



---

Bureau  
international  
du Travail

Genève

**Secteur de l'Emploi  
Rapport sur l'Emploi No. 13**

**2011**

**Promouvoir la création d'emplois pour les  
jeunes dans les entreprises multinationales et  
leurs chaînes d'approvisionnement :  
Côte d'Ivoire**

Yukiko Arai, Aminatou Ndiaye, Madjiguene Sock

Programme  
des entreprises  
multinationales

Département  
de la création  
d'emplois et du  
développement  
de l'entreprise

Copyright © Organisation internationale du Travail 2011  
Première édition 2011

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n° 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à l'adresse suivante: Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: [pubdroit@ilo.org](mailto:pubdroit@ilo.org). Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Visitez le site [www.ifro.org](http://www.ifro.org) afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

---

Yukiko Arai, Aminatou Ndiaye, Madjiguene Sock

Promouvoir la création d'emplois pour les jeunes dans les entreprises multinationales et leurs chaînes d'approvisionnement: Côte d'Ivoire/Yukiko Arai, Ata Cissé, Madjiguene Sock; Bureau international du Travail. - Genève: BIT, 2011  
55 p. (Secteur de l'Emploi – Rapport sur l'Emploi No. 13; 2011)

ISBN 978-92-2- 225104-9 (version imprimée); 978-92-2- 225105-6 (web pdf)

Bureau international du Travail; Secteur de l'Emploi ; Programme des entreprises multinationales

emploi des jeunes / création d'emploi / promotion de l'emploi / dialogue social / responsabilité de l'entreprise / entreprise multinationale / investissement étranger/ agriculture / activité bancaire / industrie minière / télécommunications / Côte d'Ivoire

13.01.3

*Données de catalogage du BIT*

---

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Les publications et les produits électroniques du Bureau international du Travail peuvent être obtenus dans les principales librairies ou auprès des bureaux locaux du BIT. On peut aussi se les procurer directement, de même qu'un catalogue ou une liste des nouvelles publications, à l'adresse suivante: Publications du BIT, Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: [pubvente@ilo.org](mailto:pubvente@ilo.org).

Visitez notre site Web: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns).

---

Imprimé en Suisse

## Préface

L'objectif principal de l'OIT est de contribuer, conjointement avec ses Etats membres, à atteindre le plein emploi productif et le travail décent pour tous, y compris pour les femmes et les jeunes. Cet objectif, qui est au cœur de la Déclaration 2008 de l'OIT sur *la justice sociale pour une mondialisation équitable*,<sup>1</sup> a désormais été largement adopté par la communauté internationale.

Pour donner tout son appui aux Etats membres et à ses partenaires sociaux dans leurs efforts pour atteindre ce but, l'OIT travaille sur la base d'un Agenda du travail décent, qui couvre quatre domaines étroitement interdépendants: le respect des droits fondamentaux des travailleurs et des normes internationales du travail, la promotion de l'emploi, la protection sociale et le dialogue social. Un certain nombre de documents-clés donnent des explications sur cette approche intégrée et sur les enjeux qu'elle implique: il s'agit des documents qui définissent le concept du travail décent,<sup>2</sup> la convention (n° 122) sur les politiques de l'emploi, 1964,<sup>3</sup> et l'Agenda global pour l'emploi.<sup>4</sup>

L'Agenda global pour l'emploi fut élaboré par le BIT par consensus tripartite de la Commission de l'emploi et de la politique sociale de son conseil d'administration. Depuis son adoption en 2003, cet agenda est devenu mieux articulé et plus opérationnel et il constitue aujourd'hui le cadre de travail fondamental du BIT pour la réalisation de l'objectif visant à placer l'emploi au centre des politiques économiques et sociales.

Le secteur de l'Emploi est entièrement impliqué dans la mise en œuvre de l'Agenda global pour l'emploi par le biais d'un grand nombre d'activités d'appui technique et de renforcement des capacités, de services de conseil et de travaux de recherche sur les politiques. Une partie du programme de recherche et des publications du secteur de l'Emploi consiste à promouvoir la création et la diffusion de connaissances relatives aux thèmes et principaux domaines liés aux éléments-clés de l'Agenda global pour l'emploi et de l'Agenda pour le travail décent. Les publications du Secteur sont constituées de livres, de monographies, de documents de travail, de rapports sur l'emploi et de notes d'orientation.

Alors que les principaux résultats des activités de recherche sont présentés dans la série des documents de travail sur l'emploi, la série des *Rapports sur l'emploi* est destinée à recueillir des travaux concernant les évaluations principales des programmes sur l'emploi, les conclusions et résolutions d'ateliers de travail et de séminaires, ainsi que toute autre information précise pouvant être particulièrement utile au travail de l'OIT et de ses mandants.

José Manuel Salazar-Xirinachs  
Directeur exécutif  
Secteur de l'Emploi

<sup>1</sup> Voir [http://www.ilo.org/global/What\\_we\\_do/Publications/Officialdocuments/lang--fr/docName--WCMS\\_099767/index.htm](http://www.ilo.org/global/What_we_do/Publications/Officialdocuments/lang--fr/docName--WCMS_099767/index.htm)

<sup>2</sup> Voir les différents rapports du Directeur général pour la Conférence internationale du travail: *Le travail décent* (1999); *Réduire le déficit de travail décent – Un défi mondial* (2001); *S'affranchir de la pauvreté par le travail* (2003).

<sup>3</sup> Voir <http://www.ilo.org/public/french/employment/empframe/practice/index.htm>. Et en particulier: *Mise en œuvre de l'Agenda global pour l'emploi: Stratégies de l'emploi en appui au travail décent, Document de «Vision»*, OIT, 2006.

<sup>4</sup> Voir <http://www.ilo.org/employment>



## Avant-propos

Ce rapport examine l'impact des entreprises multinationales (EMN) sur l'emploi en Côte d'Ivoire. Son objectif principal est d'explorer le rôle potentiel que les entreprises multinationales peuvent jouer dans la création d'un plus grand nombre d'emplois et de meilleure qualité. Il s'inscrit dans le cadre d'une étude plus large incluant le Libéria et la Sierra Leone.

Cette recherche axée sur l'action entend apporter une contribution opportune et significative aux défis de l'emploi des jeunes au niveau national. Des défis qui ont été exacerbés par huit années de crise militaro-politique. Sur la base du dialogue avec les parties prenantes, l'étude cherche à appréhender les principales contraintes liées au recrutement des jeunes sur le marché local. En outre, les informations directement recueillies auprès des multinationales contribuent à nourrir les débats de fond sur l'orientation de politiques nationales, renforçant ainsi les efforts de l'OIT dans la promotion de la Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale (Déclaration de l'OIT sur les EMN) qui a pour objet «d'encourager les entreprises multinationales à contribuer positivement au progrès économique et social».

Le travail décent pour les jeunes trouve ici un terrain d'expérimentation fécond à travers la mobilisation des investissements directs étrangers dans un contexte post-crise. Bien que les multinationales ne puissent absorber tous les demandeurs d'emploi, elles parviennent à créer un nombre important d'emplois directs. Et elles ont la capacité de créer beaucoup plus d'emplois par l'intermédiaire de leurs activités à travers leurs chaînes d'approvisionnement dans le pays, et indirectement en stimulant l'activité économique en général.

L'un des enseignements de cette étude est la volonté exprimée par les multinationales de collaborer avec d'autres acteurs pour relever les défis communs. Nous espérons que les conclusions et recommandations de cette étude favoriseront des partenariats en phase avec les objectifs de développement de la Côte d'Ivoire, tout en veillant à ce que les sociétés multinationales puissent en tirer parti à travers la promotion d'une compétitivité accrue et à long terme.

François Murangira  
Directeur  
Equipe d'appui technique au travail décent  
pour l'Afrique occidentale

Ricarda Mc Falls  
Chef  
Programme des entreprises multinationales



## Remerciements

Cette étude a été réalisée par Yukiko Arai, du Programme des entreprises multinationales de l'OIT, et Aminatou Ndiaye et Madjiguene Sock de FocusAfrica, une société de conseil en management basée à Dakar, Sénégal.

Les auteurs désirent exprimer leur reconnaissance à tous ceux qui ont participé aux entretiens ainsi qu'aux discussions de groupe, parmi lesquels les mandants de l'OIT en Côte d'Ivoire. Cette étude n'aurait pu être réalisée sans leur précieuse contribution.

Elles tiennent également à remercier leurs collègues au siège de l'OIT et dans les régions, ainsi que l'équipe de FocusAfrica pour leur contribution et collaboration.

Elles remercient tout particulièrement: Claude Yao Kouame et Cheickh Badiane pour la relecture du rapport et leur soutien dans la coordination technique; Jean-Louis Doucrou de FocusAfrica qui a contribué aux recherches; leurs collègues de l'OIT à Abidjan qui ont apporté leur logistique; Mpenka Kabundi, François Murangira, Dramane Haidara, Claudia Coenjaerts et Gianni Rosas pour leurs conseils et soutien durant l'ensemble du processus; la direction et les spécialistes de l'OIT à Dakar qui ont participé à la réunion de révision technique de ce rapport en décembre 2009; et Roch Gnabeli pour son travail d'édition.

Enfin, leur sincère reconnaissance va à celles grâce à qui cette publication a été rendue possible: Ricarda Mc Falls pour son soutien sans faille et son expertise technique; Emily Sims et Githa Roelans pour leur appui technique lors de la finalisation du rapport; Irina Akimova, Claudine Baudin et Annie Guyon pour leur concours à la production du document.

Cette recherche sur les EMN axée sur l'action en Côte d'Ivoire a été financée par le gouvernement du Japon, dans le cadre du projet ONUDI-OIT sur l'emploi des jeunes dans les pays de l'Union du Fleuve Mano.

## Liste des abréviations

AGEPE	Agence d'études et de promotion de l'emploi
BCEAO	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BIT	Bureau international du Travail
CGE-CI	Confédération générale des entreprises de Côte d'Ivoire
CISL DIGNITÉ	Confédération ivoirienne des syndicats libres de Côte d'Ivoire
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
DSRP	Document de stratégie de réduction de la pauvreté
EMN	Entreprises multinationales
FESACI	Fédération des syndicats autonomes de Côte d'Ivoire
FIPME	Fédération ivoirienne des petites et moyennes entreprises
IDE	Investissements directs étrangers
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
OIT	Organisation internationale du Travail
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
PIB	Produit intérieur brut
RSE	Responsabilité sociale des entreprises
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
UEMOA	Union économique monétaire ouest africaine
UGTCI	Union générale des travailleurs de Côte d'Ivoire



# Table des matières

Préface.....	iii
Avant-propos.....	v
Remerciements.....	vii
Liste des abréviations.....	viii
Résumé.....	xiii
Introduction.....	1
Note sur la méthodologie.....	3
<i>La recherche d'information</i> .....	3
<i>Difficultés rencontrées dans la conduite de l'étude</i> .....	4
Structure du rapport.....	4
<b>Chapitre 1. Situation socio-économique.....</b>	<b>5</b>
Aperçu global du contexte politique et socio-économique.....	5
Les investissements directs étrangers.....	6
<b>Chapitre 2. Politique de l'emploi et dialogue social.....</b>	<b>11</b>
Situation de l'emploi des jeunes, enjeux et défis.....	11
Dialogue social et engagement des parties prenantes au niveau national.....	14
<b>Chapitre 3. L'emploi des jeunes dans le secteur de l'agriculture et de l'agro-industrie.....</b>	<b>16</b>
Données générales sur l'emploi des jeunes au sein des entreprises multinationales enquêtées....	17
Postes disponibles, compétences requises et déficit de compétences.....	18
Les perspectives d'emplois.....	20
Liens entre les entreprises multinationales et l'économie locale.....	20
Pratique de la responsabilité sociale des entreprises dans le secteur agricole et de l'agro-industrie.....	20
Dialogue et engagement des parties prenantes.....	20
Recommandations pour le secteur de l'agriculture et de l'agro-industrie.....	21
<b>Chapitre 4. L'emploi des jeunes dans le secteur bancaire.....</b>	<b>22</b>
Données générales sur l'emploi des jeunes au sein des entreprises multinationales enquêtées....	22
Postes disponibles, compétences requises et déficit de compétences.....	23
Les perspectives d'emplois.....	23
Liens entre les entreprises multinationales et l'économie locale.....	24
Pratique de la responsabilité sociale des entreprises dans le secteur des banques.....	24
Dialogue et engagement des parties prenantes.....	25
Recommandations pour le secteur bancaire.....	25

<b>Chapitre 5. L'emploi des jeunes dans le secteur des mines</b> .....	27
Données générales sur l'emploi des jeunes au sein des entreprises multinationales enquêtées....	27
Postes disponibles, compétences requises et déficit de compétences .....	28
Les perspectives d'emplois .....	29
Liens entre les entreprises multinationales et l'économie locale .....	30
Pratique de la responsabilité sociale des entreprises dans le secteur des mines.....	30
Dialogue et engagement des parties prenantes.....	30
Recommandations pour le secteur minier .....	31
<b>Chapitre 6. L'emploi des jeunes dans le secteur des télécommunications</b> .....	32
Données générales sur l'emploi des jeunes au sein des entreprises multinationales enquêtées....	32
Postes disponibles, compétences requises et déficit de compétences .....	33
Les perspectives d'emplois .....	34
Liens entre les entreprises multinationales et l'économie locale .....	34
Pratique de la responsabilité sociale des entreprises dans le secteur des télécommunications .....	35
Dialogue et engagement des parties prenantes.....	35
Recommandations pour le secteur des télécommunications .....	35
<b>Chapitre 7. Conclusion et recommandations</b> .....	37
Annexe A: La Déclaration de principes tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales et la politique sociale (Déclaration de l'OIT sur les EMN) .....	41
Annexe B: Liste des organisations interrogées et/ou ayant participé aux séances de groupe de discussion (novembre 2009).....	43
Références .....	45

## Index des tableaux

Tableau 1.	Entreprises multinationales participantes dans chaque secteur de l'économie nationale.....	4
Tableau 2.	Contribution des différents secteurs de l'économie en pourcentage (%) du PIB .....	5
Tableau 3.	Investissements directs étrangers de 2005 à 2007 .....	7
Tableau 4.	Taux de chômage par groupe d'âge selon le sexe.....	11
Tableau 5.	Données sur l'emploi direct recueillies auprès des 11 EMN du secteur de l'agriculture et de l'agro industrie .....	17
Tableau 6.	Principales catégories d'emploi et besoins en compétences des multinationales du secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire .....	18
Tableau 7.	Données sur l'emploi direct recueillies auprès des 8 EMN du secteur bancaire .....	22
Tableau 8.	Principales catégories d'emploi et besoins en compétences des multinationales du secteur bancaire.....	23
Tableau 9.	Les futurs besoins en compétences dans le secteur bancaire .....	24
Tableau 10.	Données sur l'emploi direct recueillies auprès des 4 EMN du secteur minier .....	28
Tableau 11.	Principales catégories d'emploi et besoins en compétences des multinationales du secteur minier.....	29
Tableau 12.	Données sur l'emploi direct recueillies auprès des 4 EMN du secteur des télécommunications .....	32
Tableau 13.	Principales catégories d'emploi et besoins en compétences des multinationales du secteur des télécommunications.....	33
Tableau 14.	Les futurs besoins en compétences dans le secteur des télécommunications.....	34
Annexe A	La Déclaration de principes tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales et la politique sociale (Déclaration de l'OIT sur les EMN) .....	51
Annexe B	Liste des organisations interrogées et/ou ayant participé aux séances de groupes de discussion (novembre 2009) .....	53



## Résumé

Les entreprises multinationales (EMN) qui opèrent dans les pays de l'Union du fleuve Mano dans les secteurs des mines, du bois ou encore de l'agriculture sont une source prometteuse, mais encore insuffisamment exploitée, de création d'emplois pour les jeunes. Cependant, en raison du manque de main-d'œuvre qualifiée disponible au niveau local, les entreprises multinationales font régulièrement appel aux compétences de personnel extérieur au pays d'exploitation. Comment les investissements étrangers dont bénéficie la région peuvent-ils alors se traduire par des opportunités d'emploi de qualité pour les jeunes au niveau local et davantage contribuer au développement national?

Pour répondre à cette question, l'Organisation internationale du Travail (OIT) et l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) ont entrepris un programme de recherches axées sur l'action portant sur l'optimisation de la création d'emplois (directs et indirects) locaux à travers les sociétés multinationales, en se concentrant notamment sur l'emploi des jeunes. La recherche identifie les différentes contraintes liées au recrutement de main d'œuvre locale (particulièrement les jeunes) et les stratégies possibles pour surmonter de telles contraintes dans les secteurs économiques choisis pour le besoin de cette étude.

Financé par le gouvernement japonais, ce programme de recherche est composé de deux volets: (i) des recherches axées sur l'action menée par l'OIT en Côte d'Ivoire, au Libéria et en Sierra Leone, et (ii) une enquête sur les multinationales opérant dans les quatre pays de l'Union du fleuve Mano, à savoir la Côte d'Ivoire, la Guinée, le Libéria et la Sierra Leone. Pilotée par l'ONUDI, cette enquête cible les sièges des multinationales et leurs filiales dans ces pays.

Le présent rapport est le fruit des activités d'envergure nationale entreprises par l'OIT en Côte d'Ivoire.

Partant de la Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale (Déclaration de l'OIT sur les EMN, un instrument clé de l'OIT sur la responsabilité sociale des entreprises), les activités dans chaque pays ont permis, d'une part, de recueillir des informations primaires auprès des multinationales et, d'autre part, d'initier un dialogue interactif entre les principaux acteurs des secteurs économiques concernés sur les moyens de stimuler la création d'emploi pour les jeunes dans les entreprises multinationales et par l'intermédiaire de leurs chaînes d'approvisionnement.

L'étude a porté sur l'agriculture, l'exploitation minière, les banques et les télécommunications. Les conclusions principales sont les suivantes:

- Bien qu'elles restent modestes par rapport à l'ensemble de la main d'œuvre à la recherche d'un emploi, des opportunités d'emploi direct sont créées grâce aux entreprises multinationales.
- Les types d'emplois existant au sein des 27 entreprises multinationales enquêtées représentent autant des emplois qualifiés que des emplois non qualifiés. Des expatriés occupent les postes de direction, requérant de l'expérience, une formation spécialisée et un niveau d'études élevé, sauf pour le secteur des télécommunications dans lequel une priorité est donnée aux nationaux.
- Grâce à une chaîne d'approvisionnement dynamique, tous les secteurs contribuent au développement du secteur privé local, augmentant ainsi sensiblement les opportunités de création d'emploi indirect.

