réalité implique des interactions avec les travailleur·euses sur le terrain. Les évaluations privilégient donc, en majorité, la collecte de données primaires (données qualitatives, mais aussi potentiellement quantitatives) pour obtenir des informations de première main sur de potentielles problématiques. Lors de l'utilisation de données quantitatives, il convient également de déterminer clairement le degré de représentativité des informations collectées concernant le groupe cible (par exemple, les producteur·rices de café dans telle ou telle région).

Étapes/activités à mener afin de mettre en œuvre l'instrument

Voici les principales étapes de mise en œuvre d'une évaluation courante :

1. **Phase de conception :** pour commencer, il est nécessaire d'analyser les sources primaires et secondaires. Cette analyse doit se focaliser sur le cadre législatif (par exemple, au niveau national ou infranational, l'ensemble des secteurs ou un secteur en particulier, etc.), en examinant les données statistiques, les normes du travail et/ou d'autres sources telles que des articles de presse concernant des décisions de justice. Si nécessaire, cela peut également inclure des informations contextuelles concernant un secteur ou une chaîne de valeur spécifique. Le périmètre et le programme de travail de l'évaluation qui sont envisagés peuvent être affinés sur la base de la recherche documentaire.
2. **Conception et test d'un ou de plusieurs instruments de collecte de données :** si le périmètre de l'analyse permet la collecte de données, les résultats de la recherche documentaire peuvent être associés à des visites sur le terrain, des entretiens/discussions de groupe et, potentiellement, la réalisation d'une enquête auprès des travailleur·euses. Cette étape doit inclure l'élaboration de lignes directrices concernant les entretiens semi-structurés ou discussions de groupe, mais aussi concernant les questionnaires des enquêtes (par exemple, le questionnaire auprès des travailleur·euses) si nécessaire.
3. **Collecte des données :** la collecte de données primaires fournit des informations précieuses concernant la situation réelle sur le terrain et contribue à mieux cibler les interventions. Toutefois, il peut être difficile et chronophage d'entrer en contact avec les travailleur·euses et d'étudier les structures sous-jacentes de la chaîne d'approvisionnement.

4. **Analyse et projet de rapport :** les résultats doivent être résumés dans un rapport. En fonction des informations examinées et de la méthode de collecte des données, ce rapport peut inclure à la fois une analyse qualitative et quantitative.
5. **Validation et rapport final :** une réunion de validation avec les parties prenantes et les homologues principaux permet de valider les principaux résultats du rapport et de procéder aux ajustements nécessaires tout en contribuant à leur diffusion et à l'adhésion à celles-ci. Ces commentaires peuvent ensuite être utilisés pour finaliser le rapport d'évaluation.

Niveau d'effort

Le niveau d'effort (NE) et le temps nécessaires aux évaluations des conditions de travail dépendent, essentiellement du périmètre et de la précision de l'analyse ainsi que des méthodologies de collecte des données et de la zone géographique. Le niveau d'effort minimum estimé est résumé dans le tableau ci-dessous :

Étapes	Détails	NE estimé (minimum)
Phase de conception	Le niveau de détail de la recherche documentaire dépend de la précision de l'analyse des sources primaires (par exemple, les lois) et du nombre de rapports et de sources de données à analyser.	5-15 jours
Conception des instruments	Le niveau d'effort dépendra en grande partie du nombre d'instruments à créer, du nombre de groupes de parties prenantes à interroger (par exemple, des travailleur·euses, des cadres, des responsables du gouvernement, etc.) et de la planification ou non d'une enquête quantitative (conception et test des questionnaires, de l'échantillonnage).	5-10 jours
Collecte des données	Le délai nécessaire dépendra en grande partie du périmètre géographique et sectoriel, de la précision des données dont la collecte est envisagée et du type de procédure de réalisation de l'enquête (par exemple, en face à face, au téléphone, etc.). La préparation du travail sur le terrain et la collecte de données sont les activités susceptibles de représenter la partie nécessitant le plus de main-d'œuvre de l'évaluation.	10-20 jours
Analyse et projet de rapport	Le niveau d'effort nécessaire à l'analyse des données dépendra de l'éventail des sources de données utilisées dans le cadre de l'évaluation. Si des données sont disponibles au format électronique, l'analyse peut être réalisée plus rapidement.	5-10 jours
Validation et rapport final	L'envergure de cette phase dépend en grande partie de l'ampleur de la consultation et de la validation des résultats auprès des parties prenantes et des institutions, avant de compiler les résultats.	5 jours
Total		30-60 jours

Compétences nécessaires

En fonction de la précision et l'envergure de la collecte et l'analyse des données, il convient en général de créer une équipe composée d'un·e expert·e senior·e avec une expérience avérée dans le domaine du droit du travail au sein des chaînes d'approvisionnement mondiales et une solide connaissance du secteur concerné et d'un·e expert·e local·e avec une solide connaissance du contexte local ainsi qu'une expérience en collecte de données.

Personnel/consultant·e(s) principaux·ales	Personnel/consultant·e(s) locaux·ales
• Master ou doctorat en sciences sociales, économie, commerce, développement ou toute discipline connexe • Expérience professionnelle significative dans le domaine des normes sociales et du travail, des chaînes d'approvisionnement mondiales, de l'entreprise et des droits humains • Solide compréhension du cadre normatif international de l'entreprise et des droits humains (par exemple, les normes fondamentales du travail de l'OIT, les lignes directrices de l'OCDE, les principes directeurs de l'ONU, les normes volontaires telles que SA8000, ISO, GRI, etc.) et une solide connaissance du secteur en question • Expertise avérée dans le domaine de la collecte et de l'analyse de données (surtout qualitatives, l'analyse des données quantitatives est un plus) • Sensibilité et compétences en communication • Expérience professionnelle préalable dans le pays/la région • Compétences linguistiques (selon les besoins, par exemple, l'anglais, le français, les langues locales sont un plus)	• Diplôme d'enseignement supérieur en sciences sociales ou toute discipline connexe • Solide compréhension du secteur en question, y compris les problématiques éventuelles liées aux normes sociales et du travail • Sensibilité au contexte local (par exemple, la compréhension des obstacles invisibles qui empêchent l'accès des travailleur·euses à un mécanisme de traitement des plaintes, la capacité à identifier le harcèlement sexuel par des personnes de pouvoir sur le lieu de travail, etc.) • Solide connaissance des parties prenantes/de la communauté à l'échelle locale et accès à celles-ci • Expertise avérée dans le domaine de la collecte et de l'analyse de données qualitatives et quantitatives • Excellentes capacités organisationnelles • Maîtrise de la langue/du dialecte local(e) (si nécessaire)

Dans le cas de la collecte de données quantitatives auprès d'échantillons plus vastes, il conviendra de faire appel à des enquêteur·rices et/ou une entreprise spécialisée dans la collecte de données supplémentaires.

Autres considérations

- **Complémentarité et enchaînement avec l'évaluation d'un secteur ou d'une chaîne de valeur :** chaque évaluation d'un secteur ou d'une chaîne de valeur (voir l'Outil 3 : analyse d'un secteur ou d'une chaîne de valeur est censée inclure une analyse des problématiques sociales ou du travail comme dimension présentant un intérêt. Les évaluations des conditions de travail doivent donc être utilisées comme études complémentaires afin de fournir une analyse en profondeur de ces dimensions. À défaut, des évaluations des conditions de travail dans le secteur ou dans une CV spécifique peuvent être le prolongement naturel d'études générales d'un secteur ou d'une CV spécifique (qui peut être plus axée sur les dimensions économiques ou autres). En effet, une compréhension approfondie du secteur ou de la CV présentant un intérêt constituerait également un excellent point de départ à l'analyse des conditions de travail, par exemple, pour identifier les principales parties prenantes à différents niveaux.
- **Lien avec les politiques de sauvegarde des agences commanditaires :** de nombreuses agences exigent une analyse de sauvegarde dans le cadre de la préparation du projet, ce qui inclut les répercussions potentielles d'un projet sur les droits humains.[15] Bien qu'il ne soit généralement pas réalisable de procéder à des évaluations approfondies des conditions de travail dans le cadre de la préparation d'un projet, celles-ci peuvent constituer une bonne source d'information en vue de l'élaboration d'une analyse de sauvegarde par la suite.

Encadré 4.17 : Analyse des contraintes en matière de sécurité et de santé au travail dans la chaîne de valeur de l'huile de palme en Indonésie

Le projet conjoint IOT-UE 2016-2017 s'est attaché à examiner les conditions de travail dans les chaînes d'approvisionnement agroalimentaires mondiales. Une étude de cas était axée sur l'huile de palme et l'huile de noyaux de palme en Indonésie. L'huile de palme est présente dans 60 % des produits vendus en supermarché. L'huile végétale est également présente dans les cosmétiques, les savons, les produits de toilette, les nettoyants ménagers, etc. L'Indonésie est le premier producteur et exportateur d'huile de palme au monde, notamment vers l'Inde, l'UE et la Chine. La demande nationale est également élevée.

Ce projet s'est attaché à mieux comprendre les risques pour la santé et pour la sécurité dans le cadre de la production d'huile de palme en Indonésie. Une étude de la documentation existante a été réalisée conjointement à des entretiens et des

15 Voir par exemple, GIZ (2019), Safeguard Menschenrechte. Spezifische Arbeitshilfe

consultations sur le terrain. Cette étude a révélé de nombreuses insuffisances en matière d'emploi décent, surtout au sein des exploitations agricoles et des sites d'extraction. En Indonésie, l'huile de palme est produite par environ deux millions de petites exploitations agricoles qui travaillent souvent dans des conditions de travail dangereuses. Le groupe des cultivateur·rices de palmiers est caractérisé par une grande hétérogénéité. Beaucoup n'ont souvent pas de contrat à durée indéterminée et travaillent comme indépendant·es, comme travailleur·euses familiaux·ales ou comme travailleur·euses occasionnel·les. Le processus de récolte fait appel à une main-d'œuvre abondante. Ces personnes ne sont que rarement formées à l'utilisation de pesticides comme il se doit et ne disposent que rarement d'équipements de protection individuelle. La volatilité des prix est également une source d'inquiétude. Sur les sites d'extraction, les travailleur·euses sont exposé·es à des risques en matière de SST, notamment les incendies, le port de charges lourdes, le bruit, mais aussi les produits chimiques tels que les fumées.

Cette étude a également mis en lumière des axes d'intervention. Elle recommande par exemple, la mise en place d'un environnement propice à l'amélioration de la SST dans les petites exploitations grâce à l'accès des services de formation et de conseil en SST. Son rapport souligne également la nécessité d'associer une justification économique à ce propos en démontrant le lien entre des systèmes de gestion de la SST efficaces et des gains de productivité.

Source : OIT (2017)

Ressources supplémentaires

Normes internationales

- Global Reporting Initiative
- Normes de performance d'IFC
- Normes du travail de l'OIT
- Pacte Mondial des Nations unies
- Principes directeurs des Nations unies

Outils en ligne et services d'appui

- Helpdesk du BIT
- Corporate Social Responsibility (CSR) Risk-Check (online-tool) (Outil de vérification (en ligne) de la responsabilité sociale des entreprises (RSE)
- Standards Map (CCI)
- Vérité Fair Hiring Toolkit (Boîte à outils de recrutement équitable de Vérité)

Guides

- Ergon Associates (2018), Managing risks associated with modern slavery (Gérer les risques associés à l'esclavage moderne).
- Organisation internationale du Travail (2018), Sécurité et santé au travail dans les chaînes de valeur mondiales - Kit de démarrage
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE (2018), Guide OCDE sur le devoir de diligence pour une conduite responsable des entreprises

Études sélectionnées

- Organisation internationale du Travail (2017), Chaînes de valeur agricoles mondiales : facteurs incitatifs et contraintes pour l'amélioration de la sécurité et de la santé au travail. Volume deux : trois cas d'étude.
- Organisation internationale du Travail et Société financière internationale (2013), Jordan Baseline Report: Worker Perspectives from the Factory and Beyond (Rapport de référence sur la Jordanie : perspectives des travailleur·euses de l'usine et au-delà).
- Organisation internationale du Travail et Société financière internationale (2016), Better Work Nicaragua: 3rd Compliance Synthesis Report (Travailler mieux Nicaragua : troisième rapport de synthèse sur la conformité).

- Oxfam (2019), Workers' rights in supermarket supply chains (Droits des travailleur·euses dans les chaînes d'approvisionnement des supermarchés).
- Oxfam (2019), Addressing the human cost of Assam Tea (Remédier à la question du coût humain dans le secteur du thé d'Assam).

Sélection d'outils en matière de conformité/normes sectorielles

- Textile : Better Work global compliance assessment tool (Outil d'évaluation de la conformité internationale, Travailler mieux) et « Grüner Knopf » (norme allemande dans le secteur textile)
- Pratiques agricoles : Global G.A.P. Standard (norme internationale en matière de bonnes pratiques agricoles)
- Huile de palme : Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO) standard (Table ronde sur la norme en matière d'huile de palme durable)

Initiatives spécifiques :

- Travailler mieux, OIT-IFC
- German Partnership for Sustainable Textiles (Partenariat allemand pour des textiles durables)
- Fonds Vision Zéro de l'OIT
- Programme SCORE (Sustaining Competitive and Responsible Enterprises) de l'OIT

OUTIL 8 : EVALUATION PARTICIPATIVE DU MARCHÉ DE L'EMPLOI

Aperçu

En bref

Dans certaines situations, les évaluations du marché de l'emploi dites « traditionnelles » réalisées par des expert·es externes peuvent ne pas être la meilleure solution. Cela est généralement le cas dans les environnements particulièrement difficiles (par exemple, les environnements fragiles ou le théâtre de crises humanitaires) où l'accès à des informations est limité et/ou si l'évaluation en question n'est pas qu'une simple évaluation ponctuelle destinée à répondre à des questions spécifiques, mais, au contraire, à être intégrée à un processus plus large dont l'objectif majeur est également le renforcement des capacités institutionnelles (des partenaires). Les évaluations participatives du marché de l'emploi adoptent en règle générale la méthodologie centrale propre à un autre type d'évaluation (en se focalisant sur la collecte de données primaires) tout en mettant l'accent sur l'implication active du groupe cible et/ou des institutions de premier plan tout au long du processus. De ce fait, elles peuvent contribuer à instaurer un climat de confiance et développer les capacités locales tout en renforçant la légitimité et l'utilisation de ses résultats.

Principales informations qu'elle peut fournir

Le contenu et les informations sur le marché de l'emploi obtenus dépendent en grande partie de l'objectif spécifique de l'étude. Une évaluation participative ne constitue pas forcément une méthodologie d'évaluation distincte, mais permet toutefois une participation accrue des parties prenantes dans le cadre des approches existantes en matière d'évaluation (par exemple, les évaluations de groupes cibles, les évaluations des opportunités du marché, des enquêtes auprès des entreprises, etc.).

Contrairement aux autres types d'évaluation, les évaluations participatives du marché de l'emploi ont globalement deux grands objectifs :

1. **Générer des informations sur le marché de l'emploi :** l'objectif « normal » est de mieux comprendre le marché de l'emploi dans sa globalité ou d'en étudier des dimensions spécifiques (par exemple, les besoins de compétences, les opportunités du marché, les obstacles à l'emploi pour le groupe cible, etc.)
2. **Renforcer les capacités des acteurs du marché de l'emploi :** dans le cas des évaluations participatives, le processus est souvent tout aussi important que l'étude en elle-même, si

ce n'est plus. En effet, une évaluation participative s'intègre souvent dans un objectif plus large, à savoir (a) le renforcement des institutions partenaires, et/ou le renforcement de l'implication du groupe cible du projet. La composante « participative » fait généralement référence à l'implication active de l'un des groupes suivants dans la réalisation de l'évaluation (au lieu d'être simplement interrogé) :

a. **Principales institutions partenaires :** par exemple, cela peut inclure des ministères, l'agence nationale pour l'emploi, des associations professionnelles ou des prestataires de services d'enseignement et de formation.
b. **Bénéficiaires finaux :** cela peut être par exemple, une évaluation réalisée par des jeunes dans le cadre d'un projet en faveur de leur emploi.

Source(s) des données

Les évaluations participatives du marché de l'emploi peuvent utiliser tout un éventail d'outils pour collecter des informations sur le marché de l'emploi, tout cela dépendant de l'axe de l'évaluation. Cela étant dit, elles s'appuient généralement sur la collecte de données primaires. Les principales sources d'information peuvent inclure :

- **Collecte de données qualitatives :**
  - Entretiens avec des informateur·rices clés
  - Groupes de discussion
  - Observation du marché
- **Collecte de données quantitatives, par exemple**
  - Enquête auprès du groupe cible (par exemple, les jeunes, les femmes)
  - Enquête auprès des entreprises
  - Cartographie des parties prenantes et de l'écosystème

La collecte à la fois de données quantitatives et qualitatives dépendra généralement de la nature du processus participatif (institutions partenaires ou groupe cible) et de l'objectif et du périmètre de l'évaluation. Par exemple, une évaluation participative des opportunités du marché (voir l'Outil 4 : évaluation des opportunités du marché local) peut impliquer différentes organisations partenaires dans la réalisation d'une enquête auprès des entreprises/analyse du marché, une enquête auprès des consommateur·rices et une analyse des compétences des jeunes, alors qu'une évaluation participative du groupe cible (voir l'Outil 5 : évaluation du groupe cible) peut impliquer des membres du groupe cible (par exemple, les jeunes) dans la tenue de discussions de groupe et la réalisation d'une enquête auprès des bénéficiaires potentiel·les du projet.

