



Abdulla Al Ghurair
Foundation



Nomu Al Ghurair:

Un modèle dynamique pour le
développement des talents

Sommaire

Avant-propos	3
Résumé.....	5
Introduction : Nomu Al Ghurair, un modèle pour le monde arabe	8
01 L'évolution du marché du travail : le contexte local et régional.....	10
La philanthropie stratégique dans le contexte régional	12
02 Le modèle Nomu Al Ghurair : la philanthropie stratégique en action.....	14
Partenariats multisectoriels et multipartites.....	17
03 Le déploiement de plusieurs parcours	21
Accroître notre impact et étendre la portée de notre action dans le monde arabe.....	29
Conclusion	33
Références.....	34

Avant-propos

Dr. Sonia Ben Jaafar

PDG de la Fondation Abdulla Al Ghurair



À travers le monde arabe, les jeunes aspirent à un avenir meilleur. Leur potentiel est immense, mais un écart entre leurs compétences et un marché de l'emploi en constante évolution freine leur développement et menace l'avenir de notre région.

À la Fondation Abdulla Al Ghurair, nous mobilisons le pouvoir transformateur de l'éducation et du développement des compétences pour offrir aux jeunes Arabes les outils nécessaires pour accéder à des emplois décents et gratifiants. Le Programme Nomu Al Ghurair incarne cette mission.

Nomu, qui signifie "croissance" en arabe, reflète notre engagement à former une génération équipée des connaissances, des compétences et de la confiance nécessaires pour prospérer dans le marché du travail du 21^e siècle.

Le modèle Nomu Al Ghurair est unique. Au-delà des schémas éducatifs traditionnels, il intègre l'acquisition de compétences techniques et transversales essentielles, le mentorat et l'expérience de terrain au sein de la formation professionnelle. Il met également l'accent sur la pensée critique, la créativité, la communication et la collaboration - des compétences essentielles dans un monde de plus en plus

automatisé - tout en s'alignant aux défis et opportunités uniques à chaque pays dans lequel nous opérons.

De nombreuses *success stories* nous inspirent: des écosystèmes innovants d'intelligence artificielle aux Émirats Arabes Unis, en passant par les communautés rurales florissantes en Tunisie. Et bien que nous soyons fiers de nos partenariats existants, nous reconnaissons que davantage de collaboration est essentielle pour élargir notre impact. Nous recherchons activement de nouveaux partenaires partageant nos valeurs et notre vision d'un avenir meilleur pour la jeunesse arabe.

Je lance donc un appel à l'action : construisons ensemble un avenir prometteur.

Ce rapport met en lumière nos réalisations et sert d'appel à l'action. Nous invitons philanthropes, éducateurs, acteurs du secteur privé et public, à rejoindre cette mission. Ensemble, avec nos partenaires actuels et nos nouveaux alliés, nous pouvons garantir que chaque jeune réalise son plein potentiel et contribue à un avenir plus prospère et durable.

Résumé

Le monde arabe fait face à des changements économiques et démographiques importants. De nombreux jeunes sont à la recherche de carrières professionnelles motivantes. Néanmoins, on observe la permanence d'un véritable fossé entre les compétences des diplômés et les exigences du marché de l'emploi. L'objectif de la Fondation Abdulla Al Ghurair est d'aider à combler cet écart grâce à son programme baptisé Nomu Al Ghurair. Nomu Al Ghurair est un modèle de philanthropie stratégique, efficace et flexible, déclinable à l'échelle locale, qui vise à combler la dichotomie entre l'offre de compétences des jeunes en recherche d'emploi et la demande des recruteurs. Ce rapport met en évidence les solutions de Nomu Al Ghurair, apportant des informations précieuses aux différentes parties prenantes engagées dans l'autonomisation de la jeunesse dans tout le monde arabe.

Introduction : Nomu Al Ghurair, un modèle pour le monde arabe

Nomu Al Ghurair signifie « croissance » en arabe. En ce sens, le programme vise à améliorer l'employabilité des jeunes par le biais d'une formation d'excellence, pour transformer le paysage économique grâce à des solutions locales. Basée aux Émirats Arabes Unis, Nomu Al Ghurair apporte une solution flexible, évolutive et adaptée aux différents contextes culturels et économiques de la région.

L'employabilité et la formation au marché de l'emploi sont essentielles. Dès lors, les programmes de Nomu Al Ghurair sont conçus en collaboration avec des partenariats multisectoriels et multipartites qui visent à doter les jeunes de compétences universelles et d'une formation technique spécialisée axée sur le marché. Nomu Al Ghurair collabore avec les gouvernements et organismes institutionnels, mais aussi avec des prestataires de services éducatifs publics ou privés pour créer des parcours de formation en phase avec les besoins du marché, permettant l'accès à des opportunités d'emploi dans différents domaines.

Nos étudiants abordent les défis du terrain et du quotidien des entreprises par le biais de projets de fin d'études, qui leur permettent d'obtenir des certifications professionnelles reconnues par l'industrie et les acteurs économiques.

L'évolution du marché du travail : le contexte local et régional

Le monde arabe enregistre d'importantes mutations économiques et démographiques qui impactent le système éducatif et ont donc des conséquences sur le marché du travail en général et sur la jeunesse en particulier. Les économies traditionnelles évoluent vers une plus grande diversification, promouvant la numérisation, la durabilité et les projets à « zéro émission nette ». Dans ce contexte d'innovation, les systèmes éducatifs sont souvent à la traîne et accusent donc un retard par rapport aux besoins du marché du travail, notamment en matière de compétences numériques et de « soft skills ».

Les bouleversements démographiques notables enregistrés dans le monde arabe ces dernières décennies ont entraîné une forte augmentation de la part des 15-29 ans dans la pyramide des âges, remodelant le marché de l'emploi et offrant à la fois défis et opportunités. Cette jeunesse fait preuve de résilience et de potentiel, en particulier dans les domaines des STIM (sciences, technologie, ingénierie et mathématiques), contribuant, par là-même, à la transformation de l'économie.

Cependant, le chômage de cette tranche d'âge demeure élevé, atteignant plus de 28% en 2023, soit trois fois plus que le taux d'inactivité des adultes et le double du taux mondial du chômage des jeunes.¹ Il est donc essentiel de renforcer le lien entre éducation et emploi pour permettre au potentiel de cette jeunesse de se réaliser. Nomu Al Ghurair, qui s'aligne sur les Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies, incarne, en ce sens, les tendances mondiales en matière de philanthropie stratégique dans la région. Ses programmes oeuvrent à combler le fossé entre éducation et emploi, offrant ainsi à ces jeunes, les moyens de s'épanouir dans une économie en pleine mutation.

Le modèle Nomu Al Ghurair : la philanthropie stratégique en action

La croissance et l'innovation de Nomu Al Ghurair offrent de précieux enseignements pour la philanthropie stratégique dans la région, que l'on peut résumer dans son modèle des « 3 C » :

- **Complets** : ses programmes combinent compétences techniques et flexibles avec des capacités collaboratives et créatives, favorisant un état d'esprit d'apprentissage continu.

- **Contextualisés** : ils sont adaptés aux besoins des communautés locales et élaborés en adéquation avec les besoins du marché du travail et les stratégies nationales.
- **Centrés** : ils ciblent les jeunes, en tenant compte de leurs besoins et en les accompagnant dans l'apprentissage et la créativité, sur la base de recherches empiriques.

Tous les parcours de Nomu Al Ghurair sont :

- **Agiles et innovants** : ses programmes s'adaptent avec rapidité aux conditions changeantes, en mettant l'accent sur l'impact, étayé par des données. Le suivi et l'évaluation sont, en ce sens, la garantie de l'efficacité de l'apprentissage qui veille à être constamment en phase avec le marché.
- **Personnalisables** : ses programmes sont adaptés aux besoins individuels. L'inclusion demeure une priorité.
- **Orientés vers le marché du travail** : ils débouchent sur des certifications reconnues dans des spécialisations en adéquation avec le marché. La collaboration, notamment avec les intervenants issus de l'industrie, permet des transitions fluides vers l'emploi. Ainsi, Nomu Al Ghurair consolide les organisations partenaires par le renforcement de leurs capacités, garant de l'efficacité des programmes. Son identité propre et sa proximité avec les entreprises locales permettent une adaptation rapide et des approches innovantes, élargissant les opportunités pour les étudiants.