- Les perspectives d'augmentation du nombre d'emplois de meilleure qualité à travers les entreprises multinationales sont encourageantes. Cependant, les compétences actuelles offertes par le marché du travail présentent des lacunes en termes d'aptitude technique et d'expérience. Les opportunités d'emploi seraient plus importantes si des initiatives étaient prises pour améliorer la qualité des formations des nouveaux entrants sur le marché du travail. On enregistre un besoin en ressources humaines compétentes, dotées d'une solide expérience, de compétences techniques et d'une bonne connaissance des domaines respectifs.
- Le rôle que les multinationales peuvent jouer dans le développement des compétences requiert, d'une part, l'institution d'un dialogue sectoriel pour promouvoir l'émergence de spécialistes nationaux et, d'autre part, l'instauration d'un dialogue avec les parties prenantes, notamment avec les institutions de formation, pour faire en sorte que les jeunes sortis de ces écoles aient des compétences en adéquation avec celles recherchées par les entreprises multinationales.
- **Agriculture/Agro-industrie:** Les onze multinationales rencontrées opèrent dans les sous-secteurs de l'agroalimentaire, du caoutchouc et du négoce café-cacao. Elles emploient au total 15 367 travailleurs, la plus importante employant à elle seule 12 000 personnes. D'après les données collectées auprès de neuf d'entre elles, la part d'employés de moins de 35 ans est de 38,5 pour cent. Le secteur n'emploie que 10 pour cent de femmes qui occupent généralement des postes administratifs. Les expatriés occupent les postes de direction ou les postes techniques, représentant 0,3 pour cent du total des employés. La majorité des emplois dans ce secteur sont non qualifiés (manutentionnaire, magasinier, conducteur d'engin), et administratifs (responsable achats, responsable technique, assistant administratif et assistant de direction). Les emplois qualifiés nécessitant des diplômes d'études supérieures (ingénieur des techniques agronomes, encadreur ou chef d'équipe agricole) représentent les positions de cadre. Les perspectives d'emploi recueillies au niveau de quatre multinationales dans ce secteur sont peu encourageantes, certaines d'entre elles, inscrites dans une stratégie de modernisation, ayant prévu une tendance à la baisse de leurs effectifs.
- **Banques:** Les huit multinationales rencontrées emploient au total 2 069 travailleurs permanents, parmi lesquels 1 282 employés ont moins de 35 ans, ces banques ayant opéré un rajeunissement de leur effectif. Le secteur emploie 45,5 pour cent de femmes qui occupent généralement des postes administratifs. Les expatriés occupent des postes de haute direction, de services financiers et d'opérations techniques, et ne représentent que 0,8 pour cent des effectifs. Les banques présentent une diversité de profils dans les domaines bancaires, financiers, des techniques comptables, de l'audit, nécessitant des diplômes d'éducation supérieure. Dans ce secteur n'ayant pourtant pas exprimé le manque de compétences techniques comme un problème majeur, des lacunes ont toutefois été évoquées pour certains postes. Avec un nombre important de banques implantées en Côte d'Ivoire, le secteur offre toutefois des perspectives d'emploi limitées, car les postes en demande, des postes qualifiés, sont peu nombreux.
- **Mines:** Les quatre entreprises minières rencontrées emploient 588 employés à temps plein, sachant que 90 pour cent des employés des trois entreprises (la quatrième n'ayant pas fait part de la répartition des employés par tranche d'âge) ont moins de 35 ans. L'année précédant l'étude notamment, 1 045 jeunes ont été recrutés pour des activités d'exploitation et d'extraction minière. Ces jeunes occupent en général des emplois journaliers. Ce secteur emploie très peu de femmes (16,25 pour cent), qui occupent pour la plupart des postes administratifs.

Les expatriés, occupant dans ce secteur les postes nécessitant beaucoup d'expérience et de pratique, ne représentent que 1,4 pour cent des employés. En termes de compétences, le secteur minier requiert du personnel hautement qualifié et spécialisé dans les domaines de la géologie et de la géophysique. Aussi, les entreprises ont mis en place des programmes de formation en interne pour les employés nationaux. Les perspectives de l'emploi sont encourageantes, le secteur présentant un fort potentiel de recrutement estimé à environ 1 500 emplois pour l'année 2010, lorsque les entreprises actuellement en phase d'exploration passeront en phase d'exploitation. Ces perspectives pourraient encore croître si de nouvelles entreprises s'installent dans la région.

- **Télécommunications:** Les quatre entreprises multinationales ayant participé à cette étude opèrent principalement dans la téléphonie mobile, parallèlement à d'autres évoluant dans les deux autres sous-secteurs (téléphonie fixe et internet). Elles emploient 2 390 personnes dont 59 pour cent ont moins de 35 ans. Le rajeunissement des employés résulte de la politique de recrutement des multinationales récemment mise en place. Les femmes représentent quant à elles 36,25 pour cent des effectifs et occupent principalement des postes d'accueil. Les expatriés, qui occupent généralement des postes de cadres supérieurs, ne représentent que 0,63 pour cent des effectifs de deux de ces multinationales, les deux autres n'ayant aucun expatrié. Les profils d'emploi sont généralement des emplois qualifiés, principalement des commerciaux. Bien que pourvoyeuses d'emplois, les multinationales requièrent des compétences techniques pointues dans les nouvelles technologies, pour évoluer dans un secteur en constante mutation du fait de l'évolution continue de l'informatique et des communications. De ce fait, toutes dispensent des formations en interne. Seules deux entreprises ont révélé leurs prévisions sur l'emploi futur. Cependant les perspectives restent prometteuses grâce aux nouvelles licences octroyées à des multinationales qui prévoient de s'installer prochainement en Côte d'Ivoire.

Les entretiens effectués auprès des entreprises multinationales et les séances de travail organisées avec les différentes parties prenantes indiquent que ces acteurs ont pris conscience de la nécessité de contribuer à accroître les opportunités d'emploi au niveau local, notamment pour les jeunes. Les quatre secteurs reconnaissent être communément confrontés aux problèmes suivants:

- Un faible niveau de qualité des formations;
- Un manque de main-d'œuvre qualifiée;
- Un manque d'infrastructure.

Promouvoir l'emploi des jeunes nécessite une implication de toutes les parties prenantes, notamment des institutions de formation, des multinationales et du secteur privé national. Alors que chaque entreprise développe ses propres initiatives, il serait possible d'appréhender en commun les difficultés rencontrées par les multinationales. En plus des recommandations suggérées pour chaque secteur de cette étude, les mesures générales préconisées sont présentées ci-dessous:

#### ***Promotion du dialogue et renforcement du cadre de concertation***

- Créer une plateforme de dialogue sur l'emploi des jeunes avec la participation des entreprises multinationales.
- Promouvoir le dialogue intersectoriel entre multinationales afin d'établir des stratégies communes pour améliorer la formation des jeunes.
- Créer pour chaque secteur un comité chargé d'établir un plan d'action concret pour promouvoir l'emploi des jeunes.

### ***Amélioration de la qualité de la formation***

- Etablir des partenariats entre les entreprises, les instituts de formation et les ministères en charge de la formation.
- Créer des centres de formation, ou redynamiser les centres existants.

### ***Renforcement de la thématique de l'emploi au niveau des politiques publiques***

- Réviser les politiques en matière de commerce et d'investissement.
- Renforcer les liens entre les multinationales et les petites et moyennes entreprises locales.
- Créer un observatoire autonome du marché du travail.

La recherche, l'analyse et les recommandations présentées dans ce rapport proviennent des informations recueillies auprès des entreprises multinationales rencontrées et sont fondées sur les opinions recueillies sur le terrain. Ces recommandations sont présentées comme un point de départ pour l'engagement des entreprises multinationales dans la promotion de l'emploi des jeunes.



## Introduction

La succession de crises sociopolitiques et économiques, la crise mondiale du pétrole et des denrées alimentaires ainsi que la crise financière internationale de 2008 ont profondément touché l'économie ivoirienne. Près de la moitié de la population ivoirienne vit en dessous du seuil de pauvreté et, en dix ans, le taux de chômage a plus que doublé. Le plus élevé est celui des jeunes et il affecte particulièrement les femmes, ces dernières présentant plus de difficultés à s'insérer dans le marché du travail. De plus, ceux qui travaillent sont pour la plupart engagés dans des activités peu rémunératrices et ne bénéficient d'aucune protection sociale. C'est pourquoi la question de l'emploi des jeunes constitue actuellement une priorité nationale.

Par ailleurs, le pays étant maintenant engagé dans un processus de sortie de crise, le nombre d'entreprises multinationales présentes en Côte d'Ivoire ne cesse d'augmenter. On note un retour de celles qui y étaient déjà implantées avant la crise, ainsi que l'installation de nouvelles, augmentant de ce fait les opportunités d'emploi pour les jeunes, dans ce contexte post-crise.

Pour faire face au chômage et au sous-emploi, le gouvernement mène actuellement différentes actions énoncées dans son «Document de stratégie de réduction de la pauvreté» (DSRP)<sup>5</sup> qui donne à la politique de l'emploi un objectif principal: accroître les opportunités d'emploi de «meilleure qualité». D'autre part, le gouvernement de Côte d'Ivoire prévoit d'organiser un «Conseil National sur l'Emploi» pour la mise en place de nouvelles politiques nationales de l'emploi arrimées à un «Plan d'Action Opérationnel» sur cinq ans. Par ailleurs, un protocole d'accord a été signé le 30 janvier 2009 avec l'Organisation internationale du Travail (OIT) pour la mise en œuvre de d'un «Programme par pays de promotion du travail décent» (PPTD) qui permettra au gouvernement de développer sur la période 2008-2013 des stratégies visant à promouvoir la création d'emplois productifs et décents pour les jeunes dans une perspective de développement durable.

Le potentiel d'emploi pour les jeunes est important dans les secteurs de l'agriculture et de l'agro-industrie, des télécommunications et de l'industrie minière, parallèlement au potentiel de leur chaîne d'approvisionnement. Toutefois, certains postes sont principalement occupés par de la main d'œuvre étrangère qualifiée parce que les jeunes hommes et femmes au niveau local n'ont généralement pas les compétences requises. Les entreprises multinationales se voient souvent obligées de recourir à des services étrangers en raison de la faible capacité du marché local.

Comment peut-on exploiter pleinement les capacités des entreprises multinationales à créer des emplois au bénéfice des jeunes des pays d'implantation, dans un contexte d'après-crise? C'est pour répondre à cette question que l'Organisation internationale du Travail (OIT) et l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) ont décidé d'entreprendre un programme de recherches axées sur l'action visant à contribuer à maximiser la création d'emplois (directs et indirects) dans les entreprises multinationales, en se concentrant notamment sur les jeunes. Ce programme de recherche vise à analyser et à identifier les différents écueils au recrutement de la main-d'œuvre locale (particulièrement les jeunes) et à identifier les stratégies permettant de surmonter ces obstacles dans les secteurs économiques choisis pour cette étude.

<sup>5</sup> Document de stratégie de réduction de la pauvreté. Accès en ligne : [http://www.ci.undp.org/uploadoc/docs/DSRP%20FINAL%20RCL\\_janvier%2009.pdf](http://www.ci.undp.org/uploadoc/docs/DSRP%20FINAL%20RCL_janvier%2009.pdf)

Ce programme de recherches axées sur l'action de l'OIT et de l'ONUDI sur les entreprises multinationales comporte deux volets: (i) une étude par l'OIT en Côte d'Ivoire, au Libéria et en Sierra Leone,<sup>6</sup> et (ii) une enquête sur les multinationales qui opèrent dans les quatre pays<sup>7</sup> membres de l'Union du Fleuve Mano (UFM) menée par l'ONUDI et ciblant les sièges des multinationales et leurs filiales présentes dans ces pays. Le programme de recherche a été conçu<sup>8</sup> comme partie intégrante du programme multi-acteurs de l'UFM sur l'emploi des jeunes financé par le Gouvernement du Japon, et mis en œuvre par l'OIT, l'ONUDI, le *Youth Employment Network* (YEN) et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD).

Le présent rapport consigne les résultats de l'étude menée par l'OIT en Côte d'Ivoire. Les principaux objectifs de cette étude étant d'amorcer le dialogue entre les parties prenantes incluant les multinationales et d'identifier les moyens concrets de relever les défis nationaux de l'emploi des jeunes dans les multinationales et leurs chaînes d'approvisionnement. Les tendances des investissements directs étrangers (IDE), ainsi que les politiques gouvernementales (en l'occurrence les stratégies nationales de développement, les politiques sectorielles, et les politiques de l'emploi) ont fait l'objet d'une analyse permettant une meilleure compréhension de l'environnement dans lequel opèrent les sociétés multinationales. La Déclaration de l'OIT sur les entreprises multinationales et la politique sociale (Déclaration de l'OIT sur les EMN), adoptée en 1977 et révisée récemment en 2006, a permis d'établir le cadre de recherche pour la conduite de l'enquête, d'autant plus que cet instrument fournit des orientations claires sur la façon dont les entreprises multinationales peuvent contribuer à la réalisation des priorités de développement national dans les pays où elles opèrent.

Cette recherche sur les EMN axée sur l'action est le résultat de consultations, d'entretiens et de travaux de groupe avec les principaux acteurs des secteurs économiques concernés, y compris les multinationales. Ce processus de dialogue, engagé au niveau national, entend contribuer à la planification, à l'orientation et à l'approfondissement de politiques visant à stimuler l'emploi des jeunes dans les multinationales et leurs chaînes d'approvisionnement.<sup>9</sup>

L'étude tente d'apporter des réponses aux questions suivantes:

- Quels types d'emploi trouve-t-on aujourd'hui dans les entreprises multinationales et leurs chaînes d'approvisionnement?
- Quelles sont les perspectives de création d'un plus grand nombre d'emplois et de meilleure qualité dans les multinationales?
- Quelles sont les futures perspectives d'emploi?
- Quels sont les besoins futurs en compétences?
- Les multinationales peuvent-elles contribuer à la réduction du «déficit de compétences»?

<sup>6</sup> L'étude-pays de l'OIT s'est déroulée pendant les mois d'octobre et novembre 2009. Un total de 57 EMN ont été interrogées, dont 27 en Côte d'Ivoire, 17 au Libéria, et 13 en Sierra Leone, soit environ 60 pour cent de celles identifiées pour les besoins de l'étude.

<sup>7</sup> Côte d'Ivoire, Guinée, Libéria et Sierra Leone.

<sup>8</sup> Une mission conjointe de délimitation du champ d'étude menée fin 2008 a permis d'évaluer la faisabilité de l'étude.

<sup>9</sup> Bien que les Nations Unies définissent le jeune comme étant toute personne dont l'âge est situé dans une tranche de 15 à 24 ans, la présente étude se fonde sur la définition nationale qui considère les jeunes comme étant les personnes dont l'âge est compris entre 15 et 35 ans.

## Note sur la méthodologie

### *La recherche d'information*

L'étude de l'OIT sur les entreprises multinationales en Côte d'Ivoire porte sur quatre secteurs-clés de l'économie sur lesquels le gouvernement s'est concentré au regard du «Document de stratégie de réduction de la pauvreté»<sup>10</sup> de la Côte d'Ivoire. Il s'agit des secteurs bancaire, agricole, minier et des télécommunications, qui, par ailleurs, présentent la plus grande concentration d'EMN. Aux fins de cette étude, les entreprises multinationales opérant dans le pays, y compris les entreprises ivoiriennes, sont définies comme étant: «les entreprises, que leur capital soit public, mixte ou privé, qui possèdent ou contrôlent la production, la distribution, les services et autres moyens en dehors du pays où elles ont leur siège».<sup>11</sup>

Le nombre d'employés des entreprises enquêtées varie d'une dizaine à plus de dix mille salariés. Ces entreprises sont issues d'Europe, d'Amérique du Nord, d'Asie et d'Afrique.

L'analyse et les recommandations présentées dans ce rapport sont basées sur des informations recueillies en octobre 2009 auprès de cadres de 27 entreprises multinationales (ci-après nommées «multinationales» ou «EMN»), dont 11 évoluent dans l'agriculture et l'agro-industrie, 8 dans le secteur bancaire, quatre dans le secteur minier et quatre dans le secteur des télécommunications. Les entretiens ont duré environ 45 à 60 minutes chacun, suivi d'une discussion interactive avec un ou plusieurs représentants de l'EMN. Les discussions ont porté sur des questions relatives au recrutement des jeunes, sur les partenariats avec des fournisseurs locaux, sur les politiques actuelles en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE), sur la législation et les pratiques de travail nationales, et sur les interactions actuelles entre les entreprises multinationales et les différents ministères. Les entreprises multinationales ont eu l'occasion de discuter des problèmes qu'elles ont à recruter localement et à partager leurs opinions sur les moyens d'améliorer le secteur dans son ensemble, ainsi que des partenariats possibles.

Des entretiens individuels et des discussions de groupe ont été organisés avec des représentants du Ministère de l'emploi, des représentants des employeurs, des organisations de travailleurs, ainsi qu'avec d'autres ministères et agences techniques, des écoles de formation, des associations sectorielles, des associations de jeunes et des partenaires au développement (voir Annexe B). Chaque réunion a duré environ une heure et les jeunes ont pris une part active dans les discussions sur les questions relatives à l'emploi des jeunes et sur le rôle qu'ils pourraient jouer, et ont également exprimé leurs attentes vis-à-vis des EMN en matière d'offre d'emplois décents pour eux.

Les statistiques, les documents de politique gouvernementale et les accords de concession ont également été analysés.

Au cours des entretiens et des séances de discussion, les représentants de l'OIT ont présenté les principes de la Déclaration sur les EMN. Un nouveau service d'assistance, le Helpdesk du Bureau international du Travail (BIT), destiné à conseiller les entreprises sur les normes internationales du travail, a également été présenté.

<sup>10</sup> <http://www.tresor.gov.ci/actualites/view.asp?ID=331>

<sup>11</sup> Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale (Déclaration de l'OIT sur les EMN), 1977, dernière mise à jour en 2006.

## Difficultés rencontrées dans la conduite de l'étude

Avant d'effectuer la mission en Côte d'Ivoire, toutes les entreprises multinationales identifiées dans les secteurs sélectionnés ont été contactées afin de solliciter un entretien. En raison de problèmes de calendrier, il n'a pas été possible de rencontrer toutes les entreprises multinationales identifiées. Néanmoins il est à noter que les 27 multinationales interrogées représentent 60 pour cent d'entre elles et constituent des entreprises multinationales leaders dans les secteurs ciblés.

