USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

SCALE
Strengthening Capacity in Agriculture Livelihoods and Environment

Comparaison des approches standard et des approches de Développement des Systèmes de Marché pour l'emploi rural

juillet 2021

À propos de SCALE

SCALE est une initiative financée par le Bureau d'aide humanitaire (BHA) de l'USAID pour améliorer l'impact, la durabilité et la mise à l'echelle des activités agricoles, de gestion des ressources naturelles et des moyens de subsistance alternatifs financés par le BHA dans des contextes d'urgence et de non-urgence. SCALE est mis en œuvre par Mercy Corps en collaboration avec Save the Children.

Citation Recommandée

Aarons, A. 2021. *Comparaison des approches standard et des approches de Développement des Systèmes de Marché pour l'emploi rural.* Produit par Mercy Corps dans le cadre de l'initiative SCALE (Strengthening Capacity in Agriculture, Livelihoods, and Environment).

Remerciements

De nombreuses personnes ont contribué à la réalisation de ce rapport. Nous tenons à remercier en particulier Andrea Mottram, Chris Maclay, Karri Byrne, Kristin Lambert et Susan Maina pour leurs révisions et leurs conseils.

Crédits Photographiques

Photo de couverture : Mercy Corps

Contact

c/o Save the Children
899 North Capitol St NE, Suite 900
Washington, DC 20002
www.fsnnetwork.org/SCALE
scale@mercycorps.org

Avis de non- responsabilité

Ce document a été rendu possible grâce au généreux soutien du peuple américain par l'intermédiaire de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID). Le contenu est la responsabilité du prix SCALE et ne reflète pas nécessairement les opinions de l'USAID ou du gouvernement des États-Unis.

Contenus

Sommaire iv
Contexte 1
Approches standard de l'emploi rural 2
Une Approche de l'emploi rural basée sur le Développement des Systèmes de Marché 5
Tableau 1 : Quatre approches d' intervention pour l'emploi rural 7
Tableau 2 : Quatre approches de principes de changement du système 9
Comment les perspectives MSD peut aider à la sélection des secteurs 10
Adopter une approche MSD pour l'emploi rural : exemple de programme du Kenya 14
Table 3 : Interventions de RALIYS avec projections de l'impact sur les jeunes 15
Différences entre MSD et les autres approches au cours de cycle du programme 16
Tableau 4 : Différentes approches du cycle du programme 16
Questions sur l'approche MSD de l'emploi rural 17
Défis pour l'intégration de MSD dans les programmes d'emploi en milieu rural 19
Références 22

Sommaire

Les approches actuelles de soutien à l'emploi rural ont un impact limité en termes de soutien à un grand nombre d'activités génératrices de revenus nouvelles ou améliorées, en particulier si on les compare à l'ampleur du chômage rural. Par conséquent, on s'intéresse de plus en plus aux approches alternatives, notamment celles qui intègrent les principes du développement des systèmes de marché (MSD) dans les programmes d'emploi rural. Cette approche se concentre sur l'introduction de changements systémiques durables afin de maximiser l'impact. Bien que les preuves soient limitées à ce jour, il existe des signes prometteurs, et l'approche a été utilisée avec succès dans les programmes de développement agricole pour améliorer les revenus de milliers et de centaines de milliers d'agriculteurs. Toutefois, les efforts visant à introduire les principes de MSD dans le travail d'emploi rural ont donné lieu à une certaine confusion, notamment en ce qui concerne les principales différences entre les approches standard et les approches MSD. En réponse, ce document clarifie ce à quoi ressemble une approche MSD de l'emploi rural. Il décrit comment les approches MSD diffèrent des approches standard, ainsi que les implications qui en découlent pour les responsables de la mise en œuvre, les bailleurs de fonds et les conseillers qui soutiennent les programmes d'emploi rural. Il vise ainsi à aider les programmes d'emploi rural à identifier les opportunités dans lesquelles l'adoption d'une approche TMS pourrait maximiser leur impact sur l'emploi rural.

Photo : Mercy Corps

Jeune homme travaillant dans une boucherie.

Contexte

Ce document se concentre sur la manière de soutenir les activités rurales génératrices de revenus non agricoles et hors exploitation. Le revenu non agricole englobe toutes les possibilités de revenu liées à l'agriculture en dehors de l'exploitation, comme la transformation et le transport. Les revenus non agricoles existent en dehors des systèmes de marché agricole dans des secteurs tels que la construction, l'hôtellerie et le tourisme.[1] Ces activités génératrices de revenus sont en grande partie des activités indépendantes et des microentreprises, mais beaucoup sont également des activités salariées. Dans ce rapport, nous les appellerons désormais collectivement « emploi rural. » [2]

Photo: Mercy Corps

Jeune homme travaillant dans un atelier de menuiserie.

Les programmes de développement du monde entier soutiennent l'emploi rural. Certains de ces programmes considèrent l'emploi rural comme un objectif direct en soi, tandis que d'autres le considèrent comme un moyen de soutenir d'autres objectifs. Par exemple, bien qu'ils aient tendance à se concentrer sur l'agriculture, de nombreux programmes de sécurité alimentaire soutiennent également l'emploi rural. Cela se reflète dans la stratégie d'assistance alimentaire et de sécurité alimentaire de l'USAID Office of Food for Peace 2016 – 2025, qui réaffirme un « engagement à améliorer la productivité des ressources détenues par les petits producteurs, mais reconnaît que la diversification des moyens de subsistance est la voie de la résilience pour de nombreux ménages pauvres et que l'augmentation des revenus est fondamentale pour un changement transformateur. » [3]

Les interventions des programmes visant à améliorer l'emploi rural mettent généralement l'accent sur la formation, les acteurs du marché, tels que les centres d'enseignement et de formation techniques et professionnels (EFTP), étant payés pour dispenser au groupe cible une formation à diverses compétences non techniques et techniques. Il est également courant que les programmes eux-mêmes mettent en relation les demandeurs d'emploi et les employeurs, qu'ils gèrent des programmes d'apprentissage ou de stages et

[1] Noronha (2019)

[2] Dans la plupart des zones rurales, la grande majorité des activités génératrices de revenus sont des activités agricoles, à savoir l'agriculture et la production agricole - bien qu'il existe une forte connectivité et dépendance entre les emplois agricoles, non agricoles et hors ferme. Cependant, ce rapport ne se concentre pas sur l'emploi dans les exploitations agricoles car, comme nous le verrons plus loin, il existe déjà une littérature importante sur la manière d'utiliser une approche MSD et la programmation dans ce domaine est généralement de meilleure qualité. Tout programme d'emploi rural devrait clairement couvrir également la génération de revenus sur l'exploitation.

[3] En 2020, le Bureau for Humanitarian Assistance a été créé pour rationaliser les réponses humanitaires de l'USAID, en rassemblant les anciens bureaux de l'USAID de l'U.S. Foreign Disaster Assistance (OFDA) et de Food for Peace (FFP). https://www.usaid.gov/who-we-are/organization/bureaus/bureau-humanitarian-assistance

qu'ils fournissent un soutien technique et des subventions aux participants pour qu'ils créent des microentreprises ou qu'ils développent leurs entreprises et embauchent davantage de personnes.

Cependant, de plus en plus de preuves, résumées ci-dessous, montrent que ces approches standard généralement utilisées dans les programmes d'emploi rural n'ont pas un impact significatif, en partie parce que les opportunités d'adopter une approche MSD- et donc d'obtenir un plus grand impact à l'échelle - sont souvent manquées.

Si le présent document reconnaît que l'adoption d'une approche MSD n'est pas toujours possible, il existe néanmoins de nombreux cas dans lesquels une approche MSD pourrait améliorer considérablement les résultats en matière d'emploi rural. Les sections suivantes définissent les différentes approches, examinent les preuves, et explorent en profondeur les différences que les approches suggèrent en ce qui concerne les principes de changement de système, la sélection des secteurs et à travers le cycle de vie du programme. Il se termine par un examen des questions restantes sur l'application d'une approche MSD à l'emploi rural, en notant que dans certains cas, les mécanismes de financement des donateurs et les appels à propositions peuvent rendre les approches standard plus appropriées. Cependant, nous suggérons ici que de nombreux programmes peuvent s'efforcer d'adopter une approche d'acteurs du marché inclusifs, que ce rapport présente.