Le déploiement en plusieurs parcours

L'une des principales caractéristiques de Nomu Al Ghurair est le déploiement de son offre de programmes en plusieurs parcours, en adéquation avec les secteurs prioritaires des Émirats Arabes Unis :

- **Nomu Al Ghurair Tech** se concentre sur la maîtrise des compétences numériques.
- **Nomu Al Ghurair Women** vise à accroître l'inclusion des femmes au marché du travail.
- **Nomu Al Ghurair Green** est dédié à la mise à niveau en matière de durabilité.
- **Nomu Al Ghurair Forward** englobe les compétences clés orientées vers l'avenir.

Au cours de ses deux premières années d'existence, Nomu Al Ghurair a enregistré

un succès significatif grâce à de nombreux partenariats concrétisés. Sur cette base, la Fondation a étendu son programme à l'échelle régionale, en adaptant les parcours et formations aux besoins locaux. Depuis novembre 2023, la Fondation est présente en Tunisie, en Jordanie et au Liban et compte d'autres projets d'implantation.

Conclusion

Nomu Al Ghurair est en pleine croissance. La Fondation demeure parfaitement engagée pour favoriser l'autonomie des jeunes et contribuer aux objectifs de développement régional. Son succès met en évidence le pouvoir de la philanthropie stratégique et sa capacité à permettre l'autonomisation des communautés. Flexible et innovante, elle convie davantage de partenaires à la rejoindre afin d'offrir encore plus d'ampleur à sa mission pour un impact régional durable.

Introduction : Nomu Al Ghurair, un modèle pour le monde arabe



Partout dans le monde arabe, la jeunesse aspire à des carrières stimulantes qui lui permettent d'intégrer un monde en pleine mutation, souvent instable. Cependant, qu'ils soient diplômés ou NEET (ni en emploi, ni en éducation, ni en formation), ces jeunes voient leurs ambitions bridées par un écart persistant entre leurs compétences et la demande du marché du travail.

La Fondation Abdulla Al Ghurair, l'une des plus grandes fondations philanthropiques privées spécialisées dans l'éducation dans la région, travaille à combler cet écart. Lors du Sommet mondial des gouvernements en 2022, elle a lancé son programme phare baptisée Nomu Al Ghurair, dont l'ambition est de créer, pour la jeunesse, des opportunités de consolidation de ses compétences.

Le mot « Nomu » en arabe signifie « croissance » ; en ce sens, Nomu Al Ghurair développe les compétences essentielles pour l'avenir, avec un objectif : accroître l'employabilité. Celle-ci est en effet intégrée dans tous les parcours Nomu Al Ghurair à travers la préparation au marché du travail. Une approche globale du développement de la qualification de la jeunesse a été conçue en concertation avec de multiples parties prenantes, y compris l'industrie. Elle vise à doter les jeunes de compétences techniques, flexibles, orientées vers l'avenir et en parfaite adéquation avec les besoins du marché.

Nomu Al Ghurair s'engage auprès du secteur des entreprises pour permettre aux jeunes d'accéder

à des stages, des opportunités d'emploi, des mentorats et des apprentissages. Grâce à des opportunités de travailler sur les défis du monde réel par le biais de projets de fin d'études, les étudiants peuvent appliquer leurs compétences nouvellement acquises dans des contextes pratiques, tout en obtenant des certifications professionnelles reconnues par l'industrie.

L'objectif initial était de doter 25 000 jeunes Émiratis d'ici 2025 de compétences durables, nécessaires pour prospérer dans une économie diversifiée. Nomu Al Ghurair a dépassé cet objectif et s'est étendu bien au-delà de ses propres frontières pour démontrer son efficacité de modèle régional.

Ce rapport, rédigé par la Fondation Abdulla Al Ghurair, explore l'ensemble de ces facettes et présente Nomu Al Ghurair comme un modèle de mise en œuvre et d'adaptabilité à l'échelle régionale de solutions efficaces pour améliorer l'employabilité des jeunes.

Nous souhaitons qu'il soit utile à un large éventail d'acteurs des secteurs privé et public, institutions académiques, organisations de développement, communautés internationales de l'éducation et de la philanthropie pour conjuguer leurs efforts vers un objectif encore plus grand, celui de permettre à la jeunesse arabe de s'épanouir, dans son cursus comme dans sa carrière.



01

**L'évolution du marché
du travail : le contexte
local et régional**

Le monde arabe enregistre actuellement de nombreux changements : transition de son économie, évolution drastique de sa démographie, transformation de son système éducatif. Cela n'est pas sans conséquences importantes sur le marché du travail pour la jeunesse. Répondre à ces nouveaux enjeux suppose de donner aux diplômés les moyens de s'adapter et d'endosser de nouveaux rôles.

Le monde entier enregistre une transition des économies traditionnelles (notamment basées sur les hydrocarbures) vers des économies plus diversifiées, dans lesquelles l'accent est mis sur la numérisation, la durabilité et les objectifs de zéro émission nette.²

A cette dynamique globalisée, s'ajoute un deuxième phénomène propre au monde arabe : l'évolution de sa démographie, ces dernières décennies, produit, aujourd'hui, une « explosion du nombre de jeunes », âgés de 15 à 29 ans. La

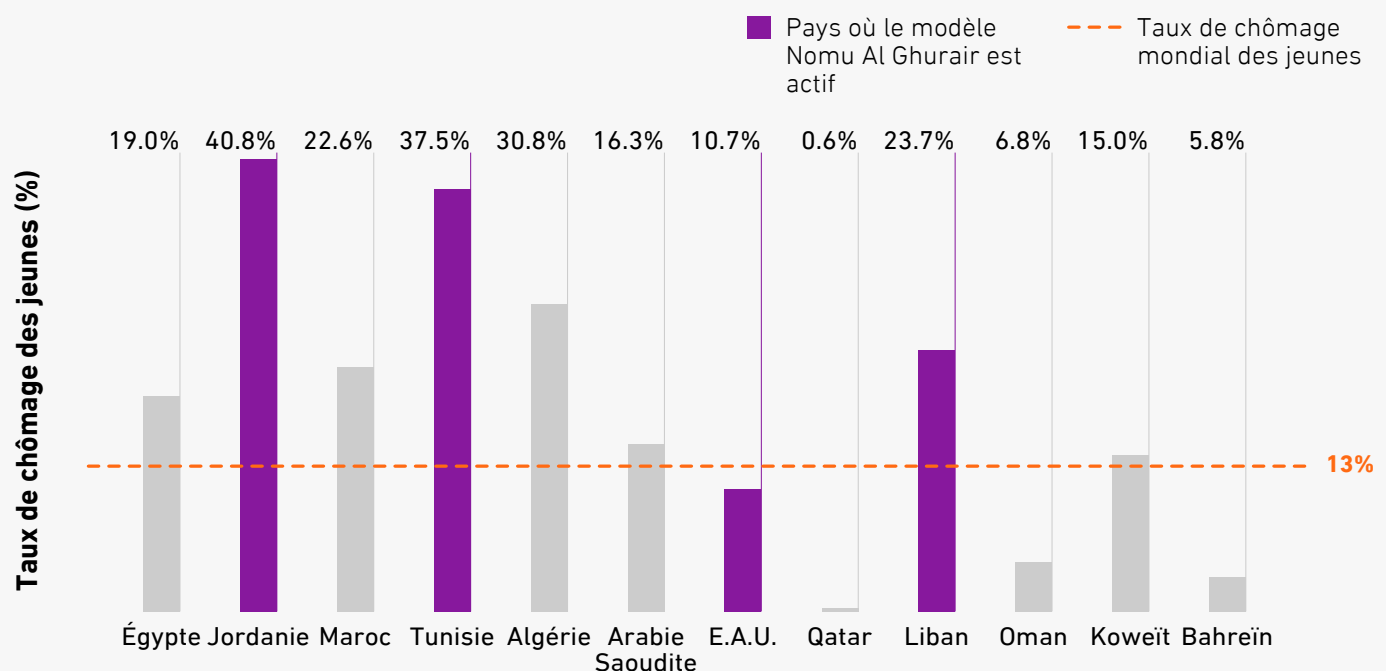
transformation du marché du travail impacte de manière particulière cette tranche d'âge, qui aborde tout juste les prémices de l'emploi.