Le tableau ci-dessous présente le nombre estimé de multinationales par secteur, ainsi que le nombre de multinationales rencontrées dans le cadre de l'étude, à titre comparatif.

**Tableau 1 : Entreprises multinationales participantes dans chaque secteur de l'économie nationale**

Secteur <sup>12</sup>	Nombre d'EMN identifiées	Nombre d'EMN interrogées	Pourcentage d'EMN interrogées
Agriculture/Agroforesterie	15	11	73%
Secteur bancaire	12	8	67%
Industrie minière	9	4	44%
Télécommunications	9	4	44%
Transport/Logistique	6	-	-
Construction	3	-	-

Il convient également de noter que les données relatives à l'emploi recueillies lors des entretiens sont des données indicatives fournies par les multinationales interrogées. Bien que ces dernières soient assez nombreuses pour permettre une vue d'ensemble du volume d'emplois créés dans les secteurs concernés, il faut noter que les chiffres globaux auraient probablement été différents si d'autres multinationales avaient été consultées.

L'une des grandes contraintes de cette étude a été l'absence générale d'information et de données statistiques fiables et récentes sur le marché du travail, ainsi que sur les multinationales opérant en Côte d'Ivoire.

## Structure du rapport

Le premier chapitre donne un aperçu de la situation socio-économique de la Côte d'Ivoire, avec une perspective sur les investissements directs étrangers. Le chapitre 2 traite de la question de l'emploi en général, de la stratégie nationale en la matière, et du dialogue social. Les chapitres 3, 4, 5 et 6 décrivent, pour chacun des quatre secteurs, les profils d'emplois actuels, répertorient les compétences majeures requises pour les postes-clés et évaluent les perspectives d'emploi, sur la base des informations recueillies auprès des entreprises multinationales interrogées. Chaque chapitre apporte en conclusion des recommandations spécifiques au secteur concerné sur la manière d'aller de l'avant. Le chapitre 7 présente, quant à lui, des recommandations générales susceptibles de stimuler la création d'emplois pour les jeunes dans les EMN et leurs chaînes d'approvisionnement.

<sup>12</sup> Les quatre secteurs surlignés en gris sont couverts par l'étude du OIT sur les EMN. D'autres secteurs ont été inclus dans l'enquête de l'ONUDI sur les EMN.

# Chapitre 1. Situation socio-économique

## Aperçu global du contexte politique et socio-économique

Après quatre décennies de prospérité économique, la Côte d'Ivoire traverse une situation politique instable depuis le coup d'état militaire du 24 décembre 1999. La crise sociopolitique s'est amplifiée avec la tentative de coup d'état du 19 septembre 2002, transformée en rébellion armée, entraînant une guerre civile opposant au sud le gouvernement et au nord, les forces rebelles baptisées les Forces Nouvelles. Un processus consensuel de sortie de crise a démarré le 4 mars 2007 avec la signature de l'Accord politique de Ouagadougou, créant ainsi l'espoir d'un retour à une paix durable et à la croissance économique.

La Côte d'Ivoire compte environ 20,6 millions d'habitants en 2009 dont 48,9 pour cent vivent dans les zones urbaines.<sup>13</sup> La population ivoirienne est jeune: plus de 40 pour cent de la population est âgée de moins de 15 ans.<sup>14</sup> En 2008, 54,6 pour cent<sup>15</sup> de la population totale est alphabétisée. Malgré une situation socio-économique caractérisée par des indicateurs qui se sont dégradés, l'économie ivoirienne affiche un visage renouvelé depuis 2007 avec un taux de croissance estimé à 2,8 pour cent. Par ailleurs, la Côte d'Ivoire demeure l'un des piliers de l'espace de l'Union Economique Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), représentant 40 pour cent<sup>16</sup> du produit intérieur brut (PIB) de la zone, et ses voisins restent dépendants de son infrastructure de transport, notamment pour les importations et les exportations. Le taux de croissance économique en 2009 s'est élevé à 3,6 pour cent et devrait revenir au niveau de croissance d'avant la crise et atteindre 3,9 pour cent en 2010.<sup>17</sup>

**Tableau 2 : Contribution des différents secteurs de l'économie en pourcentage (%) du PIB**

SECTEURS	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Secteur Primaire</b>	<b>26,3</b>	<b>26,7</b>	<b>24,6</b>	<b>25,6</b>	<b>26,8</b>	<b>27,2</b>
Agriculture vivrière, élevage	15,8	16,9	16,3	16,5	16,6	17,2
Agriculture d'exportation	8,2	6,8	5,1	4,8	4,9	5,4
Sylviculture	1,4	1,5	1,4	1,4	1,2	1,2
Extraction minière	0,6	1,1	1,4	2,7	3,9	3,3
Pêche	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2

<sup>13</sup> [http://www.statistiques-mondiales.com/cote\\_divoire.htm](http://www.statistiques-mondiales.com/cote_divoire.htm)

<sup>14</sup> Rapport national sur "l'état et le devenir de la population de la Côte d'Ivoire 2006" Accès en ligne: [http://cotedivoire.unfpa.org/2009/09/09/1281/rapport\\_national\\_sur\\_letat\\_et\\_le\\_devenir\\_de\\_la\\_population\\_de\\_la\\_cote\\_divoire\\_2006/](http://cotedivoire.unfpa.org/2009/09/09/1281/rapport_national_sur_letat_et_le_devenir_de_la_population_de_la_cote_divoire_2006/)

<sup>15</sup> Banque mondiale, accès en ligne: <http://donnees.banquemondiale.org/pays/cote-d'ivoire>

<sup>16</sup> Fonds monétaire international, Rapport des services du FMI pour les consultations de 2007 au titre de l'article IV et demande d'assistance d'urgence post-conflit, juillet 2007, accès en ligne: <http://www.imf.org/external/Pubs/FT/SCR/2007/fra/cr07312f.pdf>

<sup>17</sup> <http://www.africaneconomicoutlook.org/fr/countries/west-africa/cote-d'ivoire/>

<b>Secteur Secondaire</b>	<b>22,3</b>	<b>20,5</b>	<b>21,6</b>	<b>23,1</b>	<b>22,0</b>	<b>22,0</b>
Industries agroalimentaires	4,2	3,5	2,8	2,8	2,4	2,6
Produits pétroliers	1,9	1,9	2,9	3,4	3,7	3,4
Energie	2,3	2,2	2,3	2,5	2,4	2,4
Bâtiments et travaux publics	2,8	2,7	3,0	3,8	4,2	4,5
Autres industries	11,1	10,3	10,6	10,6	9,4	9,2
<b>Secteur Tertiaire</b>	<b>39,0</b>	<b>39,3</b>	<b>40,1</b>	<b>38,1</b>	<b>37,9</b>	<b>37,1</b>
Transports, communications	2,8	2,9	2,9	3,0	3,1	3,0
Télécommunications	1,4	1,6	1,7	1,6	1,6	1,2
Commerce	13,6	13,2	14,0	13,7	13,8	13,5
Services	13,2	13,5	13,0	12,2	11,6	11,5
Droits et taxes	7,9	8,1	8,5	7,6	7,7	8,0
<b>PIB marchand</b>	<b>87,5</b>	<b>86,5</b>	<b>86,4</b>	<b>86,8</b>	<b>86,7</b>	<b>86,4</b>
<b>PIB non marchand</b>	<b>12,5</b>	<b>13,5</b>	<b>13,6</b>	<b>13,2</b>	<b>13,3</b>	<b>13,6</b>
<b>PIB TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Source: DSRP Côte d'Ivoire, 2009.<sup>18</sup>

La dynamique actuelle de l'économie ivoirienne est principalement tirée par la croissance de certains secteurs, tels que les télécommunications, l'agro-industrie, les banques, et les activités d'extraction pétrolière et minière.

## Les investissements directs étrangers

Les investissements étrangers dont bénéficie la Côte d'Ivoire contribuent à consolider une économie fragilisée, avec d'importantes opportunités d'emplois à la fois directs et indirects.

Depuis près de quatre ans, on assiste à un accroissement des Investissements directs étrangers (IDE), avec, d'une part, le retour de multinationales implantées avant la crise et, d'autre part, un nombre croissant de nouveaux investissements étrangers. Par ailleurs, les privatisations d'entreprises par le gouvernement ces dernières années ont aussi offert des opportunités aux investisseurs étrangers dans de nombreux secteurs, tels que l'énergie, les télécommunications, la construction et les mines. Ce dernier secteur attire de plus en plus les investissements grâce aux nouvelles découvertes de sites aurifères.

En 2007, la Côte d'Ivoire a reçu 427 millions de dollars d'investissements étrangers.<sup>19</sup> Le tableau ci-dessous répertorie les IDE de 2005 à 2007. Ces données indiquent une nette augmentation des investissements directs étrangers, notamment en 2007, année marquée par la fin des hostilités (Accord de Ouagadougou) et par la reprise de la croissance économique. Par ailleurs, il est important de noter que la France, qui fut le principal investisseur en Côte d'Ivoire, a vu ses chiffres chuter depuis la crise. Sur 147 filiales d'entreprises françaises recensées avant la crise de septembre 2002, 135 fonctionnent au

<sup>18</sup> DSRP p.27.

<sup>19</sup> CNUCED WIR2008 Rapport sur l'investissement dans le monde  
[http://www.unctad.org/sections/dite\\_dir/docs/wir08\\_fs\\_ci\\_en.pdf](http://www.unctad.org/sections/dite_dir/docs/wir08_fs_ci_en.pdf)

ralenti après le départ de 75 pour cent des 350 expatriés employés. Aujourd'hui, la France se trouve de plus en plus concurrencée par la Chine, le Canada et les Etats-Unis.<sup>20</sup>

**Tableau 3 : Investissements directs étrangers de 2005 à 2007**

Investissements directs étrangers	2005	2006	2007
Flux d'IDE entrants (en millions de dollars)	312	319	427
Stocks d'IDE (en millions de dollars)	3 901	4 690	5 702
IDE entrants (en pour cent de la formation brute de capital fixe)	18,3	17,9	21,2
Stock d'IDE (en pour cent du PIB)	23,0	26,0	27,9

Source: CNUCED.<sup>21</sup>

En Côte d'Ivoire, l'implantation des multinationales tend à dynamiser, par le biais de la sous-traitance, les autres secteurs dans lesquels évoluent les petites et moyennes entreprises.

Dans le but de favoriser un climat d'affaires attrayant pour les investisseurs, le gouvernement ivoirien a pris un certain nombre de mesures incitatives pour attirer davantage les investisseurs étrangers. Le Code des investissements de 1995<sup>22</sup> prévoit l'exonération d'impôt et de droits de douane pour ces investisseurs. Pour le secteur minier par exemple, en phase de recherche, les entreprises sont exonérées de la Taxe sur la valeur ajoutée (TVA).<sup>23</sup> D'autres initiatives ont été développées, telles que l'établissement d'une base de données géologiques informatisée et présentant toutes les informations utiles aux investisseurs privés.

Cependant, en ce qui concerne l'emploi, et plus spécifiquement l'emploi des jeunes, le gouvernement n'a pas mis en place de stratégie ciblée. Par ailleurs, dans tous les secteurs, le gouvernement ivoirien favorise la venue d'investisseurs étrangers par des mesures d'allègement fiscal.

En Côte d'Ivoire, il existe un lien fort entre entreprises multinationales et petites et moyennes entreprises (PME) locales. Les entreprises du secteur privé local contribuent au bon fonctionnement des activités des multinationales. L'implantation de ces entreprises multinationales en Côte d'Ivoire tend à dynamiser les autres secteurs dans lesquels évoluent les PME.

Les entreprises multinationales qui ont participé à cette étude, notamment celles des secteurs agricoles, agro-industriel et minier, font état du manque d'infrastructures comme l'un des obstacles aux affaires. Pallier à ce problème pourrait leur permettre de réduire leurs coûts et de contribuer au développement par l'expansion et la diversification de leurs activités.

En Côte d'Ivoire, les activités des multinationales se concentrent dans le secteur primaire. En effet, les entreprises du secteur minier se livrent essentiellement aux activités

<sup>20</sup> Idem.

<sup>21</sup> CNUCED WIR2008.

<sup>22</sup> [http://www.droit-afrique.com/images/textes/Cote\\_Ivoire/RCI%20-%20Code%20minier.pdf](http://www.droit-afrique.com/images/textes/Cote_Ivoire/RCI%20-%20Code%20minier.pdf)

<sup>23</sup> <http://www.ouestafriqueconomie.com/viewart-aid126sem3.html>

d'exploration et extractives. Quant au secteur agro-industriel, il est marqué par un faible recours aux activités de transformation, les produits agricoles étant généralement des produits, emballés puis exportés pour être transformés à l'étranger. Leur champ d'activités sur le marché national se concentre alors sur la distribution des produits primaires.

### *Données économiques succinctes sur les secteurs concernés par l'étude*

#### **Le secteur de l'agriculture et de l'agro-industrie**

Malgré la crise mondiale, la croissance de l'économie agricole ivoirienne est passée de +0,1 pour cent en 2007 à +3,2 pour cent en 2008.<sup>24</sup> La hausse des prix internationaux des principales matières premières, telles que le cacao dont la Côte d'Ivoire est le premier producteur mondial, est la principale raison de cette croissance. En 2008, le pays a produit 1,38 million de tonnes de fèves de cacao. Quant au café, sa production a largement baissé, passant de 170 800 tonnes en 2007 à 80 000 tonnes en 2008.<sup>25</sup> Bon nombre de producteurs ont diversifié leurs produits d'exportation, se tournant ainsi vers la production d'huile de palme, de caoutchouc (hévéa), ou encore de noix de cajou.

L'économie de la Côte d'Ivoire est marquée par la prédominance du secteur agricole qui emploie deux tiers de la population active et représente avec le secteur agro-industriel 40 pour cent des recettes d'exportation.<sup>26</sup> L'agro-industrie, secteur tout aussi dynamique, représente 22 pour cent du PIB du secteur secondaire.<sup>27</sup>

Malgré ses objectifs à l'horizon 2013-2015 visant à rendre l'agriculture plus compétitive et génératrice de revenus pour les producteurs, le gouvernement de Côte d'Ivoire souhaite par ailleurs réduire la part importante de l'agriculture dans le PIB, dans le but de promouvoir la diversification d'activités non agricoles. Ainsi, «la part du secteur agricole dans le PIB passerait de 23 pour cent en 2008 à 19,9 pour cent en 2013».<sup>28</sup> Par ailleurs, le Ministère de l'agriculture a confirmé mettre en place une stratégie visant à diversifier la production des principaux produits de base d'ici 2015.<sup>29</sup>

#### **Le secteur bancaire**

Aujourd'hui, le système bancaire ivoirien est le plus dense de l'espace UEMOA, comptant plus d'une vingtaine de banques et établissements financiers avec un réseau de 200 agences à travers le pays.<sup>30</sup> Dix-huit d'entre elles sont des banques commerciales. Depuis décembre 2008, les banques enregistrent une augmentation des dépôts, des prêts, des investissements, du revenu net bancaire, mais également de l'emploi.

<sup>24</sup> [http://www.africaneconomicoutlook.org/fr/countries/west-africa/cote-dlvoire/#/recent\\_economic\\_developments](http://www.africaneconomicoutlook.org/fr/countries/west-africa/cote-dlvoire/#/recent_economic_developments)

<sup>25</sup> Idem.

<sup>26</sup> DSRP p.38.

<sup>27</sup> [DSRP p.27.](#)

<sup>28</sup> DSRP p.110.

<sup>29</sup> Entretien avec un représentant du Ministère de l'agriculture.

<sup>30</sup> <http://www.jeuneafrique.com/Article/ARTJAJA2536-37p127.xml0/-banque-BCEAO-crise-economique-BNI-Les-financiers-a-la-reconquete-du-Nord.html>



## **Le secteur minier**

Le secteur des mines contribue au PIB de la Côte d'Ivoire par un peu moins de 1 pour cent. Cependant, le potentiel du secteur reste important. Le sous-sol ivoirien dispose de plus de 3 milliards de tonnes de fer, 390 millions de tonnes de nickel, 1,2 milliard de tonnes de bauxite, 3 millions de tonnes de manganèse et 100 000 carats de diamant.<sup>31</sup> De plus, le secteur minier, grâce aux activités d'extraction, affiche en 2008 une croissance de 3 pour cent. La production aurifère a pour sa part quasiment doublé entre 2007 et 2008,<sup>32</sup> dû à l'accroissement de la productivité des entreprises existantes, et à l'entrée sur le marché de nouveaux investisseurs. Par ailleurs, une entreprise sud-africaine prévoit d'exploiter prochainement la plus grande mine d'or de Côte d'Ivoire, dont la construction nécessite l'emploi de 10 000 personnes.<sup>33</sup> Malgré la faible contribution du secteur des mines au PIB, le gouvernement ivoirien, grâce aux prochains investissements étrangers prévus dans le secteur, compte faire de ce dernier l'un des moteurs de la croissance économique de la Côte d'Ivoire.

## **Le secteur des télécommunications**

Le secteur des télécommunications, malgré la crise qu'a traversé le pays, demeure l'un des secteurs moteurs de la croissance économique de la Côte d'Ivoire. En dix ans, le secteur des télécommunications a enregistré près de 1000 milliards de francs CFA (plus de 1,5 milliards d'Euros) d'investissements.<sup>34</sup> En 2009, le secteur de la téléphonie a généré un chiffre d'affaires de 692 milliards de francs CFA (plus d'un milliard d'Euros). De plus, le secteur contribue à hauteur de 6 pour cent au PIB.<sup>35</sup> En 2007, le secteur employait directement 4 000 personnes et indirectement plus de 20 000 personnes.<sup>36</sup> Alors qu'en 2000, il n'employait directement et indirectement que 3 730 personnes.<sup>37</sup>

Le secteur des télécommunications est un des piliers de la croissance économique de la Côte d'Ivoire. Ainsi, le gouvernement ivoirien a pour objectif de favoriser la croissance de ce secteur et son accessibilité comme facteur de développement, tant pour les populations que pour les entreprises multinationales et les PME. Il s'agira pour le gouvernement de contribuer (i) à la réduction des coûts des services et des équipements et (ii) au développement d'infrastructures et de supports de télécommunications.