Exigences liées au contexte (faisabilité)

Voici des exemples des principales exigences liées au contexte dans le cadre de la réalisation d'une évaluation du marché de l'emploi :

- **Dans le cadre du renforcement des capacités ou du processus d'implication des bénéficiaires :** les évaluations participatives sont idéales quand elles font partie intégrante d'un projet plus vaste et à plus long terme visant à renforcer les capacités institutionnelles des organisations partenaires ou à impliquer le groupe cible, au lieu de simplement permettre la réalisation d'une seule et unique étude dont l'objectif est de contribuer à des activités ultérieures.
- **Dans le cadre d'un programme permanent :** les évaluations participatives requièrent l'identification et l'implication préalables des parties prenantes et des partenaires locaux compétents, ce qui peut se révéler plus réaliste si une intervention est déjà opérationnelle.
- **Périmètre géographique restreint :** sachant que l'implication des parties prenantes locales est plus réaliste dans des zones géographiques bien délimitées, les évaluations participatives sont généralement caractérisées par un périmètre infranational (par exemple, un département, une région).
- **Délai suffisant pour réaliser l'évaluation :** du fait des activités supplémentaires nécessaires à la coordination, à l'implication et à la formation des parties prenantes, la finalisation de ces évaluations peut prendre plusieurs mois. Celles-ci sont donc moins pertinentes si les délais sont courts.
- **Possibilité de procéder à une collecte de données primaires :** la valeur ajoutée de tout processus participatif est généralement constatée dans le cadre de la collecte des données auprès des parties prenantes sur le marché de l'emploi (par exemple, le groupe cible, les entreprises, etc.). Les conditions nécessaires à la collecte des données primaires doivent donc être remplies (par exemple, la sécurité de base, les autorisations, l'accès aux personnes à interroger).

Sur cette base, les évaluations participatives sont, de manière générale, adaptées à des programmes, des zones géographiques et des dimensions du marché de l'emploi qui sont spécifiques, mais sont, par contre, moins adaptées pour avoir une vue d'ensemble de marchés de l'emploi. De plus, elles sont tout particulièrement pertinentes dans les environnements difficiles (par exemple, les situations fragiles ou dans les situations hautement informelles) dans lesquels d'autres formes d'évaluation peuvent ne pas être faisables (par exemple, à cause du manque de qualité des données secondaires, d'un manque de confiance chez les personnes interrogées).

Avantages et limitations

Avantages	Limitations
• Visibilité directe sur les informations relatives au marché/aux bénéficiaires du fait de l'accent mis sur la collecte de données primaires dans une ou plusieurs zones géographiques • S'appuie sur le savoir-faire local dans le cadre du processus de collecte de données (par exemple, en vue de la conception des instruments de collecte de données, interprétation des résultats), ce qui permet une compréhension plus nuancée • Peut faciliter l'accès aux personnes à interroger grâce aux réseaux locaux • Favorise le renforcement des capacités et de l'adhésion des parties prenantes locales (renforcement institutionnel et durabilité) • Peut encourager la coopération et contribuer à gagner la confiance des parties prenantes impliquées (par exemple, entre le secteur public et le secteur privé) • Améliore la connaissance de la manière dont les institutions partenaires fonctionnent et contribue à identifier les personnes d'influence à l'échelle locale (par exemple, le personnel local motivé au sein d'une organisation partenaire, des jeunes leaders) en vue de futures activités du projet • Renforcement de la compréhension et de la légitimité des résultats au sein des partenaires (apprentissage commun) • Peut être complémentaire des autres types d'évaluation	• L'identification des parties prenantes compétentes et le renforcement de la volonté de jouer un rôle actif peuvent prendre du temps • Renforcement de l'implication et de la coordination nécessaires du point de vue de l'agence commanditaire • Capacité limitée, chez les parties prenantes impliquées, à réaliser des évaluations similaires, ce qui allonge le délai et nécessite des activités de préparation et de formation et un accompagnement permanent supplémentaires (par exemple, en matière de collecte et d'analyse des données) • Évaluation potentiellement moins « rigoureuse » compte tenu des capacités limitées lors de la préparation et de la mise en œuvre de l'évaluation • Peut être financièrement onéreux, puisque cela implique généralement la collecte de données primaires (malgré le recours à des collecteur·rices de données non professionnel·les) • Du fait du périmètre géographique restreint, les résultats ne sont pas représentatifs de la situation à l'échelle nationale

Source : auteur et Mercy Corps (2015)

Encadré 4.18 : Evaluation du marché de l'emploi menée par les jeunes en Ouganda

En Ouganda, l'organisation IREX a appliqué le concept de « recherche-action participative menée par des jeunes » à des évaluations du marché de l'emploi. En collaboration avec l'université de Makerere, l'organisation a fait appel à des jeunes, âgé·es de 17 à 29 ans, issu·es de différents milieux culturels et éducatifs et les a formé·es à jouer des rôles actifs dans l'évaluation du marché de l'emploi. Ces jeunes chercheur·euses ont bénéficié de formations et de conseils d'expert·es spécialisé·es dans les recherches et de mentors. Dans leur rôle de chercheur·euses, ces jeunes ont donné leurs points de vue et fourni leurs connaissances pratiques sur les besoins et les intérêts de jeunes comme eux et elles, et influé sur l'élaboration de l'étude, sa mise en œuvre et la diffusion des résultats. Grâce à leur implication active, ces

jeunes chercheur·euses ont appris et mis en pratique des compétences en matière d'étude et développé des compétences non techniques pertinentes à l'emploi tout en acquérant des connaissances sur le marché de l'emploi local et l'exposition aux employeurs.

Source : IREX (2018)

Procédure

Définition du périmètre / hiérarchisation des objectifs pédagogiques

Comme évoqué ci-dessus, les évaluations participatives ne constituent pas nécessairement une méthodologie d'évaluation distincte, mais au contraire permettent aux parties prenantes de participer encore plus activement aux approches adoptées au regard des évaluations existantes. Avant d'aller de l'avant, une définition précise de l'objectif et du périmètre envisagés est donc nécessaire.

(i) **Type d'information sur le marché de l'emploi nécessaire :** les évaluations participatives tentent généralement de comprendre des dimensions spécifiques du marché de l'emploi, telles que les opportunités du marché local, les besoins de compétences, les obstacles auxquels le groupe cible est confronté, etc.

(ii) **Ampleur de la collecte de données : l**e type d'information privilégié ci-dessus influencera les sources de données choisies. Une attention toute particulière devra être portée à la sélection du type d'outil de collecte de données quantitatives utilisé (par exemple, une enquête auprès des entreprises, une enquête auprès du groupe cible, etc.), puisque ces outils font appel aux plus grandes ressources. Des discussions préliminaires sur l'administration de l'outil de collecte de données la plus adaptée (par exemple, en face à face, par téléphone) sont également essentielles.

(iii) **Zone géographique :** cela implique la définition du périmètre géographique dans lequel l'évaluation sera menée (généralement dans des départements ou des régions spécifiques à l'échelle infranationale).

(iv) **Fréquence de collecte des données :** puisque l'implication des parties prenantes et le renforcement de leurs capacités prennent du temps, plusieurs cycles de collecte de données sur de plus longues périodes peuvent être nécessaires pour peaufiner le processus en s'appuyant sur de précédentes expériences.

(v) **Implication des parties prenantes :** sur la base des besoins en informations et des outils de collecte de données utilisés, les parties prenantes (par exemple, le groupe cible, les organisations partenaires) doivent être associées de manière judicieuse.

Étapes/activités à mener afin de mettre en œuvre l'instrument

Bien qu'il n'existe pas de procédure standard pour réaliser des évaluations participatives du fait des différences susceptibles d'exister en matière de périmètre comme cela est évoqué ci-dessus, voici quelles étapes leur élaboration implique généralement :

1. **Phase de conception :** cette étape peut inclure une étude de la documentation secondaire et la préparation d'un programme de travail général basé sur le périmètre d'évaluation défini. De plus, elle doit également inclure l'élaboration d'instruments de collecte de données sur la base des objectifs pédagogiques de l'évaluation ainsi qu'une identification préliminaire des parties prenantes compétentes et des personnes à interroger dans le cadre de l'étude.
2. **Identification et formation des parties prenantes locales :** les principales parties prenantes qui sont supposées jouer un rôle actif dans l'évaluation doivent se familiariser avec les objectifs de l'évaluation et être formées aux procédures de collecte des données. Ces formations doivent être particulièrement axées sur la pratique et s'appuyer sur des simulations et des jeux de rôle afin de préparer les participant·es à relever les défis rencontrés lors de la véritable collecte de données. La formation devra également servir de mécanisme de consultation avec l'objectif d'intégrer les commentaires des parties prenantes dans la conception des instruments de collecte de données et dans les procédures de sélection et de prise de contact avec les personnes interrogées. La formation elle-même sera également utile pour identifier les personnes les plus motivées et les plus qualifiées.
3. **Collecte des données :** après un premier test des instruments de collecte de données (et l'intégration de modifications potentielles), l'équipe chargée de la collecte des données lancera le travail sur le terrain (c'est-à-dire la collecte de données quantitatives et qualitatives). Compte tenu de l'expérience limitée des parties prenantes en matière de collecte de données, un accompagnement permanent et un contrôle qualité actifs sont essentiels.
4. **Analyse :** si cela s'avère nécessaire, la phase d'analyse peut également être participative, premièrement en formant les parties prenantes sur la manière d'analyser les données quantitatives et qualitatives, puis en fournissant des conseils généraux et en réalisant un contrôle qualité afin d'améliorer le processus d'analyse.
5. **Validation et rapport final :** la phase de validation offre la possibilité de partager les enseignements tirés. Au cours de cette phase, les participant·es peuvent en effet partager et évoquer leurs expériences lors de la collecte des données ainsi que leurs points de vue sur les résultats de l'évaluation. Les leçons tirées et les interprétations peuvent alors être documentées dans un rapport d'évaluation.

Niveau d'effort

Le niveau d'effort (NE) et le temps nécessaires aux évaluations participatives sur le marché de l'emploi varient du tout au tout en fonction du périmètre de l'étude envisagé ainsi que du degré d'implication et de formation des parties prenantes. Le niveau d'effort minimum estimé pour la personne chargée de coordonner l'évaluation participative est résumé dans le tableau ci-dessous :

Étapes	Détails	NE estimé (minimum)
Phase de conception	L'effort lié à la préparation de l'évaluation dépend largement du nombre et de la taille des outils de collecte des données (quantitatives et qualitatives) à concevoir.	10-15 jours
Identification et formation des parties prenantes	Le temps nécessaire à la formation des parties prenantes dépendra du nombre et de la taille des outils de collecte des données ainsi que du profil des parties prenantes à impliquer. Il est également impératif de préparer la formation. En fonction des parties prenantes à impliquer, la sélection des participant·es peut également prendre un peu de temps (délai qui n'est pas pris en compte ici).	5-10 jours
Collecte des données	Le délai nécessaire dépendra en grande partie de la zone géographique, de la précision des données de la collecte envisagée et du type de procédure de réalisation de l'enquête (par exemple, en face à face, au téléphone, etc.). Le test des instruments de collecte des données, la préparation du travail sur le terrain et la supervision de la collecte de données par les parties prenantes impliquées sont les activités susceptibles de représenter la partie nécessitant le plus de main-d'œuvre de l'évaluation. Si plusieurs cycles de collecte de données sont planifiés au fil du temps, cet aspect doit être pris en compte (délai non pris en compte ici).	10-20 jours
Analyse	Les analyses participatives, ce qui inclut la formation nécessaire des parties prenantes dans le domaine des techniques d'analyse, requièrent plus de temps qu'une analyse réalisée séparément par la personne coordonnant l'évaluation.	10-15 jours
Validation et rapport final	L'envergure de cette phase dépend en grande partie de l'ampleur de la consultation et de la validation des résultats auprès des parties prenantes et des institutions, avant de compiler les résultats.	5-10 jours
Total		40-70 jours

Il est également essentiel de bien garder à l'esprit que, contrairement aux autres types d'évaluation, les évaluations participatives requièrent une implication active plus grande de la part de l'agence commanditaire. En effet, même si les expert·es externes peuvent être prépondérant·es dans le cadre de la planification et de la supervision des éléments méthodologiques liés à la formation, à la collecte de données, etc., les membres du personnel de l'agence commanditaire jouent un rôle essentiel en matière de communication et d'interaction avec les parties prenantes locales impliquées. Le personnel de l'agence commanditaire sera donc susceptible de participer à l'ensemble des étapes du processus et d'y apporter sa contribution.

Compétences nécessaires

Au minimum, une évaluation participative impliquera un·e expert·e possédant de solides compétences méthodologiques et d'organisation, et une vaste expérience afin de coordonner l'évaluation. Compte tenu de l'implication active de l'agence commanditaire dans le processus, un·e consultant·e local·e supplémentaire ne sera pas obligatoirement nécessaire (mais pourra être utile si l'étude est de grande envergure ou si le·la principal·e expert·e ne possède pas certaines compétences, par exemple, la connaissance du pays). De plus, les représentant·es des parties prenantes doivent être sélectionné·es avec soin en faisant bien attention aux compétences minimales demandées afin de mener à bien les activités prévues.

Rôle	Exigences
Personnel/ consultant·e(s) principaux·ales	• Master ou doctorat en sciences sociales, économie, commerce, développement ou toute discipline connexe • Expérience professionnelle significative dans le domaine de la promotion de l'emploi • Expertise avérée dans le domaine de la collecte de données quantitatives et/ou qualitatives (en fonction des besoins de la mission) • Expérience avérée des évaluations du marché de l'emploi ; une expérience des processus participatifs est préférable • Expérience avérée dans le domaine du renforcement des capacités et de la collecte et de l'analyse des données • Solides compétences en matière d'organisation • Expérience professionnelle préalable dans le pays (ou la sous-région) • Maîtrise de la principale langue du pays
Représentant·es des organisations partenaires locales	• Diplôme d'enseignement supérieur • Forte motivation à comprendre les besoins et les dynamiques du marché de l'emploi • Grande capacité à communiquer • Solide maîtrise de l'utilisation d'un ordinateur et de Microsoft Office (par exemple, Word et Excel)
Représentant·e du groupe cible (s'il est activement impliqué dans la réalisation de l'évaluation)	• Au minimum le baccalauréat ; savoir lire et compter • Maîtrise des langues/dialectes locaux (si nécessaire) • Maîtrise de l'utilisation d'un ordinateur et de Microsoft Office (par exemple, Word et Excel) • Bonne connaissance de la communauté locale (un vaste réseau est un plus)

Autres considérations

- **Liens avec le suivi régulier du marché de l'emploi :** l'implication active des principales parties prenantes dans la collecte et l'analyse des informations relatives au marché de l'emploi peut également être institutionnalisée au-delà du périmètre d'une seule et unique étude. En effet, l'approche participative est aussi parfaitement adaptée à la mise en place de systèmes de suivi du marché de l'emploi dans les environnements où la capacité institutionnelle est réduite. Dans ces cas, cette approche peut répondre à plusieurs objectifs, dont la collecte régulière d'informations actualisées sur les offres d'emploi et les besoins de compétences, tout en stimulant le dialogue au sein des parties prenantes entre les structures publiques et privées, ce qui est essentiel à l'amélioration de la cohérence entre les systèmes de formation et les besoins du secteur privé. Voir l'Encadré 5.1 : (Section 5) pour découvrir un exemple de suivi participatif du marché de l'emploi en Égypte.

Encadré 4.19 : Evaluation participative du marché de l'emploi en situation de crise humanitaire

Au Darfour, la région occidentale du Soudan, la GIZ a lancé deux projets axés sur la formation professionnelle et la promotion de l'emploi destinés à améliorer les opportunités d'emploi des jeunes hommes et des jeunes femmes à Nyala, El Fasher et El Geneina (y compris les réfugié·es, les personnes déplacées internes et les communautés d'accueil). Ces interventions ont adopté l'approche intégrée allemande de promotion de l'emploi et tenté de renforcer les qualifications professionnelles (côté offre) tout en encourageant le développement du secteur privé et des entreprises (côté demande), mais aussi en renforçant les services d'information et d'intermédiation (adéquation entre l'offre et la demande sur le marché de l'emploi). Pour contribuer à ces activités, une évaluation du marché de l'emploi a dû être réalisée pour s'assurer que les activités menées dans le cadre du projet étaient en phase avec les opportunités du marché. De plus, cette évaluation a été menée afin de répondre à des questions plus spécifiques telles que :

- A quels défis spécifiques les réfugié·es et les personnes déplacées internes sont-ils·elles confronté·es sur le marché de l'emploi et de quelle manière peuvent-ils·elles les surmonter ? Quelles opportunités commerciales et d'emploi à destination des femmes le projet peut-il promouvoir, y compris dans les secteurs traditionnellement dominés par les hommes ?
- Lles établissements de formation professionnelle préparent-ils les jeunes femmes et les jeunes hommes au marché de l'emploi et, dans le cas contraire, que doit-on changer ?

- Les prestataires de services de développement des entreprises offrent-ils les formations adéquates pour aider les entrepreneur·es et les propriétaires d'atelier à développer leur activité ?

À l'origine, une analyse de l'emploi et du marché de l'emploi (AEME) plus traditionnelle a été réalisée par un·e consultant·e externe afin d'appréhender les obstacles généraux à l'emploi en matière d'offre et de demande de main-d'œuvre, mais aussi d'adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre dans le pays. Toutefois, compte tenu du contexte national et local, qui se caractérise par une fiabilité limitée des données officielles et un marché hautement informel qui n'est pas pris en compte dans les statistiques officielles, cette évaluation n'a pas été considérée comme suffisamment utile pour contribuer aux activités du programme.

Il a donc été décidé de réaliser une évaluation participative du marché de l'emploi axée spécifiquement sur les zones géographiques de l'intervention et impliquant un double objectif : collecter des informations sur le marché de l'emploi et renforcer les capacités des institutions partenaires. La méthodologie adoptée en matière d'évaluation des opportunités du marché local (voir l'Outil 4 : évaluation des opportunités du marché local), composée d'une étude des opportunités du marché, d'une enquête sur la demande des consommateur·rices et d'une enquête sur les compétences des jeunes, tout en associant une organisation partenaire différente (chambre de commerce, agence nationale pour l'emploi et établissement public de formation) à chaque instrument de collecte de données. Le personnel des organisations partenaires a bénéficié d'une formation initiale ainsi que d'un accompagnement sur le terrain lors de la collecte des données. Cette activité est organisée sous la forme de plusieurs cycles (une fois par an) afin de tirer parti du renforcement des capacités des partenaires au fur et à mesure de la réalisation de l'évaluation.

L'expérience globale dans le cadre de l'approche participative a été très positive, ce qui a donné lieu à une amélioration de la communication avec les organisations partenaires, un renforcement du lien de confiance entre les différents groupes de parties prenantes, une exposition directe au marché, une meilleure adhésion aux résultats et un renforcement des capacités dans le processus.