Cet afflux de jeunes sur le marché du travail suscite à la fois défis et opportunités. Avec un intérêt croissant pour les domaines de STIM (sciences, technologie, ingénierie et mathématiques), ces nouvelles générations sont prêtes à contribuer de manière significative à la transformation économique³ et, à titre individuel, à en tirer profit. De plus en plus de jeunes sont recrutés par le secteur privé, façonnant ainsi l'avenir de la région. Bien exploités, leur potentiel et leur capacité de résilience peuvent dynamiser l'économie.

Toutefois, si la création d'emplois ne suit pas le même rythme que la démographie et si la nature des emplois créés ne s'avère pas en adéquation avec les attentes de ces jeunes générations, il est à craindre une instabilité sociale et des

Figure 1 :

Taux de chômage des jeunes dans le monde arabe par rapport à la moyenne mondiale, 2023⁴



Source : Organisation Internationale du Travail

difficultés récurrentes pour cette classe d'âge. Selon les projections de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), le taux de chômage des jeunes dans le monde arabe atteint plus de 28% en 2023¹, soit environ le double du taux d'inactivité des jeunes dans le monde. Pire encore, ce taux croît plus vite que la moyenne mondiale.

Ces difficultés d'insertion sont encore plus importantes pour les jeunes femmes, mais aussi pour les jeunes, tout sexe confondu, issus de milieux défavorisés ou vivant dans des zones reculées ; enfin, les réfugiés et les personnes à particularité, tel que le handicap, subissent davantage de difficultés à pénétrer le marché du travail.

De nombreuses économies régionales ne connaissent pas une croissance suffisante pour générer des emplois ou des opportunités pour les jeunes.

Selon les estimations des Nations Unies, pour insérer professionnellement la jeunesse dans l'économie du monde arabe, il faudra créer plus de 33 millions de nouveaux emplois d'ici 2030.⁵

Ces difficultés d'inclusion professionnelle s'expliquent en partie par l'inadéquation entre le contenu enseigné dans les systèmes d'éducation traditionnels et les besoins réels des entreprises dans un marché en pleine évolution. Trop souvent encore, le système éducatif ne forme pas à des compétences telles que la communication, la créativité et l'esprit critique ou encore aux « soft skills » très

demandés par les recruteurs⁴. L'irruption des nouvelles technologies telles que l'intelligence artificielle (IA) et l'automatisation du quotidien professionnel rend incontournables des compétences numériques de base et parfois même avancées.⁵ Pour optimiser le potentiel économique et éducatif de la jeunesse du monde arabe, la priorité est donc de renforcer les liens entre éducation et emploi, « de l'apprentissage à la rémunération ».⁶

La philanthropie stratégique dans le contexte régional

C'est dans ce contexte qu'intervient la philanthropie, devenue un levier important de développement et cœur de la mission de la Fondation Abdulla Al Ghurair⁷. Ces dernières années ont été caractérisées par une plus grande « institutionnalisation » du secteur philanthropique dans le monde arabe, ce qui signifie une collaboration plus étroite avec les acteurs du développement. Comme partout ailleurs, on note également une évolution vers une philanthropie plus stratégique, impliquant des investissements sociaux pour des solutions collaboratives sur le long terme. Les défis géopolitiques et socioéconomiques de la région rendent encore plus nécessaires l'aide humanitaire et le développement.⁸

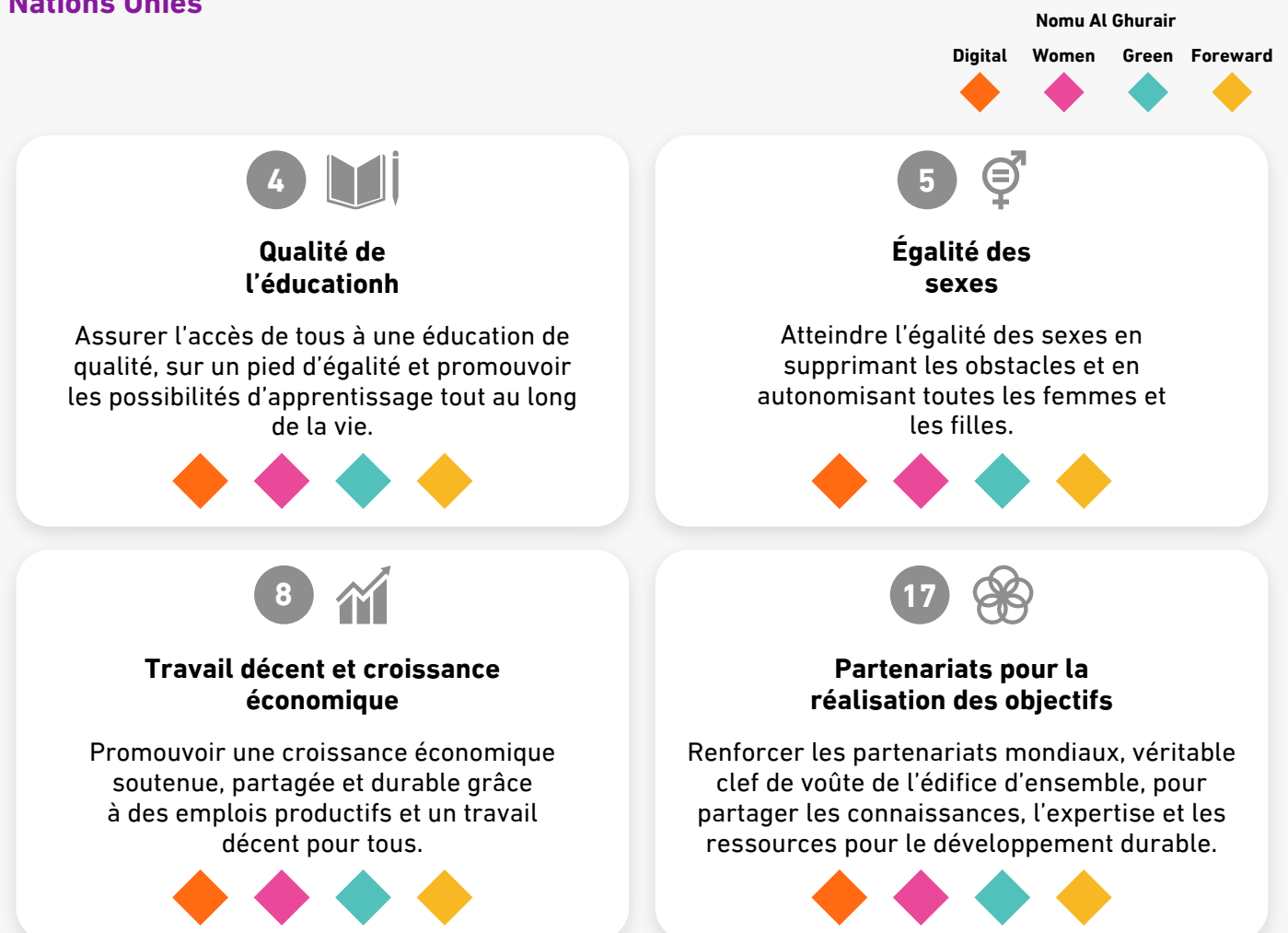
Depuis 2015, l'Agenda 2030 des Nations Unies pour le développement durable et ses 17 ODD (Objectifs de Développement Durable) constituent l'un des axes forts de ces efforts. Cet agenda reconnaît que l'élimination de la pauvreté doit être intégrée à des stratégies visant à renforcer la croissance économique et à répondre aux besoins environnementaux et sociaux, notamment en matière d'éducation et d'emploi.⁹

A travers ses programmes et ses partenariats, la Fondation adopte le modèle Nexus, qui reconnaît l'interconnexion des ODD et s'aligne

étroitement sur la Vision 2030 des EAU.¹⁰ Nomu Al Ghurair intègre quatre ODD fondamentaux : l'ODD 4 (Éducation de qualité), l'ODD 8 (Travail décent et croissance économique) et l'ODD 17 (Partenariats pour la réalisation des objectifs). L'ODD 5 (Égalité entre les sexes) est également présent dans tous les Programmes Nomu Al Ghurair, tandis que ceux-ci sont aussi conformes à d'autres objectifs tels que l'ODD 13 (Lutte contre le changement climatique) selon le cas. (Figure 2).

