

■ **Market assessment toolkit for vocational training providers and youth. Linking vocational training programs to market opportunities,** School of International and Public Affairs / Columbia University, pour Women's Commission for Refugee Women and Children, octobre 2008 (130 pages).

Accédez au document original : http://womenscommission.org/pdf/ug_ysl_toolkit.pdf

« L'Actualité des services aux entreprises » n° 17 mai 2009

Un produit d'information financé par la DDC (Suisse) et l'AFD (France), et publié par le Gret

Lier les programmes de formation professionnelle aux opportunités de marché :

un outil d'étude de marché pour les prestataires et les jeunes formés

Les programmes de formation professionnelle, quels que soient leurs objectifs, public et contexte, gagnent toujours à reposer sur une connaissance précise des réalités du marché. Déconnectée du marché, la formation professionnelle peut conduire à saturer l'offre sur un secteur donné ou passer à côté de l'évolution des pratiques nécessitant des compétences nouvelles. Elle risque ainsi de laisser les jeunes formés dans l'incapacité de trouver du travail. La connaissance du marché est au moins aussi importante du point de vue des jeunes candidats à la formation. L'information sur les besoins existants et émergents du marché est essentielle pour orienter le choix de leur future activité professionnelle.

Acquérir une connaissance fine du marché est l'objet du guide développé par la *Women's Commission for Refugee Women and Children* à l'intention des prestataires de formation et des jeunes formés. La boîte à outils présentée ci-dessous se compose de deux parties, ou kits d'outils, comportant une palette d'instruments. Chacune est une combinaison de ressources, de questionnaires et d'activités, véritable feuille de route pour récolter des informations sur le marché local de l'emploi et les transformer en réponses aux besoins des entreprises et des jeunes.

Le premier kit d'outils accompagne les prestataires et programmes de formation professionnelle (FP), le second les jeunes formés. Elles permettent à ces deux publics d'utilisateurs de collecter et d'analyser l'information permettant d'avoir une approche orientée par la demande et de faire correspondre les intérêts et compétences des jeunes avec les opportunités locales d'emploi et d'auto-emploi.

La première partie permet aux prestataires et programmes de FP d'acquérir une compréhension des dynamiques lo-

cales de marché et des sources potentielles de croissance d'emploi. Elle vise aussi à créer des liens entre les prestataires et programmes de FP et les employeurs locaux. La seconde, support de l'auto-évaluation des jeunes participants, les accompagne aussi dans leur appréhension des réalités du marché local et dans la définition de leurs compétences et du mode de vie qu'ils recherchent.

Cet outil a été développé par une équipe de chercheurs de l'Université de Columbia sur la base d'études de terrain menées dans le nord de l'Ouganda ; il peut être adapté à divers contextes.

L'OUTIL D'ÉTUDE DE MARCHÉ
pour les prestataires
de formation professionnelle

L'analyse de marché doit être intégrée à chaque étape de la programmation de la formation professionnelle afin d'améliorer les prises de décision et, *in fine*,

d'augmenter les opportunités d'emploi et d'auto-emploi pour les jeunes formés. La démarche part des constats sur le marché local, faisant se rencontrer les intérêts et capacités des jeunes avec les opportunités d'emploi identifiées.

Cette analyse comporte trois étapes : en premier lieu, le tableau de références croisées permet d'identifier les outils de

l'étude de marché les plus utiles pour répondre aux cinq questions de programmation à se poser.

Dans un second temps, l'utilisation de ces outils permet d'observer les conditions réelles du marché et d'appréhender celui-ci dans son ensemble. Enfin, le diagramme de décision permet de programmer effectivement les formations.

1^{re} étape : le tableau de références croisées

Le tableau de références croisées est la première étape de l'étude de marché.

Il fait correspondre les cinq questions de planification de la FP avec les outils d'étude de marché correspondants.