Source: Hoffmann (2019)

Ressources supplémentaires

Lignes directrices

Bardak, U. et Rosso, F. (2019), « Skills development in the informal sector » (Renforcement des compétences dans le secteur informel) Larsen, C. et al (eds) (2019), Assessing Informal Employment and Skills Needs: Approaches and Insights from Regional and Local Labour Market Monitoring (Évaluer l'emploi informel et les besoins de compétences : approches et perspectives tirées de la surveillance du marché de l'emploi local et régional).

GIZ (2015), Establishing Regional Labour Market Observatories (RLMOs) in Egypt: Implementation Knowledge, Challenges and Lessons Learned from the Employment Promotion Programme (EPP) in Egypt. A Guide for Practitioners (Créer des observatoires régionaux du marché de l'emploi (ORME) en Égypte : connaissances concernant la mise en œuvre, défis et enseignements tirés du programme de promotion de l'emploi (PPE) en Égypte : guide à destination des professionnel·les).

IREX (2018), Youth-Led Labor Market Assessment Framework and Guide. Meaningfully involving youth in labor market assessments through participatory action research (Guide et cadre relatifs aux évaluations du marché de l'emploi des jeunes. Impliquer les jeunes dans les évaluations du marché de l'emploi de manière constructive grâce à la recherche-action participative).

Études sélectionnées

Mercy Corps (2018), Nubader: Youth-led Labour Market Assessment (Projet Nubader : évaluation du marché de l'emploi menée par les jeunes) (Mafraq, Ajloun, & Karak)

Autres références citées

Hoffmann, A. (2019), Vocational Training & Employment Promotion in Darfur, Sudan: An Integrated, Market-Oriented Approach (Promotion de l'emploi et de la formation professionnelle au Darfour, Soudan : une approche intégrée axée sur le marché), PowerPoint. Bonn Röttgen, 12.06.2019. GIZ.

Mercy Corps (2015), Participatory Market Assessments: What We've Learned (Évaluations participatives du marché : les enseignements que nous avons tirés).

OUTIL 9 : ENQUÊTE AUPRÈS DES ENTREPRISES

Aperçu

En bref

La qualité globale des interventions, y compris les réformes de l'EFTP, peut être améliorée en tenant compte des caractéristiques du secteur privé, de ses besoins et de ses attentes. Une enquête auprès des entreprises est un outil quantitatif permettant d'identifier les opportunités et les obstacles en matière de développement du secteur privé et d'emploi. Elle est utilisée pour collecter des informations standardisées auprès d'un échantillon représentatif d'entreprises dans un secteur ou une région spécifique ou dans l'économie en général. Elle peut fournir de nombreuses informations concernant tout un éventail de thèmes se rapportant au marché de l'emploi concerné, dont le profil des entreprises locales, les besoins de compétences, les obstacles au commerce et le potentiel de croissance et d'emploi. Une enquête auprès des entreprises peut être adaptée à différents environnements. Dans les pays en développement hautement informels, une telle enquête peut par exemple, être étendue de manière à inclure les entreprises du secteur informel. Elle peut également être utilisée de manière autonome ou associée à d'autres outils (par exemple, dans le cadre d'une évaluation des opportunités du marché (voir l'Outil 4)).

Principales informations qu'elle peut fournir

Le questionnaire d'une enquête auprès des entreprises peut être élaboré afin de couvrir tout un éventail de thématiques liées aux caractéristiques et aux besoins des entreprises, dont les profils professionnels et les besoins dans ce domaine, les besoins de compétences, les obstacles au commerce, les investissements actuels et potentiels et le recrutement. Une telle enquête peut par exemple, fournir les informations suivantes :

- **Caractéristiques des entreprises et des emplois :** comprendre les caractéristiques du secteur privé dans un secteur ou une région, en fonction de la taille de l'entreprise, du lieu, des qualifications de son personnel, des carrières ;
- **Pratiques commerciales et investissement :** comprendre de quelle manière les entreprises sont organisées (par exemple, en matière de RH, de conditions de travail, de marketing, etc.) Et les investissements réalisés récemment ou envisagés par celles-ci ;
- **Obstacles au commerce :** comprendre les obstacles au commerce et à la croissance de l'entreprise (par exemple, la corruption, l'accès aux sources de financement, etc.) Ainsi que les obstacles liés à la main-d'œuvre (par exemple, l'absence de personnel qualifié,

des salaires élevés, un taux de roulement élevé du personnel, etc.) Dans un contexte plus vaste ;

- **Potentiel d'emploi :** comprendre le recrutement actuel et envisagé (en général et/ou de métiers spécifiques) au sein des secteurs ou entre les secteurs afin de déterminer la demande de main-d'œuvre actuelle et anticipée ;
- **Profils professionnels :** comprendre les exigences des postes et les compétences nécessaires à des emplois spécifiques ;
- **Besoins de compétences :** comprendre les types de compétences (techniques, non techniques, etc.) et d'expériences professionnelles les plus recherchées ou en situation de déficit chez les candidat·es (à un emploi). Cela peut également inclure des informations spécifiques sur les entreprises investissant dans le renforcement des capacités de leur personnel ;
- **Préférences en matière de recrutement :** comprendre les comportements et les obstacles en matière de recrutement de groupes spécifiques (par exemple, les jeunes, les femmes).

Source(s) des données

Les enquêtes auprès des entreprises étant une forme de collecte de données primaires, les entreprises elles-mêmes constitueront la principale source d'information. L'accès à d'autres sources, telles que les registres des entreprises/fiscaux, les associations sectorielles ou les enquêtes de grande envergure qui existent déjà, sera, en règle générale, nécessaire pour établir une liste des entreprises à partir desquelles l'échantillon sera défini (base d'échantillonnage). Dans le cas des enquêtes auprès des entreprises du secteur informel, il peut être nécessaire d'associer plusieurs sources d'information afin de définir une base d'échantillonnage.

En fonction de l'axe de l'étude et des caractéristiques du secteur/de l'économie, des représentant·es des entreprises du secteur formel/informel peuvent être interrogé·es. Il est possible de s'entretenir avec des membres du personnel d'une entreprise de plusieurs manières, y compris en face à face, par téléphone ou en ligne. Les personnes interrogées incluront en règle générale des propriétaires d'entreprise ou des haut·es dirigeant·es, bien que tout autre membre du personnel puisse également y prendre part (par exemple, les responsables du recrutement et des comptables).

Exigences liées au contexte (faisabilité)

Plusieurs facteurs doivent être pris en compte avant de décider de la réalisation d'une enquête auprès des entreprises :

- **Délais et fonds suffisants :** les enquêtes auprès des entreprises requièrent du temps et des ressources financières ; elles sont donc plus susceptibles d'être réalisées dans le cadre d'un programme existant que lors de la préparation des projets ;
- **Disponibilité des compétences :** la disponibilité des compétences dans le domaine de la collecte et de l'analyse de données quantitatives (par exemple, des entreprises spécialisées dans la réalisation d'enquêtes de qualité) déterminera la qualité de l'échantillonnage, de la conception de l'enquête et de son analyse ;
- **Possibilité de procéder à une collecte de données primaires :** les personnes interrogées peuvent être difficiles à contacter dans les environnements fragiles (par exemple, par manque de confiance) ou si le gouvernement est sensible aux questions liées à la collecte de données indépendantes. Ces difficultés peuvent être atténuées en travaillant avec les communautés locales et/ou en coopérant avec des agences gouvernementales afin d'obtenir les autorisations nécessaires ;
- **Adaptation à la nature informelle (et à la taille des entreprises) du secteur/de l'économie :** les enquêtes réalisées auprès des entreprises ne sont généralement axées que sur le secteur formel. Dans les économies/secteurs hautement informels, une adaptation de cet instrument peut être nécessaire afin de s'assurer que les entreprises du secteur informel sont bien prises en compte. De même, si les microentreprises et les petites entreprises constituent le public principal (même si elles sont officielles), il convient de faire preuve de réalisme concernant les questions auxquelles elles sont en mesure de répondre (par exemple, elles peuvent avoir une capacité limitée à élaborer des profils professionnels, à définir leurs futurs besoins, etc.).-

Avantages et limitations

Avantages	Limitations
• Permet de disposer d'informations de première main du point de vue des employeurs et du secteur • Peut fournir tout un éventail d'informations, y compris sur les contraintes pour les entreprises, les opportunités d'emploi, les besoins de compétences, etc. ; peut donc contribuer à plusieurs types d'intervention (par exemple, l'EFTP, le développement du secteur privé) • Périmètre flexible (par exemple, le périmètre géographique, les secteurs, formel/informel, etc.) • Contribuer à tisser des liens avec les employeurs en vue d'une future coopération éventuelle	• La collecte de données primaires implique énormément de ressources, surtout en fonction du périmètre de l'enquête (géographique et sectoriel) et de la méthodologie des entretiens (par exemple, en face à face) • Les réponses aux questions liées à la perception et aux perspectives d'avenir sont subjectives, une interprétation prudente est donc nécessaire • Certaines thématiques présentant un intérêt (par exemple, les résultats de l'entreprise, les conditions de travail) peuvent être perçues comme sensibles et ne pas faire l'objet de réponses (franches) ; surtout dans les situations caractérisées par un haut niveau d'informalité • La représentativité des résultats dépend en grande partie de la qualité de l'échantillonnage et d'un taux élevé de réponse (ce qui peut être compliqué, surtout si le niveau d'informalité est élevé) • Les enquêtes de grande envergure requièrent des ressources (externes) importantes en vue de la collecte et de l'analyse de données quantitatives ainsi qu'une grande coordination entre le partenaire de développement et les agences gouvernementales.

Encadré 4.20 : Anticipation basée sur des enquêtes au Maroc

Depuis 2015, l'ANAPEC, l'agence nationale marocaine de promotion de l'emploi et des compétences, réalise, auprès d'un grand nombre d'entreprises nationales, une enquête régionale et sectorielle. En 2017, près de 6.500 entreprises y ont participé, ce qui a donné lieu à un taux de réponse de 78 %, soit le taux de participation le plus élevé jamais enregistré à ce jour. Le questionnaire détaillé aborde des thèmes tels que les besoins de compétences et leur anticipation, ainsi que les investissements prévus dans des branches spécifiques et les différentes professions au sein des entreprises et des secteurs. Grâce au périmètre et à l'envergure de la collecte de données, l'enquête marocaine auprès des entreprises permet d'anticiper l'emploi et les investissements avec précision. Cette enquête démontre que les institutions publiques, telles que les services à l'emploi, peuvent avoir un rôle important à jouer pour garantir la collecte de données primaires auprès des entreprises.

Source : ANAPEC (2017)

Procédure

Définition du périmètre / hiérarchisation des objectifs pédagogiques

Voici plusieurs aspects importants qui devraient être pris en compte avant de réaliser une enquête auprès des entreprises :

(i) **Thématiques présentant un intérêt pour l'enquête :** préciser le type exact d'enquête et formuler les questionnaires en conséquence, à savoir est-ce une enquête sur les besoins de compétences ou une enquête sur le profil des entreprises ? Cette enquête sera-t-elle ponctuelle ou sera-t-elle suivie d'autres enquêtes ? Le périmètre doit également être clair pour les personnes interrogées ;

(ii) **Périmètre géographique et sectoriel :** le périmètre géographique (local, régional, national) et l'axe sectoriel de l'enquête doivent être définis dès le départ. Faire le choix d'un périmètre plus large augmentera le délai et les ressources requises pour mener l'enquête à bien ;

(iii) **Taille et représentativité de l'échantillon :** le nombre de personnes interrogées au sein d'un secteur ou d'une région devra être défini afin de s'assurer de la représentativité de l'échantillon. Si les entreprises informelles constituent une part importante de l'économie/du secteur, l'enquête peut devoir inclure des entreprises du secteur informel (ce qui est susceptible d'ajouter de la complexité au processus). Si les ressources sont limitées, une enquête à petite échelle pourra tout de même être réalisée ;

(iv) **Type de procédure de réalisation de l'enquête :** il convient de définir dès le départ si l'enquête sera réalisée en face à face (sur papier ou sur ordinateur), par téléphone ou par l'intermédiaire d'une plateforme en ligne. Les différentes options impliquent des concessions importantes : les entretiens en face à face sont généralement caractérisés par des taux de réponse supérieurs (ce qui améliore donc la validité des résultats) et permettent de renforcer les liens avec les entreprises, mais sont coûteux et longs à mettre en œuvre. Au contraire, les enquêtes par téléphone ou par internet requièrent moins de ressources, mais les taux de réponse peuvent être faibles.

Étapes/activités à mener afin de mettre en œuvre l'instrument

1. **Phase de conception :** en fonction du périmètre et des objectifs pédagogiques, la première étape consiste à finaliser la conception et la mise en œuvre de l'évaluation envisagée, dont l'affinage des objectifs, de la méthodologie, du programme de travail, de l'approche en matière de collecte de données, etc. Une liste des personnes susceptibles d'être interrogées doit être établie (base d'échantillonnage), soit en consultant les registres officiels des entreprises, soit

en prenant une décision sur place si les entreprises ne sont pas enregistrées. En fonction de la taille de l'échantillon souhaitée et de l'approche d'échantillonnage envisagée, la liste définitive des personnes à interroger doit être établie. Pour s'assurer que l'échantillon est représentatif des différents types d'entreprises, il est judicieux de catégoriser les secteurs, les régions et la taille des entreprises au cours de la phase d'échantillonnage.

2. **Conception de l'enquête et test :** la réussite de l'enquête dépendra en grande partie de la qualité du questionnaire, ce qui justifie un investissement suffisant en matière de temps et de ressources dans son élaboration. Les questionnaires associent un ensemble de questions ouvertes et de questions à choix multiples, allant des données de base concernant l'entreprise, aux besoins de compétences en passant, selon le contexte, par la stratégie, la nouvelle technologie, la gestion du changement, etc. Tester le questionnaire d'une enquête sur un échantillon distinct de personnes permet à l'équipe de chercheur·euses de mettre en lumière et de résoudre les problèmes liés à la fluidité et à la formulation des questions. Si nécessaire, cette étape peut également impliquer la formation de l'équipe sur le terrain au contenu et à l'administration de l'enquête.
3. **Collecte des données :** suite au test de l'enquête, le personnel des entreprises qui composent l'échantillon prédéterminé peut être interrogé à l'aide du questionnaire finalisé. En fonction de l'envergure de l'enquête quantitative, les données de l'enquête peuvent être collectées séparément par une entreprise spécialisée en collaboration avec l'équipe de consultant·es ou celle-ci peut organiser la collecte de données elle-même.
4. **Analyse et projet de rapport :** une fois les données collectées, leur analyse se fait généralement à l'aide de programmes statistiques tels que Stata, SPSS, etc. Un rapport résumant les principaux résultats doit ensuite être rédigé.
5. **Validation et rapport final :** les conclusions de l'enquête doivent être débattues avec les représentant·es des entreprises et autres parties prenantes afin de valider les principaux résultats et de procéder aux ajustements nécessaires, tout en encourageant sa diffusion et son adhésion. Ces commentaires peuvent ensuite être utilisés pour finaliser l'évaluation.

Niveau d'effort

Le niveau d'effort (NE) et le temps nécessaires aux enquêtes auprès des entreprises dépendent essentiellement du périmètre, de la taille et de la précision et peuvent varier du tout au tout. Le niveau d'effort minimum estimé est résumé dans le tableau ci-dessous :

Étapes	Détails	NE estimé (minimum)
Phase de conception	Le délai nécessaire pour sélectionner les personnes à interroger dépendra du périmètre géographique, de la stratégie d'échantillonnage et de l'accès aux listes d'entreprises dans le cadre de l'élaboration de la base d'échantillonnage (il est essentiel d'en tenir compte si le secteur est hautement informel).	5-10 jours
Conception de l'enquête	Le délai nécessaire à la conception et au test du questionnaire dépendra largement du périmètre de l'enquête souhaité (nombre de modules et de questions), de l'étendue de la formation des enquêteur·rices et du nombre de sessions de test.	10-15 jours
Collecte des données	Le délai nécessaire dépendra en grande partie de la zone géographique, de la taille de l'échantillon, de la longueur du questionnaire et du type de procédure de réalisation de l'enquête (par exemple, en face à face, au téléphone, etc.)	10-20 jours
Analyse et projet de rapport	Le niveau d'effort nécessaire à l'analyse des données dépendra de l'éventail des sources de données utilisées dans le cadre de l'évaluation. Si des données sont disponibles au format électronique, l'analyse des données et l'élaboration du rapport peuvent être réalisées plus rapidement.	5-10 jours
Validation et rapport final	L'envergure de cette phase dépend en grande partie de l'ampleur de la consultation et de la validation des résultats auprès des parties prenantes et des institutions, avant de compiler les résultats.	5 jours
Total		35-60 jours

Compétences nécessaires

Les compétences nécessaires à la réalisation d'une enquête auprès des entreprises sont énumérées ci-dessous. Il faut savoir qu'une équipe de base composée d'un·e consultant·e principal·e et de sa propre équipe d'enquêteur·rices peut suffire pour les enquêtes à petite échelle. Pour celles à plus grande échelle, la collecte de données sera généralement confiée à une entreprise externe spécialisée dans la réalisation d'enquêtes dans le cadre d'un contrat distinct.

