



RÉPUBLIQUE TOGOLAISE

Ministère du Développement à la Base,
de l'Artisanat
et de la Jeunesse

Coalition nationale pour
l'emploi des jeunes (CNEJ)

ETUDE SUR LES MESURES D'APPLICABILITÉ DU «PACTE SOCIAL POUR LA PROMOTION DE LA FORMATION ET L'EMPLOI DES JEUNES AU TOGO» DANS LE CADRE DU PND



Edition
Mai 2019



Plan National de Développement

✓ **CRÉER 500 000 EMPLOIS**
décentés au Togo d'ici 2022

Axe 3 effet 3.9

SOMMAIRE

SIGLES ET ACRONYMES.....	6
I. RÉSUMÉ EXÉCUTIF.....	7
II. RAPPEL DU CONTEXTE.....	9
III. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE.....	9
IV. CIBLE DES MESURES D'APPLICABILITÉ.....	15
V. AXES D'APPLICATION DU PACTE SOCIAL	16
1. Développement de la capacité d'absorption et de création de nouveaux emplois	16
2. Développement de l'emploi par contrat d'objectifs sectoriels.....	16
VI. PRINCIPES DIRECTEURS DE L'APPLICATION DU PACTE SOCIAL	17
1. Faire jouer les règles du marché.....	17
2. Gestion axée sur les résultats	17
3. Enclencher des cercles vertueux.....	18
VII. MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE.....	18
1. Accompagnement en situation d'emploi : offrir la stabilité pour mieux accompagner.....	18
2. Indicateurs de suivi de la mise en œuvre.....	19
3. Secteurs ouverts aux contrats aidés.....	19
VIII. LES ACTIVITÉS DE MISE EN ŒUVRE DU PACTE SOCIAL...19	
1. L'information des jeunes.....	19
2. Les contrats aidés d'emploi.....	20
3. Les Chantiers d'insertion.....	21
4. Bourses de formation.....	22
5. Soutien à l'entrepreneuriat des jeunes.....	23
6. Développement de l'emploi des jeunes.....	23
7. Base de données d'accompagnement.....	23
8. Mécanismes de suivi et d'évaluation.....	24
9. Dispositifs spécifiques aux jeunes ruraux.....	24
IX. APERÇU SCHÉMATIQUE DU DISPOSITIF D'APPLICABILITÉ DU PACTE SOCIAL	26
X. OPÉRATIONNALISATION DU DISPOSITIF.....	26
1. Fonctionnement des actions de plaidoyers et d'information.....	26
2. Fonctionnement des Contrats aidés.....	27
3. Fonctionnement des bourses de formation.....	30
4. Appui à l'entrepreneuriat des jeunes.....	31
5. Action de développement de l'emploi.....	31
6. Base de données d'accompagnement.....	32
7. Suivi et évaluation.....	32
XI. ÉVALUATION DES RISQUES.....	32
XII. RECOMMANDATIONS.....	34
XIII. CONCLUSION.....	38

SIGLES ET ACRONYMES

AIDE	Appui à l'insertion et au développement de l'embauche
ANADEB	Agence nationale d'appui au développement à la base
ANPE	Agence nationale pour l'emploi
ANVT	Agence nationale du volontariat au Togo
CEAA	Collège d'enseignement artistique et artisanal
CET	Collèges d'enseignement technique
CFTP	Centres de formation technique et professionnelle
CMS	Centre médico-social
CNEJ	Coalition nationale pour l'emploi des jeunes
CNP	Conseil national du patronat
CRETFP	Centres régionaux d'enseignement technique et de formation professionnelle
FAIEJ	Fonds d'appui aux initiatives économiques des jeunes
FNAFPP	Fonds national d'apprentissage, de formation et de perfectionnement professionnels
FSB	Filets sociaux et services de base
HIMO	Haute intensité de main-d'œuvre
IFAD	Institut de formation pour l'agro-développement
MEPS-FP	Ministère des enseignements primaire, secondaire et de la formation professionnelle
PDC-Plus :	Projet de développement communautaire et des filets sociaux
PME/PMI	Petites et moyennes entreprises/Petites et moyennes industries
PND	Plan national de développement
PN-PTFM	Programme national du développement de la plateforme multifonctionnelle
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
PSEJ	Pacte social pour la promotion de la formation et l'emploi des jeunes au Togo
PSMICO	Projet de soutien aux micro-projets d'infrastructures communautaires
PTFM	Programme des plates-formes multifonctionnelles
RSE	Responsabilité sociale de l'entreprise
SCAPE	Stratégie de croissance accélérée et de promotion de l'emploi
SCOOP	Société coopérative simplifiée
VEC	Volontariat d'engagement citoyen

I. RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Les mesures d'application du pacte social présentées dans ce document ont été pensées et alignées sur les objectifs du Plan national de développement (2018- 2022), notamment son axe 3 qui vise à consolider le développement social et renforcer les mécanismes d'inclusion au Togo.

Toutes les mesures ont été basées sur le principe de la capacitation croissante du secteur privé pour prendre le relais du secteur public dans la création durable d'emplois décents au Togo. Les dispositifs ont été pensés avec le gouvernement dans un rôle de facilitateur, de donneur d'ordre, et d'amorceur au sein d'une philosophie de développement de l'emploi pilotée par le secteur privé avec un rôle régulateur de l'État.

Dans le but d'éviter le saupoudrage et d'axer la gestion sur des résultats objectivement vérifiables, un seul principe directeur a été retenu pour l'application des mesures du pacte social : celui de mettre les jeunes accompagnés dans une situation de stabilité durable avec un contrat d'emploi aidé pendant une période d'un à trois ans, et leur offrir des services d'accompagnement allant de l'information au coaching, du tutorat à la formation, de l'incubation au financement des projets. Il s'agit de coupler le contexte pratique d'un emploi à l'apprentissage, à la formation, à la

professionnalisation et à l'acquisition d'expériences. Une fois le jeune en situation d'emploi par le truchement d'un contrat d'emploi aidé, des mesures d'accompagnement sont mises en place pour suivre l'atteinte des trois objectifs stratégiques poursuivis par le pacte social : (1) le développement de l'employabilité des jeunes, c'est-à-dire le relèvement du niveau des connaissances, des compétences, du professionnalisme, de l'expérience des jeunes ciblés en vue de les rendre attractifs et compétitifs sur le marché normal du travail ; (2) le développement de la capacité d'absorption du marché et de création de nouveaux emplois, par la mise en place de dispositifs encourageant l'entrepreneuriat et l'auto-emploi des jeunes ; et enfin (3) le développement de l'emploi, c'est-à-dire la mise en place de mesures incitatives et structurelles par le gouvernement visant à la croissance du marché normal de l'emploi, mais aussi d'actions de mobilisation et de ralliement de partenaires par des plaidoyers en faveur de l'emploi des jeunes.

La mesure phare pour l'application du pacte social est la mise en place de 6 types de contrats aidés, organisés autour des 3 objectifs cités plus haut mais aussi en fonction du profil des jeunes leurs zones d'habitation.

Les contrats aidés sont une mesure incitative financée par l'État et ses

partenaires avec l'objectif d'améliorer l'employabilité des jeunes par l'apprentissage ou la formation en situation d'emploi ; de faciliter leur accès à un emploi permanent par des mesures d'aide à l'initiative de contrat d'emploi à durée indéterminée notamment dans le secteur privé ; et de soutien à la mise en place de structures d'auto-emploi et d'entreprenariat des jeunes.

Les jeunes ciblés par ces mesures sont des jeunes âgés de 18 à 35 ans éloignés du marché du travail par manque de qualification, par discrimination ou par handicap.

La prescription des contrats est confiée à des membres de la Coalition nationale pour l'emploi des jeunes selon leur spécialisation, notamment l'ANPE, l'ANVT, le FAIEJ, l'ANADEB, etc. et un suivi intégré et dématérialisé est fait à travers un système d'information partagé.

D'autres mesures de mise en application du pacte, notamment le ralliement des acteurs publics et privés, les plaidoyers, la communication générale sur les dispositifs, le suivi et l'évaluation seront confiées à d'autres membres de la coalition.

L'ambition à moyen terme est de faire en sorte que les dispositifs et mécanismes mis en place puissent s'auto-suffire (sans nécessiter un financement perpétuel de l'État), d'où le choix de privilégier l'application des lois du marché dans leur mise en place, et le couplage de chaque action avec un indicateur de

résultats objectivement vérifiables.