Par ailleurs, le gouvernement ivoirien a contribué à la création d'une Zone franche permettant ainsi l'émergence d'industries et de services dans le domaine des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et de la biotechnologie. Ce projet inclut également le développement d'une académie qui permettra à de jeunes diplômés, en bénéficiant de l'expertise des partenaires du projet, d'être formés aux métiers d'administration des entreprises et de parfaire leurs connaissances techniques en télécommunication et en informatique. Cette académie a également pour vocation de

<sup>31</sup> DSRP, p.72.

<sup>32</sup> [Banque](#) de France – Rapport Zone Franc – 2008.

<sup>33</sup> <http://fr.allafrica.com/stories/200902050695.html>

<sup>34</sup> Ministère des nouvelles technologies de l'information et de la communication : CANDIDATURE DE LA CÔTE D'IVOIRE AU CONSEIL DE L'UIT, accès en ligne : <http://www.atci.ci/pages/pdf/Candidature.pdf>

<sup>35</sup> Idem.

<sup>36</sup> [http://www.africaneconomicoutlook.org/fr/countries/west-africa/cote-dlvoire/#/annual\\_theme](http://www.africaneconomicoutlook.org/fr/countries/west-africa/cote-dlvoire/#/annual_theme)

<sup>37</sup> [http://www.itu.int/ITU-D/ict/WICT02/doc/pdf/Doc13\\_F.pdf](http://www.itu.int/ITU-D/ict/WICT02/doc/pdf/Doc13_F.pdf) p.8

devenir un pôle d'incubation et de recherche permettant la création d'entreprise, l'objectif premier étant la création d'emplois.

## Chapitre 2. Politique de l'emploi et dialogue social

### Situation de l'emploi des jeunes, enjeux et défis

#### *Données statistiques sur le marché du travail*

L'analyse du marché du travail en Côte d'Ivoire indique que les jeunes représentent la population la plus touchée par le chômage. Une récente étude<sup>38</sup> sur le profil démographique de la Côte d'Ivoire a évalué l'âge moyen des chômeurs à 27 ans, soit 5 ans de plus que la moyenne d'âge de la population totale. Près de trois quart de ces chômeurs ont moins de 30 ans (77,5 pour cent chez les femmes contre 70,5 pour cent chez les hommes) et 18 pour cent entre 30 et 39 ans. Les chômeurs qui ont entre 40-59 ans, c'est-à-dire ceux qui voient leur espoir de trouver un emploi s'amenuiser compte tenu d'un âge plus avancé, représentent 9 pour cent. Les chômeurs en Côte d'Ivoire sont pour la plupart des jeunes diplômés à la recherche d'un premier emploi.

**Tableau 4 : Taux de chômage par groupe d'âge selon le sexe**

Groupe d'ages	Masculin		Feminin		Total	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
15-19 ans	21 338	18,3	12 724	26,9	34 062	20,8
20-24 ans	33 604	28,9	13 654	28,8	47 258	28,9
25-29 ans	27 052	23,3	10 308	21,8	37 360	22,8
30-34 ans	14 298	12,3	4 913	10,4	19 211	11,7
35-39 ans	8 139	7,0	2 886	6,1	11 025	6,7
40-44 ans	5 934	5,1	1 760	3,7	7 694	4,7
45-49 ans	3 726	3,2	732	1,5	4 458	2,7
50-54 ans	2 216	1,9	363	0,8	2 579	1,6
<b>Total</b>	<b>116 307</b>	<b>100</b>	<b>47 340</b>	<b>100</b>	<b>163 647</b>	<b>100</b>

Source: Etude sur le profil démographique et l'emploi en Côte d'Ivoire, en cours, OIT, Bureau sous régional de l'Afrique de l'Ouest.

L'analyse des taux de chômage par tranche d'âge met en évidence l'existence de deux tendances différentes. A partir de 15 ans, âge d'entrée dans la vie active, et ce jusqu'à 24 ans, les taux de chômage croissent jusqu'à atteindre leur plus haut niveau. A partir de 25 ans, ces taux baissent continuellement jusqu'à atteindre 1,6 pour cent à 54 ans, âge de la retraite en Côte d'Ivoire. L'allure des profils est sensiblement identique quel que soit le sexe, la différence se situant à l'entrée dans la vie active où le chômage des femmes est plus important jusqu'à 19 ans. A partir de 25 ans, le niveau de chômage des hommes surclasse celui des femmes.

Le taux de chômage n'est toutefois qu'un aspect du marché du travail. Ce qui est peut-être plus important est la prévalence des emplois vulnérables (travailleurs auto-salariés ou non rémunérés) et de la pauvreté dans l'emploi. La grande majorité de ceux qui déclarent travailler dans les villes s'occupent dans l'informel, notamment le petit commerce et surtout la vente de denrées alimentaires.

<sup>38</sup> Etude sur le profil démographique et l'emploi en Côte d'Ivoire, en cours, OIT, Bureau sous-régional de l'Afrique de l'Ouest.

## ***Enjeux et défis à l'emploi des jeunes dans les multinationales***

La contrainte essentielle à l'embauche des jeunes est le manque de compétences adéquates. Les entreprises multinationales peinent à trouver des profils qualifiés correspondant à leurs critères de recrutement. Suivant les secteurs, les entreprises trouvent difficilement des compétences pointues, spécifiques à un poste donné, tel que des géologues confirmés pour les mines, des auditeurs ou analystes financiers pour les banques, des ingénieurs techniques ou contrôleurs produits pour l'agriculture.

Par ailleurs, toutes ces entreprises attribuent ce manque de compétence au système éducatif ivoirien. Car outre les compétences techniques, les jeunes demandeurs d'emplois arrivent sur le marché du travail avec des lacunes au niveau de l'expression écrite et orale, ce qui contraint les multinationales à recruter des expatriés pour occuper les postes de direction ou pour former les employés locaux aux nouvelles techniques. Ce constat est relevé dans la majorité des secteurs, à l'exception du secteur des télécommunications qui considère que les jeunes Ivoiriens ont une connaissance suffisante des nouvelles technologies.

Les entreprises multinationales ont mis en place des programmes de formation en interne, notamment pour les jeunes qu'elles considèrent comme de futurs employés potentiels. Cependant, bon nombre d'entre elles ont exprimé la nécessité de renforcer les partenariats avec les écoles de formation pour que ces dernières puissent adapter leurs programmes d'études aux besoins des entreprises, ce qui leur permettrait de se libérer de l'organisation de programmes de formation de base pour les nouveaux diplômés recrutés.

## ***Politiques publiques et institutions de promotion de l'emploi***

La crise économique et sociopolitique traversée par la Côte d'Ivoire a accentué le manque d'emplois, spécialement d'emplois décents. Dans son Document de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP), le gouvernement ivoirien a exposé l'objectif d'accroître les opportunités d'emploi de «meilleure qualité» dans le but de diminuer le chômage et le sous-emploi. Ainsi sa politique nationale de l'emploi vise à:

- Accroître les opportunités d'emploi par des mesures d'incitation à la création d'entreprises à «haute intensité de main d'œuvre» et à l'auto-emploi, et par la promotion des métiers agricoles et de l'agro-industrie;
- Assurer le meilleur accès possible à l'emploi par la formation des jeunes sans qualification, par la promotion de stages rémunérés pour les jeunes diplômés qualifiés, et la mise en œuvre de programmes d'insertion à l'emploi;
- Préserver l'emploi autant que possible par des mécanismes et mesures institutionnels, conventionnels, économiques et financiers de sauvegarde de l'emploi et de prévention du chômage;
- Consolider et améliorer l'emploi informel et rural par des mesures d'appui à la transformation et à la modernisation;

- Développer une capacité nationale de gouvernance de l'emploi et du marché du travail, notamment par la coordination des mesures incitatives pour l'emploi et la création d'un observatoire autonome du marché du travail.<sup>39</sup>

Le DSRP prévoit par ailleurs de collaborer avec le secteur privé et d'établir un partenariat entre les entreprises et les institutions de formation, en vue d'adapter les formations aux exigences du marché de l'emploi. Le développement de l'utilisation des nouvelles technologies dans l'enseignement supérieur est également envisagé.<sup>40</sup>

### *Les priorités du programme par pays de promotion du travail décent (PPTD)*

Le gouvernement de Côte d'Ivoire, par le biais du Ministère de la Fonction Publique et de l'Emploi, et en collaboration avec les organisations des employeurs et des travailleurs se sont mis d'accord sur la mise en place d'un programme de l'OIT: le programme par pays de promotion du travail décent (PPTD) pour la période 2008-2013. Ce programme s'inscrit dans le cadre de la reconstruction du pays, du développement économique, social et institutionnel permettant au gouvernement de développer des stratégies visant à promouvoir la création d'emplois productifs et décents pour les jeunes dans une perspective de développement durable. Le PPTD a pour principaux objectifs:

- «Promouvoir la création d'emploi par la formulation et l'opérationnalisation de programmes d'insertion socioéconomique des jeunes et d'autres groupes vulnérables;
- Renforcer les institutions et les structures de promotion de l'emploi, ainsi que les capacités des partenaires afin qu'ils puissent assurer la formulation et la mise en œuvre de programmes pour la promotion de l'emploi des jeunes;
- Promouvoir la formulation et la mise en œuvre, de façon tripartite, d'un système de protection sociale, comprenant un système national d'assurance maladie universelle, des stratégies de lutte contre le VIH/SIDA, et des politiques et stratégies de sécurité et santé au travail dans une démarche de prévention et de développement durable;
- Accroître l'utilité des organisations d'employeurs et des organisations de travailleurs pour leurs membres et leurs membres potentiels, à travers le renforcement de leurs capacités pour une plus grande implication dans la formulation et la mise en œuvre des politiques de développement économique et social;
- Promouvoir la ratification et la mise en œuvre des conventions de l'OIT, et notamment celles portant sur l'élimination des pires formes de travail des enfants;
- Renforcer le tripartisme et le dialogue social.»<sup>41</sup>

<sup>39</sup> DSRP, p.115.

<sup>40</sup> DSRP, p.116.

<sup>41</sup> PPTD.

## *Les institutions de formation*

Le gouvernement ivoirien, dans sa perspective de sortie de crise et de relance économique et dans l'optique de contribuer à l'insertion des jeunes, a jugé nécessaire d'inciter tous les partenaires à s'impliquer dans la relation formation-emploi pour y apporter des solutions et ce par la mise en place de trois institutions chargées de la formation professionnelle et de l'insertion: l'Agence Nationale de la Formation Professionnelle (AGEFOP), le Fonds de développement de la formation professionnelle (FDFP) et l'Agence d'études et de promotion de l'emploi (AGEPE).

Les écoles de formation font preuve d'un réel engagement quant à la promotion et à la maximisation de l'emploi des jeunes en Côte Ivoire, mais déplorent l'absence de dialogue allant dans ce sens, tant avec le gouvernement qu'avec les entreprises multinationales. Il est important de noter que le seul dialogue avec les écoles de formation s'effectue avec les petites et moyennes entreprises ou les organisations professionnelles représentant ces dernières. Ces écoles sont beaucoup sollicitées par les entreprises locales où sont placés de nombreux stagiaires. Par exemple, l'une des écoles de formation rencontrées a indiqué avoir placé 300 étudiants stagiaires dans différentes entreprises locales, certains d'entre eux étant même retenus à l'issue de leur stage.

Quant à l'implication des entreprises multinationales, les écoles de formation la trouvent timide, voire inexistante pour certaines. En effet, les entretiens avec ces écoles révèlent que certaines d'entre elles dotées d'un chargé de l'intégration des jeunes étudiants prennent l'initiative d'aller vers les entreprises multinationales pour y déposer les profils de leurs meilleurs étudiants, mais à ce jour aucune entreprise multinationale ne leur a répondu.

## **Dialogue social et engagement des parties prenantes au niveau national**

Le dialogue sur l'emploi en Côte d'Ivoire, bien qu'existant, ne porte que sur des thèmes généraux, tels que les conditions de travail, le code du travail, la revue des types de contrats, et le salaire minimum. Aucune initiative majeure en matière de dialogue social et portant sur l'emploi des jeunes et sur le développement des compétences n'a, à ce jour, été organisée. D'après les entretiens effectués, la majeure partie des multinationales ne sont pas informées des politiques de l'emploi menées par le gouvernement.

Cependant, le gouvernement ivoirien, dans sa perspective de sortie de crise et de relance économique et dans l'optique de contribuer à l'insertion des jeunes, a jugé nécessaire d'inciter tous les partenaires à s'impliquer dans la relation formation-emploi pour apporter des solutions à la question de l'emploi des jeunes.

D'autre part, travailleurs, employeurs et gouvernement ont mis en place trois structures: (1) la Commission indépendante permanente de concertation, réunissant travailleurs et employeurs; (2) la Commission consultative du travail, permettant l'intervention du gouvernement sur les problèmes sociaux et ceux relatifs au monde du travail; (3) et le Conseil national du travail, créé dans le contexte de crise et chargé de réguler toutes ces relations. Il est alors important de noter que le dialogue tripartite à ce jour ne prend pas en compte les entreprises multinationales séparément, mais qu'elles sont représentées au sein d'une organisation d'employeurs.

Lors de la réalisation de la présente étude, en novembre 2009, une réunion tripartite a été organisée sur l'emploi des jeunes en Côte d'Ivoire. Cette réunion était la première spécifiquement concentrée sur les multinationales. Elle a réuni le gouvernement, les organisations d'employeurs (la CGE-CI, la FIPME), les syndicats de travailleurs (représentés par l'UGTCI, la FESACI, CISL DIGNITE) et des représentants du BIT.

Lors de la réunion, les principaux sujets de discussion ont concerné la quantité et le type d'emploi créés dans les multinationales, les défis relatifs à l'emploi, ainsi que le droit des travailleurs. Les syndicats ont par ailleurs émis des réserves vis-à-vis des contrats d'emploi temporaire pratiqués par certaines multinationales. De plus, le code du travail ne protège pas assez, selon eux, les travailleurs. La réunion a finalement abordé la question des relations entre les multinationales et les petites et moyennes entreprises dans le cadre de la sous-traitance.

Les parties prenantes ont conclu de l'utilité de ce dialogue et ont exprimé leur volonté de le poursuivre. Elles envisagent de constituer une plateforme permanente et d'y inviter des représentants des multinationales.

### Chapitre 3. L'emploi des jeunes dans le secteur de l'agriculture et de l'agro-industrie

Les multinationales qui évoluent dans le secteur de l'agriculture et de l'agro-industrie se concentrent en général dans des activités, telles que l'exploitation, la transformation et l'exportation de produits finis. Ces activités s'articulent autour de quatre sous-secteurs, à savoir le café, le cacao, l'hévéa et le palmier à huile. Grâce à la production et à l'exploitation des palmiers à huile, elles opèrent également dans des activités, telles que le raffinage et les cosmétiques. La taille de ces entreprises multinationales, en grande majorité de nationalités française, suisse et allemande, varie. La plus importante disposant de près de 12 000 employés en 2009, et les moins importantes employant environ 30 personnes (sociétés de négoce). Dans la filière du cacao, cinq entreprises, toutes filiales de multinationales, broient sur place 25 pour cent des fèves (300 000 tonnes) chaque année<sup>42</sup>. L'objectif du gouvernement ivoirien est d'arriver à transformer la moitié de la production (600 000 tonnes) sur place d'ici 2015.

Le secteur agricole en général, et notamment la filière agroalimentaire, a beaucoup souffert de la fermeture d'entreprises et d'unités de production du fait de la crise. C'est le cas de la filière du sucre qui a subi la fermeture de sucreries installées dans les complexes agro-industriels du nord de la Côte d'Ivoire. Par conséquent, cette situation a entraîné une perte d'activité, une baisse de la productivité, un déclin du chiffre d'affaires et la disparition de milliers d'emplois. Pour redynamiser et moderniser le secteur agricole, le gouvernement ivoirien invite les investisseurs étrangers à s'y intéresser, et notamment à la filière agroalimentaire qui a besoin de plus de moyens pour transformer les produits agricoles.

Compte tenu des perspectives économiques peu prévisibles tant au niveau national qu'international, nombre d'entreprises multinationales peuvent être tentées de réduire leurs effectifs. D'autre part, le faible niveau d'infrastructure dans le secteur agricole et agro-industriel freine le potentiel de croissance de ces multinationales dans un secteur en pleine mutation. Cette situation a conduit certaines multinationales à s'inscrire dans une stratégie de modernisation, induisant à court terme une modification des profils d'emplois à pourvoir. D'autres entreprises ont affirmé être disposées à recruter pour les prochaines années. C'est le cas de l'une des plus grandes industries agroalimentaires qui dit vouloir se diversifier. A cet effet, elle a dû créer une nouvelle ligne de production qui nécessite la maîtrise de nouvelles compétences, et va également former un nombre de commerciaux à la vente de ces nouveaux produits. Cette même multinationale a également investi dans un centre de recherche qui servira à améliorer la qualité et la rentabilité des plants de cacaoyer et à initier aux nouvelles normes les exploitants qui lui fournissent ces produits.

Plusieurs entreprises ont opté pour une politique de diversification et expriment de ce fait le besoin d'acquérir des compétences techniques. Les perspectives de développement de ces entreprises étant encourageantes, leur besoin en compétences techniques tend à augmenter. Ainsi, selon ces multinationales, une politique de renforcement des capacités au niveau des écoles devra être mise en œuvre ainsi qu'un renforcement des partenariats entre écoles et entreprises. Certes, les partenariats existent mais se limitent à des promesses d'embauche ou de stage pour les étudiants issus de ces écoles. Une des multinationales a ajouté que les écoles devraient plutôt prendre l'initiative de se rapprocher des entreprises pour avoir une bonne connaissance des compétences requises, ce qui leur permettra par la suite d'adapter leur formation à ces besoins.

<sup>42</sup> <http://koffi-yao.kaywa.com/mobile/p236>



Toutefois, il est important de noter que les activités des multinationales du secteur de l'agro-industrie mais également du négoce dépendent des périodes auxquelles les récoltes sont effectuées. C'est le cas d'une société de négoce qui, de la fin du mois de juillet au début du mois de septembre, se trouve obligée d'arrêter son activité principale. Ayant déjà exporté sa production, elle attend la prochaine récolte pour reprendre ses activités. Dans ce contexte, les emplois effectifs sont ceux de la maintenance des machines servant au conditionnement et à l'emballage.

## Données générales sur l'emploi des jeunes au sein des entreprises multinationales enquêtées

Le secteur de l'agriculture et de l'agro-industrie de la Côte d'Ivoire est un secteur porteur de croissance qui emploie plus de deux tiers de la population active. Les multinationales sont en général impliquées, de la production jusqu'à la commercialisation.