Personnel/consultant·e(s) principaux·ales	Personnel/consultant·e(s) locaux·ales
• Master ou doctorat en sciences sociales, économie, commerce, développement ou toute discipline connexe • Bonne connaissance de la conception et de la coordination d'enquêtes de terrain, dans l'idéal auprès d'employeurs • Expérience en formation d'enquêteur·rices • Compétences en analyse de données quantitatives (par exemple, SPSS, Stata, R) • Expérience dans le domaine des interactions avec des représentant·es sectoriel·les • Expérience dans le domaine de la gestion de projets/ coordination de parties prenantes • Expérience régionale/nationale (de préférence)	• Diplôme d'enseignement supérieur en sciences sociales ou toute discipline connexe • Bonne connaissance du marché de l'emploi local, notamment le panorama des entreprises et les environnements formel/informel • Excellente maîtrise de l'anglais et de la langue locale (écrit et oral) • Maîtrise de la réalisation d'enquêtes et de la gestion de programmes de traitement de données • Solides compétences analytiques et expérience préalable des travaux impliquant des données et des travaux empiriques sur le terrain • Expérience dans le domaine des interactions avec des représentant·es sectoriel·les

Autres considérations

- **Cohérence avec les enquêtes existantes :** si cela est possible, il peut être pertinent d'aligner le questionnaire de l'enquête auprès des entreprises sur les enquêtes déjà réalisées dans le pays/la région afin de connaître l'évolution des résultats dans le temps et sur la zone géographique. Les enquêtes sur les entreprises de la Banque mondiale et la base de données de l'OIT figurent parmi les points de départ à privilégier dans les pays en développement.
- **Synergies avec le système de monitoring et d'évaluation :** dans le cadre du monitoring et des évaluations d'un projet, l'équipe responsable du projet peut déjà avoir prévu d'interroger le personnel d'entreprises afin de définir une baseline. Il peut être possible d'adapter l'étude baseline afin de collecter des informations supplémentaires sur les entreprises et ainsi contribuer aux diagnostics du marché de l'emploi.
- **Activité ponctuelle ou régulière :** en fonction des besoins du programme, du périmètre de l'enquête et des ressources disponibles, il peut être judicieux de réaliser l'enquête auprès des entreprises à des intervalles réguliers afin d'obtenir des données de panel et d'étudier les tendances.
- **Association à la collecte de données qualitatives :** dans certains cas (notamment si le secteur est de nature hautement informelle), il peut être judicieux d'utiliser des outils qualitatifs conjointement à l'enquête auprès des entreprises, notamment des discussions de groupe ou des entretiens approfondis avec des informateur·rices clés tels que des représentant·es sectoriel·les.

Encadré 4.21 : Initiative de la coalition EFTP en Sierra Leone en matière d'évaluation des besoins de compétences

Lancé par la coalition Enseignement et formation techniques et professionnels (EFTP) de Sierra Leone et appuyé par le Programme des Nations unies pour le Développement (PNUD) et la GIZ, ce rapport porte sur les compétences et les aptitudes de la main-d'œuvre dans des domaines professionnels spécifiques qui avaient été préalablement identifiés dans le cadre d'une analyse sectorielle et semblaient proposer des opportunités d'emploi. Les secteurs évalués ont été regroupés au sein de 5 catégories : 1. Mines/construction/production manufacturière ; 2. Santé ; 3. Énergie ; 4. Tourisme et hôtellerie ; 5. Agriculture et pisciculture.

L'enquête auprès des entreprises comportait deux phases. La première a vu la participation de 30 entreprises (privées, publiques, parapubliques), alors que la seconde se composait d'une analyse en profondeur de 37 services au sein de 26 entreprises réparties entre 5 secteurs. Au total, 67 questionnaires ont été remplis lors de ces deux phases et ont servi de base à l'élaboration du rapport qui concernait 50 domaines professionnels répartis au sein de 5 secteurs différents. Il fournit ainsi des informations sur des missions et des compétences spécifiques ainsi que sur les mécanismes mis en place par les organisations pour surmonter les défis auxquels elles sont confrontées. De manière générale, les données ont mis en lumière les difficultés rencontrées par les employeurs pour pourvoir les postes vacants surtout compte tenu du niveau de technicité. Malgré le nombre de demandeur·euses d'emploi sur le marché en général, en majorité, les candidat·es ne disposaient pas des compétences et de l'expérience pratique requises. Globalement, les employeurs n'ont pas le sentiment d'être impliqués dans les activités des établissements de formation, puisque seuls 3 % des employeurs interrogés collaborent activement avec ceux-ci.

La mise en œuvre de l'enquête a connu des difficultés, raison pour laquelle la phase un et la phase deux sont espacées de deux ans. Des ateliers de validation continue sur les récentes évolutions survenues dans le domaine de l'EFTP ont été utilisés pour remédier à cet intervalle et aucun désaccord vis-à-vis des conclusions et recommandations finales concernant les acteurs privés et publics n'a été constaté.

Source : GIZ (2018)

Ressources supplémentaires

Lignes directrices

Fondation européenne pour la formation (2017), Enquêtes sur les entreprises. Note de contexte sur l'anticipation des compétences.

Fondation européenne pour la formation, Centre européen pour le développement de la formation professionnelle, (CEDEFOP), Organisation internationale du Travail (2017), Developing and running an establishment skills survey (Élaborer et réaliser une évaluation des compétences au sein d'un établissement). Guide to anticipating and matching skills Vol. 5 (Guide sur l'anticipation et l'adéquation entre les compétences Vol. 5)

Banque interaméricaine de développement (2016), Designing an Employers Skills Survey (Concevoir une enquête sur les compétences auprès des employeurs).

International Youth Foundation (2012), Ensuring Demand-Driven Youth Training Programs: How to Conduct an Effective Labor Market Assessment (Élaborer des programmes de formation pour les jeunes axés sur la demande : comment réaliser une évaluation du marché de l'emploi efficace ?).

Études sélectionnées

ANAPEC (2017), Veille prospective sur le marché de l'emploi.

GIZ (2018), Skills needs assessment. Initiative of the TVET Coalition of Sierra Leone (Évaluation des besoins de compétences. Initiative de la coalition EFTP en Sierra Leone).

International Rescue Committee (2015), Akkar Business Climate Assessment. Lebanon (Évaluation du climat des affaires à Akkar. Liban).

ManpowerGroup, Enquête sur les pénuries de talents.

Banque mondiale (2019), Enquêtes sur les entreprises.

OUTIL 10 : ETUDE DE SUIVI

Aperçu

En bref

Une étude de suivi est une étude standardisée destinée à mieux comprendre la situation des diplômé·es d'un établissement scolaire ou de formation ou tout autre programme. Elle est souvent réalisée par des universités, des établissements professionnels ou des prestataires de services de formation sur le marché de l'emploi afin d'évaluer la transition vers la vie active de leurs ancien·nes élèves, bien qu'elle puisse également contribuer à d'autres types d'intervention (par exemple, le suivi des bénéficiaires d'une aide à la création d'entreprise, des agriculteur·rices, etc.). Les diplômé·es sont suivi·es pendant une période pouvant aller de plusieurs mois à plusieurs années après la fin de leurs études ou de leur formation afin de comprendre leur transition vers la vie active, leurs carrières et leurs perspectives, l'utilisation qu'ils·elles font des compétences et des connaissances acquises lors de leur cursus, etc. Elle permet de collecter des informations sur le marché de l'emploi (par exemple, les secteurs présentant un potentiel d'emploi, les salaires, etc.), mais aussi d'évaluer rétrospectivement la pertinence du cursus et du contenu pour le marché de l'emploi.

Principales informations qu'elle peut fournir

Une étude de suivi peut tirer bien des informations des expériences des ancien·nes élèves et des bénéficiaires d'une formation/d'un programme, lorsqu'ils·elles entrent sur le marché de l'emploi ou y font leur retour. À ce titre, elle offre une vue d'ensemble actualisée sur les opportunités d'emploi et la pertinence des programmes de renforcement des compétences. Compte tenu du vaste éventail de thématiques et de questions potentielles, une étude de suivi peut être adaptée afin de répondre aux besoins des chercheur·euses, des établissements scolaires et autres parties prenantes actives dans le domaine de l'enseignement et de l'emploi. En général, une telle étude fournit globalement les informations suivantes :

- **Secteurs et métiers** présentant les taux d'emploi des diplômés les plus élevés
- **Caractéristiques des emplois**, tels que le revenu et les conditions de travail (par exemple, la stabilité, la sécurité sociale, la santé et la sécurité au travail, etc.)
- **Utilisation/déficit de compétences**, notamment des informations sur les compétences utilisées et celles recherchées sur le marché de l'emploi
- **Obstacles perçus à l'emploi et au maintien dans l'emploi**, tels que les caractéristiques de l'emploi (par exemple, les horaires, la distance par rapport au lieu de travail), la

discrimination à l'embauche, les obstacles à l'activité indépendante, etc.

- **Suggestions** des diplômé·es afin d'améliorer le cursus et le contenu du programme

Source(s) des données

Les études de suivi s'appuient sur la réalisation d'enquêtes directement auprès du groupe cible. L'accès à des informations fiables concernant les diplômé·es, telles que les archives administratives regroupant les coordonnées des ancien·nes élèves, peut être utilisé pour définir la base d'échantillonnage et faciliter la collecte de données. En cas de limitation des coordonnées disponibles, un système de « boule de neige » peut être mis en place pour améliorer le taux de réponse si les personnes déjà interrogées recommandent l'enquête aux autres diplômé·es qui n'ont pas encore été contacté·es.

Exigences liées au contexte (faisabilité)

Les études de suivi seront relativement flexibles et peuvent être réalisées dans tout un éventail de contextes. Voici les principaux facteurs à prendre en compte avant la réalisation d'une enquête de suivi :

- **Capacité à procéder à une collecte de données primaires :** afin de favoriser la réussite d'une étude de suivi et de garantir des taux de réponse élevés, l'accès au groupe cible et à des coordonnées récentes est essentiel. Le choix du bon type d'administration du questionnaire (par exemple, en face à face, par téléphone, par courrier électronique) dans le contexte local sera la clé pour garantir des taux de réponse élevés. La propension des diplômé·es à y participer peut également varier en fonction de leur sentiment général vis-à-vis de la formation/du cursus. Dans les contextes fragiles ou les régions caractérisées par une mobilité élevée, ce suivi peut être un véritable défi ;
- **Délai suffisant pour réaliser l'évaluation :** sachant que la préparation de l'étude (par exemple, la collecte de coordonnées récentes) et la collecte des réponses sont susceptibles de prendre du temps, les études de suivi sont moins pertinentes, lorsque les résultats doivent être connus au plus vite afin de contribuer immédiatement à la prise de décisions concernant le programme. De plus, l'étude elle-même ne devrait pas être réalisée immédiatement après l'obtention du diplôme. Au contraire, un délai suffisant devrait s'écouler (par exemple, 6, 12 ou 24 mois) afin de collecter des données pertinentes sur les résultats en matière d'emploi ;
- **Adhésion des parties prenantes :** la réussite des études de suivi passe généralement par une collaboration étroite avec l'établissement/le programme dont les diplômé·es sont le groupe cible de l'étude. Le soutien et l'adhésion des parties prenantes peuvent

permettre la collecte des données (partage des coordonnées) et une amélioration plus rapide du contenu du programme sur la base des résultats de l'étude.

Avantages et limitations

Avantages	Limitations
• Permet de collecter plusieurs types d'information présentant un intérêt, tels que les opportunités professionnelles, les conditions de travail, les obstacles pour les groupes cibles, la demande de compétences, etc. • Peut répondre à des objectifs multiples, y compris le monitoring et l'évaluation du programme (scolaire) et la collecte d'informations sur le marché de l'emploi • Permet d'élaborer des recommandations concrètes afin d'améliorer le contenu des cursus/programmes, etc. • Permet de comparer les programmes ou les établissements d'enseignement/de formation (par exemple, leur taux d'emploi après l'obtention du diplôme)	• Se focalise sur des dimensions « visibles » du groupe cible ; ne permet pas forcément de cerner les problématiques et les dynamiques du marché de l'emploi dans sa globalité (par exemple, en matière de demande de main-d'œuvre, de cadre réglementaire, etc.) • Les résultats ne sont pas représentatifs du marché de l'emploi en général (uniquement le groupe ciblé par l'étude) • Peut nécessiter des ressources importantes du fait de la collecte de données primaires • L'obtention ou la mise à jour d'adresses valides peut être chronophage • À moins d'être réalisée en face à face, l'enquête risque d'être caractérisée par de faibles taux de réponse (ce qui nuit à la crédibilité des résultats) • De nombreux pays ont une expérience limitée en matière d'études de suivi

Encadré 4.22 : Mise en lumière des conditions de transition de l'université vers la vie active propres à chaque pays dans les Balkans

L'objectif général du projet Congrad est d'aider les établissements d'enseignement supérieur en Serbie, au Monténégro et en Bosnie-Herzégovine à réaliser régulièrement des enquêtes auprès des diplômé·es afin d'améliorer les cursus et de faciliter la modernisation des processus. Ce projet devrait contribuer non seulement à l'amélioration des processus d'autoévaluation des institutions en collectant des informations fiables et systématiques sur les liens existant entre les cursus proposés et l'emploi des diplômé·es par la suite, mais aussi à permettre l'évaluation, sur la base de preuves, des réformes de l'enseignement supérieur et de l'évolution des cursus au cours de la dernière décennie. En étudiant les conditions des précédentes études et des choix de carrière des diplômé·es, le projet Congrad offre un aperçu des conditions de transition de l'enseignement supérieur vers la vie active propres à chaque pays et permet aux établissements d'enseignement supérieur au sein des pays partenaires de prendre des décisions stratégiques sur la base des preuves ainsi obtenues. À ce titre, un système de collecte de données auprès des ancien·nes

élèves d'établissements d'enseignement supérieur dans les pays partenaires est considéré comme une importante source d'information.

Source : ETF, CEDEFOP, OIT (2016), p. 27

Procédure

Définition du périmètre / hiérarchisation des objectifs pédagogiques

Avant le lancement de la véritable étude de suivi, il est essentiel de prendre des décisions concernant les éléments suivants :

(i) **Périmètre géographique et institutionnel :** en fonction de l'objectif de l'évaluation, il peut être judicieux de sélectionner un type spécifique d'établissement ou de programme (par exemple, des établissements nationaux d'EFTP) et le périmètre géographique correspondant (toutes les villes ou seulement une partie) qui est le plus approprié et réaliste compte tenu des ressources disponibles ;

(ii) **Périmètre des programmes d'études/formations :** dans certains établissements ou programmes qui proposent tout un éventail d'interventions/cours différents (par exemple, différents domaines dans les établissements d'EFTP, différentes facultés dans les universités), il convient de déterminer quels programmes d'études seront inclus dans l'évaluation ;

(iii) **Thématiques présentant un intérêt pour l'enquête :** avant d'élaborer le questionnaire, les principales thématiques présentant un intérêt (intégration professionnelle, utilisation des compétences, évolution des carrières, etc.) doivent être identifiées (voir l'annexe de l'Outil 10 ci-jointe pour consulter des exemples de thématiques) ;

(iv) **Calendrier :** déterminez le moment idéal pour réaliser une enquête en fonction de son objectif. Si elle est axée sur la transition de l'école vers la vie active, elle doit être réalisée dans un délai de deux ans à compter de l'obtention du diplôme. Par contre, si elle est axée sur l'évolution de carrière, alors un délai plus long peut être nécessaire ;

(v) **Type et périmètre de la collecte de données :** le type de collecte de données aura des répercussions significatives sur les taux de réponse probables ainsi que sur le niveau d'effort/les ressources nécessaires. Dans les pays en développement, les questionnaires remplis en personne ou par téléphone, bien que plus onéreux, sont généralement plus adaptés que ceux à remplir soi-même. Pour les questionnaires remplis par les enquêteur·rices, il convient également de réfléchir à un périmètre approximatif (c'est-à-dire à la taille de l'échantillon) réaliste compte tenu des ressources disponibles.

Dans les situations où l'expérience en matière d'études de suivi est limitée, il est souvent plus pertinent, dans un premier temps, de limiter le périmètre de l'enquête afin de renforcer les capacités et d'acquérir de l'expérience dans le domaine (y compris pour les institutions/programmes partenaires impliqués) avant d'étendre ce périmètre au fur et à mesure.

Étapes/activités à mener afin de mettre en œuvre l'instrument

1. **Phase de conception :** en fonction du périmètre envisagé, la première étape consiste à finaliser la conception et la mise en œuvre de l'évaluation envisagée, dont l'affinage des objectifs, de la méthodologie, du programme de travail, de l'approche en matière de collecte de données, etc. Une composante essentielle de cette étape consiste à préciser la stratégie d'échantillonnage et d'en déterminer la taille appropriée dans le cadre de l'enquête sur la base du degré de représentativité souhaité.
2. **Conception de l'enquête et test :** en fonction des priorités pédagogiques, différents modules et différentes questions seront intégrés au questionnaire. Une attention toute particulière doit également être portée aux différentes réponses proposées afin de s'assurer qu'elles cernent les réalités susceptibles d'exister sur le terrain. Parmi les autres aspects à prendre en compte, on trouve les décisions concernant les types de questions à poser (ouverte, fermée, échelles, etc.), la mise en page du questionnaire, etc. Le projet de questionnaire doit être testé auprès d'un groupe restreint de personnes (même profil que le groupe cible, mais sans faire partie de l'échantillon de l'étude) afin de bénéficier d'informations concernant la longueur du questionnaire, la clarté des questions, la pertinence des réponses possibles, etc. Plusieurs tests et plusieurs modifications pourraient être nécessaires avant le déploiement du questionnaire.
3. **Collecte des données :** le processus spécifique de collecte de données dépendra en grande partie du mode d'administration (par exemple, en face à face ou par Internet). Pour les enquêtes réalisées sur la base d'entretiens, la formation des enquêteur·rices doit également être planifiée. Dans tous les cas, les personnes interrogées doivent disposer d'informations claires concernant les objectifs de l'étude. L'équipe responsable de l'étude doit consigner les noms des personnes contactées/interrogées, mettre à jour les coordonnées si nécessaire et avoir mis en place un processus permettant l'envoi de rappels aux personnes à interroger. Des procédures claires de contrôle qualité en temps réel doivent avoir été mises en place afin d'identifier les éventuels problèmes et y répondre au plus vite (par exemple, en formant une nouvelle fois les enquêteur·rices si nécessaire).
4. **Analyse et projet de rapport :** l'analyse associera généralement une analyse descriptive des questions fermées (par exemple, le pourcentage de personnes employées) à une analyse du texte des questions ouvertes, par exemple, celles concernant l'évolution de carrière après l'obtention du diplôme.

5. **Validation et rapport final :** les résultats de l'enquête doivent être débattus et validés avec l'établissement/le programme afin d'acquérir une compréhension commune des dynamiques du marché de l'emploi et de convenir de potentiels points de départ d'améliorations à apporter au contenu du cursus/programme. Les commentaires reçus dans le cadre du processus de validation peuvent ensuite être intégrés au rapport final.