Enfin, pour ne pas oublier les jeunes ruraux qui représentent au moins 58 %¹ des jeunes togolais, mais pour lesquels l'accompagnement à l'insertion par l'emploi n'aurait pas d'impacts, les activités des chantiers d'insertion prévus vont viser à doter leurs milieux de petites infrastructures de base tout en leur faisant accéder à des services pouvant améliorer leur qualité de vie.

En conclusion, le succès des mesures proposées dépendra de leur mise en œuvre judicieuse, mais aussi fondamentalement, de la maîtrise des risques inhérents à ce genre de dispositifs, tels que mentionnés au point 11 de ce document.



¹ Donnée de la Banque mondiale : <https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/SP.RUR.TOTL.ZS>

II. RAPPEL DU CONTEXTE

En 2012, l'État togolais avec l'appui du PNUD a élaboré un Pacte social pour la promotion de la formation et l'emploi des jeunes au Togo. Ce pacte est un accord à caractère stratégique entre l'État togolais et les entreprises, les associations professionnelles du secteur privé, les collectivités locales ainsi que les organisations de la société civile, et constitue un cadre d'engagements et d'obligations entre les parties prenantes.

En 2019, ce pacte reste d'actualité, et la Coalition nationale pour l'emploi des jeunes entend proposer par le présent document, des mesures de son applicabilité dans le cadre du Plan national de développement (PND), dont les objectifs stratégiques sont la réalisation d'une croissance économique de 7,6 % à l'horizon 2022, la création d'un million d'emplois dont 500 000 directs dans la même période, l'atteinte de 50 % de taux de bancarisation de la population, le positionnement du Togo dans le top 10 africain du classement « Doing

Business » de la Banque mondiale, la transformation locale de 50 % des produits agricoles, la réduction du déficit commercial agricole du Togo à 12 %, etc. L'ambition qualitative du Plan national de développement est de transformer structurellement l'économie togolaise, pour une croissance forte, durable, résiliente, inclusive, créatrice d'emplois décents et induisant l'amélioration du bien-être social des populations.

Les mesures ci-dessous d'applicabilité du pacte s'articulent autour de l'axe 3 du Plan national de développement visant à consolider le développement social et renforcer les mécanismes d'inclusion. L'indicateur principal retenu de cet axe, dans ce contexte, est l'ambition de créer 500 000 emplois directs à l'horizon 2022, soit 100 000 emplois directs par an durant les 5 prochaines années. La Coalition nationale pour l'emploi des jeunes entend y contribuer par le truchement de la mise en œuvre des mesures du pacte social pour l'emploi des jeunes.

III. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

L'identification des mesures d'applicabilité du pacte social s'est fondée sur des données secondaires portant pour l'essentiel sur des documents de politiques en lien avec la question de l'emploi des jeunes au Togo.

Dans un premier temps, nous avons procédé au recensement des actions sociales du gouvernement en faveur des jeunes, notamment les actions mises en œuvre dans le cadre du « mandat social » (2010- 2015) du chef de l'État.

On peut citer entre autres :

- les contrats de volontariat ;
- les contrats des chantiers d'insertion et des travaux publics à haute intensité de main-d'œuvre ;
- les contrats AIDE de l'ANPE ;
- l'aide à l'entrepreneuriat des jeunes du FAIEJ ;
- l'aide à l'insertion des jeunes par les kits d'installation des artisans de l'ANADEB.

Tableau des actions en faveur de la formation et l'emploi des jeunes en lien avec le pacte social de 2012.

Types de contrat	Description de l'objectif	Réalizations
Le contrat d'apprentissage	L'entreprise s'engage à assurer une formation professionnelle complète dans l'atelier ou dans l'entreprise à un jeune apprenti. Ce dernier s'oblige, en retour, à travailler pour cet employeur pour la durée du contrat en vue d'obtenir une qualification requise par le marché de l'emploi. Ce contrat s'étale sur une période de six mois renouvelables une fois.	Dispositif expérimental de contrat d'apprentissage de l'ANADEB pour les jeunes déscolarisés sans formation des chantiers d'insertion et du volontariat d'engagement citoyen de l'ANVT, en collaboration avec le FNAFPP et la Chambre des métiers et de l'artisanat.
Le contrat de volontariat	C'est un contrat d'amélioration de l'employabilité par un stage dans une structure publique ou associative basée sur la promotion de valeurs civiques. Ce contrat offre une opportunité sur une période maximale de deux ans, de participer volontairement au développement économique et social du pays.	Volontariat de compétences de l'ANVT - Contrat AIDE de l'ANPE
Le contrat de « travaux d'intérêt général »	Il concerne les travaux temporaires ou saisonniers, à haute intensité de main - d'œuvre, au bénéfice des	d'engagement citoyen de l'ANVT

Types de contrat	Description de l'objectif	Réalizations
	communautés. Ce contrat met en face l'État, les collectivités locales ou les organisations de la société civile et le jeune employé. Sa durée est liée à la fin des travaux.	d'engagement citoyen de l'ANVT
Le contrat de « stage professionnel »	C'est un contrat par lequel, l'entreprise accepte d'encadrer un jeune en cours de formation ou d'aider à compléter la formation du jeune étudiant ; ce contrat s'inscrit dans le cycle des formations en alternance. Sa durée est décidée d'accord parties.	Stages d'excellence de la Présidence
Le « contrat entreprendre »	Il s'agit des contrats de préparation de jeunes promoteurs à l'entrepreneuriat. Ce contrat est conclu avec l'un des dispositifs d'appui agréés sous le label « guichet entrepreneuriat ». Le bénéficiaire séjourne dans une entreprise, un atelier ou dans un centre d'incubation ou encore une pépinière d'entreprises. Durant ce contrat, le promoteur bénéficie d'un encadrement pour élaborer son plan d'affaires, faire des visites d'entreprise de son secteur, obtenir une bonne connaissance de l'environnement de son secteur, et surtout pour avoir la maîtrise de la chaîne de valeur d'insertion et les relations sectorielles nécessaires à l'accompagnement sur le plan technique. Sa durée est décidée par les parties contractantes mais ne peut excéder un an.	<ul style="list-style-type: none"> - Les contrats entreprendre de l'IFAD - Les contrats de formation de la Maison de l'entrepreneuriat de l'Université de Lomé avec la Chambre de commerce et d'industrie du Togo

Dans un second temps, nous avons procédé à une rationalisation des actions citées ci-dessus en vue de les mettre sous le chapeau unique du pacte social dans le cadre du PND.

En effet, depuis mars 2019, le Togo dispose d'un cadre de référence unique pour l'action de l'État : le PND. Son Axe 3 qui vise à « Consolider le développement

social et renforcer les mécanismes d'inclusion » est le cahier des charges pour tous les acteurs de l'inclusion sociale au Togo.

Dans le tableau ci-dessous, nous avons listé les 16 objectifs spécifiques de l'Axe 3 du PND, dans le but de leur lier les propositions de mesures d'applicabilité du pacte social.

Effets attendus Axe 3 du PND		Propositions Mesures applicabilité du Pacte Social pour la formation et l'emploi des jeunes
Effet attendu 1	Les populations ont un accès équitable à l'éducation, à la formation professionnelle et à un enseignement supérieur de qualité orienté vers le marché du travail.	Bourses individuelles de formation (formations basées sur les besoins individuels d'insertion socioprofessionnelle et les besoins de l'emploi).
Effet attendu 2	Les populations togolaises ont accès aux soins de santé/nutrition universels.	Mutuelles de services et de métiers (accompagnement vers l'entrepreneuriat des jeunes).
Effet attendu 3	Les populations, en particulier les jeunes et les femmes, ont accès à un emploi productif, décent et durable.	Contrats aidés (visant l'employabilité et l'accès à des emplois décents).
Effet attendu 4	La population bénéficie d'un système de protection sociale et civile.	
Effet attendu 5	L'équité et l'égalité de genre sont renforcées.	
Effet attendu 6	L'accès des populations, notamment les plus pauvres, à l'eau potable, à l'hygiène et à l'assainissement est amélioré.	Chantiers d'insertion et mutuelles de métiers.