Figure 2 :

Nomu Al Ghurair est aligné sur les principaux objectifs de développement durable des Nations Unies





02

Le modèle Nomu Al Ghurair : la stratégie philanthropique en action

Nomu Al Ghurair est bâti sur un modèle agile qui lui permet, à la fois, de s'étendre géographiquement et de s'adapter à des contextes et à des publics locaux spécifiques. Ainsi, le programme contribue aux efforts régionaux et mondiaux visant à combler l'écart entre l'apprentissage et la rémunération. La croissance et l'innovation de Nomu Al Guhrair ont permis de tirer des enseignements et de faire émerger des idées précieuses sur la manière de mener une philanthropie stratégique dans la région.

Ces enseignements sont synthétisés dans le modèle des « 3C » - complet, contextualisé et centré - qui rend compte de la façon dont la philanthropie stratégique peut être déclinée, de sa conception à la mise en œuvre de ses parcours et de ses projets, démontrant le caractère évolutif de ces derniers.¹¹ (Figure 3.)

- **Complet** : le modèle associe des compétences techniques et transversales à des compétences collaboratives et créatives essentielles, favorisant un état d'esprit d'apprentissage continu.
- **Contextualisé** : il est adapté aux besoins et aux intérêts de la communauté locale et aligné sur les besoins du marché du travail ainsi que sur les stratégies et priorités nationales.
- **Centré** : il place les jeunes au centre des processus de formation, prenant en compte leurs besoins et leurs intérêts ; il les intègre dans l'apprentissage et le processus de création, en s'appuyant sur des recherches empiriques et en basant ses efforts sur des données remontant du terrain.

Certaines caractéristiques des 3C permettent aux parcours Nomu Al Ghurair d'être réactifs aux conditions locales tout en conservant leur capacité à évoluer : ils sont agiles et innovants, personnalisables et orientés vers le marché du travail.

- **Agile et innovant** : en effet, l'une des clés du succès du programme réside dans son agilité, c'est-à-dire dans sa capacité à s'adapter rapidement aux conditions changeantes, au contexte culturel et aux besoins du public concerné. A titre d'exemple, le parcours pour les femmes de Nomu Al Ghurair a pu déployer durant le mois du Ramadan, un enseignement en ligne permettant aux participantes d'en bénéficier de manière flexible, pendant les heures de jeûne.

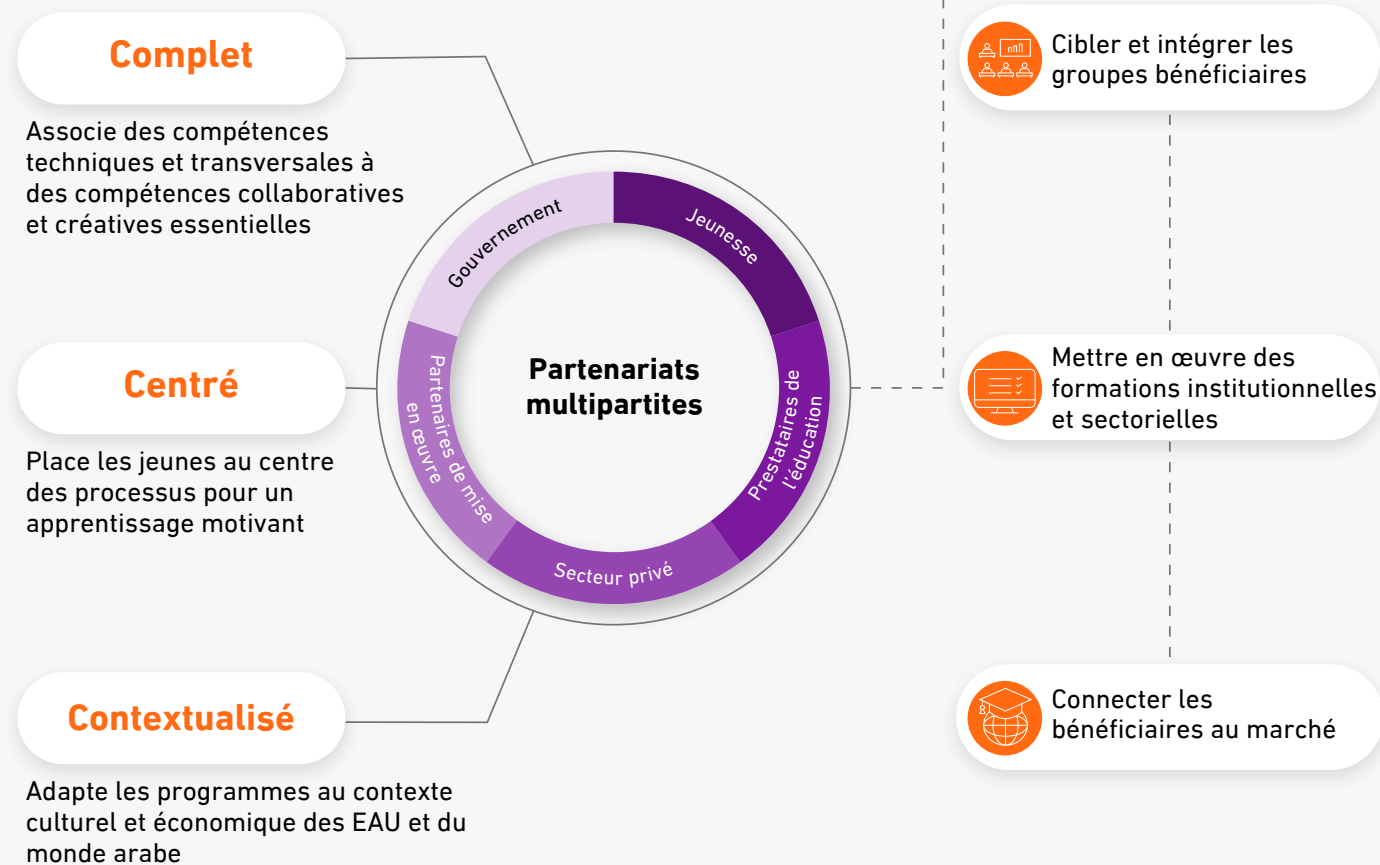
Par ailleurs, Nomu Al Ghurair adhère pleinement aux principes de suivi et d'évaluation (S&E). En ce sens, les retours d'information sont encouragés et les enseignements que l'on en tire sont rapidement appliqués. Il s'agit d'un processus continu qui mobilise toutes les personnes impliquées.

Tout en étant flexible et attentif à l'expérimentation, le modèle est également rigoureux. L'agilité est conçue pour maximiser l'efficacité et elle est étayée par des données remontant du terrain. L'accent est toujours mis sur « l'impact » et non sur « l'impulsion ».

Figure 3 :

L'approche de Nomu Al Ghurair quant à la conception des programmes

Principes à la base du modèle



- **Personnalisable** : les programmes sont adaptés aux besoins individuels des participants, à leurs aspirations professionnelles et aux attentes du marché local.

Par exemple, ils peuvent être dispensés entièrement en ligne pour permettre aux étudiants, issus de différentes localités, d'y prendre part. Ou encore, ils peuvent mobiliser du personnel arabophone pour faciliter la compréhension du parcours dispensé initialement en anglais. Autrement dit, l'accent est mis sur l'inclusion avec une priorité donnée aux jeunes ayant le plus de

difficultés à accéder aux opportunités, mais aussi aux femmes et à tous ceux résidant dans des zones reculées.