Ce document est une réponse aux résultats des consultations de SCALE avec les partenaires de mise en œuvre du Bureau d'aide humanitaire (BHA) de l'USAID, qui constatent une lacune constante[4] dans l'application d'une approche MSD à l'emploi rural et des points de vue différents sur ce qui constitue une approche MSD.[5] Il s'adresse aux personnes travaillant dans le domaine de la programmation de l'emploi rural, en particulier aux personnes qui gèrent, conseillent ou financent des programmes d'emploi rural qui adoptent des approches standard et qui veulent savoir ce qu'est une approche des systèmes de marché et comment l'utiliser. Il est pertinent pour tous les programmes de développement, y compris dans les contextes fragiles et difficiles - mais pas nécessairement les urgences humanitaires.

Approches standard de l'emploi rural

Les responsables de la mise en œuvre ont tendance à adopter l'une des deux approches suivantes pour soutenir les programmes d'emploi rural : l'Approche Directe ou l'Approche Transactionnelle des Partenaires.

- **Une Approche Directe** est une approche dans laquelle un programme fournit des biens et des services directement au groupe cible, par exemple en formant des demandeurs d'emploi, en mettant en place un programme de stages avec des entreprises, ou en accordant des subventions aux entreprises
- **Une Approche Transactionnelle de Partenariat**[6] est une approche dans laquelle ce même soutien est fourni par des acteurs existants du secteur privé ou public. Dans ce cas, les responsables de la mise en œuvre paient les acteurs du marché local pour qu'ils fournissent le soutien, par exemple en passant un contrat avec des organismes d'EFTP pour qu'ils forment des personnes à diverses compétences professionnelles ou en payant des banques pour qu'elles accordent des subventions aux microentreprises. En utilisant les réseaux et les ressources de ces acteurs, les responsables de la mise

[4] Lambert (2021)
[5] SCALE (2019)
[6] Certains membres de la communauté MSD pourraient appeler cela une approche de « livraison directe améliorée. »

en œuvre peuvent atteindre davantage de participants qu'avec une approche directe.

- **Malgré leurs différences, ces approches partagent plusieurs caractéristiques.** Toutes deux s'appuient sur des analyses de marché pour identifier les opportunités d'emploi, ce qui signifie que les personnes sont formées pour développer uniquement les compétences pour lesquelles il existe une demande du marché. Dans les deux cas, les programmes apportent un soutien intensif au groupe cible en raison de la grande vulnérabilité et des besoins des participants. Les programmes ont également tendance à travailler dans de nombreux secteurs de l'emploi, plutôt que de se concentrer en profondeur sur quelques-uns seulement.

Bien que ces approches soient courantes, les conclusions des recherches récentes suggèrent que la plupart produisent des résultats limités. Un examen de 2016 des données probantes sur les programmes d'emploi des jeunes a révélé que deux tiers d'entre eux ne présentaient pas d'impacts positifs statistiquement significatifs.[7] Tandis que d'autres affirment que *« De nombreuses [interventions] ont des résultats limités et ne parviennent pas à résoudre les problèmes structurels qui empêchent la création d'emplois de qualité. »*[8] La littérature est particulièrement critique à l'égard des sommes importantes consacrées aux formations. « *Les sommes investies dans des programmes sans preuves sont tout simplement stupéfiantes - près d'un milliard de dollars par an rien que pour la formation, via la seule Banque mondiale. Pourtant, le peu de preuves dont nous disposons nous amène à nous demander si la plupart de ces programmes ont eu des effets positifs sur l'emploi. »* [9] Des recherches récentes sur la formation à la gestion d'entreprise montrent un impact positif, tout en soulignant des problèmes méthodologiques dans les études précédentes, montrant que nos attentes étaient auparavant trop élevées.[10] Cependant, l'auteur reste d'avis que le rapport qualité-prix peut être amélioré de manière significative, notamment en soutenant des changements durables dans l'offre de formation. Bien que ces références ne portent pas spécifiquement sur les programmes financés par la BHA, les programmes et les activités sont très similaires. En effet, l'examen récent par le prix IMPEL des évaluations à mi-parcours de 16 programmes financés par le BHA montre des limites similaires, telles que le coût élevé par bénéficiaire et la faible durabilité de l'impact.[11]

Il y a plusieurs raisons à cela : Fondamentalement, la création d'emplois est difficile. Les entreprises n'emploient pas des personnes pour le plaisir de les employer - l'emploi est un coût et ne vaut la peine pour une entreprise que si le personnel augmente sa rentabilité. Dans les contextes ruraux difficiles dans lesquels les programmes BHA opèrent, le pouvoir d'achat des consommateurs est limité, ce qui entraîne la création de peu d'emplois. Par conséquent, de nombreuses personnes migrent vers les zones urbaines pour trouver du travail. Cela suggère que les responsables de la mise en œuvre doivent avoir une vision à plus long terme et être plus modestes dans leurs projections de résultats.

Si les facteurs contextuels échappent au contrôle des exécutants, ces résultats reflètent également les limites des approches standards de programmation de l'emploi.

- **Les programmes utilisant les approches standard ne profitent qu'aux quelques chanceux qui bénéficient des services financés,** et ne visent pas - ou ne conduisent généralement pas - à des

[7] Kluve et al (2016)
[8] Fox et Ghandi (2021)
[9] Blattman and Ralston (2015)
[10] Mckenzie (2020)
[11] IMPEL (2020)

changements durables dans les systèmes du marché du travail qui pourraient profiter à davantage de personnes lorsque le programme prend fin.Par exemple, les programmes peuvent payer un centre d'EFTP pour former 100 personnes à un nouveau cours, mais lorsque le programme prend fin, le centre n'est pas nécessairement incité à continuer à dispenser cette formation.

- **Les programmes utilisant l'approche standard se concentre parfois sur des zones et des secteurs du marché de travail ayant un faible potentiel de création d'emplois ou de croissance**. Les programmes utilisant des approches standard se concentrent parfois sur des zones et des secteurs du marché du travail ayant un faible potentiel de création d'emplois ou de croissance. Par exemple, les programmes peuvent renforcer l'offre de main-d'œuvre en formant des personnes dans des contextes où le problème majeur est le manque d'emplois ou fournir un soutien générique dans 20 secteurs d'emploi plutôt que de se concentrer sur les quelques secteurs ayant le plus grand potentiel d'emploi. Cette question est examinée plus en détail dans la section du rapport *How MSD insights can support sector selection (Comment les informations de MSD peuvent aider à la sélection des secteurs)*.

De nombreux programmes de sécurité alimentaire adoptent des approches différentes en ce qui concerne les emplois sur l'exploitation agricole par rapport aux emplois hors exploitation et non agricoles. Ils appliquent souvent une approche MSD pour soutenir les petits exploitants agricoles en se concentrant sur (a) un petit nombre de systèmes à fort potentiel, tels que des cultures spécifiques ou l'accès aux marchés ou à des intrants respectueux du climat, et (b) en soutenant des changements durables dans la façon dont ces systèmes fonctionnent pour bénéficier aux petits exploitants agricoles longtemps après la fin du programme. Cependant, lorsqu'il s'agit d'activités liées aux emplois ruraux, les programmes de sécurité alimentaire ont tendance à favoriser les approches standards de l'emploi par rapport à l'approche MSD et à fournir un soutien générique à de nombreux secteurs. Par conséquent, les impacts non agricoles sont souvent beaucoup plus faibles que les impacts agricoles.