Niveau d'effort

Le niveau d'effort (NE) et le temps nécessaires aux enquêtes de suivi dépendent essentiellement du périmètre, de la taille et de la précision, et peuvent varier du tout au tout. Le niveau d'effort minimum estimé, résumé dans le tableau ci-dessous, fait référence au délai nécessaire à un·e expert·e externe pour contribuer au processus. Du début à la fin, celui ou celle-ci nécessitera un délai bien plus long du fait du temps nécessaire pour procéder à la validation interne, aux tests, à la réception des réponses, etc., une étude de suivi ne constituant ainsi pas un outil d'évaluation rapide.

Étapes	Détails	NE estimé (minimum)
Phase de conception	Le délai nécessaire dépend largement du périmètre de l'étude de suivi et de l'approche adoptée en matière d'échantillonnage.	5-10 jours
Conception de l'enquête	La phase de conception et de test prendra plus de temps si l'enquête est élaborée à partir de rien (rédaction des questions, codes des réponses, etc.), mais peut être relativement rapide si elle s'appuie sur des activités précédentes.	10-15 jours
Collecte des données	Dans le cas des enquêtes à remplir soi-même, la participation d'un·e expert·e externe peut être minimale, alors que les enquêtes impliquant des enquêteur·rices prendront du temps afin de les former et de superviser la collecte de données (réalisée par une autre équipe d'enquêteur·rices ou une entreprise spécialisée).	5-20 jours
Analyse et projet de rapport	Le niveau d'effort nécessaire à l'étude dépend de la longueur du questionnaire et du nombre de questions ouvertes dont l'analyse requiert bien plus de temps.	5-10 jours
Validation et rapport final	L'envergure de cette phase dépend en grande partie de l'ampleur de la consultation et de la validation des résultats, avant de compiler les résultats.	5 jours
Total		30-60 jours

Compétences nécessaires

Les compétences nécessaires à la réalisation d'une étude de suivi sont énumérées ci-dessous. Dans le cas des questionnaires à remplir soi-même, l'équipe au cœur du projet peut être composée d'un·e consultant·e principal·e et de personnel local avec pour mission de contribuer à la coordination, par exemple, la communication avec les personnes à interroger. Pour les enquêtes à plus grande échelle impliquant des enquêteur·rices, la collecte de données sera généralement confiée à une entreprise externe spécialisée dans la réalisation d'enquêtes dans le cadre d'un contrat distinct.

Personnel/consultant·e(s) principaux·ales
• Master ou doctorat en sciences sociales, économie, commerce, développement ou toute discipline connexe • Bonne connaissance de la conception et de la mise en œuvre d'enquêtes • Expérience dans le domaine de la collecte de données, leur interprétation et l'élaboration de rapports • Connaissance approfondie et expérience des logiciels statistiques pertinents (par exemple, SPSS, Stata ou R) ainsi que des logiciels d'analyse textuelle • Expérience professionnelle préalable dans le pays/la sous-région • Maîtrise de la langue locale préférable • Expérience dans le domaine de la communication avec les entreprises et autres établissements scolairess

Autres considérations

- **Liens avec les activités standards de monitoring et d'évaluation (M&E) :** les études de suivi peuvent non seulement aider à mieux comprendre le marché de l'emploi, mais elles constituent également un outil essentiel en matière de monitoring et d'évaluation, car elles permettent de mesurer les performances de l'établissement ou du programme en question. Les objectifs d'une évaluation du marché de l'emploi et des activités de monitoring et d'évaluation peuvent ainsi souvent être associés. En effet, une étude de suivi concernant un nouveau programme d'EFTP peut par exemple, avoir pour objectif de mesurer les taux d'emploi des ancien·nes élèves et utiliser ces chiffres comme base pour mesurer de futurs progrès. La même étude pourrait alors potentiellement être utilisée pour collecter des informations sur le marché de l'emploi susceptibles d'être utilisées au-delà de l'objectif de la baseline.
- **Processus participatif à l'appui du renforcement des capacités :** bien que les études de suivi puissent être des activités ponctuelles menées par des consultant·es, elles sont également pertinentes en vue de l'adoption d'une approche participative favorisant l'implication active des établissements participants dans la conception, la mise en œuvre et l'analyse de l'évaluation. Une approche participative est souvent à même de

mieux répondre aux besoins spécifiques d'établissements et programmes d'études, tout en renforçant leurs capacités institutionnelles afin d'être en mesure de mener à bien des études de suivi de manière indépendante par la suite (amélioration de la viabilité). Une approche de ce type donnera la priorité à la formation du personnel tout au long du cycle du projet (conception de l'étude, collecte et analyse des données, puis interprétation des résultats) et sa réalisation prendra donc plus de temps (12 - 24 mois).

- **Coopération entre les partenaires/parties prenantes :** la coopération interinstitutionnelle dans le cadre de la réalisation d'études de suivi entre les établissements scolaires et de formation ou autres programmes peut accroître leur pertinence tout en réduisant les coûts. Par exemple, cela peut leur permettre de définir une conception commune ou de convenir de la méthodologie et du contenu de l'enquête si leurs objectifs sont similaires. Cela rendra les résultats encore plus comparables et facilitera la comparaison entre les établissements.

Encadré 4.23 : Suivi des diplômé·es de l'enseignement supérieur et secondaire professionnel en Macédoine du Nord

L'ETF a réalisé la première étude de suivi nationale en Macédoine du Nord dans le cadre du projet « Soutien à l'innovation et au renforcement des compétences » mené par la Banque mondiale. Cette étude a analysé les compétences des diplômé·es de l'enseignement supérieur et d'établissements d'enseignement secondaire professionnel (EFP), et leur pertinence en matière de transition vers un marché de l'emploi difficile caractérisé par des taux de chômage globaux et de chômage élevés chez les jeunes.

Méthodologie

Cette étude de suivi s'est focalisée sur les diplômé·es de l'EFP secondaires et de l'enseignement supérieur qui avaient terminé leurs études au cours de l'année scolaire 2014-2015. Les données avaient été collectées à l'aide d'un questionnaire rédigé en trois langues (macédonien, albanais et anglais). Ce questionnaire avait été programmé à l'aide du logiciel QTAFI et testé avant son déploiement sur le terrain.

Défis

À l'origine, l'étude s'appuyait sur un questionnaire à remplir soi-même en ligne. Toutefois, du fait de l'absence d'adresses électroniques valides et d'un faible taux de réponse (moins de 10 % des personnes contactées par courrier électronique), l'équipe de chercheur·euses avait fait le choix de procéder à des entretiens par téléphone, ce qui a permis de contacter un plus grand nombre de diplômé·es.

Conclusions

Cette analyse avait permis de constater que les diplômé·es d'EFP et de l'enseignement supérieur étaient relativement satisfait·es de leurs études, même si le taux de satisfaction chutait quand il était question du matériel scolaire, des loisirs et des activités sportives ainsi que de la qualité des services d'accompagnement (stages et/ou emplois) mis à disposition par les établissements scolaires. Environ un tiers des diplômé·es de l'enseignement supérieur n'avait pas fait de stage lors de ses études même si la loi l'imposait. En termes de résultats en matière d'emploi et de participation au marché de l'emploi, 53 % des étudiant·es d'EFP avaient poursuivi par des études supérieures. Pour les diplômé·es de l'enseignement supérieur, la transition entre l'école et la vie active a semblé relativement facile puisque près de la moitié trouvait un emploi dans les 6 mois suivant l'obtention de leur diplôme. Chez ceux et celles qui ont trouvé un emploi, plus de 60 % ont signé un contrat à durée indéterminée, même si les salaires étaient bas.

Source : ETF (2017b)

Ressources supplémentaires

Lignes directrices

Fondation européenne pour la formation (2017), Tracer studies: Evaluating the impact of training programmes (Études de suivi : évaluer l'impact des programmes de formation).

Centre européen pour le développement de la formation professionnelle, Fondation européenne pour la formation (CEDEFOP), Organisation internationale du Travail (2016), Carrying out tracer studies (Réaliser des études de suivi). Guide to anticipating and matching skills and jobs Vol. 6 (Guide sur l'anticipation et l'adéquation entre les compétences et les emplois Vol. 6)

Organisation internationale du Travail (2011) Méthodologie d'études rétrospectives de suivi.

Schomburg, H. (2003), Handbook for Graduate Tracer Studies (Manuel relatif aux études de suivi auprès des diplômé·es). Université de Cassel, Centre for Research on Higher Education and Work (Centre de recherche sur l'enseignement supérieur et l'emploi).

Études sélectionnées

Fondation européenne pour la formation (2017b), Tracing Secondary Vocational and Tertiary Education Graduates in the Former Yugoslav Republic of Macedonia. 2016 Tracer Study Results (Suivi des diplômé·es de l'enseignement secondaire professionnel et de l'enseignement supérieur dans l'ex-République yougoslave de Macédoine. Résultats de l'étude de suivi 2016).

Fondation européenne pour la formation, Centres de recherche des ressources sur le Caucase (2012), Tracer study of recent graduates from vocational education institutions in Kotayk and Ararat Marzes of Armenia. Draft Report (Étude de suivi des jeunes diplômé·es des établissements d'enseignement professionnel dans les marzer de Kotayk et d'Ararat. Projet de rapport).

GIZ (2018), TVET Graduates in BiH [Bosnia and Herzegovina]. Tracer Study Report 2018 (Diplômé·es de l'EFTP en Bosnie-Herzégovine. Rapport de l'étude de suivi 2018).

Organisation internationale du Travail (2016), A Tracer Study of Technical Vocational Education and Training Institute Graduates in Khartoum State (Étude rétrospective de suivi des diplômé·es d'établissements d'EFTP dans l'État de Khartoum).

International Network of Graduate Surveys (INGRADNET) (Enquête auprès des membres du réseau international des diplômé·es)

ANNEXE : OUTIL 10 :

Principaux thèmes à inclure dans une étude de suivi réalisée au sein d'établissements d'enseignement supérieur et d'EFTP

La longueur et le contenu d'une étude de suivi dépendent de son périmètre et du groupe cible. En ce qui concerne les études de suivi axées sur l'enseignement supérieur et l'EFTP, l'ETF recommande un ensemble de questions couvrant les grandes thématiques suivantes :

1. Cursus proposés au sein des établissements
2. Stages et expériences professionnelles dans le cadre du cursus au sein de l'établissement
3. Évaluation des conditions et des dispositifs d'étude au sein de l'établissement
4. Degré de satisfaction concernant les études
5. Après l'obtention du diplôme de l'établissement
6. Emploi et entreprise
7. Exigences professionnelles
8. Lien entre les études et l'emploi
9. Orientation professionnelle et degré de satisfaction de l'emploi
10. Formation/enseignement professionnels avant les études au sein de l'établissement
11. Autres EFTP ou enseignement supérieur suivis après les études au sein de l'établissement
12. Autre formation technique/professionnelle
13. Données démographiques
14. Migration et mobilité régionale
15. Commentaires et recommandations des personnes interrogées

Source : ETF, CEDEFOP, OIT (2016), p. 74 (ce document contient également une annexe regroupant des exemples de modules de questionnaire)

OUTIL 11 : ANALYSE DES OFFRES D'EMPLOI

Aperçu

En bref

Les offres d'emploi constituent une source d'information précieuse dans le cadre de l'analyse des marchés de l'emploi. Les sources traditionnelles de ces offres incluent les journaux et les données administratives des agences publiques pour l'emploi qui les publient. Ces dernières années, l'utilisation de portails pour l'emploi (en ligne) s'est considérablement développée, y compris dans les pays en développement. En effet, les emplois sont de plus en plus proposés en ligne sur des portails pour l'emploi, les réseaux sociaux et les plateformes de networking (par exemple, LinkedIn), les sites Internet des agences de recrutement, les sites Internet des agences de travail intérimaire, etc. Une analyse des offres d'emploi (AOE) désigne une analyse des emplois proposés par l'intermédiaire de ces différentes plateformes et agences, qu'elles soient traditionnelles ou en pleine croissance. Grâce aux informations à la fois récentes et précises que cet outil est susceptible de fournir (par exemple, les offres d'emploi et les compétences recherchées par secteur, par métier, etc.), il est de plus en plus utilisé pour analyser la demande de main-d'œuvre et les besoins de compétences.

Principales informations qu'elle peut fournir

L'analyse des offres d'emploi peut permettre d'obtenir des informations fiables et opportunes sur la demande de main-d'œuvre à un moment précis et au fil du temps (analyse des tendances). À ce titre, elle peut fournir des indications sur l'évolution et la ventilation des emplois vacants, mais aussi sur l'évolution des dynamiques du marché de l'emploi. Elle fournit surtout les types d'information sur le marché de l'emploi suivants :

- **Nombre d'offres d'emploi :** une AOE peut fournir des indications sur la demande de main-d'œuvre globale en termes d'e**mplois et d'offres d'emploi ;**
- Caractéristiques des offres d'emploi : en fonction du degré de précision des informations figurant dans les offres d'emploi, une AOE peut fournir des indications sur la ventilation des emplois vacants selon tout un éventail de variables telles que le secteur, la profession, la zone géographique, les qualifications et l'expérience professionnelle requises, les salaires, etc. ;
- **Besoins de compétences :** les descriptions des postes proposés peuvent fournir des informations précieuses sur les compétences spécifiques requises pour certains emplois telles que des compétences techniques, non techniques, etc. ;

- **Profils professionnels :** dans la mesure où les missions sont clairement définies, ces offres d'emploi peuvent également contribuer à mieux comprendre les responsabilités et la nature (susceptible d'évoluer) du poste dans différentes catégories d'emploi.

En conséquence, une AOE peut contribuer à informer les parties prenantes et à contribuer à certains domaines des interventions, y compris le suivi et l'analyse du marché de l'emploi, l'évaluation des compétences recherchées et l'identification des nouvelles compétences et des nouveaux emplois (et ainsi contribuer à l'élaboration des programmes d'études et de formation), tout en offrant des informations dans le cadre de l'orientation professionnelle, etc. Si des informations sur les demandeur·euses d'emploi/les candidat·es sont disponibles, alors une AOE peut être étendue de manière à inclure une analyse des comportements en matière de recherche d'emploi et à améliorer l'adéquation entre l'offre et la demande de compétences.

Source(s) des données

En règle générale, les différentes sources de données concernant les offres d'emploi seront obtenues auprès des organisations suivantes :

- Agence publique nationale pour l'emploi
- Portails pour l'emploi en ligne (par exemple, Indeed.com, Monster.com, etc.)
- Réseaux sociaux et plateformes de networking dotés de fonctionnalités dédiées au recrutement (par exemple, LinkedIn)
- Prestataires de services d'intermédiation pour l'emploi privés (par exemple, les agences de recrutement, les agences de travail intérimaire)
- Sites Internet des journaux

En fonction du pays concerné, différents prestataires peuvent exister et avoir une pénétration du marché plus élevée/plus faible. Dans certains pays, l'agence publique pour l'emploi peut en effet par exemple, détenir une part significative du marché de la publication d'offres d'emploi dans le pays en question, alors que, dans d'autres, cela peut être moins efficace et, de ce fait, ne sera pas forcément révélateur du marché de l'emploi. De même, les portails pour l'emploi ou les sites de réseaux sociaux, qu'ils soient nationaux ou internationaux (par exemple, LinkedIn), peuvent être largement utilisés dans certains pays, alors que, dans d'autres, ils ne représentent qu'un pourcentage minime des offres d'emploi. Plus le taux de pénétration d'un service est élevé, plus il est utile dans le cadre d'une analyse du marché de l'emploi. Dans la pratique, l'association de données provenant de plusieurs sources/prestataires (par exemple, l'agence nationale pour l'emploi et les principaux portails pour

l'emploi en ligne) peut permettre d'obtenir une vue d'ensemble représentative, notamment parce que différents canaux ont tendance à être utilisés par différents types d'entreprise et de demandeur·euses d'emploi (par exemple, les emplois moyennement et peu qualifiés sont proposés par l'agence pour l'emploi, tandis que les emplois très qualifiés sont susceptibles d'être proposés par des portails en ligne).

Exigences liées au contexte (faisabilité)

L'analyse des offres d'emploi en tant que composante de l'évaluation du marché de l'emploi peut se révéler bien plus pertinente dans les contextes suivants :

- **Disponibilité des données :** la principale condition préalable à toute AOE est l'accès à au moins une source fiable de données impliquant un nombre significatif d'offres d'emploi, ce qui permet d'avoir une vue d'ensemble précise du marché de l'emploi (ou d'une partie de celui-ci). Au minimum une agence publique nationale pour l'emploi et/ou un portail pour l'emploi en ligne ou un réseau social qu'un pourcentage significatif de la population consulte devra être étudié si l'objectif est d'obtenir des informations sur l'intégralité du marché de l'emploi. Si l'objectif est d'analyser la demande de main-d'œuvre dans une région ou dans un secteur spécifique, alors la source d'information devra être caractérisée par une pénétration suffisante dans cette région ou ce secteur (par exemple, un portail pour l'emploi spécialement dédié au secteur des TI) ;
- **Délai suffisant pour réaliser l'évaluation :** à moins que les données requises ne soient déjà disponibles (par exemple, grâce à une précédente mission en collaboration avec le prestataire ou l'agence en question), l'accès à des données sur les offres d'emploi puis leur analyse peuvent prendre plusieurs mois ;
- **Marchés de l'emploi suffisamment formels :** sachant que les employeurs informels sont susceptibles de ne pas avoir recours à des canaux de recrutement formels tels que les agences ou les portails pour l'emploi (et donc de recruter par l'intermédiaire de leurs réseaux personnels), un nombre significatif d'employeurs formel et d'embauches officielles est nécessaire pour que ce type d'évaluation engendre des résultats pertinents.

De plus, le recours à des canaux de recrutement formels en général et à des portails en ligne en particulier est plus probable dans des pays caractérisés par des taux d'alphabétisation (générale et de maîtrise de l'outil informatique) élevés et une forte pénétration d'Internet.