Tableau de références croisées

	QUESTIONS DE PLANIFICATION				
	À quels métiers le prestataire/ programme devrait-il former les jeunes ?	Quels cours complémentaires devrait-il proposer aux jeunes ?	Avec quelles entreprises le programme peut-il collaborer afin de proposer des formations industrielles, des guides d'orientation professionnelle et des opportunités d'emploi ?	Avec quelles organisations de producteurs et d'entreprises le programme peut-il collaborer afin de proposer des formations industrielles, des guides d'orientation professionnelle et des opportunités d'emploi ?	Avec quels prestataires de services financiers le programme peut-il collaborer afin d'aider ses diplômés à accéder à l'emploi ou l'auto-emploi ?
OUTILS D'ÉTUDE DE MARCHÉ					
Observation du marché	✓	✓	✓	✓	✓
Consommateurs	✓	✓			
Gouvernement	✓		✓		
Entreprises locales	✓	✓	✓	✓	
Groupements de producteurs et d'entreprises	✓	✓		✓	
Groupes de discussion avec des jeunes	✓	✓			
Prestataires/ programmes de FP	✓	✓			
Prestataires de services financiers	✓		✓		✓
Bailleurs de fonds / ONG	✓		✓		✓
Grandes entreprises	✓	✓	✓		

2^e étape : le kit d'outils d'étude de marché à l'usage des prestataires de FP

Cette étude de marché permet d'acquies une compréhension dynamique globale des conditions de marché, présentes et futures.

Le kit comprend dix outils permettant aux prestataires/programmes de mieux comprendre le fonctionnement du marché ainsi que les problématiques auxquelles les différents acteurs doivent répondre. Il permet, de plus, d'identifier des pistes d'amélioration des formations et de l'insertion professionnelle des jeunes.

Chaque outil correspond à :

- **une ou plusieurs questions clés** de recherche sur le marché à analyser et anticiper ;
- **un outil d'étude de marché**, sous la forme d'un questionnaire qui permet de guider l'identification du marché par l'observation, par des échanges avec ses acteurs, par l'identification et la lecture de documents ;
- **un tableau synthétique** des principales informations récoltées, mises en regard avec l'offre de formation existante et potentielle du prestataire afin d'identifier les pistes d'amélioration de celle-ci compte-tenu des besoins du marché.

Les dix outils du kit d'étude de marché à l'usage des prestataires de formation

1. Le marché des biens et services

L'observation du marché est le premier pas vers une vue d'ensemble de l'activité économique locale, par une compréhension des biens et services qui sont demandés et offerts localement.

Un questionnaire d'observation accompagne une étude attentive de l'activité économique locale, qui se fait par des visites dans les centres villes, les quartiers d'affaires centraux, les marchés locaux et les cœurs commerciaux et des transports. Il permet au prestataire de constater quels biens et services sont le plus et le moins demandés, quelles entreprises sont les plus dynamiques et quels secteurs sont les plus concurrentiels. Il permet aussi, aux principaux carrefours

de la ville, de constater quels biens sont importés dans le quartier ou exportés vers d'autres quartiers, régions ou pays. La répétition des observations à différents moments de la journée permet de collecter une information de qualité.

- *La question de recherche qui est posée est la suivante : quelles opportunités d'emploi et d'auto-emploi la demande et l'offre locale laissent entrevoir pour des jeunes diplômés de la formation professionnelle ?*

2. Le consommateur

Des entretiens avec des consommateurs sur un marché de la ville permettent de mieux cerner leurs préférences et besoins, en s'attachant à identifier les habitudes locales, les besoins des habitants, les biens et services qu'ils utilisent dans le cadre de leurs activités professionnelles et personnelles. Cette observation, faite sur une base journalière, hebdomadaire et mensuelle, fournit une image des secteurs prédominants dans l'économie locale ; comprendre ce dont les personnes ont besoin mais ne peuvent acheter localement peut donner une idée de ce qui manque.

- *Deux questions sous-tendent ces entretiens : quelles opportunités d'emploi et d'auto-emploi l'offre et la demande locales de biens et services laissent pour les jeunes diplômés de la FP ? De quelles « compétences complémentaires » proposées par les programmes de FP ces jeunes peuvent-ils avoir besoin pour répondre aux préférences des consommateurs ?*

3. Le gouvernement

Des rencontres avec des représentants des administrations locales et régionales et avec des entreprises sous contrat avec l'État permettent de comprendre les priorités de développement au niveau local et régional. Ces rencontres permettent de dresser une image d'ensemble des secteurs et des actions prioritaires pour le gouvernement, des projets en cours et à venir, puis de les décliner en opportunité d'emploi et de formation professionnelle.