Une Approche de l'emploi rural basée sur le Développement des Systèmes de Marché

Adopter une approche MSD pour l'emploi rural est une approche alternative qui a le potentiel d'aider les programmes à augmenter significativement leur impact. En termes simples, les approches MSD peuvent maximiser l'impact des programmes d'emploi en induisant des changements durables dans le fonctionnement des systèmes - des changements qui continueront à bénéficier au groupe cible après la fin du programme. Quatre principes clés sous-tendent l'approche MSD : [12]

- **Comprendre les groupes cibles comme faisant partie de systèmes plus larges.** Les programmes MSD accordent la priorité à la compréhension du système de travail autour de leur groupe cible, y compris les fonctions de soutien clés (accès au financement, à la formation, aux marchés en ligne et physiques, aux intrants, etc.) et les règles et réglementations (telles que les lois sur le travail, les lois sur la formalisation et les exigences en matière d'identification).
- **Se concentrer sur la catalyse du changement des systèmes.** Bien que tous les programmes de développement visent à maximiser leur impact, les programmes d'emploi de MSD cherchent à le faire en catalysant des améliorations durables des fonctions et des règles du système du travail, plutôt qu'en finançant directement ou en contournant ces fonctions. Cela exige de se concentrer sur des améliorations durables de fonctions telles que l'accès au financement, à la formation, aux marchés en ligne et physiques.
- **Soutenir les acteurs du marché du système pour développer des nouvelles méthodes de travail,** par exemple en lançant de nouveaux produits ou en modifiant les processus internes qui : ont un fort effet de levier (c'est-à-dire qui profitent à une grande partie du groupe cible) ; sont durables - en particulier sur le plan financier ; et sont susceptibles d'être étendus par les acteurs du marché (comme les partenaires qui les réinvestissent, ou les concurrents qui les copient) plutôt que par des fonds supplémentaires des donateurs.
- **Mettre en œuvre par la facilitation.** Les programmes MSD considèrent les acteurs du marché comme des partenaires de programme, et non comme des sous-traitants. La sélection et le soutien des partenaires sont soigneusement calibrés pour essayer d'assurer la durabilité des nouveaux modèles opérationnels après la fin du soutien du programme, par exemple en attendant des partenaires qu'ils co-investissent dans le nouveau modèle

Certains programmes ont du mal à passer à une approche complète de MSD (comme nous le verrons plus loin), mais peuvent réussir à mettre en œuvre une approche « Acteurs du marché inclusifs » (IMA).[13] L'objectif d'une approche IMA reste de soutenir les changements de systèmes durables et de respecter tous les principes ci-dessus. Cependant, l'approche a moins d'exigences car la mise à l'échelle projetée par le marché n'est pas nécessaire pour choisir de soutenir les acteurs du marché - seulement la durabilité du modèle

[12] Les approches MSD s'appuient sur d'autres approches et peuvent sembler relever du simple bon sens pour certains lecteurs. Ici, le MSD apporte une discipline et des ressources supplémentaires - voir http://www.beamexchange.org pour en savoir plus sur cette approche.

[13] Il ne s'agit pas d'un terme actuellement reconnu dans le secteur, mais il est adapté du label plus courant de l'approche Commerce Inclusif, en tenant compte du fait que les partenaires ne sont pas toujours des acteurs du secteur privé. En interne, au sein de Mercy Corps Employment, nous l'appelons de plus en plus « MSD-lite. » Les commentaires et autres suggestions sont les bienvenus.

d'entreprise soutenu. Étant donné que l'approche IMA est similaire à une approche MSD - et que ce rapport démontre par la suite qu'elle peut être plus réalisable que le MSD dans certains cas - à plusieurs endroits dans ce rapport, nous la regroupons avec le MSD en comparaison avec les approches standard.

MSD vs IMA : Les programmes MSD soutiennent les nouvelles innovations susceptibles d'aboutir à une mise à l'échelle « induite par le marché », c'est-à-dire lorsque, sans le soutien important des donateurs, les forces du marché feront passer les nouvelles idées à l'échelle régionale. La mise à l'échelle peut être due à divers mécanismes : le partenaire initial peut réinvestir dans le modèle, les concurrents peuvent copier le modèle, ou d'autres acteurs du marché peuvent changer ce qu'ils font en réponse. Toutefois, ce n'est pas parce qu'une nouvelle méthode de travail est viable pour un partenaire que l'on peut parler d'une mise à l'échelle par le marché. Par exemple, un programme peut aider une entreprise d'intrants à développer un système de distribution rentable pour les microentreprises rurales, mais si la marge bénéficiaire est inférieure aux coûts d'emprunt, l'entreprise ne pourra pas emprunter pour se développer. D'autres obstacles peuvent inclure un manque de demande dans d'autres parties du pays ou un manque d'acteurs pour copier le modèle. Alors qu'un programme IMA accepterait le nouveau système de distribution comme satisfaisant, un programme MSD abandonnerait l'intervention, la modifierait ou se concentrerait sur d'autres contraintes pour permettre l'expansion. IMA promet donc moins d'échelle. Cependant, pour les programmes directs ou de TP existants, le passage à l'IMA pourrait présenter un moyen plus réalisable d'augmenter les résultats et constituer la base de la programmation future pour atteindre une échelle dirigée par le marché. Le rapport se termine en examinant comment y parvenir.

Le tableau 1 illustre les quatre approches différentes en montrant à quoi ressembleraient les interventions pour trois fonctions du système de travail : l'accès à la formation, au financement et aux intrants des microentreprises. L'approche directe est couramment utilisée par les programmes d'emploi rural pour le financement et l'approche de partenariat transactionnel pour la formation (les cases rouges) (l'accès des microentreprises aux intrants est rarement un objectif). Ces deux approches impliquent que les programmes financent des activités immédiates, avec une probabilité moindre de durabilité. Une approche inclusive d'acteurs du marché nécessite de soutenir les partenaires pour fournir de nouveaux services de manière durable. Le véritable potentiel des MSD réside dans la quatrième approche, qui soutient les innovations susceptibles de transformer l'ensemble de la fonction (les cases vertes). Pour accroître l'ampleur des emplois créés, les programmes doivent se déplacer vers la droite (comme l'illustrent les flèches orange du diagramme).

Tableau 1 : Quatre approches d' intervention pour l'emploi rural

Fonction	#1 Approche Directe : « Nous le Faisons »	#2 Approche de Partenariat Transactionnelle : « Nous payons les acteurs de marché pour qu'ils le fassent »	#3 Approche IMA : « Nous soutenons les acteurs de marché pour qu'ils le fassent de manière durable »	#4 Approche MSD : « Nous aidons l'ensemble de la fonction à le faire de manière durable »
Finance	Nous fournissons des micro-subventions aux micro-entreprises (MEs)	Nous pouvons aider les IMF à fournir des subventions aux Mes	Nous aidons une IMF et une compagnie d'assurance partenaires à fournir des prêts aux MEs. qui ne nécessitent aucune garantie et qui sont rentables pour toutes les parties.	Le partenariat MSD-lite est utilisé pour prouver le modèle commercial dans le cadre d'une stratégie logique visant à transformer l'offre des IMF locales aux ME. Nous partageons ensuite le modèle et fournissons un soutien léger aux autres IMF pour qu'elles le copient.
Formation	Nous formons les demandeurs d'emploi sur les compétences en gestion d'entreprise	Nous payons les centres d'ETFP pour qu'ils forment les demandeurs d'emploi à la gestion d'entreprise.	Nous aidons les centres d'EFTP à intégrer la formation commerciale dans les cours techniques existants, financée par l'augmentation du nombre d'inscriptions	Nous aidons le bureau national des programmes scolaires à intégrer la formation commerciale dans les programmes techniques nationaux par le biais d'un plaidoyer ciblé sur la base de leur budget, d'une analyse coûts-avantages et du cofinancement de projets pilotes, tels que l'exemple de MSD-lite
Intrants	Nous fournissons aux ME des produits à vendre	Nous payons les fabricants ou les distributeurs pour qu'ils donnent aux ME des produits à vendre	Nous aidons un fabricant à développer un canal de vente via des microentreprises pour atteindre les consommateurs à faibles revenus	Nous utilisons le succès du partenariat en #3 pour convaincre d'autres fabricants de développer la même approche de vente pour différents produits et dans différentes parties du pays.

L'adoption d'une approche plus axée sur le MSD pose certains défis communs :

- **De nombreux responsables de la mise en œuvre qui visent une approche MSD finissent par adopter une approche de partenariat transactionnelle car ils se concentrent sur les capacités et négligent les incitations des acteurs du marché.** Par exemple, les responsables de la mise en œuvre peuvent acheter des équipements ou financer le développement de programmes d'enseignement pour les EFTP afin de dispenser une nouvelle formation, en pensant que la principale contrainte à la durabilité est la capacité des EFTP. Cependant, le problème majeur est souvent que les EFTP ne sont pas motivés à

continuer à dispenser cette formation - en particulier, que personne ne les paiera pour la dispenser une fois le programme terminé. En revanche, les approches MSD indiquent clairement non seulement qui assurera le service après la fin du programme, mais aussi qui le paiera.