Effets attendus Axe 3 du PND		Propositions Mesures applicabilité du Pacte Social pour la formation et l'emploi des jeunes
Effet attendu 7	L'accès des populations, notamment les plus pauvres, à des services énergétiques domestiques durables est accru.	Chantiers d'insertion et mutuelles de services.
Effet attendu 8	Les populations en particulier les pauvres et les groupes vulnérables, ont accès à des services financiers adaptés à leurs besoins.	Chantiers d'insertion et mutuelles de services.
Effet attendu 9	Une meilleure organisation et gestion du territoire national est assurée perspective développement dans la d'un socio-économique équilibré et durable du pays.	
Effet attendu 10	Les populations ont accès à un meilleur cadre de vie et à des logements décentes.	Chantiers d'insertion et mutuelles de métiers.
Effet attendu 11	La gouvernance administrative et locale est renforcée et contribue au développement régional.	Contrats aidés
Effet attendu 12	La gestion durable des ressources naturelles et la résilience aux effets des changements climatiques sont assurées.	Chantiers d'insertion et mutuelles de métiers.
Effet attendu 13	L'accès équitable à la justice est assuré.	Chantiers d'insertion et mutuelles de métiers.
Effet attendu 14	La défense et la sécurité du territoire national sont assurées.	

Effets attendus Axe 3 du PND		Propositions Mesures applicabilité du Pacte Social pour la formation et l'emploi des jeunes
Effet attendu 15	Les activités sportives et des loisirs contribuent à la croissance économique et à l'épanouissement du citoyen.	Chantiers d'insertion et mutuelles de métiers.
Effet attendu 16	Les entreprises culturelles sont compétitives, créatrices de richesses et d'emplois.	Chantiers d'insertion et mutuelles de métiers.

En matière d'approche de mise en œuvre, les propositions faites demandent aux institutions publiques chargées de l'accompagnement des jeunes, de progressivement transférer une partie ou la totalité de l'exécution de leurs activités programmatiques au secteur privé, tout en se spécialisant elles-mêmes dans la stratégie sectorielle, la planification, la prévision, le contrôle et l'accompagnement.

Cette proposition de changement d'approche est guidée par le principe directeur du PND qui est de faire du secteur privé le moteur de l'économie et de la création d'emplois au Togo.

Aussi, dans le souci d'appliquer les mesures dans un contexte au-delà de l'action publique et de toucher directement le secteur privé, l'ensemble des contrats mentionnés dans le pacte social prennent l'appellation de « contrats aidés » dans le cadre des mesures d'applicabilité et se déclinent en six (6) types comme décrits au point VIII du document.

Après analyse, il est fait le constat

que les contrats aidés sont beaucoup plus pertinents dans les contextes urbain et semi-urbain, mais sont difficilement applicables dans les milieux ruraux. Par conséquent, des mesures pouvant être pertinentes pour les jeunes ruraux ont été proposées.

Pour y arriver, les problèmes les plus courants pour les jeunes ruraux ont été d'abord identifiés avant de faire des propositions d'actions, notamment à travers les chantiers d'insertion.

Les propositions concernant l'opérationnalisation des mesures ont été guidées, d'une part, par le besoin de rationalisation des différentes interventions, et d'autre part, par le souci de mettre en place des passerelles entre les actions des uns et des autres.

En effet, l'innovation principale des mesures proposées est la simplification de la modalité d'accompagnement des jeunes, fondée sur le principe unique d'accompagnement en situation d'emploi, et la primeur donnée au secteur privé dans la mise en œuvre des actions en faveur des jeunes.

L'application de ces mesures requiert toutefois un changement de mentalité et d'approche dans les politiques d'aide à l'insertion des jeunes, et de fait nécessitera

beaucoup de pédagogie et surtout l'implication opérationnelle de l'autorité politique dans les premiers temps.

■ IV. CIBLE DES MESURES D'APPLICABILITÉ

Les cibles visées par les mesures d'applicabilité du pacte social sont les jeunes togolais âgés de 18 à 35 ans :

- ▶ demandeurs d'emploi de plus ou moins longue durée ;
- ▶ jeunes en situation de grande de précarité, d'isolement, de marginalisation avec des risques sociaux ;
- ▶ jeunes peu ou pas qualifiés ;
- ▶ jeunes qualifiés mais éloignés du marché de l'emploi par manque d'expérience ou de professionnalisme ;
- ▶ jeunes handicapés ;

Le dénominateur commun de la cible est qu'il s'agit de jeunes que le fonctionnement normal du marché du travail ne favoriserait pas du fait de l'éloignement de leur profil des besoins immédiats du marché par manque de qualification ou par discrimination, ou encore par handicap.

Les jeunes ruraux qui représentent au moins 58 % des jeunes togolais ne sont pas laissés de côté par les mesures d'application du pacte. Ils seront essentiellement pris en compte à travers les contrats de chantiers d'insertion visant à doter leurs milieux, de petites infrastructures de base tout en leur faisant accéder à des services pouvant améliorer leur qualité de vie.

■ V. AXES D'APPLICATION DU PACTE SOCIAL

Les trois axes suivants sont retenus pour structurer les mesures d'application du pacte :

- le développement de l'employabilité des jeunes ;

- le développement de la capacité d'absorption et de création de nouveaux emplois ;

- le développement de l'emploi.

1. Développement de la capacité d'absorption et de création de nouveaux emplois

Le second axe vise à créer les conditions pour l'augmentation générale des offres d'emploi et la création de nouveaux types d'emplois, ou les emplois de demain.

Ici, trois mécanismes sont prévus :

- l'appui à la mise en place et/ou à la consolidation de mutuelles de services ou des coopératives de métier dédiées à satisfaire des besoins socio-économiques et de petites infrastructures non satisfaits ou négligés par le fonctionnement normal du marché ;
- l'appui aux incubateurs par convention pour gérer une partie ou la totalité des aides de financement de l'État pour les start-up avec exigence d'un retour sur investissement ;
- l'appui aux jeunes entreprises pour l'accès au marché,

(exemple de l'usage de la commande publique pour la recherche/développement et la production pour le marché local et international) et pour la compétitivité.

Les principaux mécanismes de cet axe sont la mobilisation de la commande publique pour des besoins non satisfaits et la petite infrastructure dans les zones défavorisées, ainsi que la mobilisation des fonds et subventions par la RSE et les partenaires financiers pour les petits travaux d'infrastructures dans les zones rurales (écoles, CMS, puits/forage, routes, latrines, marchés, adduction, barrage, centre de loisirs – continuation du PDC-Plus).

L'indicateur principal de succès de cet axe est le nombre de nouveaux emplois créés par les mutuelles de métiers et les start-up.

2. Développement de l'emploi par contrat d'objectifs sectoriels

L'action de développement de l'emploi vise à créer les conditions structurelles pour la création croissante de l'emploi en dehors des contrats aidés. Trois mécanismes sont prévus à cet effet :

- l'engagement de création d'emplois par secteur, par appel à participation aux objectifs du PND, avec un tableau de bord de suivi de la création d'emploi par les parties prenantes ;

- la mise en place de contrats initiative emploi, une mesure d'incitation des acteurs du secteur privé à signer des contrats à durée indéterminée pour les jeunes qualifiés, comme suite à un contrat d'amorçage et une bourse de formation financés par l'État ;
- la mobilisation de la commande publique visant à la production locale pour le marché local et l'exportation.

L'indicateur de succès de cet axe est la réduction du taux de chômage en général et l'amélioration des indicateurs du bien-être des

populations reflétées dans les enquêtes périodiques du questionnaire unifié des indicateurs de base du bien-être (QUIBB)

■ VI. PRINCIPES DIRECTEURS DE L'APPLICATION DU PACTE SOCIAL

Les 3 principes suivants vont servir de cadre à la mise en œuvre des mesures d'applicabilité du pacte :

1. Faire jouer les règles du marché

Il s'agit de laisser les règles du marché jouer en faveur de l'offre et de la demande en termes de mesures incitatives à la formation et à la création de l'emploi des jeunes. En clair :

- rendre progressivement concurrentielle l'offre d'accompagnement, en se fondant sur des résultats comparatifs ;
- adapter l'offre en fonction de la demande et diversifier les

prestataires ;

- garder l'État dans un rôle de facilitateur et de donneur d'ordres, pas d'exécutant.

Il s'agit ici de s'assurer que les dispositifs de mise en application du pacte social tiennent compte de l'objectif gouvernemental de capacitation progressive du privé pour prendre le relai de l'État dans la création d'emplois décents.