- *Question : Comment les programmes de FP peuvent au mieux se lier avec les contrats gouvernementaux en cours et à venir ?*

4. Les entreprises locales

Il s'agit de déterminer les principales caractéristiques de la demande sur le marché du travail, des qualifications et contraintes à l'emploi et des liens qui peuvent être tissés avec le gisement (potentiel) d'emplois. Des entretiens permettent de récolter auprès d'entreprises locales des informations sur les qualifications dont elles ont besoin et sur le potentiel ou la saturation des différents secteurs d'activités. Cela permet de cerner les défis que rencontrent les jeunes lorsqu'ils cherchent à entrer sur le marché du travail et d'identifier des stages et emplois possibles.

- *Questions : Comment les programmes de FP peuvent-ils faire acquies aux jeunes les compétences nécessaires pour être compétitifs dans un secteur donné ? Comment créer des liens entre les programmes de FP et les entreprises afin d'aider les jeunes à trouver un emploi ?*

5. Les groupements nationaux de producteurs et d'entreprises

Des échanges avec des groupements de producteurs et d'entreprises permettent de collecter des informations sur l'offre et la demande d'emplois, sur les qualifications et les contraintes à l'emploi et sur les liens à établir avec les employeurs (potentiels). Pour cela, des données sont rassemblées sur les différents biens et services, sur les spécifications des produits et sur les standards de qualité, et les acheteurs de ces biens et services sont identifiés.

À l'issue de ces échanges, le prestataire est par ailleurs en mesure de mieux cerner les risques et opportunités, de former des jeunes à la production de biens/services sur un marché spécifique. Il peut, enfin, saisir l'opportunité d'une collaboration afin que les membres de ces groupements proposent un appui technique, voire des modalités d'apprentissage ou des offres d'emplois.

- *Questions : De quelles compétences et informations sur les produits les formés ont-ils besoin pour être compétitifs sur un secteur donné ? Comment des liens avec des organisations de producteurs et d'entreprises peuvent aider les programmes de FP à améliorer les opportunités d'apprentissage pour les jeunes ?*

6. Les groupes de discussion avec des jeunes

Ces groupes de discussion permettent d'identifier les préférences et la demande des jeunes, participant ou non au programme de FP. Il s'agit d'une part avec des participants du programme, d'analyser quels cours, services ou autres composantes du programme les préparent au mieux à l'(auto-)emploi.

D'autre part, avec des jeunes n'ayant pas participé à la formation, ils permettent de comprendre plus largement leurs attentes en termes de formation et d'identifier les contraintes de l'accès à la formation.

> *Questions : Quelles composantes du programme et quelles compétences spécifiques les participants ont-ils trouvées les plus utiles et « commercialisables » ? Quelle est la demande générale en formation des jeunes (n'ayant pas suivi le programme de formation) ? Quelles formations les intéressent le plus pour accéder à des moyens durables de subsistance ?*

7. Le programme / prestataire de formation professionnelle

Il s'agit d'une part d'analyser les propres forces et faiblesses du programme par rapport aux autres programmes : identifier ce qui le rend unique et attractif au regard d'offres similaires.

D'autre part, ce travail permet de collecter et d'échanger des informations avec d'autres prestataires de FP afin de diminuer les redondances entre les différentes offres, de partager des bonnes pratiques et de coordonner et mutualiser la collecte de données.

> *Quelles caractéristiques de votre programme sont uniques et lesquelles sont similaires à celles d'autres programmes du quartier ? Quelles lacunes de votre offre pourraient être comblées ?*

8. La microfinance

Via des entretiens avec des prestataires de services financiers (entre autres, institutions de microfinance et banques), le prestataire de FP peut :

> **collecter des informations** sur le marché des services financiers ;

> **explorer les options de financement envisageables pour ses diplômés**. En particulier, ces échanges permettent de com-

prendre quels types d'entreprise sont éligibles par ces structures et quels secteurs sont potentiellement porteurs ;

> **concevoir des collaborations avec ces institutions** (y compris en matière de formation comptable de base, de formation à l'entrepreneuriat ou d'offre de crédit aux diplômés).