Avantages et limitations

Avantages	Limitations
• Bon indicateur de la demande de main-d'œuvre actuelle/récente • Permet d'analyser le marché de l'emploi pratiquement en temps réel (par exemple, les offres d'emploi le trimestre dernier/l'année dernière) grâce à des informations actualisées (ce qui permet donc d'identifier l'évolution rapide des besoins du marché de l'emploi) • Fournit des informations précises, détaillées et à grande échelle concernant la demande de main-d'œuvre (par exemple, par secteur, zone géographique, métier, etc.), y compris concernant les caractéristiques des emplois et les besoins de compétences • Les données ont déjà été collectées et sont disponibles au sein des organisations concernées (voir les sources des données), ce qui permet ainsi de gagner du temps et de ne pas consacrer de fonds à la collecte des données primaires. • Une fois la méthodologie et les procédures d'analyse des données déterminées, l'analyse peut être dupliquée relativement facilement au fil du temps (à moindre coût)	• La disponibilité et l'utilisation des portails pour l'emploi diffèrent entre les pays, voire au sein même des pays, à cause de la fracture numérique et des différences entre les structures de l'emploi • Les informations présentes sur les portails pour l'emploi ne sont généralement pas représentatives du marché de l'emploi dans son intégralité (par exemple, du fait d'une surreprésentation des entreprises formelles, de certains secteurs, des professions moyennement et hautement qualifiées, etc.) • Les missions et les compétences évoquées dans une offre d'emploi ne sont souvent pas le reflet de l'intitulé du poste dans son intégralité, par exemple, parce que les employeurs peuvent n'y évoquer que les principales responsabilités et missions afin de « filtrer » les candidat·es ou parce que la description du poste n'est pas suffisamment claire • Il est possible qu'une offre ne corresponde pas forcément à un nouveau poste soit à cause d'un doublon (publication sur plusieurs portails), soit d'un remplacement (par exemple, le départ d'un·e salarié·e) • La taxonomie des caractéristiques de l'emploi (par exemple, le secteur, le métier) utilisée par les portails pour l'emploi peut ne pas correspondre aux classifications officielles (ce qui complique donc toute analyse) • Les données tirées des différents portails pour l'emploi peuvent être difficiles à agréger du fait d'un manque d'harmonisation

Source : Adapté de CEDEFOP (2019).

Sur la base de ce qui précède, une AOE peut être considérée comme un complément idéal (plutôt qu'un substitut) aux sources traditionnelles de données concernant le développement de la main-d'œuvre (par exemple, une enquête sur les forces de travail et autres enquêtes auprès des ménages, auprès des employeurs, les archives des autorités fiscales et de sécurité sociale, etc.).[16]

16 Amaral et al. (2018)

Encadré 4.24 : Analyse des offres d'emploi au Malawi

Grâce aux Big Data fournies par myJobo.com, le principal portail de recherche d'emplois en ligne du Malawi, entre 2016 et 2018, il a été possible de mettre en lumière tout un éventail de tendances en matière de fonctions, qui se concentraient principalement dans des secteurs tels que l'administration, la comptabilité, la gestion, l'ingénierie, les relations publiques, l'enseignement et la santé. Cette évaluation a révélé que les métiers les plus recherchés dans les zones urbaines du Malawi pendant la période sur laquelle portait l'analyse étaient les comptables, les assistant·es comptables, les assistant·es administratif·ives, les responsables financier·es, les gestionnaires de projet et les coordinateur·rices de projet. Une liste des 100 principaux emplois offre une vue d'ensemble précise des opportunités et des compétences recherchées sur le marché de l'emploi ainsi que des informations précieuses aux demandeur·euses d'emploi ainsi qu'aux planificateur·rices du gouvernement, aux prestataires de services d'enseignement et autres. Les principales compétences demandées à un·e comptable sont par exemple, la comptabilité, la connaissance du système fiscal, la publication d'informations financières, les budgets, le rapprochement financier, la maîtrise de Microsoft Excel, le grand livre, les comptes fournisseurs, les contrôles internes, la gestion et l'analyse des données financières.

Source : ETF (2019), p. 46-47

Procédure

Définition du périmètre / hiérarchisation des objectifs pédagogiques

Selon les priorités pédagogiques du projet et les données disponibles, les principaux choix en matière de périmètres de l'évaluation incluent :[17]

(i) **Précision de l'analyse des offres d'emploi :** au minimum, il convient de réaliser une analyse descriptive des caractéristiques des offres d'emploi (par exemple, par secteur, par ville, etc.). Une analyse supplémentaire portant sur les besoins de compétences sur la base des descriptions des postes disponibles peut être réalisée, mais celle-ci prendra plus de temps ;

(ii) **Durée de l'analyse :** dans l'idéal, il faudrait avoir accès à au moins une année civile de

17 Une analyse supplémentaire peut être nécessaire, par exemple, pour comprendre les corrélations entre les compétences recherchées et les salaires ou les résultats de l'entreprise, mais celles-ci ne constituent pas, en règle générale, l'axe central des projets de développement (mais au contraire celles d'une recherche universitaire) et impliquent des données supplémentaires qui sont susceptibles de ne pas être disponibles dans des pays partenaires.

données (pour éviter les effets saisonniers). Si la disponibilité des données le permet, cette analyse peut également porter sur plusieurs années (capacité à analyser les tendances) ;

(iii) **Analyse des demandeur·euses d'emploi (facultatif) :** les agences pour l'emploi et les portails en ligne peuvent non seulement fournir des informations sur les offres d'emploi, mais aussi sur les demandeur·euses d'emploi (par exemple, des données sur les CV, la fréquence à laquelle ils·elles postulent et les offres auxquelles ils·elles répondent, etc.). Une analyse des caractéristiques des demandeur·euses d'emploi et de leur comportement peut constituer un axe d'analyse supplémentaire, même si ce type d'information est susceptible de ne pas être de la plus haute importance.

Bien que certaines interventions puissent s'intéresser tout particulièrement à la situation d'une région géographique ou d'un secteur en particulier, limiter le périmètre à une région ou à un secteur peut ne pas réduire la somme de travail à fournir. Sachant qu'en majorité, les sources de données seront certainement plus vastes (par exemple, nationales), les activités de traitement et d'analyse des données ne seront pas fondamentalement différentes.

Étapes/activités à mener afin de mettre en œuvre l'instrument

1. **Phase de conception (identification de la source de données) :** pour optimiser la qualité des informations qui pourront être tirées des offres, il est essentiel de déterminer quels prestataires et quelles plateformes existent dans le pays concerné, et de les hiérarchiser en fonction de (i) leur envergure (par exemple, le nombre d'offres l'année précédente, le périmètre géographique et sectoriel concerné) et (ii) la qualité des données tirées des offres (par exemple, des champs structurés dans les notes relatives aux offres). Une étude comparative des sources potentielles est donc nécessaire dans un premier temps. Compte tenu du périmètre potentiellement limité qu'implique le recours à une source d'information unique, il peut souvent être souhaitable de disposer de données provenant de plusieurs sources (par exemple, un portail pour l'emploi en ligne de premier plan et les offres de l'agence nationale pour l'emploi). Le périmètre et le programme de travail de l'évaluation qui sont envisagés peuvent être affinés sur la base de cette étude comparative.
2. **Accès aux données :** il est possible d'avoir accès à des données en vertu d'un accord officiel conclu avec l'agence ou le·la propriétaire du portail (y compris par l'intermédiaire de leur acquisition). À défaut, d'autres techniques telles que le « web scraping » (à savoir une technique permettant d'extraire des champs de données spécifiques d'un site Internet) ou le « web crawling » (à savoir l'utilisation d'un robot programmé pour télécharger les pages d'un site Internet, cet outil est donc plus générique que le web scraping) peuvent être étudiées.[18]

18 CEDEFOP (2019).

3. **Prétraitement des données :** pour créer une base de données adaptée à une analyse, celle-ci devra être « nettoyée » (c'est-à-dire que les informations qui ne sont pas utiles à l'analyse devront être supprimées, les données devront être organisées et harmonisées, notamment en complétant les informations et en les classant si nécessaire) et les « doublons » devront être supprimés. Une suppression de ces doublons est nécessaire non seulement lorsque plusieurs bases de données sont fusionnées (par exemple, les employeurs publiant la même offre sur plusieurs portails), mais également lors de l'utilisation des données tirées d'un seul portail (par exemple, un employeur publiant une même offre plusieurs fois).
4. **Analyse et projet de rapport :** le type d'analyse de données à réaliser et la longueur du projet de rapport dépendent du périmètre de l'évaluation. Voici quelques exemples courants d'analyse des offres d'emploi (voir l'annexe de l'Outil 11 ci-joint pour en savoir plus) :
   a. Analyse descriptive des caractéristiques des offres d'emploi (par exemple, la fréquence et la répartition des offres d'emploi par secteur, métier, ville, etc.) ;
   b. Analyse textuelle des besoins de compétences (à savoir une analyse des descriptions des postes par l'intermédiaire d'une recherche par mots-clés des compétences et des aptitudes recherchées par les employeurs).
5. **Validation et rapport final :** il peut être utile de partager les résultats préliminaires (par exemple, un projet de rapport ou des présentations) avec les parties prenantes afin de trianguler/croiser les résultats, puis d'obtenir des informations supplémentaires en vue de la finalisation du rapport.

Niveau d'effort

Le niveau d'effort (NE) et le temps nécessaires aux AOE varient du tout au tout en fonction du périmètre et de la qualité de l'analyse souhaités ainsi que de la qualité des données utilisées. Le niveau d'effort minimum estimé nécessaire à un·e expert·e externe se situe, dans la majorité des cas, entre 1 et 3 mois (comme résumé dans le tableau ci-dessous). Le délai réel de réalisation de l'évaluation du début à la fin peut être bien plus long s'il faut, dans un premier temps, obtenir les données (par exemple, en négociant un accord formel, en réalisant des activités de web scraping, etc.).

Étapes	Détails	ΠE estimé (minimum)
Phase de conception	Si nécessaire, un·e consultant·e peut contribuer à l'analyse comparative des différentes sources de données (périmètre, qualité, etc.).	5-10 jours
Accès aux données[19]	Si les données ne sont pas obtenues en vertu d'un accord conclu avec l'agence en question, les activités de web scraping/crawling devront être programmées (et testées) et plusieurs mois seront au minimum nécessaires pour collecter les données.	5-10 jours
Prétraitement	Le délai nécessaire au prétraitement dépend en grande partie du niveau souhaité de (a) transparence (par exemple, en matière de qualité de documentation du processus de nettoyage et de déduplication des données), ce qui simplifie le contrôle qualité et la validation, et (b) réplicabilité/évolutivité (c'est-à-dire la création d'algorithmes de traitement des données au lieu d'un traitement manuel).	10-20 jours
Analyse et projet de rapport	Alors qu'une analyse descriptive de base portant sur les caractéristiques des offres d'emploi et la présentation des données peut être relativement rapide, une analyse textuelle des besoins de compétences est bien plus chronophage (par exemple, du fait de la création d'un dictionnaire des mots-clés, le développement d'un moteur de recherche ou d'un outil de machine learning, la validation, etc.).	5-10 jours (analyse descriptive) 20-25 jours (analyse textuelle)
Validation et rapport final	L'envergure de cette phase dépend en grande partie de l'ampleur de la consultation et de la validation des résultats auprès des parties prenantes et des institutions, avant de compiler les résultats.	5 jours
Total		30-80 jours[20]

19 Le délai indiqué ici ne représente que le temps nécessaire aux activités d'un·e expert·e externe. Aucun éventuel délai supplémentaire nécessaire à l'agence commanditaire (par exemple, pour négocier l'accès aux données) n'est pris en compte.

20 La limite inférieure (30 jours) ne concerne que l'analyse descriptive, alors que la limite supérieure (80 jours) inclut à la fois l'analyse descriptive et l'analyse textuelle.

Compétences nécessaires

En fonction de la nature de l'analyse à laquelle la priorité est donnée, il conviendra de réunir une équipe dont les membres allient une expérience dans le domaine de l'analyse de Big data et de la compréhension du marché de l'emploi local.

Personnel/consultant·e(s) principaux·ales	Personnel/consultant·e(s) locaux·ales
• Master ou doctorat en sciences sociales, économie, commerce, développement ou toute discipline connexe • Bonne connaissance des statistiques / économétrie • Expérience dans le domaine de l'analyse du marché de l'emploi • Expérience avérée dans le domaine du traitement des ensembles de Big data (par exemple, le nettoyage, l'harmonisation, etc.) • Solide connaissance des logiciels statistiques (par exemple, STATA, SPSS, R, SAS) • Expérience des langages de programmation utilisés (par exemple, Python, Java, C++) • Expérience du web scraping (si nécessaire) • Expérience des outils de machine learning (si nécessaire)	• Diplôme d'enseignement supérieur en sciences sociales ou toute discipline connexe • Bonne connaissance du marché de l'emploi local. Dans l'idéal, au minimum une année d'expérience professionnelle avérée dans un contexte lié au développement • Excellente maîtrise de l'anglais et de la langue locale (écrit et oral) • Maîtrise de Microsoft Office (Excel, Word, PowerPoint) • Solides compétences analytiques et expérience préalable des travaux impliquant des données • La connaissance basique de la programmation est un plus.

Autres considérations

- **Coopération avec les partenaires/parties prenantes :** la qualité d'une AOE peut être améliorée grâce à une collaboration étroite avec les parties prenantes concernées. Le renforcement notamment des relations avec les agences détenant les données concernant les offres d'emploi (par exemple, les portails pour l'emploi en ligne, l'agence nationale pour l'emploi, etc.) pourra probablement faciliter l'accès aux données. Si d'autres partenaires de développement ont déjà noué de tels liens, alors la collaboration avec ceux-ci sera sûrement bénéfique. Outre le fait d'avoir accès à des données concernant les offres, la collaboration avec des organisations compétentes est également susceptible de contribuer à l'harmonisation du processus de collecte de données à proprement parler et donc à faciliter l'agrégation et l'analyse des données par la suite.
- **Intégration dans les systèmes d'information sur le marché de l'emploi :** sachant qu'une AOE peut être un complément précieux pour les informations sur le marché de l'emploi, au-delà des informations spécifiques nécessaires dans le cadre d'un projet précis, il est judicieux de se demander de quelle manière ce type d'analyse peut être dupliqué

et diffusé (voire institutionnalisé) à l'avenir, par exemple, dans le cadre du système d'information sur le marché de l'emploi d'un pays.

Encadré 4.25 : Analyse des offres d'emploi au Kosovo

Au Kosovo, le marché de l'emploi est caractérisé à la fois par un excédent de main-d'œuvre, surtout chez les jeunes qui entrent sur le marché de l'emploi, et par la perception de l'existence d'une pénurie de compétences au sein des entreprises. Bien que des informations sur l'offre de main-d'œuvre soient disponibles grâce à des enquêtes standards, des données détaillées sur la création d'emplois et les besoins de compétences sont rares. Sachant qu'un nombre croissant d'offres d'emploi au Kosovo sont publiées sur des portails en ligne, la Banque mondiale a procédé à leur étude afin de mieux comprendre la dynamique et les caractéristiques de la demande de main-d'œuvre au Kosovo.

Processus

Pour commencer, l'équipe de chercheur·euses a réalisé une étude préliminaire sur la nature et la pertinence des portails pour l'emploi existants. 14 sites Internet de ce type ont été identifiés et leur contenu et les doublons des offres ont été évalués, ce qui a permis d'identifier les 4 principaux portails sur lesquels les informations concernant le marché sont, en majorité, concentrées. Pour avoir accès à ces données, la Banque mondiale a conclu un accord de coopération avec KosovaJob, un portail pour l'emploi de premier plan au Kosovo, qui a fourni les données de 2018 sur son propre portail ainsi que les données sur ces trois principaux concurrents qui avaient été collectées dans le cadre d'une étude de marché. Cette base de données regroupant les 4 portails pour l'emploi en ligne contenait plus de 5.000 offres d'emploi (ce qui correspond à plus de 12.000 emplois vacants) en 2018. Deux types d'analyse ont été réalisés : (1) une analyse descriptive des offres d'emploi, par exemple, le pourcentage d'offres par secteur, ville, type de contrat, etc., et (2) une analyse textuelle des descriptions et des intitulés des postes afin de déterminer l'incidence des compétences, de la formation et de l'expérience dans les différentes industries.

Conclusions

L'analyse des offres d'emploi a permis de tirer les grandes conclusions suivantes : premièrement, les plateformes pour l'emploi au Kosovo constituent un segment spécifique du marché de l'emploi. Elles sont pratiquement exclusivement concentrées sur les emplois hautement qualifiés à Pristina, la capitale, et sur les contrats à durée indéterminée et à plein temps. D'un autre côté, les emplois

peu ou moyennement qualifiés sont plus susceptibles d'être pourvus par des canaux informels. Deuxièmement, les compétences informatiques et socio-émotionnelles sont les plus prisées, quel que soit le métier, ce qui confirme le fait que ce sont des compétences transversales sur le marché de l'emploi. Cette analyse a également contribué à l'identification des besoins de compétences de l'industrie, ce qui contribuera ensuite à la création de nouveaux cursus. Pour finir, les emplois proposés sur ces plateformes pour l'emploi demandaient un diplôme d'enseignement supérieur et 2,5 années d'expérience en moyenne, ce qui confirme que ces plateformes sont pertinentes au regard d'un segment de la population active, mais pas l'intégralité des demandeur·euses d'emploi.

Source : Brancatelli, Marguerie et Brodmann (à venir)

Ressources supplémentaires

Lignes directrices

Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (CEDEFOP) (2019), Online job vacancies and skills analysis: A Cedefop pan-European approach (Analyse des compétences et des offres d'emploi en ligne : une approche paneuropéenne du CEDEFOP)

Fondation européenne pour la formation (2019), Big Data for Labour Market Intelligence : An Introductory Guide (Les Big data au service de la veille du marché de l'emploi : guide d'introduction

Études sélectionnées

Amaral, N., Eng, N., Ospino, C., Pagés, C., Rucci, G. et Williams, N. (2018), How far can your skills take you? Understanding Skill Demand Changes Due to Occupational Shifts and the Transferability of Workers across Occupations. (Jusqu'où pouvez-vous aller grâce à vos compétences ? Comprendre l'évolution de la demande de compétences liée aux changements de profession et à la transférabilité des travailleur·euses entre les professions. Banque interaméricaine de développement).