2. Gestion axée sur les résultats

Il s'agit d'éviter les investissements à fonds perdu ou la mise en place de dispositifs nécessitant une intervention permanente de l'État pour leur continuité ; d'où la nécessité de fonder les actions sur :

- des contrats d'objectifs ;
- des indicateurs de résultats objectivement vérifiables.

3. Enclencher des cercles vertueux

Il s'agit de faire en sorte que les dispositifs mis en place puissent se gérer et s'auto-suffire au sein d'une chaîne de valeurs.

Les deux facteurs suivants serviront de guide à la décision à cet effet :

- chaque dispositif doit parvenir à moyen terme à une autonomie de gestion et/ou de financement dans le cadre des dynamiques de l'offre et de la demande du marché de l'accompagnement à l'insertion ;

- chaque dispositif doit se situer dans une chaîne de valeurs avec le rôle d'enclencher ou de faciliter d'autres mécanismes ou dispositifs socio-économiques de l'État ou du privé. En clair, il s'agit d'éviter de mettre en place des mécanismes isolés, sans lien direct avec des chaînes de valeurs existantes ou prévisibles.

VII. MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE

La principale modalité de mise en œuvre du pacte social est l'accompagnement des jeunes en situation d'emploi, avec des

indicateurs de suivi précis en collaboration avec les acteurs du privé, du public et des organisations de la société civile.

1. Accompagnement en situation d'emploi : offrir la stabilité pour mieux accompagner

La modalité d'accompagnement par la mise en situation d'emploi consiste à stabiliser le jeune par un emploi, avec un revenu minimum de vie, puis de lui offrir un ensemble de services d'accompagnement durant la période.

Il s'agit essentiellement d'un mécanisme d'accompagnement fondé sur la mise en situation de stabilité par un emploi, puis l'offre d'information, du coaching, du tutorat, de la formation, du

financement en fonction des besoins, en poursuivant les quatre objectifs suivants :

l'insertion professionnelle ;

l'insertion sociale ;

le développement personnel et économique ;

l'inclusion sociale et le développement du bien-être au Togo.

2. Indicateurs de suivi de la mise en œuvre

Les indicateurs suivants seront mis en place pour faire le suivi de la mise en place des mesures d'accompagnement :

- ▶ sexe;
- ▶ âge;
- ▶ niveau d'étude ou de formation ;
- ▶ localité/zone de résidence handicap ;
- ▶ secteur d'activité (marchand ou non-marchand) ;
- ▶ type de contrats d'emploi aidés.

3. Secteurs ouverts aux contrats aidés

Les secteurs ouverts aux jeunes pour accompagnement se subdivisent en deux parties :

- le secteur marchand ;
- le secteur non-marchand.

Le secteur marchand englobe les acteurs économiques dont la motivation est le profit (agriculture, industrie, construction, service).

Le secteur non-marchand englobe les acteurs de la société civile (association, fondations, ONG), les collectivités locales, les établissements publics (écoles, CMS, hôpitaux, centres de formation), et autres personnes morales chargées de la gestion publique.

VIII. LES ACTIVITÉS DE MISE EN ŒUVRE DU PACTE SOCIAL

1. L'information des jeunes

Il s'agit de s'assurer que les jeunes sont bien informés des conditions du marché de l'emploi et des conditions sociopolitiques des actions en leur faveur.

Les campagnes d'information

doivent viser les jeunes assez tôt, dès l'école, pour les aider à bien orienter leur choix de formation et aussi pour disposer suffisamment d'informations sur les possibilités de projets professionnels en fonction du niveau de formation et des

circonstances personnelles.

Les principales activités à envisager dans ce cadre sont :

- les foraines d'information et d'orientation des jeunes dans les écoles et centres de jeunes ;
- les foraines d'information sur les

opportunités d'emploi, de formation, d'entrepreneuriat ;

- la mise en place d'infolettres, de groupes et forums en ligne dédiés à l'information et à la structuration des liens avec les jeunes ciblés.

2. Les contrats aidés d'emploi

Les contrats aidés constituent la mesure phare de la mise en application du pacte social. Au total, six (6) types de contrats aidés seront mis en place :

i. Contrat emploi/formation : il vise à permettre aux jeunes peu ou pas qualifiés, ou dont les formations sont éloignées du marché du travail, d'accéder à l'apprentissage ou à la formation dans le cadre d'une activité économique. Il s'agit à travers ce type de contrat, de combiner l'apprentissage, l'application immédiate des nouvelles connaissances dans un contexte professionnel et l'exposition aux conditions réelles du marché.

ii. Contrat initiative emploi : Il vise les jeunes qualifiés mais éloignés du marché de l'emploi. Son objectif est de faciliter leur accès à un premier emploi, en vue d'acquérir leurs premières expériences et de se professionnaliser.

iii. Contrat emploi avenir : Il vise les jeunes dont les qualifications sont dans des domaines encore peu

développés au Togo, ce qui explique un faible développement de l'emploi dans ces secteurs. Ce type de contrat va aider les start-up dans ces domaines, à acquérir de la main-d'œuvre, à se développer et s'autonomiser. Il s'agit ici, de créer les emplois de demain.

iv. Contrat emploi solidarité : ce type de contrat aidé vise les secteurs non-marchands, comme les ONG, les organisations de la société civile, les structures décentralisées de l'État. Il permet aux jeunes intéressés par une carrière dans ces domaines, d'accéder à une première expérience, de développer leurs connaissances des institutions et de se professionnaliser.

v. Contrat professeur de demain : ce type de contrat vise à accompagner les jeunes intéressés par le domaine de l'enseignement avec un mécanisme progressif d'emploi/formation. Son objectif est d'aider l'État et les écoles privées à se constituer un vivier d'enseignants, en associant la pratique, la formation et la connaissance du milieu académique. Ce contrat vise aussi à

répondre à la demande croissante d'enseignants qualifiés dans un contexte de places limitées dans les écoles de formation des enseignants.

vi. Contrat des chantiers d'insertion: ce type de contrat vise à l'émergence de prestataires de services dans des domaines clés de l'inclusion sociale par les

mécanismes de la commande publique et de RSE, tout en permettant aux jeunes qualifiés de s'exercer et de s'autonomiser sous forme de mutuelles ou de coopératives de services. Les jeunes bénéficiant de ce type de contrats s'insèrent dans les chantiers d'insertion à travers les mutuelles de métiers ou de services.

3. Les Chantiers d'insertion

Les chantiers d'insertion sont des initiatives ayant pour but de répondre à des besoins collectifs non satisfaits, indispensables au développement social, à l'inclusion sociale et au bien-être des citoyens.

Les activités des chantiers d'insertion peuvent être :

- le nettoyage des locaux et des espaces urbains ;
- la maintenance des bâtiments publics ;
- les travaux liés à l'environnement comme l'entretien des espaces verts, le reboisement, etc. ;
- la construction de petites infrastructures sociales et la conduite de travaux publics de petite envergure ;
- les services sociaux.

Ces chantiers seront portés par des organisations de la société civile ou des coopératives de métiers ayant vocation à se spécialiser et à se professionnaliser en la matière.

Les chantiers suivants sont envisagés dans le cadre de la mise en

œuvre du pacte social :

- ❖ **Les services financiers aux petites entreprises :** il s'agit d'offrir aux microentreprises à coût subventionné, des services de déclarations sociales et fiscales, avec l'objectif de leur permettre de se mettre en règle par rapport à la loi, mais aussi de permettre à l'État de renforcer son système d'information sur l'activité économique et d'améliorer à terme, la collecte de recettes fiscales.
- ❖ **Les services de soutien scolaire :** la demande pour le soutien scolaire est en augmentation, cependant les offres structurées et professionnelles à échelle tardent à se mettre en place. Ce chantier devrait permettre de créer de l'emploi pour les jeunes mais aussi permettre de répondre à un besoin social bénéfique à la nation.
- ❖ **Les services de gestion :** l'économie du Togo se modernise, sortant petit à petit de la gestion artisanale pour la gestion professionnelle. Ce

chantier devrait permettre à des groupements de jeunes gestionnaires, d'offrir des services de gestion clé en main aux propriétaires dans divers domaines d'activité et de faire du placement.