> *Questions : Comment les jeunes diplômés peuvent accéder à des financements ? Quelles activités sont considérées comme rentables par les professionnels des services financiers ? Quelles sont les collaborations envisageables entre programmes de FP et institutions de microfinance ?*

9. Les bailleurs et les ONG internationales

Cette étape permet d'identifier les priorités et tendances à venir. La collecte d'informations sur les priorités actuelles et à venir de développement du pays permet d'anticiper les tendances de financement et les zones qui seront ciblées par les interventions. De nombreux projets comprennent des composantes de construction, de développement d'infrastructures, de services sociaux (tels que la santé, l'éducation), d'administration ou de transport.

Les contrats actuels et à venir des bailleurs et des ONG avec des entreprises peuvent identifier des pistes d'emplois pour les jeunes diplômés. La lecture des rapports d'activités et de sites web, la visite de centres d'information pour et sur les entreprises ainsi que la rencontre de quelques bailleurs et ONG permet ainsi d'identifier les besoins en main-d'œuvre qui en découleront.

> *Question : En quoi les activités à venir des bailleurs de fonds et des ONG internationales peuvent ouvrir des opportunités d'emploi pour les diplômés de la FP ?*

10. Les entreprises nationales et internationales

Il s'agit de collecter des informations sur les investissements présents et à venir, sur la future demande en produits et services, et besoins d'appui des entreprises nationales et internationales présentes ou qui vont s'installer. Ceci permet d'identifier des opportunités d'emploi pour les jeunes diplômés.

Une première documentation s'intéresse aux investissements et opérateurs/entreprises en place et à venir sur la zone d'étude.

Dans un second temps, le regard se porte sur les opportunités d'emplois à venir lors de la phase de construction liée à l'implantation ou au développement de ces entreprises.

Enfin, la recherche permet de cerner les besoins en main-d'œuvre de ces entreprises, liés au développement ou au démarrage de leurs activités. Ces investigations se font en se documentant sur les entreprises, via les journaux, les forums d'entreprises, les administrations, puis éventuellement par un contact direct avec ces entreprises.

> *Question : Quels contrats à venir de grandes entreprises peuvent directement ou indirectement offrir des opportunités d'emploi aux diplômés de la FP ?*

3^e étape : le diagramme de décision

Une fois les précédents outils utilisés, le prestataire prend sa décision en s'appuyant sur les cinq questions de planification de la formation présentées en début de document. Afin d'y répondre, le prestataire doit collecter et comparer les informations des différents outils et considérer les capacités et contraintes propres du programme.

> *La question à se poser est la suivante : quels cours complémentaires mon programme de formation professionnelle devrait-il proposer aux jeunes ?*

La faisabilité technique revient à se demander si proposer ou poursuivre un cours donné est dans les capacités managériales du centre/programme. Il s'agit de déterminer si les formateurs et personnels administratifs ont les compétences nécessaires, si ce cours représente un intérêt pour les étudiants, pour les bailleurs de fonds et pour les employeurs potentiels. Enfin, il faut déterminer si le centre a l'espace et les matériels requis.

La faisabilité financière pour proposer ce cours est atteinte si le centre dispose de suffisamment de fonds pour embaucher les professeurs et autres employés nécessaires tout en proposant des espaces et des équipements adéquats.

La prise de décision, enfin, permet de trancher sur les cours existants à conserver et les nouveaux cours à intégrer. Il faut déterminer pour chaque cours s'il doit être proposé de façon continue ou discontinue.

L'OUTIL D'INTERACTION AVEC LE MARCHÉ À L'USAGE DES JEUNES

Ce second kit d'outils comprend trois outils pour former et engager les jeunes dans la sélection d'une formation professionnelle. Bien utilisés, ces outils permettent de collecter les données appropriées, base de la prise de décision des jeunes. Les formés qui procèdent à cet exercice, qu'ils sachent ou non lire et écrire, acquièrent une bonne connaissance du marché et un sens affiné de leurs propres capacités et compétences. Ces outils permettent aussi au prestataire d'avoir des informations importantes sur le bagage et l'expérience des jeunes.