La personnalisation passe aussi par la mise à disposition de différents niveaux d'éducation, allant du niveau de base jusqu'à la spécialisation. Ce sur-mesure offre la garantie que chaque participant bénéficie exactement des enseignements dont il a besoin pour réussir. Des programmes courts mais intensifs (d'un à six mois) viennent combler les lacunes immédiates tout en offrant également un contenu approfondi.

- **Destiné au marché de l'emploi :** Nomu Al Ghurair se concentre également sur la mise en relation des talents avec le marché de l'emploi. En ce sens, les interventions pratiques sont basées sur les besoins d'emploi immédiat mais aussi à long terme. Pour cela, tous les programmes débouchent sur des certifications reconnues dans des spécialisations axées sur le marché.

Une étroite collaboration avec toutes les parties prenantes, lors des différentes étapes du parcours, permet d'offrir aux participants une transition maîtrisée vers le monde du travail : cela débute par une identification des lacunes de compétences ; s'en suit la définition de programmes pour combler ces lacunes, avant d'envisager des projets de fin d'études insérant les étudiants en milieu professionnel. Chaque étudiant est accompagné pour son placement dans un emploi grâce à un vaste réseau de partenaires engagés et intéressés à offrir des opportunités.

Nomu Al Ghurair se concentre sur la consolidation de ce schéma organisationnel qui implique une étroite collaboration entre les partenaires pour renforcer l'interconnectivité et les capacités administratives et de gestion de projet, tout en veillant à faire évoluer les programmes efficacement.

La qualité de se réseautage est liée à l'identité locale de Nomu Al Ghurair. La proximité culturelle et géographique avec les entreprises engagées facilite l'approche ainsi que les tentatives d'évolution et de réorientation de celle-ci, élargissant ainsi les opportunités pour les étudiants de manière innovante.

Partenariats multisectoriels et multipartites

La collaboration de toutes les parties prenantes est essentielle pour créer des programmes adaptés. Les jeunes eux-mêmes constituent le premier partenaire, impliqué dans l'élaboration des projets afin que Nomu Al Ghurair demeure pertinent et efficace dans son action. Parmi les partenaires, on compte :

- **Les acteurs du secteur privé :** ils fournissent des informations tangibles sur les besoins de l'industrie. Ils contribuent donc à façonner le programme et proposent stages et emplois. Ainsi, à travers leur collaboration avec Nomu Al Ghurair, ils investissent efficacement dans la formation de leurs futurs collaborateurs.

- **Les prestataires de services éducatifs :** ils apportent expertise, qualité académique et innovation dans la conception et la mise en œuvre des programmes ; ils contribuent à combler le fossé entre éducation et emploi.
- **Les partenaires gouvernementaux :** ils participent à l'alignement des efforts de Nomu Al Ghurair avec les stratégies nationales de développement des ressources humaines locales et soutiennent la mise en place des programmes.

Ils contribuent notamment à la sensibilisation et la mise en relation de la jeunesse des Émirats Arabes Unis et du monde arabe avec Nomu Al Ghurair.

La Fondation collabore avec des partenaires stratégiques. Elle répond à leurs besoins et les aide à remplir leur mission. Ces partenariats se dessinent en fonction de la complémentarité des atouts de chacun et d'une vision partagée. Ils varient en termes de durée, de nature et même de profondeur : on observe à la fois des collaborations stratégiques de long terme avec les agences gouvernementales et les grandes entreprises, des synergies opérationnelles pour la mise en œuvre d'actions au quotidien ou encore des complicités créatives avec des entreprises technologiques, des start-ups ou des instituts de recherche qui apportent de nouvelles idées et approches.

Zoom sur notre partenaire: Higher Colleges of Technology (HCT)

Favoriser la préparation professionnelle grâce à des partenariats stratégiques

Avec 16 campus dans les principales villes des Émirats Arabes Unis, « Higher Colleges of Technology » (HCT) est le plus grand établissement d'enseignement supérieur appliqué du pays. Il est spécialisé dans l'enseignement pratique dans des domaines tels que le commerce, l'ingénierie et les sciences de la santé, en mettant l'accent à la fois sur les compétences et l'expérience de terrain. L'établissement demeure très attentif aux besoins du marché.

Le partenariat entre la Fondation Abdulla Al Ghurair, HCT et le Ministère des Ressources Humaines et de l'Émiratisation (MoHRE) a été lancé en mai 2024, avec l'objectif de diplômer 1 000 à 1 500 étudiants par an et de développer mentorat, formation et soutien à l'innovation.

Sara Almarzooqi, Directrice des partenariats, explique que le HCT recherche toujours des « partenaires sortant de l'ordinaire » qui

peuvent transmettre les meilleures pratiques de terrain à ses étudiants. Partageant une vision commune avec l'établissement, la Fondation est en adéquation avec les attentes de l'école. Nombre de ses étudiants ont ainsi intégrés les programmes de celle-ci. L'accord est basé sur des jalons et des indicateurs clés de performance clairement établis : la priorité est clairement donnée aux étudiants et à la préparation de leur vie professionnelle.

La Fondation a ainsi mis les cours du programme TechUp Nomu Al Ghurair à la disposition des 25 000 étudiants du HCT scolarisés en licence, tandis que le programme de leadership Nomu Al Ghurair permet à ceux qui se préparent à accéder au monde du travail, de bénéficier d'une ouverture sur les organisations internationales. Sara Almarzooqi affirme : « Ces expériences ne sont pas faciles à trouver ; l'encadrement et le mentorat fournis par la Fondation ont un énorme impact. »



La Fondation permet aussi aux étudiants de bénéficier des conférences de rôle model influents. « Les séances avec de tels leaders donnent aux étudiants la confiance nécessaire pour s'exprimer et s'engager », explique M. Sultan Al Ghurair, membre du conseil d'administration de la Fondation Abdulla Al Ghurair et Président Directeur Général de Al Ghurair Properties et Al Ghurair Energy.

« Nous avons organisé une séance qui ciblait 150 étudiants, mais plus de 200 d'entre eux y ont participé. C'était incroyable. En général, j'ai du mal à attirer des étudiants. Mais lorsqu'ils voient la « Fondation Abdulla Al Ghurair », ils sont heureux de nous rejoindre. » témoigne Sara Almarzooqi.

Le personnel de l'établissement bénéficie lui aussi de l'apport de la Fondation. Plusieurs cours avec l'Université de Waterloo, en Belgique, ont, en ce sens, été organisés à leur intention pour renforcer leurs compétences.

Sara Almarzooqi apprécie tout particulièrement la capacité de la Fondation à transformer des idées en interventions concrètes, à relever rapidement les défis et à trouver de nouvelles solutions. Une communication constante et fiable a été mise en place de manière hebdomadaire pour fluidifier la circulation de l'information. « La communication est très professionnelle et l'équipe de la Fondation Abdulla Al Ghurair est particulièrement disponible » assure-t-elle. « Nous abordons les problèmes dès le début ». Et d'ajouter en conclusion : « L'équipe de la Fondation est humble, pragmatique et dotée d'une ouverture d'esprit. Je sens que je fais partie de leur équipe et qu'ils font partie de HCT. Nous nous connaissons très bien. »



Je souhaite rencontrer des personnes de cultures différentes et développer mes compétences et qualifications en matière de communication et de travail en équipe... Nomu Al Ghurair Women est une nouvelle opportunité, une nouvelle expérience, une nouvelle aventure qui m'aidera à créer la nouvelle version de moi-même, avec plus de compétences."

— Shoug Alawadhi, Etudiante HCT, Fujairah, UAE.



03

**Le déploiement de
plusieurs parcours**

Parcours Nomu Al Ghurair et programmes d'accompagnement

L'une des caractéristiques différentielles de Nomu Al Ghurair réside dans sa capacité à proposer de multiples parcours, chacun permettant d'accéder à des opportunités d'emploi uniques pour les jeunes ayant besoin de se perfectionner, quel que soit leur cursus scolaire. Ces parcours s'appuient sur des partenariats multipartites, créant ainsi un écosystème global.

En cohérence avec les secteurs prioritaires aux Émirats Arabes Unis, Nomu Al Ghurair a développé quatre parcours de perfectionnement distincts, tous en constante expansion et évolution. (Figure 4.)