❖ **Les services de recherche & développement technologique** :

il s'agit d'appuyer les laboratoires de recherche et développement au Togo avec la mise à disposition, à travers les contrats aidés, de jeunes qualifiés en vue de leur permettre de renforcer leurs offres et mieux répondre à la demande du marché.

❖ **Les services de l'énergie** :

la demande d'énergie augmente de jour en jour au Togo, et le gouvernement porte de nombreux projets dans ce secteur. Ce chantier devrait permettre à des groupements de jeunes électriciens de se mettre en groupe et de se spécialiser dans des domaines précis de la chaîne de valeurs du marché de l'énergie et offrir des services aux entreprises et aux particuliers dans un cadre professionnel et de garantie de qualité et de sécurité.

❖ **Les services du bâtiment** :

chaque Togolais veut sa maison, cependant l'offre de construction du logement d'habitation tarde à se professionnaliser. Les chantiers dans ce domaine viseront à faciliter l'offre de services accessibles de construction par des groupements de jeunes professionnels du bâtiment.

❖ **Les services éducation sans frontières (alphabétisation et formations pratiques)** :

ce chantier vise à favoriser l'émergence de services d'accès à l'éducation pour les populations les plus vulnérables.

❖ **Les services de soins** :

Il s'agit de permettre à des jeunes du domaine de la santé de se mettre en groupement et de faciliter l'accès aux soins aux populations les plus vulnérables et les populations isolées.

❖ **Les mutuelles des arts et loisirs** :

ce chantier devrait permettre aux jeunes dans les domaines de l'art et du loisir de faire accéder leur talent à une grande partie de la population.

4. Bourses de formation

Il s'agit de mettre en place un fonds de formation des jeunes fonctionnant sous la forme de crédit individuel de formation que le jeune peut utiliser à son rythme pour accéder à l'apprentissage ou à la formation auprès d'une liste de prestataires présélectionnés, en fonction de ses besoins validés par son employeur et la coordination du fonds.

Les formations sont liées à son projet professionnel dans le cadre de son contrat aidé ou des activités des chantiers d'insertion.

Les montants des crédits de formation et leur durée dépendent du type de contrat et des activités des chantiers d'insertion.

5. Soutien à l'entrepreneuriat des jeunes

Les activités de soutien à l'entrepreneuriat des jeunes vont prendre les quatre voies suivantes :

- ❑ *l'appui et l'encadrement des mutuelles de services dédiées aux chantiers d'insertion* : ici, il s'agit d'aider à la mise en place des mutuelles de services, de faciliter leur accès au financement de leurs projets, et aussi de les accompagner dans leur autonomisation ;
- ❑ *l'appui aux incubateurs de start-up* : ici, il s'agit d'inciter l'État à progressivement transférer aux incubateurs privés une partie ou la totalité de leurs activités d'accompagnement à l'insertion des jeunes par l'entrepreneuriat, en les dotant de fonds d'investissement avec

retour sur investissement pour l'État ;

- ❑ *l'appui aux activités des maisons de jeunes* : à travers les maisons des jeunes, les membres de la coalition peuvent déployer leurs activités d'information, d'orientation et de sensibilisation, ainsi que des activités de pré-incubation, notamment les formations génériques à l'entrepreneuriat, la formalisation des idées de business, etc. ;
- ❑ *l'aide à l'accès au marché* : en vue de résoudre les problèmes épineux de l'accès au marché, la coalition mettra en place une consultation permanente d'aide à l'accès au marché pour les jeunes entreprises, mais aussi procéder à la recherche de marchés pour les entreprises locales dans le but d'encourager la production locale.

6. Développement de l'emploi des jeunes

Le développement de l'emploi veut dire incitation à la croissance du marché normal de l'emploi en dehors des contrats aidés. Les actions envisagées dans ce cadre sont les suivantes :

- ❑ ralliement et plaidoyer pour des engagements d'offres d'emploi aux jeunes dans le cadre du PND avec un tableau de bord de suivi ;

- ❑ mise en place des contrats d'initiative emploi, comme mesure d'amorçage de contrats à durée indéterminée pour les jeunes (premier emploi) ;
- ❑ bourse de formation pour les jeunes travaillant déjà, en vue d'augmenter leur niveau et leur productivité.

7. Base de données d'accompagnement

Une base de données d'accompagnement des jeunes sera mise en place en vue de documenter le profil d'entrée et le profil de sortie des jeunes, ainsi que l'ensemble des

activités déployées en faveur de chaque jeune au cours de la période d'accompagnement.

Un entretien initial d'information et

d'orientation permet de connaître le parcours de vie du jeune ainsi que son projet de vie, mais surtout de décliner par la suite une approche

spécifique à son accompagnement, y compris éventuellement les actions de soutien psychologique et social.

8. Mécanismes de suivi et d'évaluation

Les mécanismes de suivi se fondent sur les principales activités d'accompagnement du jeune qui se présentent comme suit :

- accueil et orientation du jeune ;
- évaluation des capacités du jeune ;
- élaboration du projet professionnel du jeune ;
- mise en place d'un contrat aidé ;
- bilan semestriel et expression des besoins de formation ;

- bourses de formation ;
- accompagnement social ;
- action sur la santé ;
- soutien psychologique ;
- aide à la certification des compétences.

Une évaluation globale des actions conduites dans le cadre de la mise en œuvre du pacte social est conduite au moins tous les deux ans.

9. Dispositifs spécifiques aux jeunes ruraux

Les jeunes ruraux font face à des problématiques différentes de celles des jeunes des zones urbaines et semi-urbaines.

Il s'avère aussi que le modèle de l'insertion par l'emploi aurait un impact marginal dans les zones rurales.

Les problèmes récurrents pour les jeunes ruraux sont les suivants :

- accès à la terre ;
- accès aux crédits ;
- accès au marché ;
- accès à la formation ;
- accès au logement ;

- accès au loisir ;
- accès à l'eau ;
- accès à l'électricité ;
- accès aux technologies ;
- accès aux soins ;
- pénibilité de la vie rurale ;
- accès à l'administration et à la justice.

Une façon d'étendre le pacte social au monde rural est de viser les éléments suivants :

- ▶ les mesures affectant le cadre de vie (logement, eau, énergie, environnement) ;

- ▶ les mesures affectant la santé (accès aux soins décents) ;
- ▶ les mesures affectant l'éducation (formation, coaching, etc.) ;
- ▶ les mesures de diminution de la pénibilité de la vie rurale ;
- ▶ l'aide à l'accès à la terre, au marché et à la rentabilité.

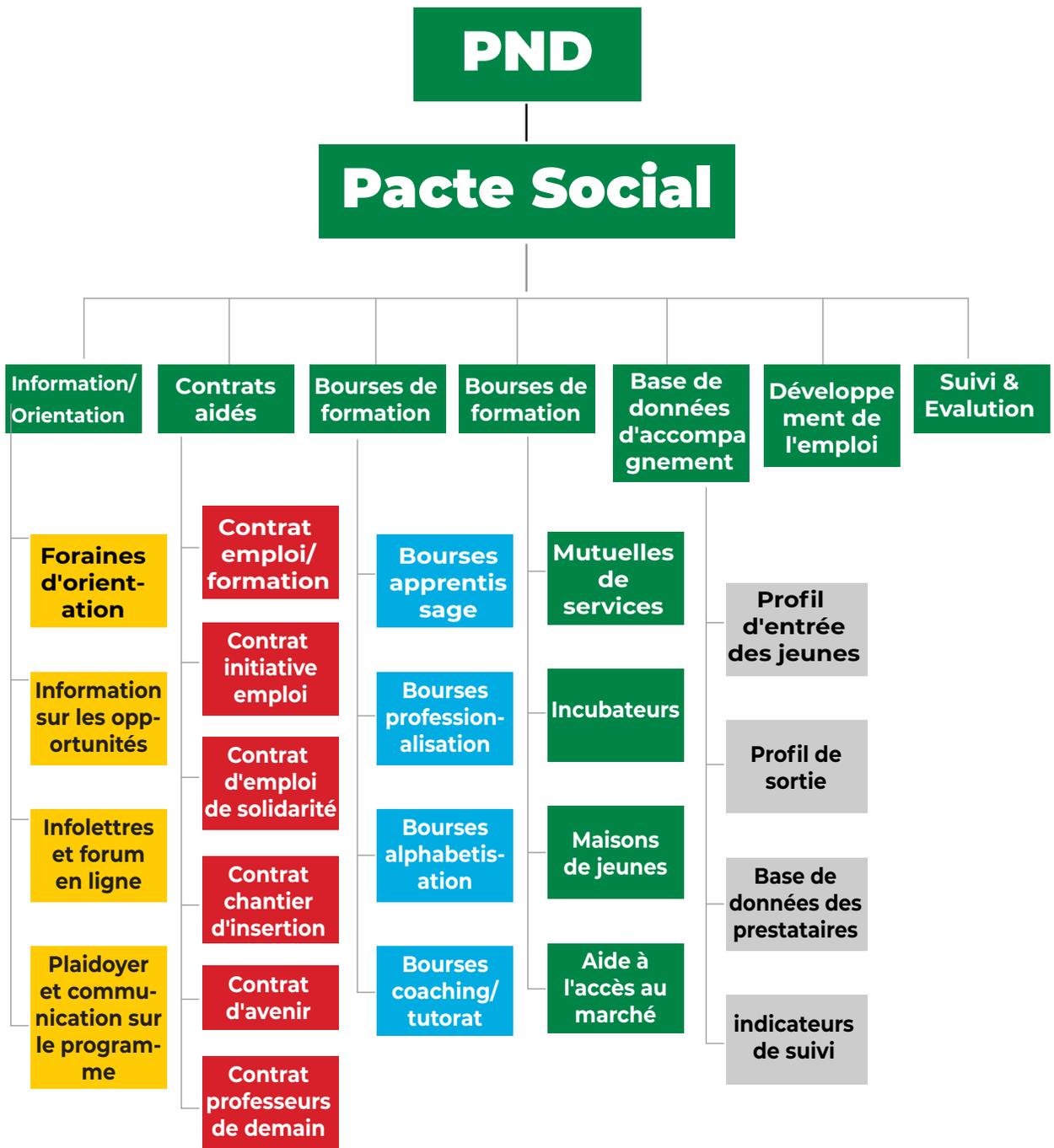
Il est donc envisagé que dans le cadre de l'applicabilité du pacte