Brancatelli, C., Marguerie A., et Brodmann, S. (à venir), What can we learn from the analysis of job portal data? Evidence on vacancy characteristics and skills needs from Kosovo (Que pouvons-nous apprendre de l'analyse des données des portails pour l'emploi ? Démonstration basée sur les caractéristiques des offres d'emploi et des besoins de compétences au Kosovo).

European Centre for the Development of Vocational Training (CEDEFOP) (2019), Mapping the landscape of online job vacancies – Individual country studies on EU member states (Cartographie du panorama des offres d'emploi en ligne - études nationales d'États membres de l'UE)

Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (CEDEFOP) (2019b). The online job vacancy market in the EU: driving forces and emerging trends (Le marché des offres d'emploi en ligne dans l'UE : moteurs et tendances émergentes).

Nomura, S., Imaizumi, S., Areias, A. C. et Yamauchi, F. (2017), Toward Labour Market Policy 2.0 The Potential for Using Online Job-Portal Big Data to Inform Labour Market Policies in India (Vers le marché de l'emploi 2.0. Potentiel d'utilisation des Big data tirés des portails

pour l'emploi en ligne pour contribuer aux politiques du marché de l'emploi en Inde. Banque mondiale).

Autres

PARIS21 (2018), Emerging Labour Market Data Sources towards digital TVET, (Sources de données concernant les marchés de l'emploi émergents vers un EFTP numérique), PARIS21, Note de réflexion n° 13, Paris.

ANNEXE : OUTIL 11 :

Éventail des analyses des données relatives aux offres d'emploi

Analyse descriptive des caractéristiques des offres d'emploi : une analyse descriptive des offres d'emploi peut être présentée pour une période donnée (par exemple, l'année 2019) et, si des données sur plusieurs années sont disponibles, mettre en lumière les tendances dans le temps. Cette analyse dépend des variables déterminées lors de la publication des offres d'emploi.

Encadré 4.26 : Dimensions sélectionnées dans le cadre de l'analyse descriptive des données relatives aux offres d'emploi

Aperçu simple : fréquence absolue et relative des offres d'emploi par secteur, métier, ville, type d'entreprise, type de contrat, mois, nombre d'années d'expérience requise, type de qualification demandée, etc.

Interaction entre les variables : par exemple, la ventilation des années de formation ou d'expérience requise par secteur, métier, etc.

Dynamiques des offres d'emploi : par exemple, le nombre moyen d'emplois associés à une offre, la durée moyenne des offres d'emploi (au total, par industrie, par ville, etc.), le nombre moyen d'offres par entreprise, etc.

Comparaison des caractéristiques des offres d'emploi par source d'information (si plusieurs sources sont utilisées) : détermination des chevauchements (doublons) et des différentes caractéristiques des offres d'emploi selon les portails.

Attractivité de l'emploi (si des données sur les demandeur·euses d'emploi sont disponibles) : nombre moyen de consultations et de candidatures par offre d'emploi (global, par secteur, métier, ville, etc.)

Analyse textuelle des besoins de compétence : une analyse textuelle désigne l'analyse de la description du poste dans une offre d'emploi. Elle a vocation à identifier à quelle fréquence certaines exigences et compétences sont mentionnées dans les offres d'emploi. Une analyse de ce type peut être réalisée de différentes manières, y compris en adoptant une approche fondée sur le dictionnaire, la classification manuelle des mots-clés, des outils de machine learning ou une combinaison de ceux-ci. Une approche fondée sur le dictionnaire pourra par exemple, impliquer les étapes suivantes :

(i) **Élaboration du dictionnaire des compétences :** définir un ensemble de compétences universelles qui caractérisent la demande de compétences courantes dans différents pays (voir par exemple, le dictionnaire élaboré par Deming et Kahn en 2018[21]). En outre, élaborer un ensemble de compétences spécifiques au pays qui constituent les spécificités du marché de l'emploi local (par exemple, des certifications spécifiques) et des expressions concernant certaines compétences ou caractéristiques recherchées par des employeurs locaux**.**

(ii) **Développement d'un moteur de recherche :** développer un algorithme qui procède à la recherche d'un ensemble prédéfini de compétences (recherche par mots-clés) dans le texte des offres et évalue leur fréquence. L'occurrence de ces termes sera ensuite interprétée comme la demande d'une compétence spécifique dans l'offre d'emploi concernée. Pour garantir la qualité des résultats, le calibrage du moteur de recherche et la validation des résultats seront nécessaires.

(iii) **Présentation des résultats :** présenter les compétences les plus recherchées par catégorie (par exemple, des compétences cognitives, techniques, socioémotionnelles/non techniques) de manière globale et par secteur/métier. Cela peut être effectué en présentant les répartitions des données, des nuages de mots, etc.

Remarque : en fonction du type de source de données, des informations supplémentaires peuvent être analysées. Les sites de réseaux sociaux tels que LinkedIn fournissent également des informations sur les compétences autodéclarées, les expériences professionnelles, le recrutement (les dates auxquelles les personnes prennent leurs nouvelles fonctions), etc. De même, l'analyse des CV présents sur les portails pour l'emploi peut fournir des renseignements sur les compétences disponibles par rapport à celles demandées par les employeurs. Des informations sur les comportements en matière de recherche d'emploi peuvent également être disponibles (par exemple, afin de déterminer si les demandeur·euses d'emploi relèvent de plusieurs catégories professionnelles, etc.).

21 Deming, D. et Kahn, L. B. (2017), Skill requirements across firms and labour markets: Evidence from job postings for professionals (Besoins de compétences au sein des entreprises et sur les marchés de l'emploi. Résultats des analyses des offres d'emploi à destination des professionnel·les). National Bureau of Economic Research.

ASSOCIATION ET ENCHAÎNEMENT DES DIFFÉRENTS OUTILS

Un seul et unique type d'évaluation du marché de l'emploi peut ne pas suffire à répondre à l'ensemble des questions potentiellement posées par l'enquête et présentant un intérêt pour celle-ci. Comme évoqué précédemment, les organisations ou les programmes peuvent être soumis à tout un éventail de besoins d'informations liés, par exemple, à la situation globale de l'emploi, aux obstacles à l'emploi à différents niveaux, aux secteurs et métiers possédant un potentiel d'emploi, aux déficits de compétences, à la disponibilité et à la qualité des prestataires de services, etc. Sachant qu'un type spécifique d'évaluation est susceptible de ne pas fournir l'ensemble des informations requises, les professionnel·les peuvent avoir toutes les peines du monde à structurer une évaluation du marché de l'emploi en tenant compte des objectifs pédagogiques du programme et des contraintes pratiques (par exemple, le délai, le budget). Dans la pratique, cela impose souvent l'association de différents outils ou l'enchaînement de différents types d'évaluation.

Même s'il est courant pour les EME d'associer tout un éventail de questions liées à différents niveaux ou à différentes dimensions des marchés de l'emploi, cela se fait souvent au détriment de la précision et de la qualité de l'analyse si les ressources allouées sont limitées. De nombreuses évaluations du marché de l'emploi incluent plusieurs questions auxquelles l'étude a vocation à répondre (par exemple, voir l'Encadré 4.27 :). L'exemple montre que les objectifs des évaluations du marché de l'emploi peuvent souvent être particulièrement ambitieux. En substance, dans le cadre de celle-ci, une sélection de la chaîne de valeur, une évaluation des opportunités du marché, une analyse du groupe cible, une analyse des besoins de compétences et une évaluation des capacités et de l'environnement institutionnels (au sein de deux gouvernorats) sont censées être menées. Malheureusement, les ressources disponibles en vue de la réalisation de l'évaluation étaient minces et le délai alloué était inférieur à un mois. Compte tenu de la différence entre les ressources et les attentes, il est peu probable qu'une telle étude permette d'appréhender de manière précise les différentes dimensions du marché de l'emploi. Au mieux, cette évaluation n'apporterait qu'une réponse indicative aux questions posées par l'étude.

Encadré 4.27 : Exemple d'objectifs pédagogiques d'une évaluation rapide du marché de l'emploi

Une ONG internationale a réalisé une évaluation du marché de l'emploi afin de contribuer à l'élaboration de son programme d'amélioration des moyens de subsistance des jeunes Syrien·nes et Jordanien·nes vulnérables dans deux gouvernorats de Jordanie. Cette évaluation devait inclure les étapes suivantes :

- cartographier les marchés et les chaînes de valeur existants (en fonction de la taille des marchés, des ventes, de l'intégration/la segmentation du marché, de l'offre et de la demande de produits et services, etc.). Identifier les secteurs et les chaînes de valeur qui ne sont pas trop saturés et présentent un potentiel de croissance, de rentabilité et d'emploi ;
- identifier et étudier les entreprises à domicile, les activités génératrices de chiffre d'affaires et l'insertion professionnelle des réfugié·es vulnérables ;
- analyser les données et les informations existantes concernant les actuel·les bénéficiaires (par exemple, la formation, les revenus, l'expérience professionnelle, etc.) ainsi que les obstacles auxquels les jeunes sont confronté·es en matière d'emploi salarié et d'activités indépendantes ;
- réaliser une évaluation des besoins de formation parallèlement à l'analyse du marché afin d'identifier les déficits de compétences et de qualifications auxquels il est possible de remédier en partie ;
- cartographier les acteurs du marché et les institutions exerçant leur activité et fournissant des biens et services dans la région, l'accessibilité de la formation professionnelle, des services financiers et des prestataires de services aux entreprises (c'est-à-dire les institutions de microfinancement et les agences de placement) ;
- évaluer les capacités institutionnelles, la qualité et le coût de partenaires de mise en œuvre potentiels, ce qui inclut les établissements professionnels, les prestataires de services du secteur privé et les centres de formation.

L'évaluation du marché et des moyens de subsistance devait être réalisée en 3 à 4 semaines (y compris environ 2 semaines de collecte de données) sur la base d'un examen de la documentation, de réunions consultatives, d'entretiens avec des informateur·rices clés, de discussions de groupe, de visites sur le terrain dans les zones du projet et d'enquêtes.

Source : termes de référence de la mission

Les professionnel·les doivent bien prendre en considération les avantages et inconvénients de l'association ou de l'enchaînement des différents types d'évaluations. Bien qu'un mélange éclectique d'objectifs pédagogiques et de méthodologies de recherche puisse améliorer la richesse d'une étude, cela peut également en étendre le périmètre de manière significative, ce qui peut, à son tour, requérir des ressources supplémentaires déjà minces, si la précision et la qualité de l'évaluation demeurent une priorité. Les professionnel·les doivent tenir compte du contexte propre à leur programme et aux ressources à leur disposition avant de décider si un grand nombre de questions et différentes méthodologies d'évaluation doivent être (ou non) associées ou si une évaluation plus restreinte ne serait pas plus adaptée à court terme, sachant qu'une analyse supplémentaire peut toujours être réalisée par la suite. Le Tableau 4.2 contient des conseils concernant les facteurs contextuels susceptibles de favoriser soit l'association, soit l'enchaînement des EME.

Tableau 4.2 : Aperçu des facteurs contextuels susceptibles d'influencer l'association ou l'enchaînement des approches adoptées au regard d'une EME

Contexte favorisant l'association d'EME	Contexte favorisant l'enchaînement d'EME
• Plusieurs décisions stratégiques concernant le programme doivent être prises en même temps (par exemple, les zones d'intervention, le choix des secteurs, la sélection des organisations partenaires, etc.) • Occasion unique si les ressources disponibles sont suffisantes (par exemple, le financement) • Plusieurs évaluations s'appuient sur les mêmes sources d'information (par exemple, les mêmes informateur·rices clés, des enquêtes interrogeant les mêmes personnes, etc.) • Synergies si un ou plusieurs expert·es clés travaillent sur plusieurs dimensions présentant un intérêt • Complémentarité des résultats tirés de différents types d'analyse	• Lorsque les grandes priorités du programme n'ont pas encore été déterminées, un diagnostic intégré de l'emploi initial peut être nécessaire, avant la réalisation d'évaluations plus ciblées dans le cadre de futurs projets • Ressources limitées, ce qui suggère que seule une évaluation limitée/rapide peut être réalisée à court terme (par exemple, pendant l'examen du projet) avant de procéder à une évaluation plus approfondie par la suite (par exemple, pendant la mise en œuvre) • Programme et implication flexibles des partenaires, lorsqu'une évaluation initiale peut fournir des informations et permettre l'élaboration des questions de la nouvelle enquête afin d'influer sur les évaluations suivantes. • Apprentissage par la pratique, lorsque l'équipe est confrontée à une expérience limitée d'un type spécifique d'évaluation et qu'il est convenu de commencer modestement • Capacité d'utilisation limitée des résultats (c'est-à-dire que, même si de nombreuses informations étaient disponibles, il est probable que les parties prenantes ne les utiliseraient pas)

L'Encadré 4.28 : fournit des exemples d'EME associant différentes approches en matière d'évaluation pour analyser un grand nombre de dimensions du marché de l'emploi.

Encadré 4.28 : Exemples d'EME associées

GIZ (2016), Interventions for employment creation in Egypt: A sector analysis (Interventions en faveur de la création d'emplois en Égypte : analyse sectorielle).

- Sélection du secteur et diagnostic intégré de l'emploi
- Cette évaluation est composée de deux phases. La première (la sélection du secteur) a permis d'étudier 12 secteurs industriels sur la base de critères économiques, sociaux, environnementaux et institutionnels. Sur cette base, deux secteurs ont été sélectionnés en vue de la réalisation d'une analyse approfondie (production alimentaire et fabrication d'équipements électriques) La seconde (analyse intégrée de l'emploi et du marché de l'emploi) a permis d'analyser les obstacles à la création d'emplois en fonction de la demande et de l'offre de main-d'œuvre, et de l'adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre.

Groupe de la Banque mondiale (2017), Creating Markets in Ghana. Diagnostic secteur privé pays

- Sélection et analyse du secteur.
- Cette évaluation est composée de deux phases. L'équipe de chercheur·euses a tout d'abord réalisé une analyse systématique de l'ensemble des secteurs de l'économie ghanéenne pour en déterminer la pertinence et la faisabilité. Trois secteurs ont ensuite été sélectionnés en vue d'une analyse approfondie (agroalimentaire, TIC et enseignement) des 7 secteurs prioritaires identifiés lors de la phase de sélection des secteurs. Cette analyse approfondie (ce qu'on appelle des « analyses approfondies du secteur ») avait pour axe les opportunités et les obstacles pour la croissance dans chacun de ces secteurs et incluait des recommandations spécifiques à la politique/au programme sur la manière de surmonter ces obstacles.

GIZ (2017), Sector Skills Study for the Agriculture and Food-Processing Sector. Value Chain Analyses for Selected Sub-Sectors of the Agriculture and Food Processing Sectors (Étude sectorielle sur les compétences dans le secteur de l'agriculture et de la transformation des aliments. Analyses des chaînes de valeur des sous-secteurs de l'agriculture et de la transformation des aliments).

- Évaluations des compétences et analyse de la chaîne de valeur
- Cette étude associe une évaluation sectorielle des compétences et une analyse

de la chaîne de valeur. Dans un premier temps, les chercheur·euses ont étudié les besoins de compétences actuels et futurs dans les secteurs de l'agriculture et de la transformation des aliments. Dans un deuxième temps, les chaînes de valeur de plusieurs matières premières possédant le potentiel en matière de valeur ajoutée et d'emploi le plus important (par exemple, le café, le thé, le manioc, la viande, etc.) ont été analysées afin de déterminer les opportunités et les obstacles pour leur croissance (y compris les compétences nécessaires et les pénuries de compétences potentielles).

ILO (2018), Analyse des systèmes de marché pour les moyens de subsistance à Jijiga - Éthiopie.

- Évaluation du groupe cible, sélection du secteur et analyse de la chaîne de valeur
- Cette analyse des systèmes de marché intégrait des éléments provenant de trois types d'évaluation du marché de l'emploi. Premièrement, cette évaluation était axée sur un groupe cible spécifique, à savoir la population des réfugié·es somalien·nes résidant en Éthiopie. Deuxièmement, l'équipe de chercheur·euses a lancé un processus de sélection afin d'identifier les secteurs présentant le plus grand potentiel en matière de soutien à l'indépendance économique des réfugié·es. Pour finir, la capacité à impliquer les ménages de réfugié·es tout au long de la chaîne de valeur a été étudiée (par exemple, l'agriculture, l'aviculture, le bois, etc.).

Oxfam (2019), Addressing the human cost of Assam Tea (Remédier à la question du coût humain dans le secteur du thé d'Assam et Oxfam (2019), Study of Assam Tea Value Chains (Étude des chaînes de valeur du thé d'Assam).

- Évaluation des conditions de travail et analyse de la chaîne de valeur
- Deux études commandées par Oxfam se sont focalisées sur les conditions de travail dans la production de thé dans la région indienne d'Assam et dans les chaînes de valeur locales et internationales. Cette évaluation a permis d'étudier les conditions de travail dans les plantations de thé dans la région d'Assam grâce à des entretiens avec des salarié·es de 50 plantations. De plus, les chercheur·euses ont étudié de quelle manière la valeur était répartie tout au long de la chaîne de valeur du thé et se sont tout particulièrement intéressé·es au pourcentage de cette valeur revenant aux travailleur·euses par rapport aux autres maillons de la chaîne.

SECTION 5: RECOMMANDATIONS EN MATIÈRE D'INTERPRÉTATION ET D'UTILISATION DES RÉSULTATS

Objectif de la section :

- Fournir des recommandations sur la manière d'interpréter les résultats d'une EME dans un contexte plus vaste, à condition qu'elle n'ait pas été réalisée de manière isolée ;
- Fournir des recommandations sur la manière d'encourager la mise en œuvre des résultats de toute évaluation et les recommandations qui en découlent ;
- Mettre en lumière les opportunités de s'appuyer sur des EME pour améliorer plus largement les informations sur le marché de l'emploi.