Ces entreprises disposent également d'employés diplômés et qualifiés, tels que des ingénieurs agronomes, des encadreurs ou encore des chefs d'équipe agricole. C'est également le cas des entreprises de négoce qui disposent principalement de profils administratifs requérant un diplôme d'études supérieures ou un diplôme professionnel (comptable, responsable achats, commercial).

**Tableau 5 : Données sur l'emploi direct recueillies auprès des 11 EMN du secteur de l'agriculture et de l'agro industrie**

Secteur	Nombre d'employés à temps plein	Nombre d'employés de moins de 35 ans	Part des femmes	Nombre d'expatriés	Nombre d'employés jeunes recrutés l'année précédente
<b>Agriculture et agro-industrie</b>	<b>15 367</b>	<b>1 277</b>	<b>11,5%</b>	<b>47</b>	<b>568</b>
<i>Agroalimentaire (6 entreprises)</i>	15 108	1 125	12,4%	39	429
<i>Négoce (4 entreprises)</i>	172	95	10,5%	7	114
<i>Caoutchouc (1 entreprise)</i>	87	57	10,0%	1	25

Le tableau 5 résume les données relatives à l'emploi direct, telles que collectées auprès de 11 entreprises multinationales rencontrées.

Les multinationales qui opèrent dans ce secteur emploient directement un total de 15 367 travailleurs à temps plein. D'après les données collectées auprès de neuf d'entre elles, la part d'employés de moins de 35 ans est de 38,5 pour cent. La plus importante, non incluse dans les neufs susmentionnées, compte 12 000 employés avec une moyenne d'âge de 42 ans. Avant sa privatisation, cette entreprise était une «ancienne» entreprise d'Etat à vocation de développement. Son personnel devenant vieillissant, elle a aujourd'hui mis en place une politique de rajeunissement de son effectif consistant à établir un programme de départ volontaire des plus anciens. Une autre multinationale œuvre également dans ce sens et effectue des campagnes de communication auprès des grandes écoles de formation pour y repérer de jeunes talents.

Le secteur emploie environ 10 pour cent de femmes. En général ces femmes occupent des postes administratifs, tels que ceux d'assistante de direction et de réceptionniste. Toutefois deux multinationales ont affirmé avoir des femmes laborantines. Le plus grand nombre de postes offerts aux hommes sont ceux ne nécessitant pas de qualification

particulière mais requérant de la force, tels que ceux liés à la maintenance, à la manutention et à la mécanique.

Les expatriés – notamment français, ghanéens, libériens, malaisiens, mauriciens, nigériens – représentent 0,3 pour cent (47 sur 15 347) du total des employés. Bien qu'en petit nombre, les postes occupés par les expatriés sont généralement ceux de directeur général ou d'autres postes de direction. D'autre part, certains expatriés sont recrutés pour occuper temporairement des postes spécifiquement techniques. La plus grande des multinationales indique recruter des partenaires techniques étrangers, notamment des Mauriciens, qui ont un savoir-faire dans le domaine du sucre et des Malaisiens pour la filière palmier à huile. Ces derniers sont recrutés pour de l'assistance technique et dans le but de former une partie des employés qui devront par la suite occuper ces postes.

## Postes disponibles, compétences requises et déficit de compétences

D'une façon générale, les types d'emplois existant au niveau des multinationales du secteur comprennent à la fois des emplois non qualifiés et des emplois exigeant des diplômes d'études supérieures. Dans le secteur de l'agroalimentaire et le caoutchouc, les multinationales recrutent en grande majorité une main d'œuvre non qualifiée.

Pour ce qui est des sociétés de négoce, mis à part les emplois relatifs au conditionnement et à l'emballage des produits finis (café-cacao), les principaux emplois offerts sont administratifs, tels que: responsable achats, responsable technique, assistant administratif et assistant de direction. Ces types d'emploi sont également offerts dans les deux autres sous-secteurs. Le tableau ci-dessous présente les types d'emploi dans les entreprises multinationales et les besoins en compétences correspondant aux postes à pourvoir dans ce secteur.

**Tableau 6. Principales catégories d'emploi et besoins en compétences des multinationales du secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire**

Poste	Compétences requises
<b>Manutentionnaire</b> <b>Transporteur</b> <b>Préposé au conditionnement et à l'emballage</b>	Ne requiert pas de qualification précise, mais un niveau minimum d'alphabétisation est exigé. Demande de la force physique. Les manutentionnaires utilisent du matériel spécifique (monte-charge, transpalette) et devraient idéalement avoir de l'expérience dans le déplacement et la manipulation de ces machines. Les préposés à l'emballage doivent en principe être au fait des normes de qualité et de sécurité. Ils doivent en outre être méticuleux, vigilants, rigoureux et précis.
<b>Chef d'équipe agricole</b> <b>Encadreur agricole</b>	Diplôme dans le domaine agronome. Plusieurs années d'expérience. Capacité à diriger une équipe. Caractère responsable, flexibilité. <b>Pour les jeunes voulant devenir encadreur agricole, ce poste s'acquiert après une formation interne.</b> <b>Fait également partie des postes offerts aux expatriés.</b>
<b>Ingénieur technique agronome</b>	Diplôme d'études supérieures. Bonnes connaissances du domaine agricole et expérience de plusieurs années. Rigueur, motivation. Un bon niveau rédactionnel est exigé pour la réalisation de recherches et d'études.

Poste	Compétences requises
<b>Comptable</b>	Diplôme d'études supérieures. Bonnes bases en mathématiques. Maîtrise des bilans et autres déclarations légales (comptes de résultats, TVA annuelle, impôts sur les revenus).
<b>Electricien</b>	Diplôme dans le domaine. Expérience de 5 ans demandée. Compétences techniques acquises: maîtrise de tâches, telles que pose de câbles, fils, prises. Sens du travail en équipe, rigueur, connaissance des règles de sécurité.
<b>Commercial</b>	Diplôme dans le domaine. Bonne expression orale, motivation et fibre commerciale. Sens des relations, capacité à développer et à fidéliser la clientèle, écoute.
<b>Directeur général</b> <b>Directeur des ressources humaines</b> <b>Directeur technique</b>	Diplôme en gestion d'entreprise. Expérience avérée dans le domaine, capacité à gérer un groupe, compétences en ressources humaines, sens de l'écoute, grande capacité d'adaptation.  <b>Ces postes sont généralement occupés par des expatriés.</b>

Les multinationales rencontrées ont toutes fait part de leurs difficultés à recruter du personnel disposant de compétences techniques. Elles attribuent cette situation à la baisse du niveau d'éducation, en particulier de l'enseignement supérieur. Selon ces entreprises, les jeunes ivoiriens recrutés ne présentent généralement pas de problème de diplôme, autrement dit, bon nombre d'entre eux disposent d'un niveau d'étude élevé. Cependant, la compétence technique fait défaut, la formation acquise ne leur ayant inculqué que les bases théoriques. Notamment dans l'agroalimentaire, plusieurs compétences techniques sont absentes au niveau de certains postes-clés, tels que les encadreurs agricoles et les ingénieurs agronomes. En 2008, une des plus importantes multinationales a dû recruter en qualité d'encadreurs agricoles une trentaine de jeunes issus d'une école spécialisée en agronomie de Côte d'Ivoire. En 2009, faute de compétence, elle a, dans le cadre d'un partenariat avec une grande entreprise malaisienne spécialisée dans le palmier à huile, sélectionné puis envoyé en Malaisie six jeunes pour renforcer leurs compétences techniques en matière de palmier à huile.

Les multinationales ont également évoqué leurs difficultés à engager du personnel maîtrisant l'anglais. L'une d'entre elles, très réputée dans l'agroalimentaire, a décidé de proposer une formation en anglais à tous les employés de la structure. Elle a également mis en place un système consistant à parler anglais durant un certain nombre de jours dans la semaine afin de renforcer la pratique. Les entreprises ont tendance à recruter des personnes disposant de connaissances de base dans l'optique de renforcer leurs capacités techniques par des stages en interne.

Outre la technicité, les besoins se font ressentir au niveau des compétences comportementales ou plutôt de ce que l'on appellerait le savoir-vivre et la sociabilité. Les entreprises rencontrées ont en effet exprimé le besoin de pouvoir recruter des jeunes qui sachent non seulement s'exprimer, persévérer, être prêts au changement, prendre des initiatives et avoir un esprit d'adaptation, mais également des jeunes initiés à la culture d'entreprise, motivés, orientés vers les résultats et aptes à développer des relations à long terme.

## **Les perspectives d'emplois**

Parmi les onze multinationales interviewées, les prévisions d'emploi ont pu être récoltées pour seulement cinq d'entre elles, dont quatre prévoient d'engager un total de 67 employés pour la prochaine année alors que la dernière, évoluant dans le sous-secteur du caoutchouc, a prévu de réduire son effectif. Toutefois, étant donné le manque d'information pour plus de la moitié des entreprises de ce secteur, ces chiffres ne reflètent que partiellement la dynamique du secteur.

En termes de perspectives d'emploi, le ministère de l'agriculture prévoit la mise en place d'une stratégie visant à diversifier la production des principaux produits de base d'ici à 2015. De nouveaux postes devraient ainsi être créés. De plus, en intensifiant les activités de transformation, la demande pour les profils qualifiés viendrait à augmenter, spécialement pour les postes d'encadreur et de chef d'équipe agricole, et pour les postes d'ingénieurs en techniques agronomes. Les commerciaux seront également plus demandés. D'autre part, la stratégie de modernisation adoptée par les entreprises va entraîner une diminution de la demande pour la main d'œuvre non qualifiée.

## **Liens entre les entreprises multinationales et l'économie locale**

Les multinationales contribuent à la redynamisation des activités de leurs partenaires, notamment des coopératives agricoles qui sont leurs principaux fournisseurs de cacao et de café. En effet, elles financent la création de champs, initient les producteurs locaux au développement de nouvelles variétés et aux nouvelles normes de production, permettent l'acquisition de nouvelles compétences, la création d'emplois, et également un rendement plus élevé des récoltes qu'elles rachètent entièrement.

Par ailleurs, les activités de ces industries agroalimentaires requièrent les services de nombreux partenaires locaux, notamment les entreprises de construction métallique, de chaudronnerie, d'emballage et de conditionnement, des services de transport, et des laboratoires qui vont traiter les denrées. De plus, elles font parfois appel à des cabinets de recrutement afin de les aider à trouver le personnel qualifié qu'elles recherchent.

## **Pratique de la responsabilité sociale des entreprises dans le secteur agricole et de l'agro-industrie**

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est reconnue comme étant un élément essentiel de la politique de développement des multinationales de ce secteur. Celles-ci s'engagent actuellement dans des programmes de formation sur les pratiques agricoles durables et sur la santé et la sécurité des travailleurs. Ces activités couvrent plusieurs volets: la santé avec la réhabilitation, la construction ou la rénovation de centres de santé, de logements, et la sensibilisation des communautés rurales aux maladies; l'éducation avec la construction d'écoles et de cantines, et l'accompagnement des paysans avec le financement de leur production, le développement de variétés de matières premières et la création de puits et forages. Toutefois, aucune de ces entreprises n'a pris l'initiative de mettre en œuvre un véritable programme axé sur l'emploi dans le but de soutenir le concept de la RSE.

## **Dialogue et engagement des parties prenantes**

Le partenariat entre les différents acteurs du secteur est de plus en plus actif au sein des filières agricoles café-cacao, noix de cajou, caoutchouc naturel, ananas, bananes, élevage ovin et porcin qui sont, pour la plupart, regroupées en organisations

professionnelles agricoles. La situation de l'emploi des jeunes n'est toutefois pas un sujet prioritaire des discussions au sein de ces organisations agricoles.

A l'heure actuelle, le dialogue entre ces organisations agricoles et les multinationales est quasiment inexistant. Un dialogue existe toutefois entre les multinationales et leurs fournisseurs. Ce dialogue se structure plutôt autour des subventions apportées par les multinationales au profit des producteurs, de leur participation à la création de champs et dans le développement de nouvelles variétés et l'introduction de nouvelles normes de production.

De plus, le dialogue avec les universités et les écoles de formation professionnelle est également très limité et reste cantonné à l'offre d'emplois ou de stages aux jeunes étudiants. D'autres centres de formation donnent une opportunité aux jeunes chômeurs touchés par la crise de développer des activités agricoles et des partenariats avec les multinationales.<sup>43</sup>

Les multinationales ont exprimé la nécessité de mettre en place un cadre de concertation avec les institutions de formation dans l'objectif de définir conjointement des plans de formation permettant une professionnalisation de leur secteur, et de répondre aux profils qu'elles recherchent.

## **Recommandations pour le secteur de l'agriculture et de l'agro-industrie**

Les entreprises multinationales opérant dans le secteur de l'agriculture et de l'agro-industrie ont exprimé leur intérêt à promouvoir l'emploi des jeunes. Un certain nombre de mesures peuvent être prises à cet effet. Les éléments suivants ont été mis en avant:

- Etablir un réseau d'échange, dans un premier temps entre les multinationales d'un même secteur, pour ensuite l'ouvrir aux principales parties prenantes, notamment le secteur public avec les instituts de formation. Selon ces dernières, il n'existe, à l'heure actuelle, pas de cadre de dialogue permettant de s'exprimer.
- Organiser des forums permettant les contacts entre les entreprises et les jeunes, avec par exemple la mise sur pied d'un «salon de l'emploi».
- Faire connaître les activités des agences de promotion de l'emploi et permettre ainsi aux multinationales d'être mieux informées sur le rôle qu'elles pourraient jouer dans la promotion de l'emploi des jeunes en Côte d'Ivoire.
- Afin de répondre aux besoins en compétences des multinationales, inciter les instituts de formation à renforcer leurs curriculums, particulièrement dans le secteur de l'agriculture et de l'agro-industrie.

<sup>43</sup> [http://www.groupeveloppement.com/pdf/cote\\_ivoire.pdf](http://www.groupeveloppement.com/pdf/cote_ivoire.pdf)

## Chapitre 4. L'emploi des jeunes dans le secteur bancaire

Le secteur bancaire en Côte d'Ivoire est bien développé, avec un nombre important de banques comparativement à l'ensemble de la région et une dominance des banques françaises sur le marché. Le secteur bancaire ivoirien est également composé de capitaux belges, anglais, et africains (Nigéria, Togo, Mali). Avec l'installation de nouvelles banques, l'investissement direct dans le secteur bancaire ivoirien s'est considérablement accru au cours de ces cinq dernières années. En effet, on a assisté ces trois dernières années à l'implantation de banques nigérianes et, plus récemment, d'une banque marocaine.

Toutes ces entreprises multinationales sont des banques commerciales dont le nombre de salariés va de 50 à 860. Elles ont opté pour une politique de décentralisation, disposant de nombreux réseaux d'agences dans les villes secondaires, ce qui, par conséquent, permet de contribuer à la création d'emploi.

### Données générales sur l'emploi des jeunes au sein des entreprises multinationales enquêtées

Les emplois dans le secteur bancaire requièrent des compétences dans les domaines de la finance, des techniques comptables, de l'audit, et de l'informatique notamment. De plus, l'anglais est très prisé. Le secteur opère dans un environnement de nouvelles technologies qui offrent de plus en plus de postes nécessitant des connaissances dans le domaine ainsi que des capacités à gérer les relations avec la clientèle. Les postes de direction sont occupés par des expatriés et par quelques nationaux expérimentés. Les emplois non qualifiés sont pratiquement inexistantes.

Le tableau 7 résume les données sur l'emploi direct recueillies auprès des 8 EMN interrogées.

Tableau 7 : Données sur l'emploi direct recueillies auprès des 8 EMN du secteur bancaire

Secteur	Nombre d'employés à temps plein	Nombre d'employés de moins de 35 ans	Part des femmes	Nombre d'expatriés	Nombre d'employés jeunes recrutés l'année précédente
Banques	2 069	1 282	45.5%	17	532

Il ressort de ce tableau que le nombre total d'emplois dans les banques interviewées est de 2 069, les jeunes représentant 62 pour cent des employés permanents de ces structures bancaires. Cette situation est peut-être le résultat de la politique de rajeunissement du personnel suivie par les banques. Ainsi, 99 pour cent de l'effectif d'une banque qui vient de s'implanter a moins de 33 ans. Selon certaines d'entre elles, les jeunes s'adaptent plus facilement aux nouvelles technologies, un domaine important dans le développement du secteur bancaire.

Le secteur présente un effectif assez équilibré entre hommes et femmes, qui occupent respectivement 54,5 pour cent et 45,5 pour cent des postes. Toutefois, il est ressorti que les postes à responsabilités sont généralement occupés par des hommes, bon nombre de travailleuses féminines occupant des postes d'accueil et de caisse.

Les expatriés occupent les postes de direction (direction générale, financière, et direction des opérations). Ils représentent 0,8 pour cent des effectifs des employés des huit entreprises interviewées. De même que dans les secteurs agricole et de l'agro-industrie,

cette proportion est faible ; toutefois ils occupent la majeure partie, si ce n'est la totalité, des postes de direction.

## Postes disponibles, compétences requises et déficit de compétences

Les profils d'emploi exigent des compétences qui sont pour la plupart acquises dans des écoles de commerce (finance, comptabilité ou encore marketing) établies localement. Les multinationales ont également exprimé le besoin de recruter des personnes capables de s'intégrer facilement au sein de l'entreprise, faisant preuve d'esprit d'équipe et avec le sens des responsabilités.

**Tableau 8 : Principales catégories d'emplois et besoins en compétences des multinationales du secteur bancaire**

Poste	Compétences requises
<b>Caissier</b>	Requiert un Certificat d'Aptitude Professionnelle. Bonne capacité d'organisation, rigueur.
<b>Commercial</b>	Bonne maîtrise de la communication, excellentes capacités relationnelles, maîtrise des techniques de vente.
<b>Comptable</b>	Diplôme d'études supérieures. Maîtrise des calculs, sens de l'organisation, loyauté, sens des responsabilités.
<b>Auditeur interne</b>	Diplôme d'études supérieures. Sens de l'organisation, ponctualité, maîtrise des opérations, esprit critique par rapport aux conseils et contribution à la création de valeur ajoutée au niveau de la banque.
<b>Agent marketing</b>	Diplôme d'études supérieures. Créativité, ouverture d'esprit, bonnes connaissances du marché. Notions d'anglais et d'informatique.
<b>Analyste crédit</b>	Diplôme d'études supérieures. Maîtrise du système financier, sens des responsabilités, capacité à prendre des décisions. Notions d'anglais et d'informatique.
<b>Juriste</b>	Diplôme d'études supérieures. Maîtrise du système juridique, notions en gestion de contentieux et fiscalité. Rigueur et méthode.
<b>Informaticien</b>	Niveau ingénieur requis. Maîtrise des systèmes informatiques et des logiciels de sécurisation. Notions d'anglais.