- **De nombreuses idées d'intervention devront être abandonnées ou modifies de maniere significative lors du passage à l'approche MSD.** Par exemple, les programmes peuvent vouloir aider les microentreprises à accéder à des conseils commerciaux. Dans le cadre d'une approche de partenariat transactionnel, un programme peut payer des consultants de services de développement commercial (BDS) pour fournir ces services. En déplaçant cette idée vers la droite, on pourrait aider les fournisseurs de services BDS à développer des produits plus basiques et à faible coût pour les microentreprises rurales. Cependant, la plupart des microentreprises sont souvent peu disposées à payer pour des services de BDS, même de base ; une meilleure approche pourrait être d'aider les IMF ou les revendeurs d'intrants à fournir des conseils en gestion d'entreprise aux entreprises, en plus de leur offre principale, afin d'augmenter la rétention de la clientèle.

Le tableau 2 ci-dessous permet de souligner et d'expliquer les différences entre les approches du tableau 1 :

Comment le MSD s'intègre aux approches de la programmation basée sur le marché (MBP) : La MBP peut signifier différentes choses pour différentes personnes, mais l'une des utilisations les plus courantes a été développée dans la Markets-in-Crisis community (communautés des marchés en crise), où elle correspond à un spectre d'approches impliquant différents niveaux d'engagement avec le marché. Un récent rapport BEAM l'a défini comme un « cadre général pour comprendre les initiatives qui travaillent par l'intermédiaire des marchés locaux ou les soutiennent dans les crises humanitaires ». Le cadre couvre tous les types d'engagement avec les acteurs du marché, allant des actions qui apportent une aide immédiate à celles qui renforcent et catalysent les systèmes de marché locaux (y compris en utilisant le MSD). »[14] En ce sens, toutes les colonnes du tableau 2 pourraient être considérées comme faisant partie de la programmation basée sur le marché. Cependant, il est fréquent que, bien que le MSD aspire aux approches 3 (IMA) et 4 (MSD), elle implique plus souvent l'utilisation de l'approche 2 (Partenariats transactionnels) - en partie pour les raisons mentionnées dans ce rapport.

[14] Byrne (2021)

Tableau 2 : Quatre approches de principes de changement du système

Principe MSD	Direct	PT	IMA	MSD
Objectif de changement des systèmes	Intéressant, mais pas essentiel		Étape nécessaire pour obtenir un impact important.	
Intervenir par le biais de points de levier qui profitent à un grand nombre de membres du groupe	Fonctionne directement avec le groupe cible, ce qui n'offre aucun levier, c'est-à-dire qu'il est possible d'atteindre moins de personnes	Plus avantageux car il fonctionne par le biais d'acteurs du marché, tels que les EFTP, pour atteindre plus de participants du groupe cible	Essentiel pour l'approche. Les possibilités d'atteindre une plus grande partie du groupe cible (c'est-à-dire les points de « levier supérieur ») sont toujours recherchées. Par exemple, si le projet est axé sur la formation, les responsables de la mise en œuvre peuvent essayer de travailler avec un bureau national chargé des programmes éducatifs ou un centre de formation des enseignants afin d'influencer de nombreux EFTP	
Durabilité	Considérée uniquement au niveau du groupe cible (par exemple, si les stagiaires conserveront leur emploi).	Largement prise en compte au niveau du groupe cible (par exemple, si les stagiaires conservent leur emploi). Au niveau des partenaires, par exemple, les nouvelles formations fournies par les EFTP sont appréciées mais ne constituent pas une priorité.	Considéré à la fois au niveau du groupe cible et du partenaire. Évaluation de la viabilité avant le début des interventions. Interventions abandonnées si la durabilité du partenaire n'est pas possible.	
Mise à l'échelle	Mise à l'échelle par le programme, où la même idée est financée dans de plus en plus d'endroits.		Peut supposer que l'apprentissage de la réussite du partenaire est suffisant pour que les autres acteurs changent leurs modèles, ou considérer la durabilité du partenaire comme suffisante.	La mise à l'échelle axée sur le marché, où les innovations ne sont soutenues qu'avec une voie claire vers l'extensibilité, sans soutien intensif du programme.

Principe MSD	Direct	PT	IMA	MSD
Partenariats	Ne fonctionne pas avec les acteurs du marché	Tendance à traiter les acteurs du marché comme des entreprises contractantes et à les payer pour qu'ils fassent des choses sans tenir compte des incitations à long terme pour continuer à les faire.	Les acteurs du marché sont davantage traités comme des partenaires. Les changements de comportement ne sont encouragés que lorsqu'il est probable qu'ils seront maintenus après la fin du programme.	

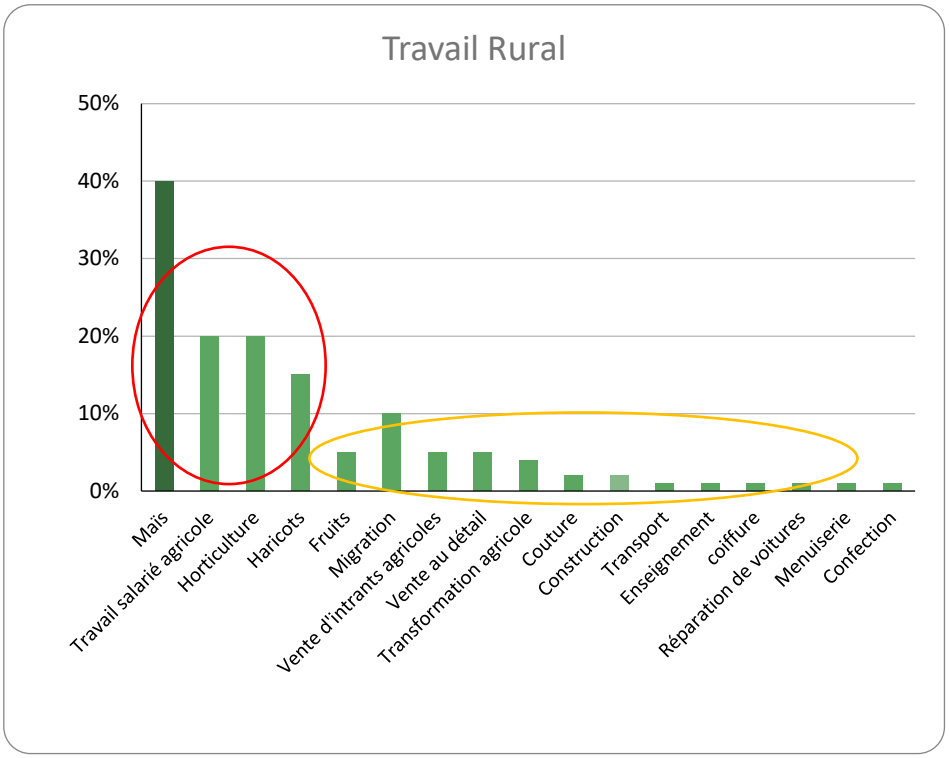
Comment les perspectives MSD peut aider à la sélection des secteurs

Dans l'introduction, il est note que les programmes d'emploi en milieu rural rencontrent des difficultés en partie parce qu'ils se concentrent sur des domaines ou des secteurs stratégiques à faible potentiel. Par exemple, ils peuvent proposer des formations dans des endroits sans emplois ou répartir les ressources sur un trop grand nombre de secteurs.[15] Le choix des secteurs sur lesquels les programmes se concentrent n'est pas un principe clé du MSD - cependant, les idées du MSD sur la manière de choisir les secteurs stratégiques à fort potentiel sont précieuses pour tous les programmes.

Les programmes d'emploi en milieu rural ont tendance à commencer par les évaluations de marché pour évaluer les tendances et comparer le potentiel de différents secteurs de biens et services. Tous les contextes ruraux sont naturellement différents, mais il existe certaines dynamiques communes — l'image ci-dessous utilise des données fictives pour les représenter. La plupart des opportunités de génération de revenus sont susceptibles d'être dans les secteurs de l'exploitation agricole. Un plus petit nombre d'emplois existe ou pourrait exister dans les secteurs de l'emploi rural, principalement dans les microentreprises. C'est l'une des raisons pour lesquelles de nombreuses personnes migrent vers les zones urbaines. Le problème est que si certains secteurs agricoles (dans le cercle rouge) emploient une grande partie de la population, dans l'emploi rural (le cercle orange), les emplois sont plutôt dispersés dans un grand nombre de secteurs, et il est rare de trouver un secteur où un pourcentage élevé de la population travaille ou pourrait travailler.

[15]Suivant le principe de Pareto selon lequel 80% de l'impact peut provenir de 20% de l'activité, certaines voies auront un potentiel beaucoup plus important que d'autres. Les programmes auront un impact beaucoup plus important s'ils se concentrent sur les voies les plus prometteuses plutôt que de se disperser sur un grand nombre de voies. Une attention plus approfondie peut informer un programme des contraintes et des opportunités exactes, permettant une approche hautement ciblée - plutôt qu'un soutien générique à un secteur.