Interprétation des résultats

- **Intégrer les résultats à la conjoncture politique :** les évaluations fournissent des résultats et des recommandations basés sur une analyse technique (par exemple, l'identification de secteurs prometteurs dans le cadre du processus visant à les sélectionner). Toutefois, ces résultats peuvent parfois aller à l'encontre des priorités nationales ou des domaines de compétence de l'agence de développement. Si les priorités politiques et les résultats techniques coïncident (par exemple, l'un des secteurs identifiés dans le cadre du processus de sélection du secteur est également une priorité politique), il est alors généralement possible de restreindre la zone d'intervention. Toutefois, des problèmes surviennent lorsque l'analyse technique va à l'encontre de priorités politiques (par exemple, s'il ressort de l'évaluation que l'un des secteurs jugés prioritaires par le

gouvernement n'a qu'un potentiel limité et/ou est confronté à de graves infractions au droit du travail). Dans une telle situation, l'évaluation du marché de l'emploi peut devenir un instrument permettant non seulement de contribuer à l'élaboration d'un programme sur le terrain, mais aussi de réorienter les priorités politiques (en fonction de la propension des autorités à intégrer les résultats de l'enquête).

- **Remettre les résultats dans le contexte du mandant et les recontextualiser sur la base de l'avantage comparatif de l'agence commanditaire :** les résultats des EME doivent également être remis dans le contexte des programmes existants lancés par différentes agences et parties prenantes. Bien que les résultats de l'évaluation puissent mettre en avant une zone d'intervention spécifique (par exemple, en matière de secteur prioritaire), d'autres partenaires de développement ou d'autres organisations locales sont susceptibles d'être déjà actifs dans la zone. Si tel est le cas, il est essentiel de déterminer la valeur ajoutée de la possible implication de l'agence commanditaire. De plus, les résultats de l'évaluation doivent être étudiés en tenant compte des moyens de l'organisation commanditaire et de son avantage comparatif (par exemple, dans certains secteurs, dans le cadre de certaines interventions). L'évaluation est, par exemple, susceptible de suggérer certaines priorités et certains points d'entrée dont l'organisation en question n'a qu'une expérience limitée. Une analyse minutieuse sera donc nécessaire afin de déterminer la meilleure marche à suivre.

- **Évaluer les concessions à faire entre les différentes possibilités d'intervention :** il est également essentiel de bien garder à l'esprit que chaque possibilité d'intervention découlant de l'évaluation impliquera probablement des concessions et que tous les objectifs en matière de création d'emplois, d'amélioration de la qualité des emplois et d'insertion professionnelle des groupes vulnérables pourraient ne pas être atteints. Dans l'idéal, les professionnel·les peuvent faire explicitement référence à ces concessions et justifier leurs priorités et l'intervention choisie. Voici quelques exemples courants de concessions :
  - Les secteurs présentant le plus grand potentiel économique peuvent ne pas être ceux qui font appel à la main-d'œuvre la plus abondante ;
  - Les secteurs et les métiers possédant un potentiel d'emploi élevé à court terme peuvent être le théâtre de graves insuffisances en matière d'emploi décent ;
  - Les résultats en matière d'insertion professionnelle peuvent être plus faciles à optimiser au sein des populations plus employables (distance moindre avec le marché de l'emploi, moins d'obstacles à l'insertion) que pour les groupes vulnérables ;
  - Cibler des zones rurales/isolées et des groupes vulnérables engendre une augmentation des coûts unitaires, ce qui implique des résultats globaux moindres.

Diffusion des résultats

- **Impliquer les parties prenantes tout au long du processus :** l'un des principaux enseignements tirés dans le domaine de la diffusion d'une enquête est qu'il ne faut pas remettre la promotion de la mise en œuvre des résultats de l'enquête à la toute fin de celle-ci. Il est plus facile d'influencer les principales parties prenantes, lorsqu'elles ont été impliquées tout au long du processus, de préférence de manière active (par exemple, lors de la définition des besoins en matière d'informations, la participation aux missions sur le terrain). Une implication active augmente ainsi les chances que les résultats soient perçus comme pertinents et crédibles. De plus, cela peut faciliter l'accès à des informations dès le départ tout en contribuant à l'institutionnalisation de certains types d'évaluation, par exemple, grâce à l'implication de l'office national de statistique.

- **Organiser des ateliers de validation :** les ateliers de validation constituent une opportunité unique d'impliquer les parties prenantes de premier plan et les personnes interrogées (vers la fin du processus d'évaluation). Ces ateliers peuvent constituer une première étape de la diffusion des résultats (préliminaires), tout en permettant à l'équipe de chercheur·euses de bénéficier de conseils et d'informations supplémentaires à étudier et à interpréter, et de formuler certains résultats. Même si de telles discussions sont susceptibles de ne pas toujours mener à un consensus, elles sont également utiles pour mieux comprendre les points de vue et les perceptions des différentes parties prenantes afin d'anticiper leur réaction face à la version définitive de l'évaluation et aux recommandations faites.

- **Rendre les résultats publics :** l'objectif recherché et le périmètre d'une évaluation du marché de l'emploi et, par extension, la sélection d'une méthodologie adaptée et sa conception, dépendent largement des informations tirées des évaluations du marché de l'emploi qui existent déjà. Les professionnel·les peuvent bénéficier grandement des évaluations réalisées par d'autres parties prenantes. Toutefois, de nombreuses évaluations ne sont jamais publiées, ce qui limite donc l'apprentissage interinstitutionnel et conduit au dédoublement du travail. Les organisations devraient donc se fixer comme priorité de publier les résultats des évaluations (que ce soit en intégralité ou au minimum sous forme de synthèse) par l'intermédiaire de tout un éventail de canaux. Il est également judicieux de partager les résultats définitifs de l'évaluation avec les personnes ayant participé au processus, notamment les participant·es aux entretiens.

- **Choisir le bon format et la formulation adaptée :** le fait que les résultats de l'enquête soient trop longs ou abstraits, les rendant ainsi difficiles à comprendre et à adopter, constitue fréquemment un obstacle à leur utilisation. Voici quelques exemples de

stratégie visant à améliorer la présentation des résultats :

- Une présentation visuellement attractive qui résume les grandes étapes et les principaux résultats de l'évaluation. Cela peut souvent les rendre plus faciles à digérer qu'un long rapport.
  - Voir par exemple, : GIZ (2016), Interventions for employment creation in Egypt: A sector analysis (Interventions en faveur de la création d'emplois en Égypte : analyse sectorielle)
- Un rapport de recherche, qui résume les principaux résultats dans un document de 4 à 6 pages qui véhicule les grands messages et donne un avant-goût du rapport dans son intégralité.
  - Voir par exemple, : Commission européenne (2018), Beef value chain analysis in Zimbabwe (Analyse de la chaîne de valeur du bœuf au Zimbabwe).
- L'utilisation d'images et d'anecdotes recueillies lors de l'évaluation (par exemple, concernant certaines personnes, certaines entreprises, certains marchés, etc.), afin de mieux illustrer les principaux résultats.
  - Voir par exemple, : Women's Refugee Commission (2010), Starting from Scratch: The Challenges of Including Youth in Rebuilding Southern Sudan

Utilisation des EME pour améliorer les informations sur le marché de l'emploi

- **Améliorer l'accès aux données :** les évaluations du marché de l'emploi peuvent être idéales pour mettre en lumière les lacunes en matière de données existant dans un pays. En effet, bon nombre d'entre elles sont confrontées à l'absence de certaines informations ou, tout du moins, à un accès limité à l'information (par exemple, les données brutes tirées d'enquêtes nationales). Le processus d'évaluation en lui-même peut être utilisé pour communiquer avec les principales institutions (par exemple, l'office national de statistique, l'agence nationale pour l'emploi, des associations professionnelles, etc.) afin de mieux comprendre l'incapacité à avoir accès à des données et leur manque de qualité. Lorsque des évaluations sont entravées par le manque d'accès aux données, les partenaires de développement sont susceptibles de pouvoir soulever cette question dans le cadre de leur dialogue politique plus large avec les partenaires gouvernementaux afin de faire de l'amélioration des informations sur le marché de l'emploi une priorité commune.

- **Harmoniser la collecte et l'utilisation des données entre les différentes parties prenantes :** les évaluations réalisées de manière indépendante par des parties prenantes et des partenaires de développement différents sont susceptibles de ne pas donner lieu aux résultats les plus approfondis. Même si des objectifs pédagogiques différents entre

les organisations peuvent justifier des évaluations distinctes dans certaines situations, il est également possible d'allier les forces et de réaliser ensemble des évaluations du marché de l'emploi. Bien qu'une telle approche puisse requérir une coordination accrue, l'un des principaux avantages sera la capacité à associer les ressources et à tout mettre en œuvre pour réaliser des évaluations plus approfondies (par exemple, en facilitant l'utilisation de méthodologies quantitatives et/ou en améliorant la représentativité de l'évaluation grâce à de plus vastes échantillons). De plus, une coordination accrue entre les parties prenantes offre la possibilité d'harmoniser la collecte des données (par exemple, en matière de méthodes de mesure) et de davantage faire entendre leur voix (commune) dans le cadre de la promotion des résultats. Les évaluations conjointes peuvent être particulièrement nécessaires face à un vaste périmètre géographique (par exemple, le territoire national), telles que les diagnostics intégrés de l'emploi à l'échelle nationale, les études sectorielles ou les évaluations des compétences nationales, puisqu'il est probable qu'elles soient pertinentes pour de nombreuses parties prenantes et non pour une seule et unique agence. Les évaluations plus ciblées, telles que les évaluations du groupe cible dans des zones spécifiques ou les évaluations des marchés locaux qui peuvent être le reflet de priorités spécifiques de telle ou telle agence, se prêtent beaucoup moins à la collaboration.

- **Tisser des liens avec les systèmes d'information sur le marché de l'emploi (SIME) et les renforcer :** dans les pays en développement, ces systèmes sont souvent soit déficients, soit inexistants. Il convient donc de déterminer si des évaluations du marché de l'emploi pourraient être prolongées au-delà d'une simple étude afin de renforcer ces systèmes. À court terme, les parties prenantes chargées de la collecte et de l'analyse des informations sur le marché de l'emploi (par exemple, les représentant·es d'un ministère compétent, l'agence nationale pour l'emploi, l'observatoire du marché de l'emploi, l'office national de statistique) peuvent participer à la mise en œuvre et à la diffusion d'une EME (voir également l'Outil 8 : évaluations participatives du marché de l'emploi). De plus, l'amélioration des SIME et le renforcement des capacités des parties prenantes peuvent également devenir une composante essentielle de l'intervention de promotion de l'emploi. Dans de tels cas de figure, les EME peuvent faire partie intégrante d'un processus participatif plus vaste de renforcement des capacités institutionnelles au sein des observatoires du marché de l'emploi (voir l'Encadré 5.1 : pour découvrir l'exemple de l'Égypte) ou en coopération avec d'autres parties prenantes de premier plan (par exemple, avec des organisations patronales au sein d'un conseil sectoriel/national des compétences ; voir l'Encadré 5.2 : pour découvrir l'exemple de l'Inde).

Définition : un système d'information sur le marché de l'emploi se compose d'un « ensemble d'arrangements institutionnels, de procédures et mécanismes destinés » à fournir des renseignements sur le marché de l'emploi.[22] Les principaux éléments définissant un SIME sont les suivants : (i) collecte et compilation de données et d'informations sur le marché de l'emploi, (ii) outils analytiques destinés à évaluer et comprendre les tendances et les problématiques et (iii) arrangements et réseaux institutionnels (par exemple, la gouvernance, liens avec les utilisateur·rices de données, etc.). La fonction de coordination d'un SIME est souvent confiée à ce qu'on appelle des « observatoires du marché de l'emploi », à savoir une équipe ou un réseau qui peut travailler au sein d'une institution spécifique (par exemple, le ministère de l'Emploi).

Encadré 5.1 : Création d'un observatoire régional du marché de l'emploi en Égypte

En Égypte, les informations sur le marché de l'emploi sont collectées par la CAPMAS (Agence centrale pour la mobilisation publique et les statistiques) ainsi que plusieurs autres ministères et agences. Toutefois, en majorité, les données sont collectées à l'échelle nationale et ne sont pas diffusées à grande échelle. Cela pose d'importants problèmes, puisque les conditions du marché de l'emploi peuvent varier de manière significative entre les gouvernorats. En conséquence, les données existantes concernant le marché de l'emploi sont peu utilisées dans le cadre de l'élaboration des politiques et des programmes qui ont vocation à promouvoir l'emploi et la croissance économique en répondant à des besoins spécifiques (par exemple, des besoins régionaux, sectoriels).

Grâce à son programme de promotion de l'emploi, la GIZ a œuvré à la création d'observatoires régionaux du marché de l'emploi (ORME) afin de collecter de meilleures informations sur le marché de l'emploi et ainsi améliorer la cohérence entre les politiques d'EFTP et les besoins du secteur privé, mais également de faciliter l'élaboration de programmes actifs du marché de l'emploi pertinents. Ces ORME ont été mis en place dans plusieurs hubs industriels tels que Sadat City et Ville du 6 octobre afin de contribuer à la collecte de données à l'échelle régionale. Après avoir constaté qu'un dialogue restreint entre le secteur privé et le secteur public était un obstacle majeur à la réussite des activités de promotion de l'emploi en Égypte, le programme a décidé d'appliquer la méthodologie PROSPECT (une méthodologie participative basée sur des enquêtes) qui s'appuie très largement sur le dialogue entre les parties prenantes lors de la création d'un ORME. Les ORME regroupent

22 OIT (2013), Towards a more effective labour market information system in India (Vers un système d'information sur le marché de l'emploi plus efficace en Inde).

des représentant·es (détaché·es) du secteur privé, du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement technique, du ministère de la Main-d'œuvre (agences publiques pour l'emploi) et des représentant·es de la société civile sous la supervision d'un comité de pilotage.

Ils·elles collectent et analysent des données du côté de l'offre et de la demande ainsi que des informations concernant les services de formation et d'emploi afin de publier un rapport d'analyse du marché de l'emploi dans les principaux secteurs pertinents dans la zone concernée (par exemple, l'industrie textile, l'industrie chimique, etc.). Malgré des succès notables, les ORME ont été confrontés à de nombreux défis tels que l'institutionnalisation de la structure régionale décentralisée et ses multiples parties prenantes dans un pays hautement centralisé tel que l'Égypte, la garantie d'une pérennité financière et l'amélioration de la qualité des enquêtes sur le marché de l'emploi.

Source : GIZ (2015) ; Schmid (2017)

Encadré 5.2 : Conseils sectoriels des compétences - Inde

Le NSDC (Institut national du développement des compétences) d'Inde est un partenariat public/privé entre le gouvernement d'Inde et le secteur privé. Il a vocation à promouvoir le développement des compétences en favorisant la création de vastes établissements de formation professionnelle de qualité et à but lucratif. Sa mission consiste à créer un écosystème qui concentre son action sur l'assurance qualité, les systèmes d'information et les académies de formation des formateur·rices que ce soit directement ou par l'intermédiaire de partenariats.

Dans le cadre de cette mission, le NSDC a lancé et sert d'incubateur à des conseils sectoriels des compétences (CSC) qui fonctionnent comme des organisations indépendantes supervisées par des employeurs et destinées à s'assurer que les besoins de l'industrie se traduisent en besoins de compétences et en initiatives dans ce domaine. En Inde, il existe plus de 30 CSC, notamment dans des secteurs tels que l'agriculture, l'automobile, la construction, le personnel domestique, la santé, etc. Les CSC ont également pour mission d'identifier les besoins en matière de développement de compétences, de fournir des informations en temps réel sur le marché de l'emploi grâce à des enquêtes et des analyses portant sur l'offre et la demande, et de contribuer à la création d'un système d'information sur le marché de l'emploi. Outre les conseils sectoriels des compétences, le NSDC procède

également à la réalisation de ses propres études sur les compétences par secteur ou par État.

Source : Conseils sectoriels des compétences, NDSC ; rapports du NSDC

Autres lectures (*SIME*)

Bardak, U. et Rosso, F. (2019), « Skills development in the informal sector » (Renforcement des compétences dans le secteur informel) Larsen, C. et al (eds) (2019), Assessing Informal Employment and Skills Needs: Approaches and Insights from Regional and Local Labour Market Monitoring (Évaluer l'emploi informel et les besoins de compétences : approches et perspectives tirées de la surveillance du marché de l'emploi local et régional).

Fondation européenne pour la formation (2017), Observatoires de la formation et du marché de l'emploi : Providing information and data on labour market trends (Fournir des informations et des données sur les tendances sur le marché de l'emploi).

Fondation européenne pour la formation (2018), Labour Market Information Systems: Collecting information and data on labour market trends (Systèmes d'information sur le marché de l'emploi : collecter des informations et des données sur les tendances sur le marché de l'emploi).

Fondation européenne pour la formation, Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (CEDEFOP), Organisation internationale du Travail (2016), Utilisation des informations relatives au marché de l'emploi. Guide to anticipating and matching skills and jobs Vol. 1 (Guide sur l'anticipation et l'adéquation entre les compétences et les emplois Vol. 1)

GIZ (2015), Establishing Regional Labour Market Observatories (RLMOs) in Egypt: Implementation Knowledge, Challenges and Lessons Learned from the Employment Promotion Programme (EPP) in Egypt. A Guide for Practitioners (Créer des observatoires régionaux du marché de l'emploi (ORME) en Égypte : connaissances concernant la mise en œuvre, défis et enseignements tirés du programme de promotion de l'emploi (PPE) en Égypte : guide à destination des professionnel·les).

Commission pour l'emploi et les compétences du Royaume-Uni (2009), Information to Intelligence. A common LMI framework for sector skills councils (Des informations à la veille. Cadre d'information du marché de l'emploi commun aux conseils sectoriels des compétences).

Banque mondiale (2018), Labor market observatories - critical success factors (Observatoires du marché de l'emploi - facteurs de réussite déterminants).

Would you like to know more about this topic?

Please contact us!

VET Toolbox Coordination Hub
Enabel – Belgian Development Agency, Rue Haute 147, 1000 Brussels – Belgium
T + 32 (0) 2 505 37 00 | info@vettoolbox.eu | **www.vettoolbox.eu**

The VET Toolbox partnership is composed by British Council, Enabel, GIZ, LuxDev and AFD.

Co-funded by the European Union