social, les activités des chantiers d'insertion soient davantage focalisées sur les zones rurales dans l'objectif de l'amélioration du cadre de vie, de faciliter l'accès à l'éducation, la formation, et à des services de base.

Le tableau ci-dessous, fait une synthèse des problèmes dans les zones rurales et les solutions possibles à travers les chantiers d'insertion :

Problème	Chantier d'insertion
1. Accès à la terre	Coopérative agricole avec bail de terre à longue durée
2. Accès aux crédits	Foraines/guichets mobiles FNFI, PNIASAN,
3. Accès à la formation	Mutuelle, éducation sans frontières (alphabétisation et formations pratiques)
4. Accès au logement	Mutuelle des ingénieurs bâtiment
5. Accès aux loisirs	Mutuelle des arts et loisirs
6. Accès à l'eau	Mutuelle des ingénieurs hydrauliques
7. Accès à l'électricité	Mutuelle des ingénieurs électriciens et mécaniciens
8. Accès aux technologies	Foraines de démonstration
9. Accès aux soins	Mutuelle de soins aux ruraux
10. Pénibilité de la vie	Plateforme multifonctionnelle
11. Accès à l'administration et à la justice	Foraine de consultation
12. Accès au marché	-

IX. APERÇU SCHÉMATIQUE DU DISPOSITIF D'APPLICABILITÉ DU PACTE SOCIAL



X. OPÉRATIONNALISATION DU DISPOSITIF

1. Fonctionnement des actions de plaidoyers et d'information

Les membres de la coalition s'engagent à développer des actions communes et périodiques de communication et de plaidoyer portant sur les points suivants :

information générale sur les dispositifs d'aide aux jeunes ;

information générale d'orientation professionnelle et entrepreneuriale dans les écoles ;

information générale sur les opportunités de carrières et d'entreprises ;

foraines de coaching et d'écoute des jeunes ;

groupes et forums en ligne structurant des liens directs d'information, de conseil et de

discussion entre les organisations d'accompagnement et les jeunes ;

plaidoyers directs en faveur de l'emploi des jeunes ;

publication commune (magazine, site web, infolettre) périodique visant à informer les jeunes et les ouvrir au monde ;

création de contenus audiovisuels accessibles aux jeunes peu ou pas scolarisés dans les langues nationales et diffusés à travers les radios, TV et groupes WhatsApp.

En plaidoyer, les actions de communication et d'information devraient être menées par des prestataires de services contractualisés à cet effet.

2. Fonctionnement des Contrats aidés

Le schéma directeur de fonctionnement des contrats aidés se présente comme suit :

Axe	Type d'emploi	Objectif	Cible	Mécanisme d'engagement	Prescripteur
Développement de l'employabilité	Contrat emploi/formation	Apprentissage	Jeunes peu ou pas qualifiés	Contrat avec sociétés privées de formation ou d'apprentissage	ANPE
	Contrat professeurs de demain	Vivier d'enseignants	Jeunes se préparant pour le métier d'enseignant	Contrat avec l'État et les écoles privées	ANVT MEPS-FP
	Contrat emploi solidarité	Inclusion sociale	Jeunes dans les actions sociales et de solidarité	Contrat avec les OSC et les structures décentralisées de l'État	ANVT ANADEB
Développement de la capacité d'absorption	Contrat emploi avenir	Nouveaux emplois	Jeunes dans les domaines encore peu développés au Togo	Contrat avec les start-up dans les domaines à venir	FAIEJ
	Contrat Chantier d'insertion	Entrepreneuriat	Jeunes intéressés à l'entrepreneuriat	Commande d'État, projet RSE	FAIEJ ANADEB ANVT
Développement de l'emploi	Contrat initiative	Professionalisation	Jeunes qualifiés en difficulté d'insertion	Contrat avec société établie	ANPE

Les prescripteurs des contrats sont chargés de développer des stratégies de communication en direction des structures ciblées par les différents types de contrats et d'élaborer les documents de

conventions et formulaires nécessaires à cet effet.

Les contrats sont financés par l'État dans les proportions suivantes selon la période et le type de contrat :

Désignations	Etat				
	Montant	6 mois	12 mois	24 mois	36 mois
Contrat emploi formation	30 000 à 60 000 F	100%	80%	50%	20%
Contrat emploi solidaire	30 000 à 60 000 F	100%	100%	50%	0%
Contrat initiative emploi*	Montant employeur	70%	20%	0%	0%
Contrat chantier d'insertion	30 000 à 60 000 F	100%	100%	80%	50%
Contrat professeurs de demain	60 000 F	100%	100%	50%	0%
Contrat emploi d'avenir	30 000 à 70 000 F	100%	100%	80%	50%

* Le contrat initiative emploi est un contrat normal d'emploi aidé pour une durée maximale de 12 mois.

L'employeur adosse au contrat d'initiative emploi, un contrat à durée indéterminée, qui s'active

automatiquement après 6 mois de période probatoire. Au-delà des 6 premiers mois, le contrat est soutenu par l'État à hauteur de 20 % pour 6 mois additionnels.

Définition des termes

Domaines encore peu développés au Togo : il s'agit des secteurs où il n'existe pas encore d'acteurs économiques établis avec un business model prouvé, nécessitant de fait, une courbe d'apprentissage et un développement du marché pour une certaine période avant la stabilisation du business model et la croissance.

Sociétés établies : cette expression désigne les sociétés avec un business model établi et offrant des emplois stables à plus de 50 personnes.

Start-up : structure économique naissante dans un domaine d'activité nécessitant une période plus ou moins longue de recherche et développement des produits, du business model et de la clientèle. Il s'agit

très souvent d'une jeune entreprise introduisant un nouveau business model sur un marché donné avec une innovation dans la distribution, le service, la production, le ciblage clientèle, ou le packaging.

Chantier d'insertion : il s'agit d'une activité économique avec pour objectif de développer l'inclusion sociale, économique et géographique dans le pays. L'activité est menée par une société ou une coopérative sur commande de l'État ou sur la base d'action de la responsabilité sociale des entreprises. Les employés sont sociétaires sous la direction d'un management travaillant en étroite collaboration entre les différentes parties impliquées.

3. Fonctionnement des bourses de formation

Les bourses de formation sont un fonds national octroyant un crédit individuel de formation aux jeunes ciblés par les mesures du pacte social.