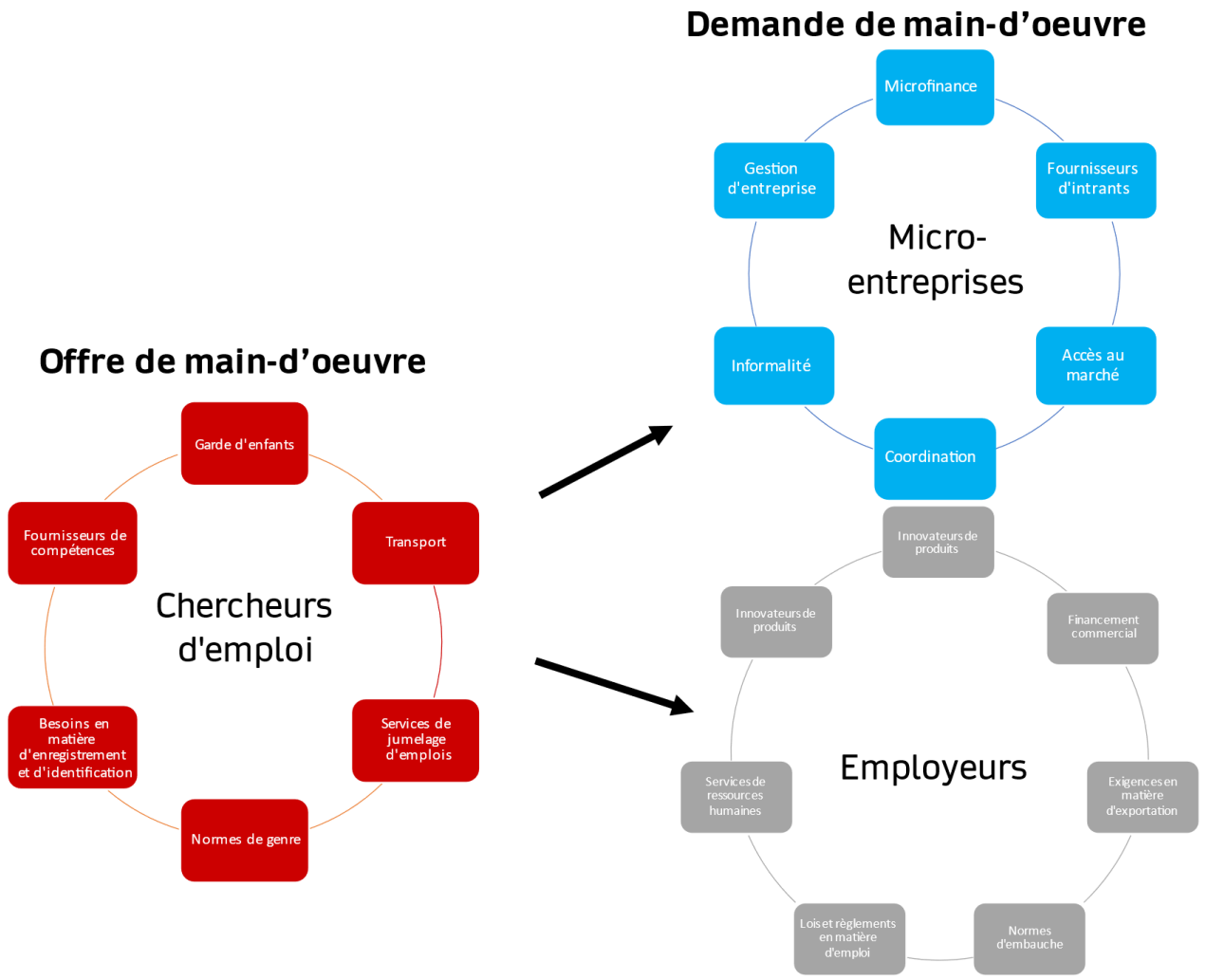
Figure 1 : Exemple de marché du travail rural



En raison de cette répartition entre les secteurs, il peut être difficile pour les programmes standard for d'identifier un petit nombre de secteurs à fort potentiel, et au lieu de cela, ils fournissent souvent un soutien a un grand nombre de secteurs traditionnels. Avec 10 à 20 secteurs et les mêmes ressources de recherche, il est difficile de les analyser en profondeur pour vraiment comprendre les problèmes et les opportunités de base, et l'analyse se concentre donc sur le comptage des postes vacants dans chaque secteur. De même, les activités se standardisent entre eux, se concentrant sur une formation particulière, mais aussi sur l'adéquation et l'accès au financement.

Les programmes MSD utilisent leur compréhension du fonctionnement des systèmes de travail pour se concentrer sur un petit nombre de secteurs transversaux à fort potentiel. La figure 2 ci-dessous représente un système de travail typique. L'offre de main-d'œuvre se trouve à gauche et la demande de main-d'œuvre à droite, répartie entre la demande des microentreprises et celle des employeurs salariés. D'un secteur à l'autre, les demandeurs d'emploi, les microentreprises et les employeurs salariés ont souvent besoin de la même fonction du système pour bien fonctionner, ce qui est illustré par les trois anneaux extérieurs.

Figure 2 : Diagramme de l'offre de travail par rapport à la demande de travail et à l'emploi salarié



Pour déterminer les voies sur lesquelles se concentrer, les programmes de MSD utilisent cette pensée systémique de deux manières :

- **La réflexion systémique permet d'identifier sur quoi les programmes doivent se concentrer,** le développement de l'offre de travail, le développement de la demande de travail (c'est-à-dire la croissance des entreprises) ou les deux.[16] En effet, là où le BHA travaille, le problème le plus important est souvent celui du manque d'emplois plutôt que celui du manque de personnes qualifiées. La réflexion sur les systèmes de travail permet également de différencier la demande de travail des microentreprises et des emplois salariés. Certains programmes ont tendance à penser davantage à ce dernier, mais le premier est nettement plus répandu dans les zones rurales.

[16] Par opposition aux programmes Direct et MBP, qui tendent à se concentrer sur l'offre de main-d'œuvre (formation et adéquation des emplois).

- **La réflexion systémique montre des secteurs transversaux à fort potentiel qui peuvent aider l'emploi dans les secteurs traditionnels.** Si les microentreprises de différents secteurs sont confrontées aux mêmes contraintes, alors en s'attaquant à ces contraintes, les programmes peuvent aider les microentreprises de plusieurs secteurs. Il en va de même pour les demandeurs d'emploi et les salariés. Par exemple, si les coiffeurs, les vendeurs et les charpentiers des microentreprises rencontrent tous des difficultés pour accéder aux financements, aux marchés et à l'espace opérationnel, l'amélioration de l'accès à ces éléments se traduira par des avantages pour plusieurs secteurs. Un programme peut donc bénéficier à beaucoup plus de personnes en se concentrant sur ces fonctions spécifiques en tant que secteurs transversaux, par exemple en améliorant l'accès au financement dans tous les secteurs, ou en se concentrant plus largement sur les contraintes communes des microentreprises.

Les secteurs typiques choisis par les programmes standard et MSD[17] : Les programmes de l'approche standard ont tendance à se concentrer sur 10 à 20 secteurs d'emploi ruraux, tels que la couture, les soins de beauté, la menuiserie, la transformation alimentaire, le commerce de détail, la maçonnerie et la réparation de téléphones. Dans ces secteurs, la formation, en particulier par le biais de l'EFTP, est souvent l'objectif principal, ainsi que le placement et l'accès au financement. Les programmes de MSD ont tendance à se concentrer sur quelques secteurs transversaux seulement. Le plus courant est celui des microentreprises et des contraintes qui les freinent dans tous les secteurs. Il s'agit également de l'ajout de valeur à petite échelle et la transformation ou des modèles de vente ruraux pour des produits tels que les panneaux d'énergie solaire, en examinant à nouveau les contraintes liées aux produits - ces secteurs sont susceptibles de bénéficier à un plus petit nombre, mais les emplois sont susceptibles d'être nouveaux, de meilleure qualité et plus productifs. Il est peu probable que la formation soit un secteur choisi, plutôt que de travailler via l'EFTP, un meilleur rendement peut être obtenu en soutenant les apprentissages, la formation commerciale dans les écoles ou les acteurs du marché tels que les revendeurs d'intrants pour intégrer la formation dans leur offre de services. L'adéquation de l'emploi local n'est probablement pas un secteur, mais la migration vers les zones urbaines pour trouver des emplois peut l'être et les programmes peuvent examiner les mécanismes d'adéquation de l'emploi et la pertinence de la formation EFTP dans ce secteur, comme dans l'exemple ci-dessous.