Les banques n'ont pas précisément mentionné de manque de compétence sur le marché local, malgré certaines insuffisances dues au caractère peu pratique de la formation suivie, par les jeunes notamment. Elles mettent en place des programmes de formation spécifique en interne permettant au personnel de développer les compétences requises.

## Les perspectives d'emplois

Seules trois des huit banques interrogées ont fait part de leurs prévisions d'emploi, aussi il est difficile d'établir une estimation générale de la création d'emplois pour les années à venir dans le secteur. Les perspectives de croissance à court terme dans ce secteur semblent assez limitées, mais la tendance au rajeunissement des effectifs dans la plupart de

ces banques présente d'intéressantes perspectives pour les jeunes de formation supérieure. A moyen et long terme, une augmentation des offres d'emploi dépendra de l'implantation de nouvelles banques.

L'intégration progressive des banques locales au système financier international appelle également la création de nouveaux postes nécessitant des compétences spécifiques. Le tableau ci-dessous présente les profils de ces postes.

**Tableau 9 : Les futurs besoins en compétences dans le secteur bancaire**

Postes	Compétences futures requises
<b>Préposé au service à la clientèle</b>	Etudes supérieures. Excellentes capacités relationnelles. Maîtrise de la communication et des techniques de fidélisation. Bonne expression en anglais.
<b>Spécialiste du négoce</b>	Etudes supérieures. Maîtrise du système de négociation. Sens des responsabilités. Capacité à prendre des décisions afin de remporter des contrats. Notions d'anglais.
<b>Spécialiste en crédit</b>	Etudes supérieures. Maîtrise du système de crédit. Rigueur et méthode.

### **Liens entre les entreprises multinationales et l'économie locale**

Le développement du secteur bancaire contribue indirectement à celui d'autres secteurs. En effet, le secteur bancaire est un important acheteur de biens et de services auprès de divers fournisseurs externes. Les banques ont recours à des services informatiques, notamment avec la modernisation des services bancaires (cartes bancaires, installation de distributeurs de billets).

Ayant pour ambition de se déployer avec l'ouverture de nouvelles agences à travers les pays, elles font par ailleurs beaucoup appel à des sociétés de construction. Elles ont également recours à des cabinets de recrutement afin de les aider à trouver le personnel recherché.

### **Pratique de la responsabilité sociale des entreprises dans le secteur des banques**

Contrairement aux autres secteurs, le secteur bancaire met en place des programmes de RSE axés sur l'emploi des jeunes. Certaines de ces multinationales ont participé financièrement à la création d'écoles destinées à former des jeunes. D'autres multinationales établissent des partenariats avec des écoles supérieures de formation à même de leur proposer des étudiants en fin de cycle répondant aux profils dont elles ont besoin.

Des programmes de soutien aux hôpitaux et aux écoles, ainsi que des projets de développement agricole font également partie des programmes de RSE mis en place par les multinationales de ce secteur.



## **Dialogue et engagement des parties prenantes**

Le dialogue au niveau du secteur bancaire se pratique uniquement entre les banques et à travers l'Association professionnelle de banques et établissements financiers de Côte d'Ivoire. Cette dernière a pour mission de maintenir des relations régulières entre ses membres et de développer les activités bancaires à travers des réunions périodiques. Elle est utilisée comme plateforme pour les banquiers, leur permettant de partager toute préoccupation ayant trait à leurs activités et à la création d'emploi en général.

Quant au dialogue entre les banques et les institutions de formation, il est actif et prend généralement la forme de partenariat visant à faciliter le recrutement des jeunes diplômés issus des écoles associées. Dans cette ligne, l'une des banques a noué un partenariat avec le Centre de recherche et d'action pour la paix dans le but de financer la construction d'une école pour former des étudiants qu'elle va ensuite recruter. Lorsque les compétences ne sont pas trouvées au niveau local, des initiatives sont prises par les banques pour recruter à l'international ou pour proposer des formations à l'étranger à son personnel.

Le faible niveau des écoles de formation en finance, gestion et comptabilité fait l'objet de préoccupations récurrentes de la part des banques. Cependant, on rapporte qu'aucune initiative d'envergure n'a jusqu'à présent été menée en collaboration avec le secteur public pour examiner cette question.

## **Recommandations pour le secteur bancaire**

D'une manière générale, les banques couvrent leurs besoins en personnel avec la main d'œuvre locale. Le manque d'expertise existe mais est limité. Il apparaît donc opportun, au vu de ces éléments et de la nature administrative des profils généralement employés dans le secteur, d'envisager des initiatives plus générales associant les banques à d'autres entreprises pour développer les compétences dans des métiers d'intérêts communs.

Le dialogue existant au sein de ce secteur est relativement bon. Il s'agirait maintenant de favoriser le dialogue entre le secteur bancaire et d'autres secteurs (de services et de l'industrie notamment) afin de définir des mesures d'amélioration de la formation des jeunes dans les métiers d'intérêt commun. Par l'organisation d'ateliers, un cadre fédérateur sur la problématique de la création d'emploi pour les jeunes peut être mis en place avec la création d'un comité composé de représentants de divers secteurs privés. Ce comité servira d'interface et d'interlocuteur avec le gouvernement et les multinationales, et sera chargé d'élaborer des plans d'actions concrets à mettre en œuvre pour dynamiser l'emploi des jeunes grâce à des formations ciblées et pratiques.

Cette instance pourrait, en autres, contribuer à:

- Mettre en place des programmes de stage de formation en partenariat avec les instituts de formation. Ceci permettra de doter les étudiants des compétences requises pour être immédiatement opérationnels à l'issue de leur formation.
- Mettre en place un centre de formation bancaire formant des cadres supérieurs et proposant de la formation continue, des formations spécifiques pour nouveaux diplômés, et des séminaires.
- Elaborer des mécanismes permettant aux gouvernements d'inciter les multinationales à soutenir des programmes à la formation et à l'emploi des jeunes.

- Offrir des bourses de formation pour les jeunes diplômés. Un quota pourrait être défini annuellement en fonction des besoins.
- Développer des programmes permettant aux étudiants de faire des stages en entreprise, ce qui leur permettrait d'acquérir de l'expérience dans les différentes opérations bancaires et ainsi faciliter leur intégration professionnelle.
- Au niveau du gouvernement, poursuivre la certification d'institutions de formation de qualité.

## Chapitre 5. L'emploi des jeunes dans le secteur des mines

Les multinationales œuvrant dans le secteur des mines en Côte d'Ivoire sont essentiellement concentrées dans des activités d'exploration et d'exploitation de minerais, tels que l'or, le fer et le manganèse. Ces entreprises multinationales varient en taille, allant de 16 à 300 employés à temps plein<sup>44</sup>. Lorsqu'il s'agit du travail sur le terrain, des milliers d'emplois y sont offerts mais à durée déterminée. En ce qui concerne la nationalité de ces entreprises, elles sont diverses, les principales ayant leur siège au Ghana, en Afrique du Sud, en Chine, en Inde, au Canada, aux Etats-Unis et au Royaume-Uni.

Avec un taux de couverture géophysique de 80 pour cent, le secteur minier de la Côte d'Ivoire présente des opportunités énormes, si bien que le gouvernement ivoirien a décidé d'en faire le «second souffle» de l'économie du pays. Il convient de noter que le secteur minier ivoirien ouvre de grandes perspectives en termes d'investissements étrangers. Malgré les efforts consentis au cours des cinq dernières années, les investissements étrangers et nationaux, tant au niveau des infrastructures qu'à celui de la formation dans le domaine, restent encore faibles dans ce secteur dont le potentiel est avéré. Le secteur minier poursuit cependant sa croissance avec un potentiel de création d'emplois pour les jeunes estimé à environ 1 500 emplois pour l'année 2010.

En septembre 2009, la Société pour le Développement Minier en Côte d'Ivoire a signé un partenariat avec une entreprise minière chinoise qui va investir 10 milliards de francs CFA (20 millions de dollars) pour le développement de la production de manganèse qui devrait passer de 150 000 à 300 000 tonnes par an<sup>45</sup>. Ces investissements permettront également la création d'une centaine d'emplois directs. Par ailleurs, une société indienne a également annoncé un investissement d'un à deux milliards de dollars<sup>46</sup> pour l'exploitation en 2010 d'une mine de fer dont les réserves sont estimées aujourd'hui à un milliard de tonnes. La plus grosse affaire contractée dans le secteur minier revient à une société sud-africaine, avec la découverte du plus important gisement aurifère de Côte d'Ivoire. Cette mine devrait être exploitée à partir de 2010, et compte ainsi créer un millier d'emplois<sup>47</sup> dans la zone nord du pays.

### Données générales sur l'emploi des jeunes au sein des entreprises multinationales enquêtées

Le secteur des mines pourvoit actuellement un nombre assez limité d'emplois. Cela s'explique par le fait que la majorité des entreprises de ce secteur sont en phase d'exploration et n'effectuent pas encore d'opérations d'extraction. La phase d'exploitation requérant un très grand nombre de mineurs, le potentiel de création d'emplois est important. Que ce soit dans la phase d'exploration ou dans celle d'exploitation, il existe également une demande pour des profils très spécialisés, généralement des personnes hautement qualifiées

<sup>44</sup> Données recueillies grâce aux entreprises multinationales ayant participé à l'étude des EMN de l'OIT.

<sup>45</sup> Opérations des Nations Unies en Côte d'Ivoire, accès en ligne: <http://www.onuci.org/spip.php?article2616>

<sup>46</sup> Présidence de la Côte d'Ivoire, accès en ligne: [http://www.cotedivoirepr.ci/index.php?action=show\\_page&id\\_page=611&parent\\_child\\_page\\_start=24](http://www.cotedivoirepr.ci/index.php?action=show_page&id_page=611&parent_child_page_start=24)

<sup>47</sup> [http://www.gouv.ci/resultat\\_detail.php?id=605](http://www.gouv.ci/resultat_detail.php?id=605)

détenant des diplômes supérieurs en géologie et géophysique, capitalisant de nombreuses années d'expérience dans le domaine.

Le tableau ci-dessous résume les données sur l'emploi direct recueillies auprès des 4 EMN interrogées.

**Tableau 10 : Données sur l'emploi direct recueillies auprès des 4 EMN du secteur minier**

Secteur	Nombre d'employés à temps plein	Nombre d'employés de moins de 35 ans	Part des femmes	Nombre d'expatriés	Nombre d'employés jeunes recrutés l'année précédente
Mines	588	313	16,25%	8	1 045

Selon l'enquête réalisée auprès de quatre multinationales, celles-ci ne disposaient que de 588 emplois à temps plein. Plus de 90 pour cent de ces emplois sont regroupés dans deux multinationales qui sont déjà en phase d'extraction, les deux autres n'étant encore qu'en phase d'exploration. De plus, les sociétés présentes sur place sont peu nombreuses et n'exploitent que l'or, en dépit du grand potentiel du sous-sol en nickel, fer, cobalt, manganèse et bauxite.

Le nombre d'employés âgés de moins de 35 ans représentent 91 pour cent du total de trois entreprises, la quatrième n'ayant pas fait part de la répartition des employés par tranche d'âge. Ce secteur demande beaucoup d'effort physique, d'endurance, et une très forte mobilité, ce qui explique une main d'œuvre majoritairement jeune. Au cours de 2009, 1 045 jeunes ont été recrutés pour des emplois temporaires dans le cadre du développement de ce secteur, spécifiquement pour l'exploitation des mines.

Le secteur des mines reste un secteur caractérisé par une forte présence masculine avec 83,75 pour cent d'hommes contre 16,25 pour cent de femmes. Cette situation s'explique par la nature du travail de déminage et d'exploitation des mines demandant une grande résistance physique. Les femmes occupent en général des postes administratifs (secrétariat et accueil) et sont très rares à occuper des postes d'exploitation.

Les expatriés représentent 1,4 pour cent des emplois permanents. Ils occupent des postes-clés nécessitant de nombreuses années d'expérience. De plus, les sociétés mères des multinationales envoient leurs propres experts pour faire le suivi des activités et le développement des sites. Toutefois, certaines multinationales encouragent la formation des nationaux avant de demander les services d'un expatrié.

## **Postes disponibles, compétences requises et déficit de compétences**

Le secteur minier demande des compétences pointues. Les postes correspondants sont occupés par des expatriés qui servent aussi de formateurs aux employés locaux pour l'acquisition de nouvelles compétences techniques. En effet, des formations spécifiques sont dispensées en interne aux étudiants issus d'écoles spécialisées pour leur permettre d'acquérir les compétences complémentaires nécessaires aux exigences des postes.

Les profils les plus demandés sont ceux de géologue, géophysicien, laborantin d'analyse, et ingénieur des techniques minières, en plus des équipes de support (mineurs) pour l'exploitation des sites. Le tableau 11 présente les compétences requises pour les principaux postes identifiés.

**Tableau 11 : Principales catégories d'emploi et besoins en compétences des multinationales du secteur minier**

Poste	Compétences requises
<b>Mineur</b>	Maîtrise de la lecture, calcul et anglais. Résistance physique, l'exploration de certaines mines demandant de creuser en profondeur et d'utiliser des équipements lourds. Sens de l'évaluation de projets miniers jusqu'aux travaux de démarrage. Sens de la gestion d'opérations minières.
<b>Géologue et géophysicien</b>	Doctorat généralement requis. Nécessite une connaissance approfondie et précise de la géologie. Capacité analytique des données d'exploration. Maîtrise de logiciels. Notions d'anglais. <i>Le travail consiste à exécuter des programmes d'exploration et de recherche permettant de mieux connaître la structure et de la composition de la terre, à localiser et à identifier les ressources en hydrocarbures, en minéraux, mais aussi à établir et à mettre en œuvre des programmes d'extraction de ces ressources.</i>
<b>Ingénieur technique</b>	Diplôme d'études supérieures. Plusieurs années d'expérience. Expérience approfondie dans tous les domaines de l'ingénierie (mécanique, civil, instrumentation/automatisation) ainsi que dans la conception de systèmes électriques. Compétences en informatique. Maîtrise de l'anglais. <i>Le travail consiste à examiner les sites, à concevoir et à planifier les sites de construction, en étroite collaboration avec les géologues.</i>
<b>Electricien</b>	Diplôme supérieur. Plusieurs années d'expérience dans l'installation, la mise en service, le dépannage, l'entretien et les réparations. Capacité à déterminer le tracé du câblage, à installer les réseaux et à apporter à une équipe de conception le point de vue pratique d'une usine en opération. Entretien de l'équipement électrique et autres appareils. Maîtrise des logiciels permettant d'analyser le comportement des systèmes de distribution électrique industrielle.
<b>Mécanicien</b>	Baccalauréat technique en mécanique. Compétences techniques en mécanique pour les réparations et la maintenance.

En plus de ces postes très spécifiques au secteur, il existe également une demande pour des économistes, des financiers et des informaticiens notamment.

## Les perspectives d'emplois

D'importantes opportunités pourraient être créées si la Côte d'Ivoire était dotée d'infrastructures adaptées d'exploitation et de mise en valeur des gisements découverts, sachant qu'à ce stade les investissements étrangers restent encore faibles.

En ce qui concerne l'éducation, le secteur minier est confronté à un manque d'expertise, malgré la présence d'une école spécialisée dans ce secteur. Il y aurait alors un besoin d'amélioration de la qualité des formations et d'adaptation aux nouvelles technologies dont les entreprises ont besoin.

Dans le cadre de l'étude, le secteur minier est en pleine croissance avec un potentiel de recrutement estimé à 1 500 emplois dans la prochaine année. Par ailleurs, il faut noter l'important recrutement des jeunes de moins de 35 ans pour répondre au développement des

exploitations minières. Une forte implication du gouvernement reste indispensable pour le développement de ce secteur qui demande beaucoup de compétences techniques et des ressources humaines qualifiées. Cependant, une très grande réactivité du gouvernement est attendue au niveau de la délivrance des permis d'exploitation qui peut en moyenne créer 10 000 emplois directs et indirects par multinationale.

Par ailleurs, le secteur minier ivoirien ouvre de grandes perspectives en termes d'investissements étrangers. Toutefois, n'étant pas un pays principalement connu pour son secteur minier, des efforts sont générés pour permettre le développement d'une formation pouvant contribuer à celui du secteur. Par exemple, il existe des modèles de collaboration entre les entreprises minières et une université qui ont permis la mise en place de formations adaptées à tous les sous-secteurs de l'industrie minière (exploration, transformation des minerais), l'objectif étant de faire en sorte que les étudiants soient au fait des normes à appliquer au sein des entreprises minières.

## **Liens entre les entreprises multinationales et l'économie locale**

Des quatre secteurs étudiés, le secteur minier est potentiellement le plus important pour la création d'emplois, à la fois directs et indirects. L'activité minière étant attachée à un certain terrain, elle entraîne, en particulier dans les zones rurales, la création de villages avec la construction de logements, d'hôpitaux, d'écoles, de points d'eau. Les multinationales sous-traitent énormément avec des partenaires locaux, dans des secteurs générateurs d'emplois, pour faciliter le travail dans les zones minières. Ce sont généralement des fournisseurs de parcs d'engins, de matériel de transport, de travaux de génie civil, entre autres.

## **Pratique de la responsabilité sociale des entreprises dans le secteur des mines**

L'extraction étant leur activité principale, les entreprises multinationales de ce secteur orientent leur politique de responsabilité sociale vers la préservation de l'environnement et le développement des communautés locales dans lesquelles elles évoluent. Ainsi, nombre d'entre elles réalisent des constructions respectueuses de l'environnement.

L'une des multinationales rencontrées effectue des contrôles réguliers de son impact sur l'environnement et sur les communautés des régions où elle opère, utilisant des normes reconnues à l'échelle internationale. Cette même multinationale a pour politique d'établir un pacte avec ses employés sur le respect des droits de l'homme fondamentaux, y compris les droits au travail, à la formation, et au respect des normes en matière de sécurité et de santé au travail.

Certaines entreprises multinationales ont déjà des programmes liés, entre autres, à la construction de centres de santé, d'écoles et de logements pour les enseignants dans les zones d'intervention. Des projets aidant au développement des communautés ont également été créés, notamment au niveau des infrastructures et de l'acheminement de l'eau et de l'électricité.