Les jeunes en contrats aidés et les jeunes ruraux ciblés par un chantier d'insertion peuvent faire une demande de bourse de formation auprès de l'organisme en charge du fonds de formation, qui se charge de son étude et de sa validation avec les structures d'accueil.

Les deux cas suivants sont envisagés dans le cadre des bourses de formation

- formation en situation d'emploi ;
- coaching en situation d'emploi.

Les montants des bourses se répartissent comme indiqué dans le tableau ci-après :

Désignations	Forfait annuel par bénéficiaire		
	Année 1	Année 2	Année 3
Contrat emploi formation	150 000	150 000	150 000
Contrat emploi solidaire	90 000	90 000	-
Contrat initiative emploi	150 000	-	-
Contrat chantier d'insertion	60 000	60 000	-
Contrat professeurs de demain	150 000	150 000	-
Contrat emploi d'avenir	150 000	150 000	150 000
Jeunes ruraux	50 00	50 00	50 00

La prestation des formations est ouverte à toutes les structures de formation privées et publiques choisies sur la base d'un appel à participation à un vivier de prestataires de services de formation. Les prestataires sélectionnés sont inscrits dans le vivier des prestataires.

Les bourses sont individuelles et les jeunes peuvent choisir librement

une structure de formation dans la liste des prestataires validés par l'organisme de gestion du Fonds national de formation des Jeunes.

Les membres de la coalition entendent adopter pour la première année ce modèle de marché libre d'accompagnement pour au moins 30 % de leur budget habituel de formation et d'accompagnement des jeunes.

4. Appui à l'entrepreneuriat des jeunes

L'appui à l'entrepreneuriat sera fondé sur le principe de l'accompagnement groupé. Cela veut dire que la priorité sera donnée aux jeunes en groupement qu'aux jeunes entreprenant tous seuls.

Dans un premier temps, les mutuelles de services seront développées. À ce sujet, un ensemble de chantiers d'insertion seront identifiés et un appel à candidature sera lancé pour choisir les prestataires les mieux qualifiés.

Les chantiers d'insertion sont financés par l'État, les communes ou les actions de RSE. Le mécanisme de la commande publique est recommandé comme principale source de leur financement.

Les chantiers d'insertion

emploieront des jeunes sous contrats aidés. L'encadrement des jeunes est aussi pris en charge, mais l'activité des chantiers d'insertion doit répondre à des conditions de rentabilité.

Les incubateurs de start-up seront soutenus à travers des contrats d'accompagnement de jeunes entrepreneurs et la mise à disposition de start-up de jeunes qualifiés sous contrats emploi d'avenir.

Un partenaire de la coalition sera chargé d'aider les jeunes dans l'exploration et l'accès au marché local ou international. Un accent important sera porté sur la capacité à l'exportation des Start-Up.

5. Action de développement de l'emploi

Cinq actions sont prévues à ce niveau :

- Renforcement du partenariat public-privé pour des engagements de création d'emploi dans

- le cadre du PND, avec un tableau de bord de suivi.
- Pressions sur les employeurs du privé pour la déclaration des employés avec des mesures incitatives.
- Pressions pour la signature d'un contrat d'emploi pour toute personne en situation d'emploi plus ou moins permanent.
- Appui aux micro-entreprises pour les déclarations sociales et fiscales par le truchement des mutuelles de services.
- Appui à la productivité et à l'exportation, par le truchement de la commande publique, de mesures fiscales et d'aide pour l'accès au marché.

6. Base de données d'accompagnement

Une base de données d'accompagnement des jeunes sera mise en place pour un suivi des résultats obtenus. Elle comportera les données de référence sur le jeune au moment de son incorporation dans le processus d'accompagnement (profil d'entrée) et des données

évolutives en rapports avec son progrès vers l'insertion (profil de sortie).

Cette base comportera aussi l'ensemble des dispositifs d'accompagnement dont le jeune a bénéficié.

7. Suivi et évaluation

Une réunion semestrielle de revue des dispositifs sera tenue entre les différents acteurs de la coalition et une évaluation des différents dispositifs devra être faite au bout de la seconde année de mise en œuvre.

Un dispositif multi-acteurs sera chargé du suivi des différentes activités conformément à un

tableau de bord établi.

Les indicateurs de suivi devront incorporer les éléments de performances quantitatives et qualitatives, et les données ventilées selon le sexe, la localité, le handicap, etc.

XI. ÉVALUATION DES RISQUES

La mise en œuvre du pacte social devra tenir compte des risques potentiels suivants, et activement prendre des mesures pour minimiser leurs impacts.

- ◆ **Effet d'aubaine** : le risque d'aubaine se traduit par l'attirance d'auteurs opportunistes vers les dispositifs, dont la motivation principale est de

profiter des moyens financiers disponibles ou d'en utiliser les mécanismes pour des intérêts particuliers, en faisant fi des objectifs intrinsèques du pacte social. L'effet d'aubaine est inévitable surtout dans le contexte de l'existence d'une volonté politique d'allocation de ressources. Les acteurs ayant un capital politique important l'utilisent pour s'approprier les dispositifs au détriment des acteurs et bénéficiaires cibles.

Ce risque peut être minimisé en exigeant des preuves d'expériences précédentes, et surtout en préqualifiant les candidats par une prospection proactive en vue de dénicher les acteurs existants ayant un parcours crédible avant les appels à candidature.

- ◆ **Effet de substitution** : l'effet de substitution s'observe lorsque des employeurs ayant un besoin d'employés, utilisent le mécanisme des contrats aidés en lieu et place d'un recrutement normal, alors qu'ils disposent des ressources pour offrir un emploi normal. Ce risque est inévitable et difficilement maîtrisable surtout dans un contexte où l'important pour le gouvernement est de réduire avant tout, le nombre de jeunes en précarité. Ce risque peut être minimisé en faisant en sorte que les jeunes ciblés et les structures visées par le pacte social répondent à des critères économiques précis, notamment la nouveauté de

l'entreprise, la chute de chiffre d'affaires, des difficultés structurelles, etc.

- ◆ **Risque de complaisance et de népotisme** : vu que chacun a un frère, une sœur ou un cousin qui a besoin d'un travail, le risque de népotisme, de tribalisme, de complaisance est très important.

Ce risque peut être minimisé en mettant en place des indicateurs de diversité et de résultats, et avec une supervision rapprochée des mécanismes de décision.

- ◆ **Rigidité et formalisme excessif dans le suivi- accompagnement** : les publics vulnérables et les jeunes ne sont pas très habitués au formalisme et à la rigidité administrative, or l'État et l'administration publique sont fondés sur le formalisme et la rigidité. Cette confrontation des valeurs cause très souvent l'échec des programmes destinés aux jeunes mais menés par des acteurs ne prenant pas en compte cette réalité.

En vue de minimiser ce risque, il est important de bien choisir et former les acteurs devant travailler avec les jeunes et surtout diminuer ou annuler les demandes de documents écrits aux bénéficiaires dans les phases initiales.

- ◆ **Manque de réactivité et d'adaptation aux conditions réelles du terrain et du marché** : ce risque est lié au

précédent, et très souvent amène les acteurs à poursuivre des actions dont ils sont conscients de leur inefficacité ou de leur manque de résultats probants.

Pour minimiser ce risque, il est important de recruter des acteurs compétents et de leur donner une autonomie de gestion et de prise de risques dans le cadre d'une feuille de route générale, et de juger sur les résultats plutôt que sur le formalisme, tout en ayant un circuit d'information et de partage d'information fondé sur

la confiance.

- ◆ **Mauvaise presse et manque de communication** : vu les attentes et la voilure forcément réduite des actions initiales, les personnes qui ne seront pas tout de suite bénéficiaires pourront manifester leur mécontentement par voie médiatique. Pour minimiser ce risque, il est important de faire procéder tout lancement, par un briefing de la presse, en prenant soin de bien expliquer les dispositifs et leur déploiement progressif.

XII. RECOMMANDATIONS

Les recommandations ci-dessous sont faites pour servir de guide à la mise en œuvre des mesures d'applicabilité. Elles s'adressent aux différents acteurs du pacte social.