Nomu Al Ghurair Tech se concentre d'abord sur l'amélioration des compétences numériques à différents niveaux. Les projets qui relèvent de ce parcours incluent le programme Nomu Al Ghurair TechUp .

Nomu Al Ghurair Women vise à accroître la participation des femmes au marché du travail grâce à l'amélioration des compétences en matière de gestion et de leadership, au développement professionnel et au progrès

numérique. Les programmes comprennent le modèle Nomu Al Ghurair Women en IA en partenariat avec Zaka IA (lancé en juillet 2024) et le modèle Nomu Al Ghurair Women in Leadership (Femmes, chefs d'entreprises) avec Skyrize Partners.

Nomu Al Ghurair Green explore les possibilités de perfectionnement dans les domaines du développement durable comme la construction durable et la planification environnementale. Un certificat professionnel de développement des constructions durables a été lancé en partenariat avec le centre Abdulla Al Ghurair pour l'enseignement et l'apprentissage numériques à l'Université Américaine de Beyrouth (AUB).

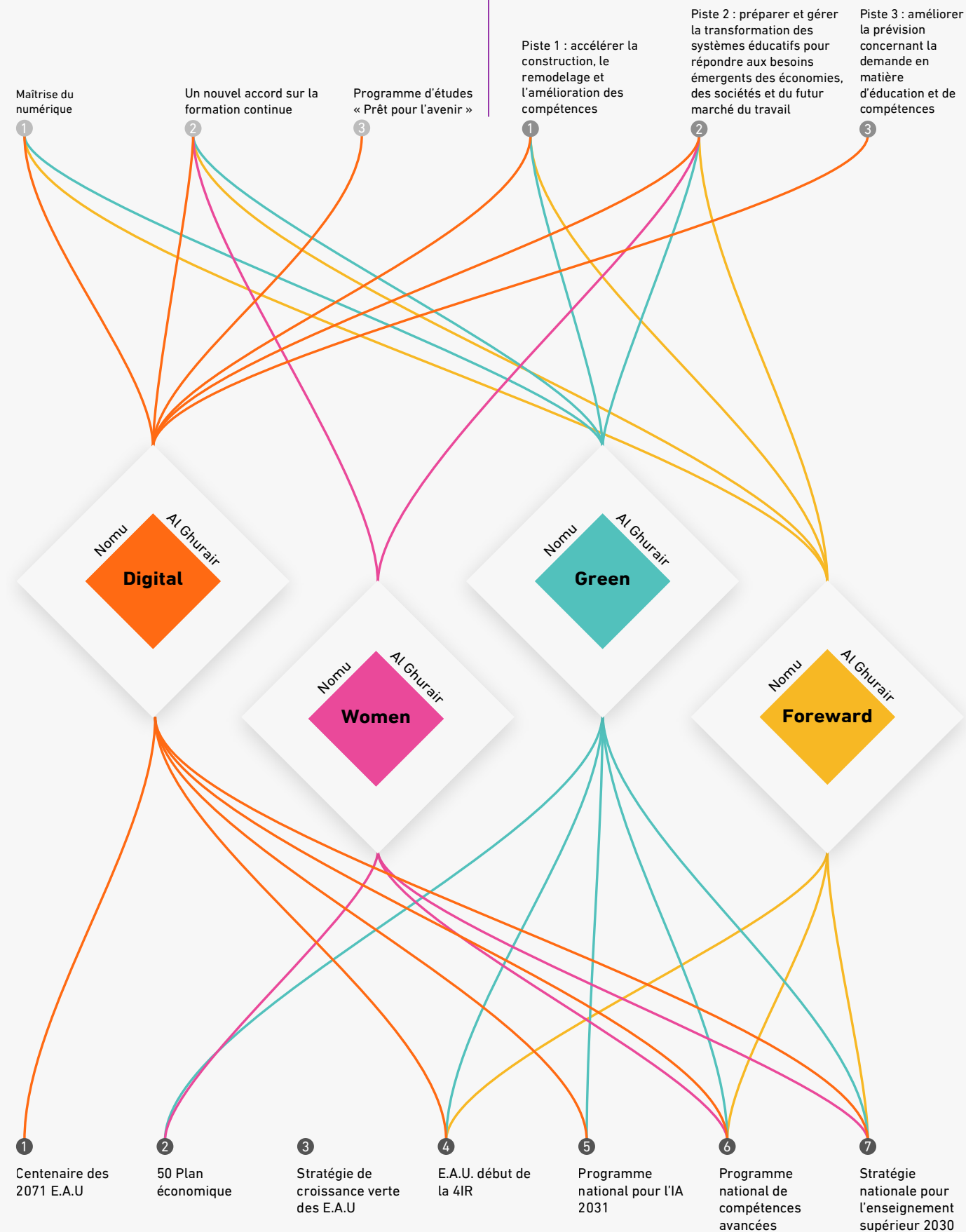
Nomu Al Ghurair Forward englobe des compétences transversales et générales orientées vers l'avenir, y compris des compétences linguistiques, pour l'emploi dans tous les secteurs. Parmi les programmes, citons le programme Nomu Al Ghurair Siraj avec CNN en arabe et Skynews Arabia, et plus récemment le programme Nomu Al Ghurair Talaaqa avec Englease.

Figure 4 :

Comment les parcours Nomu Al Ghurair ciblent le chômage des jeunes : 3 stratégies clés alignées

Initiative du WEF : « Comblers le déficit de compétences »

Initiative des E.A.U : « Comblers le déficit de compétences »



Initiatives et Stratégies Nationales

Au niveau national, les objectifs stratégiques de Nomu Al Ghurair sont parfaitement alignés avec les « Projets des 50 », le plan visionnaire du gouvernement des Émirats Arabes Unis. Il s'agit d'un ensemble de projets visant à accélérer le développement du pays au cours du demi-siècle à venir, en en faisant un pôle économique mondial qui attire talents et investisseurs. Nomu Al Ghurair propose une formation d'excellence pour permettre aux jeunes émiratis de contribuer à ce programme.

Nomu Al Ghurair s'associe également à NAFIS, un programme fédéral mené sous l'égide du Ministère des Ressources Humaines et

de l'Émiratisation (MoHRE). NAFIS est conçu pour accroître la compétitivité des salariés émiratis et leur permettre d'occuper des postes dans le secteur privé. Dans le cadre de ce partenariat stratégique, les parcours de formation et de développement de Nomu Al Ghurair sont hébergés sur la plateforme NAFIS. Ce partenariat crucial permet à Nomu Al Ghurair d'accéder à un réseau plus large d'étudiants et contribue à intégrer et aligner ses projets de formation avec les priorités nationales du gouvernement telle que l'Émiratisation.



Fraîchement diplômée, je me suis battue pour trouver un emploi dans l'entreprise de mes rêves ; j'étais constamment éliminée. J'étais déçue et ma confiance en moi s'érodait. Quand j'ai rejoint le programme TechUp de Nomu Al Ghurair, c'était la première fois que j'étais admise quelque part, donc c'était une belle réponse pour moi. Après mon diplôme, j'ai obtenu un poste de stagiaire rémunéré dans l'industrie médicale et j'ai pu créer une application numérique qui a impressionné mon superviseur ainsi que l'équipe."

— Apprenante du Programme TechUp, Diplômée UX, Abu Dhabi, EAU

Zoom sur notre partenaire: Udacity

Réduire la pénurie des talents numériques

La Fondation Abdulla Al Ghurair s'est associée à Udacity pour lancer le premier programme Nomu Al Ghurair TechUp en mars 2022. Appartenant au groupe Accenture, Udacity est une structure éducative internationale spécialisée dans les « nano-diplômes » en matière de compétences numériques, une expertise fortement demandée. Udacity associe, de manière innovante, la délivrance de nano-diplômes à une formation de préparation à l'emploi et au renforcement de la communauté.