## **Dialogue et engagement des parties prenantes**

Le dialogue au niveau du secteur minier existe entre le public et le privé à travers la conclusion d'accords de concession, d'autorisations d'exploration et d'exploitation, ainsi que par le renouvellement de titres miniers.

Pour ce qui est du dialogue entre les entreprises et les institutions de formation, il est inexistant, bien que la Côte d'Ivoire soit dotée de la seule école spécialisée dans la région, l'Ecole des mines. Cette dernière envisage d'engager le dialogue avec des entreprises minières, dans le but d'améliorer la qualité de la formation en relation avec les besoins du secteur.

Par ailleurs, la Côte d'Ivoire n'étant pas particulièrement connue comme un pays minier, la promotion de ce secteur est faible. Depuis 2008, une association, le Groupement des entreprises minières de la Côte d'Ivoire, a vu le jour dans le but de discuter de questions communes concernant le secteur. Tel que suggéré par l'une des entreprises interrogées, cette association peut potentiellement devenir une plateforme d'échange entre ses membres, notamment sur la thématique de l'emploi.

## **Recommandations pour le secteur minier**

Le potentiel de croissance du secteur minier est très important. Dans une vision à long terme et considérant l'intérêt manifesté de la part des entreprises, l'action collective pourrait se focaliser sur le renforcement des capacités locales et du dialogue avec les multinationales. La nouvelle association, mentionnée plus haut, créée par les entreprises pourrait encourager le dialogue dans ce secteur.

Les actions concrètes qui pourraient être menées dans le secteur des mines sont les suivantes:

- Renforcer les capacités et la formation de l'Ecole des mines avec l'appui des entreprises multinationales et du gouvernement pour la mise en place d'un programme répondant aux besoins du secteur minier. Celle-ci doit passer par la mise en place de programmes de formation plus pratiques, avec des échanges fréquents entre ce centre et les multinationales.
- Elargir le partenariat existant entre l'Ecole des mines et les multinationales aux autres instituts de formation technique formant des profils recrutés dans le secteur minier, ceci dans la perspective d'améliorer et d'adapter leur offre de formation.
- Examiner l'impact du code des investissements et du code minier en particulier sur la création d'emplois.
- Promouvoir le Groupement des entreprises minières de Côte d'Ivoire. Les entreprises multinationales interviewées ont exprimé la volonté de dynamiser cette association afin de mieux faire connaître le secteur minier à travers un dialogue actif entre les différents membres et à travers un partenariat public privé.

## Chapitre 6. L'emploi des jeunes dans le secteur des télécommunications

Les entreprises multinationales du secteur des télécommunications se concentrent dans trois sous-secteurs: la téléphonie fixe, la téléphonie mobile et Internet. La taille de ces entreprises est comprise entre 300 et 1 000 employés à temps plein. La plus importante des entreprises multinationales est française et domine le marché de la téléphonie fixe. Cependant, le sous-secteur de la téléphonie mobile demeure le pilier du secteur des télécommunications. Depuis 2006, le nombre d'opérateurs mobiles a fortement augmenté, ceci dû à une recrudescence d'investisseurs étrangers. Différents opérateurs, ivoirien, français, sud-africain, émirati, libanais et libyen, sont installés en Côte d'Ivoire. Preuve de dynamisme et de potentiel économique, le gouvernement ivoirien a également récemment accordé une licence d'exploitation à un nouvel opérateur émirati qui doit débiter prochainement ses activités. Outre la téléphonie, le marché d'Internet est également occupé par cinq principaux opérateurs étrangers.

### Données générales sur l'emploi des jeunes au sein des entreprises multinationales enquêtées

En dépit de la crise politique et socioéconomique traversée par la Côte d'Ivoire le secteur des télécommunications a énormément progressé. En 2007, ce secteur employait directement 4 000 personnes et indirectement plus de 20 000 personnes<sup>48</sup> alors qu'en 2000, le secteur employait directement et indirectement seulement 3 730 personnes.<sup>49</sup>

Le profil d'emplois au niveau du secteur correspond, en général, à des emplois qualifiés. Pour ce qui est des postes de direction, tels les postes de direction technique, informatique, marketing, financière, ou les postes de direction des ressources humaines, ils sont confiés aux nationaux présentant un niveau académique élevé mais également à des expatriés, ces derniers étant toutefois peu nombreux.

Le tableau ci-dessus résume les données sur l'emploi direct recueillies auprès des 4 EMN interrogées.

**Tableau 12 : Données sur l'emploi direct recueillies auprès des 4 EMN du secteur des télécommunications**

Secteur	Nombre d'employés à temps plein	Nombre d'employés de moins de 35 ans	Part des femmes	Nombre d'expatriés	Employés jeunes recrutés l'année précédente
Télécommunications	2 390	1 414	36,25%	15	564

<sup>48</sup> [http://www.citelecom.ci/magazine\\_index.php?parcours=magazine\\_actualite&id\\_magazine\\_article=93](http://www.citelecom.ci/magazine_index.php?parcours=magazine_actualite&id_magazine_article=93), et [http://www.africaneconomicoutlook.org/fr/countries/west-africa/cote-divoire/#/annual\\_theme](http://www.africaneconomicoutlook.org/fr/countries/west-africa/cote-divoire/#/annual_theme)

<sup>49</sup> [http://www.itu.int/ITU-D/ict/WICT02/doc/pdf/Doc13\\_F.pdf](http://www.itu.int/ITU-D/ict/WICT02/doc/pdf/Doc13_F.pdf) p. 8



D'après les données recueillies au cours de l'étude, les multinationales évoluant dans ce secteur emploient au total 2 390 travailleurs à temps plein, sachant que pratiquement 50 pour cent de ces emplois sont générés par une seule multinationale. De plus, une augmentation des effectifs a été observée, notamment au cours des trois dernières années avec l'implantation de nouvelles multinationales, deux d'entre elles ayant participé à la présente étude.

Les employés âgés de moins de 35 ans représentent plus de la moitié des effectifs, soit 59 pour cent. Cette situation est due à une stratégie volontariste de promotion de l'emploi des jeunes dans ce secteur dynamique et en pleine évolution.

Les femmes représentent 36,25 pour cent des effectifs avec une présence plus forte dans les postes commerciaux et les postes d'assistance et d'accueil.

Deux de ces entreprises n'emploient pas d'expatrié. Les deux autres ont 15 expatriés (français et libanais) dans leur effectif, soit 0,63 pour cent de ce dernier, qui occupent généralement des postes de cadres supérieurs. Les expatriés sont également recrutés pour des postes nécessitant des compétences techniques que les entreprises peinent à trouver auprès de la main d'œuvre locale. Dans ce cas, les expatriés ont pour mission de former les employés locaux aux dernières innovations.

Par ailleurs, les multinationales rencontrées ont souvent exprimé la volonté de privilégier la main d'œuvre locale pour tous les postes à responsabilités, également en investissant sur place dans la formation des cadres.

## Postes disponibles, compétences requises et déficit de compétences

Les principaux types d'emplois existant au niveau des multinationales rencontrées sont des emplois qualifiés, les commerciaux représentant le plus grand nombre d'emplois offerts.

Le tableau ci-dessous présente les compétences demandées pour les différents postes.

**Tableau 13 : Principales catégories d'emplois et besoins en compétences des multinationales du secteur des télécommunications**

Poste	Compétences requises
<b>Commercial</b>	Diplôme d'études supérieures. Bonne capacité physique. Bonne communication et maîtrise des techniques de vente. Capacité à assurer la vente de solutions complexes et spécifiques. Maîtrise de l'anglais.
<b>Technicien</b>	Diplôme d'études supérieures. Capacités techniques (réseaux, maintenance, etc.). Bonnes connaissances en calcul, suivi de projet, ainsi qu'en maintenance des réseaux. Maîtrise de l'anglais. Endurance physique. <i>Le travail consiste à installer les connexions téléphoniques, les connexions de télévision ou d'ordinateur ainsi qu'à installer et assurer la maintenance des centraux téléphoniques, des réseaux d'entreprises et à en assurer le suivi.</i>
<b>Téléconseiller</b>	Diplôme d'études supérieures. Maîtrise de la communication et grande capacité d'écoute. Maîtrise de l'anglais et des outils informatiques. <i>Le travail consiste à renseigner, à conseiller et à aider le client de l'entreprise, permettant ainsi de contribuer à la fidélisation de la clientèle.</i>

Les multinationales rencontrées, bien que pourvoyeuses importantes d'emplois, expriment également le besoin de disposer de compétences pointues, notamment dans les réseaux et systèmes d'information et les contenus multimédias. Le service à la clientèle a également été mentionné. De plus, ce secteur, en constante mutation, nécessite la maîtrise des nouvelles technologies.

## Les perspectives d'emplois

Pour des raisons de confidentialité, deux des quatre entreprises multinationales interrogées n'ont pas révélé leurs prévisions en matière d'emplois. L'une des entreprises ayant répondu à cette question prévoit d'engager environ 80 jeunes durant l'année suivante si la conjoncture le permet. L'autre, une des plus importantes multinationales, a par contre prévu de réduire son effectif de 50 personnes passant de 1 000 à 950 employés, invoquant l'évolution technologique et la concurrence l'obligeant à se recentrer sur des créneaux moins intensifs en emplois.

L'évolution de l'emploi au niveau du secteur des télécommunications reste encourageante, avec notamment l'octroi de nouvelles licences à de nouvelles multinationales. Cependant, face au développement des nouvelles technologies, les multinationales rencontrées ont exprimé un grand besoin en compétences techniques pour se mettre à niveau et surtout faire face à la concurrence.

Plusieurs entreprises ayant opté pour une politique de diversification expriment un besoin accru en compétences techniques spécifiques. Le tableau ci-dessous présente les besoins requis pour les principaux postes offerts au niveau de ces multinationales.

**Tableau 14 : Les futurs besoins en compétences dans le secteur des télécommunications**

Poste	Compétences futures requises
<b>Ingénieur technicien commercial</b>	Maîtrise des comptes particuliers et large expérience du management de grands comptes.
<b>Responsable réseaux</b>	Expérience de la conception et de la gestion de réseaux. Expérience dans la mise en œuvre et l'exploitation de solutions techniques pour tout ce qui concerne les systèmes et les services de télécommunications. Sens du service à la clientèle.

## Liens entre les entreprises multinationales et l'économie locale

L'arrivée des entreprises multinationales sur le marché des télécommunications ivoirien a entraîné un déploiement de ces entreprises à travers tout le pays par l'installation d'agences, contribuant par conséquent largement à la création d'emplois, à la fois directs et indirects. Elle a également engendré l'installation de «cabines cellulaires», dans toutes les localités du pays. Ces cabines fournissent de la recharge de crédit et sont principalement tenues par des jeunes qui, sans cette activité, auraient probablement des difficultés à trouver un emploi. Cette activité a, en 2008, regroupé plus de 200 000 travailleurs.<sup>50</sup>

<sup>50</sup> Activité de cabine cellulaire en Côte d'Ivoire: Pertinence et problématique de formalisation, *Syndicat national des commerçants de produits télécoms (SYNACOTEL)* 2009, accès en ligne : [http://www.africaefuture.org/files/synacotel/NOTREPARTDEVERITE.pdf\(2009\)](http://www.africaefuture.org/files/synacotel/NOTREPARTDEVERITE.pdf(2009))

## **Pratique de la responsabilité sociale des entreprises dans le secteur des télécommunications**

Sur les quatre entreprises interviewées au cours de l'étude, trois d'entre elles ont mis en place un programme de responsabilité sociale. Les formations dispensées en interne mais également les programmes de stage, permettant aux jeunes de se familiariser au monde de l'entreprise et d'acquérir un niveau de technicité supérieur, sont des éléments de ce programme.

D'autres initiatives incluses dans leur programme de responsabilité sociale ont pour but d'aider les communautés rurales, notamment en matière d'éducation.

### **Dialogue et engagement des parties prenantes**

Le dialogue au sein du secteur des télécommunications se fait à travers l'Union nationale des entreprises de télécommunications (UNETEL). Cette union patronale regroupe tous les opérateurs téléphoniques de Côte d'Ivoire, tous sous-secteurs confondus. Le dialogue se concentre souvent sur des préoccupations auxquelles sont confrontés le secteur, comme la création d'un nouveau code des télécommunications.

Bien que les entreprises multinationales de ce secteur contribuent largement à l'emploi des jeunes, elles n'ont pas pris d'initiative particulière sur la question. Toutefois, il convient de noter que depuis mai 2009, l'une des plus grandes multinationales du secteur des télécommunications s'est associée avec l'Agence d'études et de promotion de l'emploi de l'Etat (AGEPE) dans le but d'aider les jeunes diplômés de l'Enseignement supérieur à entreprendre une carrière professionnelle par le biais d'un stage d'apprentissage d'une durée de 6 à 12 mois. Ce partenariat a déjà permis à 80 jeunes demandeurs de premier emploi de travailler, avec possibilité de recrutement s'ils obtiennent de bons résultats.

Quant au dialogue avec les institutions de formation, il se limite actuellement aux signatures de conventions avec les écoles dans le but de faciliter les stages et le recrutement des diplômés. Pour accompagner cette démarche, certaines multinationales ont suggéré de mettre en place des programmes de formation. Ces programmes assureraient aux étudiants une insertion plus facile dans la vie professionnelle et donneraient également aux entreprises la possibilité de les embaucher à l'issue de leur formation.

### **Recommandations pour le secteur des télécommunications**

Le développement de la formation professionnelle, grâce à la collaboration de tous les acteurs, permettrait de développer des ressources humaines qualifiées, des services académiques de renommée et des politiques de développement pertinentes. Les programmes de renforcement des capacités ne peuvent être performants sans une prise en considération des besoins du secteur, notamment des multinationales.

Plusieurs recommandations ont été retenues:

- Mettre en place des partenariats entre les écoles, les universités et les entreprises afin de permettre une offre en phase avec la demande. Ceci peut passer, entre autres, par l'appui des institutions d'éducation dans la conception des programmes de formations spécifiques et pointues pouvant répondre aux attentes des marchés. Les profils d'intérêts identifiés lors de cette étude sont ceux d'ingénieurs techniciens commerciaux et de spécialistes réseaux.

- Favoriser la participation du secteur privé dans la formation professionnelle, en prônant le partage d'expérience avec l'intervention d'experts des multinationales.
- Mettre en place une plateforme de dialogue entre le gouvernement et les représentants des entreprises permettant la mise en place d'un programme national servant à développer le secteur. L'UNETEL peut jouer un rôle important dans ce sens.

## Chapitre 7. Conclusion et recommandations

Les recherches effectuées parmi les entreprises multinationales dans les quatre secteurs de cette étude indiquent que les types d'emplois existant au sein des 27 entreprises multinationales rencontrées sont aussi bien des emplois qualifiés que des emplois non qualifiés. Ces emplois sont, pour la plupart, occupés par des nationaux, à l'exception de certains postes de direction, requérant de l'expérience et une formation spécialisée, ceux-ci étant alors confiés à des expatriés. Le secteur des télécommunications fait exception et se caractérise par une prédominance des nationaux aux postes de direction.

Plus de la moitié des emplois dans les secteurs bancaire, minier, et des télécommunications, sont occupés par des jeunes. La part de femmes dans le secteur bancaire et le secteur des télécommunications est relativement élevée par rapport aux deux autres secteurs.

Par ailleurs, la chaîne d'approvisionnement de l'ensemble des secteurs étudiés est bien développée. Tous les secteurs contribuent au développement de nombreux sous-secteurs, augmentant ainsi les opportunités de création d'emplois.

De nouvelles multinationales étant appelées à investir le marché et les compagnies minières prévoyant de passer en phase d'extraction, les perspectives de création d'emplois sont encourageantes pour les prochaines années. De plus, les multinationales favorisent le recrutement d'employés nationaux. Toutefois le manque de main d'œuvre qualifiée, disposant d'expérience pratique et au fait des dernières évolutions technologiques, constitue un frein important au recrutement de la main d'œuvre locale. Chaque entreprise a ainsi pris des initiatives pour combler cette lacune en recrutant des expatriés et en organisant des programmes de formation afin de permettre aux employés d'acquérir les compétences requises pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

Les différents secteurs d'activités étudiés ont révélé trois principales contraintes communes, soit: la baisse du niveau de formation, une carence en infrastructures adéquates et le manque de dialogue entre les principaux acteurs-clés (gouvernement, entreprises multinationales, institutions de formation et secteur privé local). Il est toutefois important de noter que les entreprises multinationales rencontrées prennent des initiatives visant à pallier à ces contraintes par la mise en place de programmes de formation en interne, par le financement d'écoles de formation ou encore par la conclusion de partenariats avec les écoles de formation.

Les quatre secteurs étudiés sont confrontés à des problèmes communs:

- **Le faible niveau de la qualité des formations:** les entreprises multinationales rencontrées ont toutes déploré le faible niveau de l'éducation et la faible qualité des formations acquises par les nouveaux entrants sur le marché du travail. Ces entreprises multinationales affichent également une inquiétude quant au manque de pratique des nouveaux diplômés, ces derniers n'ayant essentiellement acquis que des principes théoriques.
- **Un manque de main-d'œuvre qualifiée:** les multinationales rencontrées ont déploré le manque de main d'œuvre expérimentée et qualifiée, présentant ainsi un manque de compétences techniques et nécessitant une remise à niveau, notamment face à l'évolution des nouvelles technologies de l'information et de la communication.
- **Un manque d'infrastructures:** les entreprises multinationales interrogées ont aussi mentionné le manque d'infrastructures, notamment celles ayant inscrit dans

leurs perspectives futures des stratégies de diversification ou encore d'expansion. Elles ont par conséquent appelé à une intervention du gouvernement dans ce sens. Le niveau insuffisant d'infrastructure dans les secteurs agricole et minier freine le potentiel de croissance de ces entreprises multinationales et leur capacité à générer des emplois, notamment pour les jeunes.

Compte tenu de leur engagement à long terme dans le pays, la plupart des entreprises multinationales présentes en Côte d'Ivoire ont exprimé leur volonté de contribuer à relever les défis du développement national. Elles se disent ouvertes au dialogue avec le secteur public, notamment avec les instituts de formation et les hautes écoles, afin de trouver des solutions aux difficultés de l'insertion socioprofessionnelle des jeunes. Un dialogue tripartite entre le gouvernement et les organisations d'employeurs et de travailleurs existe, mais il n'est toutefois pas axé sur l'emploi des jeunes. Tel que suggéré par les participants à la réunion organisée dans le cadre de cette étude, cette plateforme pourrait bénéficier de la participation d'autres acteurs-clés comme les institutions de formation et les entreprises multinationales. De plus, le dialogue intra-sectoriel est établi. Des partenariats fructueux entre entreprises et instituts de formation ont également été créés. La dimension de l'emploi pourrait être renforcée au sein de ces échanges.