La coalition nationale pour l'emploi des jeunes

- ◆ Convenir des réunions de travail avec les différents acteurs du pacte social en vue d'adopter des modalités d'actions, notamment en ce qui concerne :
 - la mise en place des contrats aidés et leur financement ;
 - la mise en place des bourses de formation et leur financement ;
 - la mise en œuvre des mutuelles de services et des modes de financement des

chantiers d'insertion identifiés ;

- les orientations pour le transfert progressif d'activités au secteur privé.
- ◆ Discuter avec le ministère de tutelle de la mise en place du fonds unique d'insertion professionnelle des jeunes, prévu par le pacte social, et de son financement.
- ◆ Faire des propositions en vue de la déclinaison opérationnelle des mesures d'incitations fiscales contenues dans le pacte social.
- ◆ Faire des propositions d'opérationnalisation des bourses de formation et de mise en place de la base de données des prestataires avec la FNAFPP

et la Chambre des métiers et de l'artisanat.

- ◆ Conceptualiser et proposer de modalités pour des passerelles entre les différents acteurs de l'accompagnement des jeunes.
- ◆ Mettre en place un tableau de bord de suivi avec un calendrier de mise à jour et de revue.

Le patronat et les groupements de PME/PMI

- ◆ Faire des réunions de présentation des mesures du pacte social, notamment les mesures concernant les contrats aidés, les aides à la formation avec ses adhérents.
- ◆ Éditer une plaquette de présentation des mesures et les diffuser auprès de ses membres.
- ◆ Mettre en place un système de collecte d'informations sur l'impact de ces mesures sur l'activité de ses membres notamment en matière de création de nouveaux emplois.

L'ANVT

- ◆ Prendre des mesures pour mettre en place le volontariat d'entreprise, notamment pour les start-up (contrat emploi d'avenir) et les contrats emploi/formations.
- ◆ Élaborer une note conceptuelle pour la mise en place du contrat professeur de demain, discuter avec les ministères en charge de

- ◆ l'éducation, les acteurs privés de l'éducation, les écoles de formation des professeurs/enseignants en vue de convenir des modalités de mise en œuvre.
- ◆ Mettre en place des dispositions pour faire bénéficier les VEC des contrats emploi/formation dans le cadre des accompagnements post- volontariat.
- ◆ Créer une passerelle vers les PME/PMI à travers le FAIEJ, le PAEIJ-SP, etc. pour la mise en place du volontariat d'entreprise et les contrats emploi de demain.

Le FAIEJ

- ◆ Identifier les actions gouvernementales pouvant faire l'objet de transfert graduel vers le secteur privé avec un potentiel de création d'emploi pour les jeunes.
- ◆ Identifier des gestionnaires/entrepreneurs avec un haut niveau de motivation pour mettre en place et développer les mutuelles de métiers ou de services pouvant progressivement prendre en charge les transferts d'activités du public.
- ◆ Développer une expertise spécifique en matière d'incubation des mutuelles de services ou des scoops.
- ◆ Se donner des objectifs annuels graduels de transfert d'activités d'accompagnement des

entrepreneurs à des incubateurs privés, ainsi que des fonds de financement avec retour sur investissement.

- ◆ Identifier des secteurs technologiques émergents et inciter à la création de start-up dans ces domaines avec les contrats emploi de demain.
- ◆ Éditer une plaquette de présentation des mesures des contrats aidés et des bourses de formation pouvant intéresser les jeunes entrepreneurs.
- ◆ Mettre en place le mécanisme des bourses de formation piloté par le besoin.
- ◆ Mettre l'identification et la saisie d'opportunités de sous-traitance locale et internationale au cœur du développement de l'entrepreneuriat des jeunes, et progressivement migrer de l'entrepreneuriat par passion vers l'entrepreneuriat par opportunité.

ANADEB

- ◆ Identifier les activités et projets de l'agence (curage des caniveaux, nettoyage des rues, gestion des cantines, gestion des micro- infrastructures) pouvant faire l'objet d'un transfert graduel au secteur privé, notamment à des PME-PMI, des mutuelles de services ou des scoops, en collaboration avec le FAIEJ, et autres acteurs intéressés.

- ◆ Mettre en place pour les jeunes, des chantiers d'insertion, les contrats emploi/formation et les contrats de solidarité.
- ◆ Se donner des objectifs annuels graduels de transfert d'activités d'accompagnement des entrepreneurs à des incubateurs privés, ainsi que des fonds de financement avec retour sur investissement.
- ◆ Mettre en place le mécanisme des bourses de formation pilotées par le besoin.

PAEIJ-SP

- ◆ Créer des passerelles vers l'ANVT et l'ANPE en vue de faire bénéficier ses groupements et entrepreneurs, des contrats d'initiative emploi, des contrats emploi/formation, du volontariat d'entreprise.
- ◆ Se donner des objectifs annuels graduels de transfert d'activités d'accompagnement des entrepreneurs à des incubateurs privés, ainsi que des fonds de financement avec retour sur investissement.
- ◆ Éditer une plaquette de présentation des mesures des contrats aidés et des bourses de formation pouvant intéresser les jeunes entrepreneurs et les groupements.
- ◆ Mettre en place le mécanisme des bourses de formation pilotées par le besoin.

Chambres régionales des métiers

- ◆ S'inspirer du mécanisme PAEIJ-SP de développement de l'entrepreneuriat et de l'emploi des jeunes par la mise en place délibérée des chaînes de valeurs, en vue du développement de l'entrepreneuriat formel et de l'emploi dans les domaines de l'artisanat.
- ◆ Identifier les domaines de l'artisanat à fort potentiel d'emploi et développer une expertise d'incubation des mutuelles de métiers et de professionnalisation pour la sous-traitance locale et internationale.
- ◆ Créer des passerelles vers l'ANVT et l'ANPE en vue de faire bénéficier ses groupements et entrepreneurs des contrats d'initiative emploi, des contrats emploi/formation.
- ◆ Mettre en place le mécanisme des bourses de formation piloté par le besoin et non par l'offre.

PSMICO

- ◆ Élaborer une note conceptuelle de proposition de regroupement des jeunes électriciens récemment formés aux services d'énergies modernes en mutuelles de services par zone géographique pour des prestations de services d'installation et de maintenance.
- ◆ Travailler avec le FAIEJ et l'ANADEB pour l'appui à

l'installation de ces mutuelles de métiers.

PDCPlus / FSB

- ◆ Élaborer une note conceptuelle de proposition de transfert de gestion et de maintenance des réalisations du programme à des mutuelles de services.
- ◆ Travailler avec le FAIEJ, l'ANVT pour l'appui à l'installation de ces mutuelles de services.

PN-PTFM

- ◆ Élaborer une note conceptuelle de proposition de transfert de gestion et de maintenance des réalisations du programme à des acteurs privés comme les mutuelles de services.
- ◆ Travailler avec le FAIEJ, l'ANVT pour l'appui à l'installation de ces mutuelles de services.

Conseil national de la jeunesse au Togo

- ◆ Développer un projet d'éducation à la citoyenneté et à la responsabilité personnelle visant les valeurs comme l'éthique, la probité morale, la famille, la solidarité.
- ◆ Développer des contenus médias pour promouvoir l'esprit d'entreprise, l'excellence dans le travail, le professionnalisme, la fierté nationale, etc.

XIII. CONCLUSION

Les résultats insuffisants de nombreuses initiatives passées visant à l'insertion des jeunes exigent de tous les acteurs concernés, un recul théorique et pratique, avec pour objectif de faire émerger de nouvelles approches avec de meilleures chances de succès. Cette étude rentre dans ce cadre, en épousant les principes du PND qui demandent notamment des changements structurels mettant le secteur privé au centre du développement du Togo, avec l'État dans un rôle régulateur, facilitateur, de donneur d'ordre et d'accompagnateur.

L'innovation principale des mesures d'applicabilité du pacte social est la simplification de la modalité

d'accompagnement des jeunes, fondée sur le principe unique d'accompagnement en situation d'emploi, et la primeur donnée au secteur privé dans la mise en œuvre des actions en faveur des jeunes.

Toutes ces mesures demandent un changement de mentalité et d'approche qui peut prendre du temps. Ce changement requiert donc de la pédagogie et surtout une implication opérationnelle de l'autorité politique dans les premiers temps de mise en œuvre.

La Coalition nationale pour l'emploi des jeunes devra œuvrer à faire comprendre ces nouvelles façons de faire, et développer les synergies et outils nécessaires à leur succès.





+228 22 50 68 54
+228 91 39 40 40



cnej.tg@gmail.com



28 BP : 73 Lomé-Téléssou
235 rue Martin Luther King,
Agbalépédogan,