Adopter une approche MSD pour l'emploi rural : exemple de programme du Kenya

L'utilisation de l'approche MSD pour soutenir l'emploi rural est une nouvelle approche et il existe peu d'exemples sur lesquels s'appuyer. Une approche prometteuse que plusieurs programmes utilisent consiste, plutôt que de fournir des formations ou des subventions directement aux personnes pour qu'elles créent des microentreprises (approche directe) à travailler avec des entreprises leaders dans les zones rurales pour les aider à mettre en place des modèles de distribution ou d'approvisionnement rentables à forte intensité de main-d'œuvre. Cependant, ce travail peut être considéré comme une IMA, car il implique un partenariat après l'autre avec les entreprises leaders, plutôt que de trouver d'autres mécanismes pour atteindre l'échelle.

Le nouveau programme RALIYS (Résilience et Amélioration de Moyens de Subsistance des Jeunes à travers des Systèmes), financé par l'Agence suédoise de coopération internationale au développement (SIDA), est l'un des rares programmes à adopter une approche MSD complète de l'emploi des jeunes dans les zones rurales. Dirigé par Mercy Corps, le consortium de mise en œuvre de RALIYS comprend Agora et TechnoServe. Axé sur les zones rurales du nord du Kenya, RALIYS travaille dans six secteurs, dont la moitié sont des secteurs de biens et services traditionnels (lait de chamelle, bétail et produits solaires). L'autre moitié est constituée de secteurs transversaux, tels que les types d'entreprises ayant les mêmes contraintes (microentreprise) et les fonctions du système de travail (migration et accès à l'épargne). Le portefeuille d'interventions de RALIYS dans les secteurs de l'emploi rural est énuméré ci-dessous, avec le nombre prévu de jeunes touchés.

Pour tous, le programme soutient les acteurs du marché pour qu'ils développent leurs activités actuelles de manière durable, plutôt que de réaliser ces activités lui-même ou de payer les acteurs du marché pour les fournir. Cela implique des projets pilotes où un nouveau modèle d'entreprise durable sera testé avec des partenaires (cela correspond à IMA). La plus grande échelle viendra de l'expansion de certains pilotes. Ici, pour chaque intervention, il y a une logique claire en place, comme l'expansion géographique par les acteurs du marché, les concurrents qui copient les modèles d'entreprise et les gouvernements qui modifient les réglementations en conséquence.

Photo : Mercy Corps

Les jeunes femmes travaillant dans une usine de recyclage.

Tableau 3 : Interventions de RALIYS avec projections de l'impact sur les jeunes

Secteur	Intervention	Projet Pilote (nombre de participants)	Mise à l'echelle (nombre de. participants)
Micro-enterprises	Établir un partenariat avec la Chambre nationale de commerce et d'industrie du Kenya afin de faciliter l'accès à des capitaux à faible coût pour la reprise et la continuité des activités affectées par la pandémie de COVID-19	250	6,000
	Soutenir les fabricants et les distributeurs pour développer des chaînes d'approvisionnement au niveau des villages.	50	5,000
	Faciliter la rationalisation du régime de licences pour les microentreprises appartenant à des jeunes.	0	4,000
Epargnes	Travailler avec les organisations coopératives d'épargne et de crédit (SACCO) et d'autres fournisseurs financiers pour développer et déployer des stratégies de promotion et de marketing durables.	500	25,000
	Aider les prestataires de services financiers à développer des produits d'épargne destinés aux jeunes, y compris des produits conformes à la charia	500	50,000
Main-d'oevre migrante	Travailler avec des agences pour l'emploi afin d'expérimenter la recherche de talents dans les zones rurales du Kenya.	250	25,000
Produits Solaires	Soutenir les fabricants de produits solaires et les prestataires de services financiers pour faciliter le développement de modèles de livraison de produits solaires de dernier kilomètre.	100	2,500

Une expérience croissante dans l'adoption d'une approche MSD pour les emplois urbains : Bien que l'adoption d'une approche MSD pour les emplois ruraux soit récente, il existe un nombre croissant de programmes qui adoptent une approche MSD dans les zones urbaines et qui ont fourni des informations importantes pour ce rapport. Ces programmes sont mis en œuvre par des organisations telles qu'Helvetas, Swisscontact et SNV. L'OIT passe en revue un certain nombre d'entre eux dans une étude récente, comme le programme LIWAY (*Livelihoods Improvement for Women and Youth [Amélioration des moyens de subsistance des femmes et des jeunes]*, centré sur Addis Abeba, qui vise à augmenter les revenus de 200 000 personnes pauvres.[19] Des études de cas approfondies sur le travail d'Helvetas en matière de MSD avec les informations sur le marché du travail en Albanie[20] et les services d'adéquation d'emploi au Kosovo[21] soulignent l'impact potentiel d'une approche MSD de l'emploi, le premier ayant permis à plus de 50 000 jeunes de modifier leur comportement en matière d'emploi et le second ayant permis de trouver un emploi à 25 000 personnes. Bien que les zones rurales aient des dynamiques très différentes, cela suggère que l'adoption d'une approche MSD pour les emplois ruraux est l'une des prochaines frontières de la programmation du développement économique.

Différences entre MSD et les autres approches au cours de cycle du programme

Dans les différentes approches, les programmes ont souvent une structure similaire, avec un accent sur les groupes vulnérables, de longues évaluations, des budgets importants, des équipes, plusieurs années de mise en œuvre, des mesures et une gestion de haute qualité.[17] Cependant, il existe des différences importantes dans leur approche de la durabilité, notamment entre les approches standards et les approches MSD, comme le montre le tableau 4.

Tableau 4 : Différentes approches du cycle du programme

Cycle du Programme	Approches Directe et PT	Approches IMA et MSD
Groupe cible	Se concentrer sur les groupes vulnérables. Plus à même de sélectionner spécifiquement les bénéficiaires.	Se concentrent sur les groupes vulnérables. Cependant, comme ils travaillent via des acteurs indépendants du marché, ils ont moins de contrôle sur les bénéficiaires.
Evaluations	Des évaluations standard du marché du travail qui se concentrent sur le dénombrement des opportunités sectorielles et la description du système de travail environnant.	Des évaluations du marché du travail systémique qui se concentrent sur l'analyse du fonctionnement du système du travail au sens large et sur le potentiel et les exigences de changement.
Démarrage du Programme	Moins d'attentes concernant la modification significative des objectifs, des cibles et des interventions du programme en fonction de l'évaluation.	Plus de flexibilité pour apporter des modifications après les évaluations. Les interventions initiales sont considérées comme telles, avec l'anticipation d'autres interventions à mesure que le programme avance.
Activités du programme	Activités plus intensives, telles que le paiement de la formation, l'octroi de subventions ou le paiement d'équipements. Les programmes ont tendance à utiliser les mécanismes d'approvisionnement habituels.	Activités déterminées par les besoins du modèle - préférence pour les interventions plus légères (comme la modélisation commerciale), mais les subventions sont également un outil courant. Les programmes ont besoin de mécanismes contractuels flexibles.
Projet Pilote et mise à l'échelle	La mise à l'échelle consiste à prendre des projets pilotes réussis et à les répéter dans d'autres endroits.	Les activités pilotes et de mise à l'échelle sont différentes. Dans le cas d'une mise à l'échelle, le soutien du programme diminue considérablement en tant que partie des coûts et implique de nouvelles activités telles que l'introduction du modèle auprès de nouveaux acteurs.