Ces trois outils sont l'auto-évaluation du jeune, l'étude de marché et les entretiens sectoriels que le jeune mène avec un professionnel du métier qu'il a choisi. Les deux premiers outils encouragent les jeunes à réfléchir sur leurs propres capacités, intérêts ainsi que sur les réalités économiques locales avant d'arrêter la compétence professionnelle qu'ils comptent développer par leur formation.

D'une part, une analyse basée sur les réalités locales permet aux entrants dans un programme de FP d'être informés sur les compétences clés et complémentaires requises dans un secteur donné. D'autre part, une connaissance solide du marché des biens et services permettra aux prestataires de FP de guider les jeunes dans leurs choix professionnels.

Ces outils seront probablement utilisés par des jeunes une fois entrés en formation. Ainsi, ils choisiront les compétences clés qu'ils recherchent parmi celles proposées par le centre. Une fois leurs compétences précisées et leur futur métier choisi, les jeunes peuvent utiliser le troisième outil, le guide d'entretien sectoriel, pour mieux appréhender les réalités du métier retenu.

Chacun des exercices est mené par le formateur ou tuteur, qui lit et explique les questions et outils aux jeunes. Chaque outil est suivi d'un récapitulatif qui reflète ce que le jeune a pensé et appris.

1^{er} outil : l'auto-évaluation du jeune

Cet outil aide le jeune à être actif dans la détermination de son choix de métier. Il lui permet de fournir des informations sur son bagage éducatif, ses capacités et ses goûts, ses expériences, sa santé et d'envisager son futur proche. Une fois ces informations collectées, et avec l'aide d'un tuteur, le jeune doit être capable de choisir un métier qui correspond à ses intérêts, ses capacités, ses compétences et ses besoins.

Trois exercices permettent successivement (1) de déterminer les compétences, capacités et intérêts du jeune, (2) de préciser son bagage scolaire, sa formation et ses ressources et (3) de décrire les activités de la communauté dans laquelle il vit.

> *La question qui sous-tend ce travail est : quelles aptitudes et intérêts du jeune doit-on prendre en compte dans le choix d'un métier ?*

2^e outil : l'étude de marché par les jeunes

Cet outil permet au jeune d'observer le marché et d'enregistrer des informations sur les entreprises locales et sur les tendances de l'emploi, à l'aide d'une série de petites activités de groupe guidées par le formateur/tuteur.

Il s'agit de quatre activités : (1) une étude de marché interactive, qui permet de comprendre les métiers des entreprises ainsi que de préciser les biens et services que les consommateurs leurs achètent ; (2) une réflexion sur le marché, qui permet de réfléchir à des biens ou services qui ne sont pas disponibles localement et qui pourraient l'être ; (3) une étude plus précise des activités économiques, en les observant dans la rue ; (4) la poursuite, plus critique, de la réflexion sur le marché.

> *Les questions sous-jacentes sont : Quels sont les secteurs qui semblent être financièrement le plus viables pour*

les jeunes participant à la FP ? Quelles sont les compétences, les connaissances, les traits de caractère et les ressources nécessaires pour y réussir ?

3^e outil : les entretiens avec des professionnels du secteur

Ces entretiens donnent l'opportunité au jeune d'échanger avec des professionnels du métier qu'il a choisis et de mieux comprendre les attentes, nécessités, défis et bénéfices qui y sont liés.

> *La question sous-jacente : Quels sont les pré-requis, les défis et les intérêts de ce métier ? ■*

Pour en savoir plus

> Le rapport complet « Youth and sustainable livelihoods : linking VT programs to market opportunities in Northern Uganda » peut être téléchargé à l'adresse suivante : www.womenscommission.org/pdf/ug_ysl_rep.pdf

Il présente l'expérience nord ougandaise, par la présentation et l'analyse des acteurs, de la programmation, et propose des recommandations concrètes.