La Déclaration de l'OIT sur les EMN oriente les décideurs et les chefs d'entreprise sur la façon de maximiser la contribution positive que les entreprises multinationales peuvent apporter au pays d'accueil. Elle encourage les entreprises multinationales à contribuer aux objectifs de développement du pays dans lequel elles opèrent à travers un processus de dialogue social; à créer des emplois par un approvisionnement auprès des entreprises locales; et à contribuer à la formation et au développement de compétences par le biais de partenariats avec les acteurs concernés. De plus, elle invite au respect des droits des travailleurs.

La promotion du bien-être social incombe principalement au gouvernement, mais les multinationales et les autres entreprises peuvent contribuer à relever les défis nationaux, à savoir la réduction de la pauvreté et le développement humain. Le développement durable vise à répondre aux besoins des générations présentes et futures. On ne peut parvenir à la réalisation d'une société stable et durable lorsqu'il y a des niveaux élevés de pauvreté extrême. De même, les entreprises durables bénéficient de pouvoir opérer dans des sociétés stables et sécurisées, ainsi il existe une relation symbiotique entre le développement et l'entreprise. Il est clair qu'il existe une synergie qui se renforce mutuellement: les affaires sont le moteur du développement et le développement favorise les affaires. Néanmoins, les efforts volontaires des entreprises peuvent compléter mais ne peuvent se substituer au rôle de l'administration publique.

Les recommandations de cette étude sur les actions à mener sont présentées ci-dessous et sont centrées sur le rôle potentiel des entreprises multinationales dans la promotion de l'emploi des jeunes en Côte d'Ivoire. Elles constituent des recommandations générales et sont à mettre en lien avec les recommandations spécifiques à chaque secteur présentées dans les chapitres 3, 4, 5 et 6.

***Promouvoir le dialogue et renforcer le cadre de concertation:***

- **Créer une plateforme de dialogue sur l'emploi des jeunes avec la participation des entreprises multinationales**, celles-ci n'ayant pas eu l'opportunité de véritablement être impliquées dans les discussions portant sur les politiques de développement national menées à ce jour. Partant de la plateforme de dialogue tripartite existante, il conviendrait de l'élargir et d'impliquer les acteurs-clés des différents secteurs, afin de mener un véritable dialogue sur le rôle des multinationales dans l'emploi des jeunes en se basant sur les constats de la présente étude. Les organisations de travailleurs ainsi que les associations de

jeunes peuvent naturellement s'avérer de bons représentants des jeunes travailleurs.

- **Promouvoir le dialogue intersectoriel entre multinationales** afin d'établir des stratégies communes pour améliorer la formation des jeunes, en s'appuyant sur les enseignements tirés des programmes de formation menés jusqu'alors au sein des entreprises. Les associations patronales peuvent jouer un rôle déterminant dans le rassemblement du monde de l'entreprise dans l'optique d'un dialogue permettant d'aboutir à une vision générale des entreprises sur la manière de surmonter les défis communs. De plus, ce réseau multisectoriel permettrait de faciliter l'échange d'informations et de mettre sur pied des initiatives pilotes afin de promouvoir l'emploi des jeunes.
- **Créer pour chaque secteur un comité** chargé d'établir un plan d'action concret pour promouvoir l'emploi des jeunes. Des plateformes de dialogue actives existent déjà au niveau intra-sectoriel des secteurs bancaire et des télécommunications. Elles peuvent constituer un point d'entrée au dialogue avec les différents acteurs concernés. L'accent devrait être mis sur la création d'emplois supplémentaires et de meilleure qualité tout en élaborant des moyens garantissant l'accès des jeunes à l'emploi par le développement de compétences. Ces comités devraient être composés de représentants des institutions publiques (notamment des ministères chargés de l'éducation nationale, de la formation professionnelle, et de la jeunesse) et des représentants des entreprises multinationales leaders du secteur concerné.

*Améliorer la qualité de la formation et le développement des compétences:*

- **Etablir des partenariats entre les entreprises, les instituts de formation et les ministères en charge de la formation** pour encourager le développement des compétences techniques des jeunes et ainsi faciliter la transition entre la formation et l'emploi. Favoriser l'échange d'informations permettrait la mise à jour des programmes d'études des écoles de formation afin de mieux répondre aux besoins des entreprises. Des séminaires de formation pourraient être organisés en partenariat avec les entreprises pour permettre aux étudiants de connaître les besoins et attentes des multinationales. Des programmes de stage pourraient également être mis sur pied, permettant ainsi aux jeunes d'acquérir une formation pratique.
- **Créer et/ou redynamiser les centres de formation** destinés à des métiers bien spécifiques afin de garantir l'acquisition des techniques et des compétences répondant aux besoins actuels des entreprises.

*Renforcer la thématique de l'emploi au niveau des politiques publiques:*

- **Réviser les politiques en matière de commerce et d'investissement** en consultation avec les multinationales, afin de favoriser au maximum l'impact sur l'emploi, tout en évitant les effets contradictoires pouvant affecter l'emploi.
- **Renforcer les liens entre les multinationales et les petites et moyennes entreprises locales** par le développement des activités de sous-traitance. Ceci pouvant ainsi contribuer au développement économique local et à la création d'emplois. Le gouvernement devrait, en coopération avec les entreprises, mettre au point une stratégie garantissant des conditions favorables à ce développement.
- **Créer un observatoire autonome du marché du travail** afin de mener des recherches sur la problématique de l'emploi, et notamment fournir des données fiables sur l'emploi des jeunes.





## **Annexe A: La Déclaration de principes tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales et la politique sociale (Déclaration de l'OIT sur les EMN)**

La Déclaration sur les entreprises multinationales contient des recommandations dans cinq domaines. Les entreprises sont invitées à:

### **Politique générale**

- Observer les lois nationales et respecter les normes internationales.
- Contribuer à réaliser les principes et droits fondamentaux au travail.
- Consulter les gouvernements et les organisations d'employeurs et de travailleurs afin de s'assurer que leurs opérations tiennent compte des priorités nationales de développement.

### **Emploi**

- S'efforcer d'accroître les opportunités et les niveaux de l'emploi, en tenant compte des politiques et des objectifs des gouvernements.
- Accorder la priorité à l'emploi, l'épanouissement professionnel, la promotion et l'avancement des ressortissants du pays d'accueil.
- Utiliser des techniques susceptibles de générer des emplois de manière directe et indirecte.
- Etablir des liens avec les entreprises locales par la conclusion de contrats pour la fabrication de pièces et d'équipements, l'utilisation de matières premières locales et l'encouragement à la transformation des matières premières sur place.
- Contribuer à la promotion de l'égalité de chances et de traitement en matière d'emploi.
- Donner l'exemple dans la promotion de la sécurité de l'emploi, en signalant suffisamment à l'avance les possibles changements dans leurs opérations et en évitant les licenciements arbitraires.

### **Formation**

- Fournir une formation appropriée à leurs travailleurs à tous les niveaux en vue de répondre aux besoins de l'entreprise ainsi qu'à la politique de développement du pays.
- Participer à des programmes qui contribuent au développement des compétences.
- Offrir aux cadres de direction locaux des possibilités pour élargir leur expérience dans l'entreprise toute entière.

### **Conditions de travail et de vie**

- Offrir des salaires, prestations et conditions de travail qui ne soient pas moins favorables que ceux offerts par les employeurs comparables dans le pays en cause.
- Offrir les meilleurs salaires, prestations et conditions de travail possibles dans le cadre de la politique du gouvernement, qui soient au moins suffisants pour satisfaire les besoins essentiels des travailleurs et leurs familles.
- Respecter l'âge minimum d'admission à l'emploi.
- Maintenir les normes de sécurité et d'hygiène les plus élevées.
- Examiner les causes des risques liés à la sécurité et l'hygiène au travail, fournir des informations sur les bonnes pratiques qu'elles appliquent dans d'autres pays et mettre en œuvre les améliorations nécessaires.

## **Relations professionnelles**

- Appliquer, en matière de relations professionnelles, des normes qui ne soient pas moins favorables que celles observées par des employeurs comparables.
- Respecter la liberté syndicale et le droit à la négociation collective et fournir aux représentants des travailleurs les moyens et informations nécessaires pour mettre au point des conventions collectives efficaces.
- Soutenir les organisations représentantes d'employeurs.
- Favoriser des consultations régulières sur les questions d'intérêt mutuel.
- Examiner les réclamations des travailleurs selon une procédure appropriée.

## **Annexe B: Liste des organisations interrogées et/ou ayant participé aux séances de groupe de discussion (novembre 2009)**

Ministère de la fonction publique et de l'emploi

Confédération générale des entreprises de Côte d'Ivoire (CGE-CI)

Fédération ivoirienne des Petites et Moyennes Entreprise (FIPME)

Union générale des travailleurs de Côte d'Ivoire (UGTCI)

Fédération des syndicats autonomes de Côte d'Ivoire (FESACI)

Confédération Ivoirienne des Syndicats Libres de Côte d'Ivoire (*CISL DIGNITÉ*)

Onze entreprises multinationales dans les secteurs agricole et agro-industriel

Huit entreprises multinationales dans le secteur des banques

Quatre entreprises multinationales dans le secteur des mines

Quatre entreprises multinationales dans le secteur des télécommunications

Ministère de l'agriculture

Ministère du commerce

Ministère de l'industrie et de la promotion du secteur privé

Ministère de la jeunesse et des sports

Centre de Promotion des Investissements en Côte d'Ivoire

Association des Entreprises des Mines en Cote d'Ivoire

Association Professionnelle des Banques et Etablissements Financiers de Côte d'Ivoire

Union des Télécommunications

Groupement des exportateurs de cacao et de café

Mouvement des Petites et Moyennes Entreprises

Agence d'études et de Promotion de l'Emploi (AGEPE)

Agence nationale de la Formation Professionnelle (AGEFOP)

Fondation International Cacao Initiative

Fonds National de Solidarité

Jeunes Entrepreneurs Côte d'Ivoire

Université Catholique de l'Afrique de l'Ouest

Hautes Etudes Commerciales Abidjan

Pigier Côte d'Ivoire

Banque mondiale

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI)



## Références

### Rapports

Côte d'Ivoire DSRP, Stratégie de relance du développement et de réduction de la pauvreté, janvier 2009

Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale, OIT, 2006

Côte d'Ivoire, Programme par pays pour un travail décent (PPTD), 2008-2013, OIT, Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Ouest, 2009

Etude sur le profil démographique et l'emploi en Cote d'Ivoire, en cours, 2010, OIT, Bureau sous régional de l'Afrique de l'Ouest

Côte d'ivoire, états généraux de l'emploi 2010, Projet de termes de références

Situation de l'Emploi à Abidjan en 2008 (version abrégée), Agence d'études et de promotion de l'emploi & Observatoire de l'emploi, des métiers et de la formation

Activité de cabine cellulaire en Côte d'Ivoire: Pertinence et problématique de formalisation, Syndicat national des commerçants de produits Télécoms (SYNACOTEL)

Offres de stages et Stratégies de Recherche d'Emploi: le cas du bassin d'emploi d'Abidjan, AGEPE / Direction de la Promotion de l'Emploi, 10 Décembre 2008

Programme 100.000 emplois d'ici 2012 (Programme Emploi Rapide)

Rapport national sur "l'état et le devenir de la population de la Côte d'Ivoire 2006"

Rapport de la Banque Mondiale: Youth and Unemployment in Africa: The Potential, The Problem, The Promise, décembre 2008.

Rapport annuel 2008 de la BCEAO

Banque de France – Rapport Zone Franc - 2008

### Sites Internet

African Economic Outlook:  
<http://www.africaneconomicoutlook.org/fr/countries/west-africa/cote-dlvoire/>

Banque Centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest (BCEAO): <http://www.bceao.int/>

Banque Mondiale: <http://donnees.banquemondiale.org/pays/cote-d'ivoire>  
<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/AFRICAEXT/0,contentMDK:21997795~pagePK:146736~piPK:146830~theSitePK:258644,00.html>

CNUCED : <http://www.unctad.org/templates/Page.asp?intItemID=2441&lang=1>  
[http://www.unctad.org/sections/dite\\_dir/docs/wir10\\_fs\\_ci\\_en.pdf](http://www.unctad.org/sections/dite_dir/docs/wir10_fs_ci_en.pdf)

Côte d'Ivoire Telecom:

[http://www.citelecom.ci/magazine\\_index.php?parcours=magazine\\_actualite&id\\_magazine\\_article=93](http://www.citelecom.ci/magazine_index.php?parcours=magazine_actualite&id_magazine_article=93)

Code Minier:

[http://www.droit-afrique.com/images/textes/Cote\\_Ivoire/RCI%20-%20Code%20minier.pdf](http://www.droit-afrique.com/images/textes/Cote_Ivoire/RCI%20-%20Code%20minier.pdf)

Direction générale du Trésor et de la comptabilité publique :

<http://www.tresor.gov.ci/documentation/imprimer.asp?n=455>

Eric Zuehlke, Population Reference Bureau : « L'emploi et le sous-emploi des jeunes en Afrique sub-saharienne ».

<http://www.prb.org/FrenchContent/Articles/2009/EmploymentyouthSSAfrica.aspx>

Fonds monétaire international, Rapport des services du FMI pour les consultations de 2007 au titre de l'article IV et demande d'assistance d'urgence post-conflit, Juillet 2007:

<http://www.imf.org/external/Pubs/FT/SCR/2007/fra/cr07312f.pdf>

Gouvernement de la Côte d'Ivoire: [http://www.gouv.ci/resultat\\_detail.php?id=605](http://www.gouv.ci/resultat_detail.php?id=605)

Le Courrier du Gouvernement: [http://www.gouv.ci/resultat\\_detail.php?id=605](http://www.gouv.ci/resultat_detail.php?id=605)

Ministère des finances :

[http://www.finances.gouv.ci/index.php?option=com\\_content&task=view&id=29&Itemid=92](http://www.finances.gouv.ci/index.php?option=com_content&task=view&id=29&Itemid=92)

Ministère de la communication:

<http://www.communication.gouv.ci/index.php?code=actu&id=234>

Ministère des nouvelles technologies de l'information et de la communication :

CANDIDATURE DE LA CÔTE D'IVOIRE AU CONSEIL DE L'UIT :

<http://www.atci.ci/pages/pdf/Candidature.pdf>

Opérations des Nations Unies en Côte d'Ivoire : <http://www.onuci.org/spip.php?article2616>

Présidence de la Côte d'Ivoire: [http://www.cotedivoirepr.ci/files/pdf/code\\_investissement.pdf](http://www.cotedivoirepr.ci/files/pdf/code_investissement.pdf)

[http://www.cotedivoirepr.ci/index.php?action=show\\_page&id\\_page=611&parent\\_child\\_page\\_start=24](http://www.cotedivoirepr.ci/index.php?action=show_page&id_page=611&parent_child_page_start=24)

Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) :

[http://www.ci.undp.org/uploadoc/docs/DSRP%20FINAL%20RCI\\_janvier%2009.pdf](http://www.ci.undp.org/uploadoc/docs/DSRP%20FINAL%20RCI_janvier%2009.pdf)

Statistiques mondiales: [http://www.statistiques-mondiales.com/cote\\_divoire.htm](http://www.statistiques-mondiales.com/cote_divoire.htm)

Union internationale des télécommunications, Collecte et diffusion des statistiques de télécommunication en Côte d'Ivoire, Kouakou Germain Yao, Institut national de la statistique :

[http://www.itu.int/ITU-D/ict/WICT02/doc/pdf/Doc13\\_F.pdf](http://www.itu.int/ITU-D/ict/WICT02/doc/pdf/Doc13_F.pdf)

United Nations Population Fund (UNFPA):

[http://cotedivoire.unfpa.org/2009/09/09/1281/rapport\\_national\\_sur\\_letat\\_et\\_le\\_devenir\\_de\\_la\\_population\\_de\\_la\\_cote\\_divoire\\_2006/](http://cotedivoire.unfpa.org/2009/09/09/1281/rapport_national_sur_letat_et_le_devenir_de_la_population_de_la_cote_divoire_2006/)

Village des technologies de l'information et de la biotechnologie (Vitib SA):

<http://www.vitibsa.com/>

## Rapports sur l'emploi

### 2008

- 1 Apprenticeship in the informal economy in Africa – Workshop report  
Geneva, 3-4 May 2007
- 1-FR L'Apprentissage dans l'économie informelle en Afrique  
Rapport d'Atelier Genève, 3 et 4 mai 2007

### 2009

- 2 Report on the training and up-skilling of vulnerable groups in TPSEP countries:  
Brunei Darussalam, Chile, New Zealand and Singapore
- 3 Learning from the 1997-1998 Asian financial crisis:  
The ILO experience in Thailand and Indonesia
- 4 ILO role in economic and financial Crises:  
Lessons from the 2002 Argentine crisis and its aftermath
- 5 Decent Work issues in Poverty Reduction Strategies and National Development  
Frameworks. A seminar report – 15-17 December 2008
- 5-FR Questions relatives au travail décent dans les stratégies de réduction de la pauvreté et les  
cadres nationaux de développement. Compte-rendu de séminaire – 15-28 décembre 2008
- 6 Mitigating a Jobs Crisis: Innovations in Public Employment Programmes

### 2010

- 7 Promoting job creation for young people in multinational enterprises and their supply  
chains: Liberia
- 8 Promoting job creation for young people in multinational enterprises and their supply  
chains: Sierra Leone
- 9 A study on informal apprenticeship in Malawi

### 2011

- 10 Swaziland – The enabling environment for sustainable enterprises: An “EASE” assessment

- 11 The Enter-Growth Project – Sri Lanka  
Applying a market development lens to an ILO local development project
- 12 Mongolia – The enabling environment for sustainable enterprises and a framework for SME growth and development

**Les autres publications du Secteur de l'Emploi se trouvent sur :**  
**<http://www.ilo.org/employment>**



## **Secteur de l'Emploi**

**Pour de plus amples informations, voir notre site:  
<http://www.ilo.org/employment>**

Bureau international du Travail  
Secteur de l'Emploi  
4, route des Morillons  
CH-1211 Genève 22

Email: [edempdoc@ilo.org](mailto:edempdoc@ilo.org)