[17] Il est clair que cela ne tient pas toujours, avec les difficultés qui en résultent. Dans la section suivante, nous soulignons l'importance de la programmation pluriannuelle pour une approche MSD

Cycle du Programme	Approches Directe et PT	Approches IMA et MSD
Strategies de sortie	Dans certains cas, il s'agit d'une réflexion après coup, développée à la fin du projet et non lors de la phase de conception. Pour certains PT, cet aspect est important et développé dès le début, mais il est axé sur la capacité des acteurs du marché, et non sur leurs incitations à maintenir les activités.	Les programmes n'ont pas de stratégies de sortie autonomes. Comme ils se concentrent sur le soutien de modèles d'affaires durables, les modèles devraient se maintenir lorsque le soutien du programme prend fin.
Suivi, Evaluation, et Apprentissage (SEA)	Les impacts sont souvent plus rapides car il est plus facile d'établir des partenariats lorsque vous payez pour toutes les activités.	Le SEA est plus difficile car les partenaires peuvent être moins disposés à partager des données et la mesure de l'attribution peut être plus difficile car les activités du programme sont plus éloignées des impacts. Le SEA doit être maintenue après la fin des interventions.
Budgets	Les coûts internes du programme sont plus faibles, ce qui signifie qu'un pourcentage plus élevé des dépenses du programme va au groupe cible.	Coûts internes du programme plus élevés, tels que la dotation en personnel, la formation du personnel et les études de marché. Flexibilité nécessaire pour permettre aux budgets de se déplacer entre les interventions.
Gestion	Il est plus facile de développer des plans de travail détaillés dès le début, en se concentrant sur leur déploiement et leur amélioration continue.	Un rôle plus important de la direction dans le lancement, l'abandon et le renforcement des interventions. Accentuation de la flexibilité et de la gestion adaptative.

Questions sur l'approche MSD de l'emploi rural

L'approche fonctionne-t-elle dans des contextes très pauvres, fragiles ou humanitaires ? Nous manquons actuellement d'exemples de programmes adoptant une approche MSD de l'emploi rural dans de tels contextes. Cependant, les enseignements tirés des approches MSD dans d'autres secteurs suggèrent que oui, cette approche est susceptible de fonctionner et que les principes de base s'appliquent toujours.[18] L'impact sera plus faible et plus lent en termes absolus, mais il peut être proportionnellement aussi important, voire plus important, qu'une approche MSD dans un environnement moins difficile. Le point de départ du système déterminera, dans une certaine mesure, l'ampleur des changements possibles. Cependant, l'impact devrait être plus important que les approches standard pour les raisons présentées plus haut, à savoir qu'en soutenant un changement durable des systèmes, les impacts positifs continueront à s'accumuler après la fin du programme. D'un point de vue plus pratique, les programmes doivent toujours chercher à intervenir aux points qui maximisent l'effet de levier, mais ils devront peut-être se contenter d'un effet de levier moindre. La facilitation sera probablement différente, avec un soutien plus intensif aux partenaires (en raison des environnements à haut risque et à faible capacité) et les stratégies de durabilité peuvent nécessiter des délais plus longs, avec l'espoir que de nouveaux chocs peuvent nécessiter des pivots supplémentaires du programme. Face à des chocs immédiats, l'emploi peut ne pas être une priorité, et les stratégies MSD doivent être séquencées et superposées aux interventions humanitaires.[19]

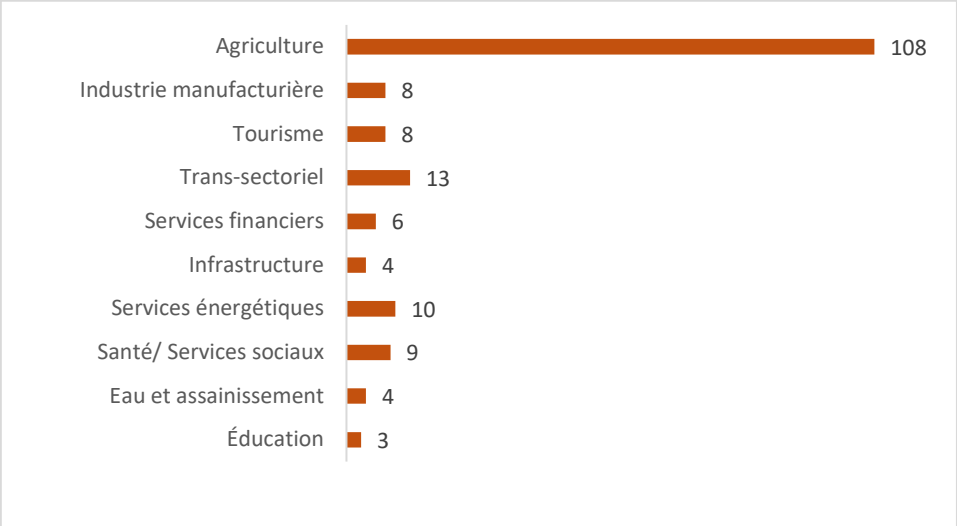
[18] Beam Exchange. Evidence Map

[19] Hemberger et al (2018)

Les plus vulnérables en bénéficient-ils? Cette question découle généralement de deux facteurs : 1) les programmes MSD choisissent rarement des personnes spécifiques pour en bénéficier et 2) les plus vulnérables ont moins d'actifs ou de compétences - des facteurs qui affectent leur employabilité et les incitations des acteurs à travailler avec eux. La réponse est cependant similaire à la précédente, à savoir que oui, l'approche peut bénéficier aux plus vulnérables et avoir un impact plus important que les approches standard. Il est toutefois important que l'approche de facilitation soit adaptée et que les attentes soient réalistes. La définition et le profilage clairs du groupe cible constituent également une première étape essentielle de l'analyse. Les programmes doivent être spécifiquement conçus pour se concentrer sur les plus vulnérables, avec des secteurs sélectionnés en fonction de ces populations. Par exemple, le travail salarié agricole est souvent une source de revenus essentielle pour les ménages ruraux les plus pauvres, mais il est rarement axé sur l'emploi rural. Pour les personnes réellement les plus vulnérables, telles que les personnes incapables de travailler, une approche différente peut être justifiée, par exemple en se concentrant sur les filets de sécurité sociale. Il convient de noter que même le travail sur les filets de sécurité sociale peut être plus « systémique » (amélioration des systèmes nationaux de sécurité sociale) que direct (distribution de transferts en espèces).[20]

Existe-t-il des preuves? There is currently limited evidence that the MSD approach can be applied successfully to rural employment. However, the MSD approach has been around for 20 years, and there is some evidence justifying the overall approach.[21] Figure 3, from a recent review,[22] shows that most evidence came from the agricultural sector, reflecting MSD's initial focus on farming, with increasing evidence from different kinds of markets and contexts. This suggests it is likely to be valid for rural employment. The lack of evidence is likely because it has not been applied to rural employment.

Figure 3 : Nombre de documents de preuve par secteur



Source : Examen des preuves de l'échange BEAM sur le MSD

[20] Social Protection.org (2021)
[21] Beam Exchange. Evidence Map
[22] Conroy, K. and Kessler, A. (2019)

Défis pour l'intégration de MSD dans les programmes d'emploi en milieu rural

Les programmes manquent de personnel qualifié pour mener à bien l'approche. Pour être solides, les programmes MSD pour l'emploi rural ont besoin de gestionnaires très compétents. L'idéal serait qu'ils aient une expérience en matière de MSD pour l'emploi rural, mais comme l'approche est nouvelle, ces personnes sont peu nombreuses. Les gestionnaires hautement compétents sont ceux qui ont supervisé des programmes MSD d'autres secteurs, qui apprennent rapidement et qui sont capables d'appliquer les principes à de nouveaux secteurs - ou des dirigeants possédant un éventail de compétences en matière de MSD. L'expérience en matière de programmes d'emploi est un élément positif mais moins important que ceux-ci.[23] Pour les cadres supérieurs des programmes, nous voyons globalement l'importance de trois catégories de compétences : la gestion de programme, la stratégie et la facilitation, par exemple la manière de créer des réseaux, de négocier avec les acteurs du marché, etc. Idéalement, plusieurs cadres supérieurs devraient posséder ces dernières. Ces compétences sont largement transférables d'un programme MSD à l'autre et peuvent souvent être acquises sur le tas dans les programmes MSD de haute qualité. Les responsables de programme doivent avoir ces compétences et une vision stratégique plus large de la manière d'appliquer le MSD à l'emploi rural. Cela nécessite des gestionnaires dotés de compétences analytiques et stratégiques et peut être soutenu par des conseillers plus expérimentés. De manière plus générale, les organisations et les programmes désireux de mener à bien le MSD pour l'emploi rural doivent donner la priorité à leurs capacités et élaborer des plans spécifiques sur la manière de le faire.