Udacity est, de longue date, un champion de la réduction du déficit de talents numériques. Il forme les étudiants aux métiers de demain, ce qui correspond bien à la vision de la Fondation Abdulla Al Ghurair. Comme le dit Ali Kesserwani, Directeur de l'impact sociétal d'Udacity pour le Moyen-Orient et l'Asie : « L'alignement n'est pas seulement une vision ; c'est aussi une mission motivée par un impact réel : analyser concrètement l'amélioration des moyens de subsistance de manière évolutive et rentable. »

Le programme a été adapté aux besoins et à l'expérience des étudiants émiratis. Il convenait de dépasser l'idée largement répandue selon laquelle les carrières numériques sont réservées à une « élite ». Trois principes ont alors guidé le développement du programme : l'employabilité, la démocratisation de la culture numérique et la participation des étudiants à des espaces d'apprentissage jusque-là inexploités. Ali Kesserwani explique, en ce sens, que le programme n'était pas « prêt à l'emploi ». Nomu Al Ghurair et Udacity ont dû adopter ensemble une approche consultative pour identifier les problèmes et concevoir les solutions.

Forte de son éthique de collaboration et d'adaptation, la Fondation était particulièrement bien équipée pour un tel partenariat. « La puissance de la dynamique que nous avons créée nous a permis d'adopter une approche analytique, axée sur les données, afin de comprendre les problèmes et d'évoluer de manière très agile - ce qui est fondamental - pour développer une nouvelle solution », explique Ali Kesserwani.

Le programme visait à former 20 000 personnes à l'alphabétisation numérique. Plus de 1 000 d'entre elles ont, en outre, suivi une formation approfondie : une approche rentable qui a permis d'avoir un plus gros impact. Bien qu'entièrement en ligne, ces programmes ont intégré de manière innovante une formation de préparation à l'emploi et un renforcement de la communauté afin de favoriser le soutien entre pairs et la mise en place de réseaux relationnels.

La mise en œuvre du programme a cependant posé certains défis. À mi-parcours, seuls 25% de l'objectif total des bénéficiaires étaient atteints, mais une solution agile a permis de conserver le volume initial de 20 000 étudiants. La Fondation et l'équipe d'Udacity ont, en effet, adopté une approche analytique, basée sur la remontée des données pour surmonter ces défis, en collaborant pour identifier le problème et coconcevoir une solution. Ensemble, les deux partenaires ont ainsi exploré des options créatives : cibler les jeunes avec des campagnes de communication via des influenceurs, mettre en œuvre des stratégies de fidélisation tels qu'un système de révocation pour garantir l'engagement ou encore intégrer des sessions en direct et des modérateurs communautaires.

Au final, le programme a permis à 25 000 étudiants arabes et émiratis d'acquérir de nouvelles compétences, dépassant l'objectif initial. Le taux de certification est de 17% au niveau de la formation approfondie et pour la formation initiale, le taux de réussite a dépassé 72% pour la première cohorte. « Le deuxième taux de réussite le plus élevé que nous ayons observé dans tous nos programmes d'impact social mondiaux », affirme Ali Kesserwani. Plus de huit participants sur dix ont signalé une amélioration de leur carrière 6 à 12 mois après leur formation.

Ce succès a jeté les bases du programme TechUp de Nomu Al Ghurair, qui vise à combler davantage encore la pénurie de talents et à positionner les Émirats Arabes Unis comme un leader dans un écosystème numérique mondial en constante évolution. Ce programme est destiné aux professionnels du numérique et met l'accent sur les modèles de carrière, le travail indépendant, l'IA générative et la formation pratique. Le groupe d'étudiants sélectionnés bénéficie de programmes spécialisés.

Zoom sur notre partenaire: Skyrize

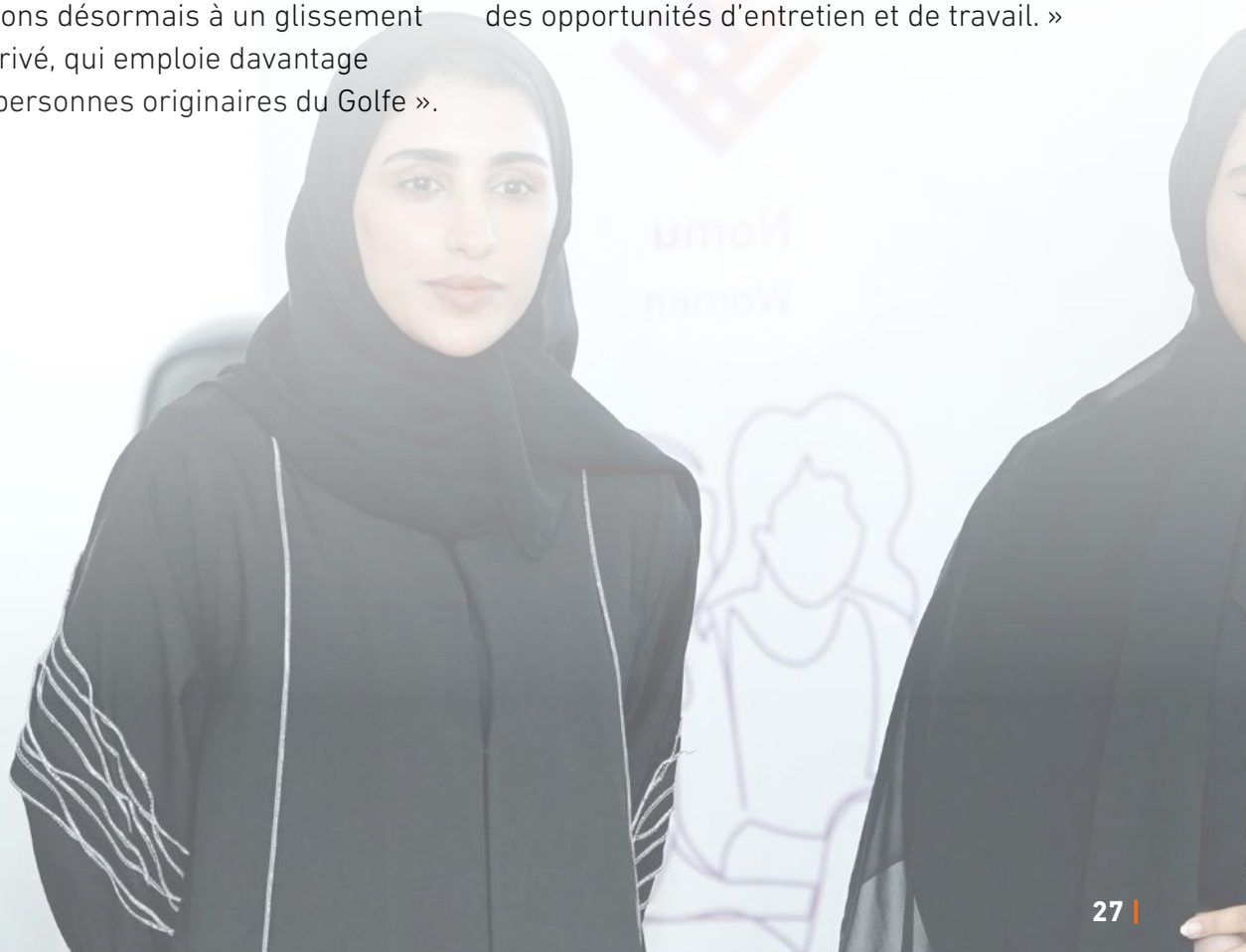
Des femmes qui débutent en confiance, avec détermination et compétences

La Fondation Abdulla Al Ghurair s'est alliée à Skyrize Partners, une société de formation proposant des programmes en gestion aux entreprises et aux femmes d'affaires arabes, au début de l'année 2023. A ce jour, Skyrize Partners forme sa septième cohorte d'apprenantes. Le programme de cinq semaines, adapté aux femmes émiraties, met l'accent sur le renforcement des compétences en leadership par le biais de formations pratiques, de projets de groupe collaboratifs et d'opportunités de mentorat.

Au cours de sa carrière, Sarah Sefiane, Directrice Associée chez Skyrize Partners, a observé des changements dans le paysage de l'emploi dans le monde arabe : « Les habitants de la région ont une préférence marquée pour le secteur public, mais nous assistons désormais à un glissement vers le secteur privé, qui emploie davantage d'Émiratis et de personnes originaires du Golfe ».