La structure des programmes d'emploi rural peut limiter la transition vers une approche MSD. Dans les demandes de propositions, les donateurs demandent parfois explicitement une approche standard, par exemple en demandant qu'un programme gère lui-même certaines activités, comme la sélection d'un certain nombre de subventions à accorder directement aux entreprises. Dans d'autres cas, les donateurs peuvent exiger des résultats rapides, ce qui peut rendre une approche standard préférable pour les exécutants, étant donné que les programmes MSD prennent généralement plus de temps pour avoir un impact. Les propositions peuvent inclure des demandes qui, par inadvertance, rendent l'atteinte des résultats du changement de système plus difficile ou moins souhaitable, comme des activités indicatives avec des défis potentiels de durabilité (par exemple, comme dans la section ci-dessus Défis communs dans le passage à une approche MSD, en soutenant l'EFTP pour lancer de nouveaux cours ou les fournisseurs de BDS pour développer des produits pour les microentreprises) ; avoir peu de flexibilité pour abandonner les interventions ou étendre celles qui fonctionnent ; ou ne pas inclure les impacts indirects causés par le changement de système dans les résultats du programme. . Dans certains de ces cas, les demandes de candidatures peuvent aboutir à une approche de programmation standard plus logique. Cependant, la recherche suggère que ces cas sont minoritaires et que les donateurs sont souvent plus flexibles que ce qui est généralement décrit, tant qu'un argument convaincant est présenté sur la façon dont les changements maximiseront l'impact du programme. Lorsqu'une approche MSD complète n'est pas possible, une approche IMA est probablement toujours préférable aux approches standards et peut encore être viable.

[23] Cadre de Compétence MSD de Beam Exchange MSD

Les personnes qui mettent en œuvre l'approche standard demandent souvent comment les programmes peuvent devenir progressivement MSD ou IMA, en particulier si le programme a déjà commencé et/ou est confronté à des problèmes structurels :

- Même si vous n'adoptez pas une approche MSD, vous devez vous concentrer stratégiquement sur les secteurs à fort potentiel par rapport aux nombreux secteurs à faible potentiel, ce qui peut impliquer de pivoter vers des secteurs transversaux
- Faites un audit de vos activités par rapport aux quatre approches de la programmation de l'emploi rural du tableau 1 – [#1 Direct, #2 PT, #3 IMA et #4 MSD]. Efforcez-vous de faire passer le plus grand nombre possible d'activités dans la catégorie 3 (la catégorie 4 serait la meilleure, mais elle peut être irréaliste). Essayez de supprimer tous les éléments du numéro 1.
- Examinez la viabilité financière de toutes les activités. Combien coûtent-elles à réaliser ? Pourraient-elles être beaucoup moins chères sans sacrifier trop de qualité ? Quel est le montant des recettes qu'elles perçoivent ou qu'elles pourraient percevoir ? Voyez-vous un moyen de les rendre durables ?
- Effectuez une évaluation systémique du marché du travail pour comprendre les incitations et les contraintes des principaux acteurs du système et les possibilités de travailler avec eux
- Repensez vos idées d'intervention pour voir s'il existe des acteurs alternatifs dans lesquels vous pouvez les intégrer. Par exemple, la formation fournie par les acheteurs plutôt que par les EFTP, ou l'accès au financement par les acheteurs d'intrants plutôt que par les banques
- Soyez prêt à abandonner 20 % de vos interventions les moins durables et les moins efficaces

Nous reconnaissons qu'il s'agit d'un nouveau domaine de travail et qu'il existe peu d'exemples actuels d'une approche MSD de l'emploi rural, et encore moins de preuves de cette approche. Nous serions reconnaissants à tous les lecteurs de nous faire part de leurs commentaires sur ce rapport et de nous faire part de tout travail qu'ils effectuent actuellement en adoptant une approche MSD de l'emploi rural. Nous serions également reconnaissants de recevoir des commentaires sur la façon dont SCALE peut soutenir davantage les approches MSD de l'emploi rural, potentiellement par le développement d'études de cas ou de conseils au fur et à mesure que les programmes d'emploi rural MSD progressent.

Photo : Mercy Corps

Un jeune homme travaillant dans une imprimerie.

Références

Anderson, G. (2016). Inspiring and Influencing the Young Job Seekers of Albania. RisiAlbania. https://beamexchange.org/uploads/filer_public/b7/90/b79022fa-5122-4c85-b16d-83c6ac701570/risialbania-media_case_study_compressed.pdf

Beam Exchange. (2018). MSD Competency Framework. https://beamexchange.org/msd-competency-framework/about-msd-competency-framework/

Beam Exchange. Evidence Map. https://beamexchange.org/resources/evidence-map/

Blattman, Christopher and Ralston, Laura, Generating Employment in Poor and Fragile States: Evidence from Labor Market and Entrepreneurship Programs (July 19, 2015). https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2622220

Byrne, K. (2021). MSD in fragile and conflict-affected situations: implementer lessons for COVID recovery, Policy note for discussion, BEAM Exchange, www.beamexchange.org

Burns, J. (2016). Job Matching Services in Kosovo. The Springfield Center. https://beamexchange.org/uploads/filer_public/71/ae/71ae1596-c5f2-46d5-a578-066ea12edd29/eye_casestudy_2.pdf

Conroy, K. & Kessler, A. (2019). The results achieved by programmes that use the market systems approach: a narrative synthesis of current evidence, BEAM Exchange, https://beamexchange.org/uploads/filer_public/a9/b5/a9b5c464-b21a-4537-85b2-aba11ee381a3/beam_evidence_review_2019_final_compressed.pdf

Fox, Louise and Gandhi, Dhruv. (2021).Youth employment in sub-Saharan Africa Progress and prospects. Africa Growth Initiative paper #28. Brookings Institution. https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2021/03/21.03.24-IWOSS-Intro-paper_FINAL.pdf

Hemberger, A., Muench, S. and Algos, D. (2018). Beyond Cash: Making Markets Work in Crisis. Mercy Corps.https://www.mercycorps.org/sites/default/files/201911/CashMarketsMercyCorpsApril2018_0.pdf

Goeldner Byrne, K. Sparkman, T. Fowler, B. (July 2016). The road to adaptive management: knowledge, leadership, culture and rules. The BEAM Exchange. https://beamexchange.org/uploads/filer_public/db/3a/db3a35b4-7fdf-4a61-8426-d05532f5bf1a/the_road_to_adaptive_management_compressed.pdf

ILO The Lab. (2020). Getting Africa's youth working. Taking a systems approach to create more & better jobs for young people in sub-Saharan Africa. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_750935.pdf

IMPEL. (2020). Learning from Evaluations: A Review of 16 Mid-Term Evaluations of USAID-funded Food Security Development Programs from 2015-2020. Washington, DC: The Implementer-Led Evaluation & Learning Associate Award. https://www.fsnnetwork.org/sites/default/files/2021-02/MTE%20Review%20Report_1_4_2021.pdf

Kluve, Jochen and Puerto, Susana and Robalino, David A. and Romero, Jose and Rother, Friederike and Stöterau, Jonathan and Weidenkaff, Felix and Witte, Marc. (2016). Do Youth Employment Programs Improve Labor Market Outcomes? A Systematic Review. IZA Discussion Paper No. 10263. https://ftp.iza.org/dp10263.pdf

Lambert, K. (2021). SCALE Markets-Based Programming Consultation Findings: Key Challenges and Needs for USAID/BHA Implementing Partners. Produced by Mercy Corps as part of the Strengthening Capacity in Agriculture, Livelihoods, and Environment (SCALE) Associate Award. https://www.fsnnetwork.org/sites/default/files/202103/MarketsConsultation_Findings_22Mar2021_FINAL_508.pdf

McKenzie, David. 2020. Small Business Training to Improve Management Practices in Developing Countries: Reassessing the Evidence for 'Training Doesn't Work'. Policy Research Working Paper;No. 9408. World Bank, Washington, DC. © World Bank. https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/34506

Noronha, T. (2019). Alternative Livelihoods Working Glossary. Produced by Mercy Corps as part of the SCALE Award. https://www.fsnnetwork.org/sites/default/files/SCALE%20Glossary%20Final_online%20508.pdf

SCALE. (2019). SCALE Alternative Livelihoods Survey Results. Produced by Mercy Corps as part of the SCALE Award. https://www.fsnnetwork.org/sites/default/files/Alternative%20Livelihoods%20Review%20Summary.pdf

Social Protection.org (2021). https://socialprotection.org/discover/blog/linking-cash-and-voucher-assistance-and-social-protection-forced-%20displacement-contexts