Sarah Sefiane considère cela comme une opportunité de préparer les femmes Émiraties à des carrières en entreprise, en utilisant des outils qu'elle a elle-même expérimentés au cours de son parcours professionnel, comme la gestion du temps et la communication individuelle.

Skyrize Partners a approché la Fondation Abdulla Al Ghurair avec une idée de programme. « Nous avons signé le projet dès le premier courriel », explique Sarah Sefiane. En novembre 2023, le programme a été lancé : le cursus dote les jeunes femmes - étudiantes et jeunes diplômées - d'un savoir-faire indispensable en matière de gestion et de leadership. Les entreprises partenaires jouent un rôle important : « Nous choisissons toujours un groupe performant de partenaires. Ils fournissent un mentorat ainsi que des opportunités d'entretien et de travail. »



Pour Nomu Al Ghurair, il s'agissait du premier programme à grande échelle pour les femmes. Face à la crainte d'enregistrer un nombre insuffisant de candidatures, un contenu digital attrayant a été conçu pour atteindre spécifiquement cette cible.

Au final, l'impact du programme de Skyrize Partners a dépassé les attentes. Lors de la sixième cohorte, 315 étudiantes, plus de 10 partenaires stratégiques et 50 mentors y ont participé.

« Ce succès est également à mettre aux comptes de la Fondation Abdulla Al Ghurair dont la réputation de « leader » dans le domaine de l'éducation et de l'excellence académique n'est plus à faire », explique Sarah Sefiane. Il existe en effet une confiance mutuelle et une

ambition partagées entre la Fondation et Skyrize Partners. « La Fondation fonctionne à la manière d'une entreprise, plus efficacement que les autres fondations de la région », explique-t-elle. « L'équipe prend des décisions et met en œuvre les enseignements avec rapidité. C'est très inspirant pour notre organisation de voir comment on peut transformer des idées en impact aussi rapidement. »

Le partenariat accompagnera la prochaine génération de femmes émiraties sur la voie de leur diplomation et d'un emploi afin d'augmenter leur part dans le secteur privé. Pour Sarah Sefiane, la mission est claire : « Les femmes que nous voyons ont un énorme potentiel et il s'agit de le libérer ».



Les séances ont renforcé ma confiance. Elles m'ont aidées à mieux gérer mon temps, à développer une communication efficace et à travailler en réseau. L'expérience pratique acquise dans le cadre du projet de groupe, a, en particulier, renforcé ma confiance en moi.”

— Noor Rahmeh, diplômée du programme Nomu Al Ghurair pour les femmes
Parcours en gestion et leadership
Dubai, Émirats Arabes Unis.

Accroître notre impact et étendre la portée de notre action dans le monde arabe

Au cours de ses deux premières années d'existence, la Fondation Nomu Al Ghurair a enregistré un succès remarquable, avec plus de six partenariats et de multiples collaborations. Elle a gagné la confiance de la jeunesse, des entreprises et des recruteurs, des ministères et des universités.

Forte de ce succès, elle a étendu sa mission à l'échelle de la région. L'expansion géographique en cours se fait selon le modèle qui a fait ses preuves aux Émirats Arabes Unis : aider les jeunes à accéder à des parcours de perfectionnement pertinents. La capacité de la Fondation à fournir des solutions localisées montre que les programmes sont adaptés pour répondre aux défis et aux exigences locales spécifiques.

Depuis novembre 2023, cette expansion géographique concerne la Tunisie, la Jordanie et le Liban. Elle se poursuivra dans d'autres pays arabes dans les années à venir.

La Fondation Nomu Al Ghurair s'est, en ce sens, associée à trois organisations locales expérimentées : l'Université technique Al Hussein (HTU) en Jordanie, le Digital Opportunity Trust (DOT) au Liban et la Fondation Tunisie pour le Développement (FTD) en Tunisie. (Figure 5.)

Trois parcours locaux distincts répondent aux différents besoins et niveaux de spécialisation :

- **Projets de transition** : des cours de base et un soutien en anglais sont offerts aux jeunes qui ne sont pas éligibles à une formation technique plus avancée.
- **Possibilités de perfectionnement dans des spécialisations en adéquation avec le marché** : des projets certifiés à cycle court sont une priorité. Toutes les certifications sont accréditées ou reconnues par l'industrie et directement alignées sur les besoins du marché. Différents niveaux de spécialisation sont proposés, de la pratique de base aux compétences techniques plus avancées.
- **Soutien aux compétences commerciales** : une formation professionnelle est offerte aux jeunes talents issus du monde des affaires, y compris les jeunes entrepreneurs.

Figure 5 :

Parcours évolutifs de Nomu Al Ghurair en Tunisie, au Liban, en Jordanie et aux E.A.U.

Tunisie

Année de lancement : 2023

Objectif : Formation certifiée dans des domaines reconnus par l'industrie

Liban

Année de lancement : 2023

Objectif : Formation aux compétences numériques par le biais d'un consortium dirigé par DOT Liban

Jordanie

Année de lancement : 2023

Objectif : Formation en ingénierie, informatique et gestion d'entreprise

E.A.U.

Année de lancement : 2022

Objectif : Doter les jeunes Émiratis de compétences techniques et transversales, tournées vers l'avenir et en adéquation avec le marché

Zoom sur notre partenaire: Fondation Tunisie pour le Développement

Lutter contre le chômage grâce à des formations ciblées

La Fondation Abdulla Al Ghurair s'est associée à la Fondation Tunisie pour le Développement (FTD), basée en Tunisie, en 2023 pour proposer une approche innovante pour lutter contre la crise du chômage dans le pays. L'expertise et la mission principale de la FTD étant de soutenir et promouvoir le développement économique et social du pays.

Après six années d'expérience, le Président Directeur Général, Baddredine Ouali, et le Directeur de la FTD, Omar Triki, ont conclu que la formation spécialisée des étudiants à des métiers spécifiques ne fonctionnait pas. Le taux de chômage en Tunisie continuait de dépasser les 25 %, avec une importante inadéquation des compétences des diplômés universitaires avec la demande du marché du travail.

« Au départ, nos formations adoptaient le modèle classique, qui forme à une spécialité, mais cela ne fonctionnait pas », explique Omar Triki. « J'ai dû contacter les entreprises et identifier leurs besoins spécifiques, pour orienter les formations de la FTD vers ces besoins spécifiques. »

La FTD s'est alors associée à la Fondation Abdulla Al Ghurair pour trouver une solution innovante : des programmes basés sur un

réseau de centres de formation de haute technologie dans des zones mal desservies. « Chaque centre compte généralement un espace de 1 200 mètres carrés, avec 150 ordinateurs, la fibre optique, cinq classes de formation, un fab lab et une salle polyvalente », explique Omar Triki.

Le nouveau programme utilise une approche innovante dite de « rétro-ingénierie » qui correspond à la demande du marché. La FTD compile en permanence les besoins en formation d'entreprises locales par l'intermédiaire de gestionnaires de relations dévoués. Elle conçoit ensuite des programmes de formation à court terme en fonction des demandes immédiates du marché. Elle implique également les employeurs potentiels dans le processus de sélection des stagiaires, garantissant ainsi des opportunités d'emploi avant de débiter les cursus de formation.

Deux exemples de réussite se dégagent des actions de la FTD. Dans le secteur du tourisme tout d'abord, sur l'île de Djerba, la FTD a enquêté auprès de 50 hôtels et identifié 1 500 offres d'emploi. Les professionnels du tourisme ont sélectionné 60 stagiaires parmi 300 candidats pour un programme de trois mois dans les spécialités du « room service » (service d'étage),

du bar et de la cuisine. Le programme a atteint un taux de placement de près de 100 % (seule une personne a décliné une proposition de poste pour des raisons personnelles.) Pour l'industrie textile ensuite, la FTD a développé un programme à destination de 250 femmes, pour leur permettre d'acquérir des compétences générales et techniques en textile et en gestion des déchets. Cette nouvelle approche a permis d'atteindre un taux de placement de 100 %. Près de la moitié des indicateurs clés de performance en matière d'inscription ont été atteints au cours de la première année du programme.

Celui-ci s'est ensuite étendu à des formations en informatique pour 19 secteurs d'activité différents.

La FTD souhaite poursuivre le partenariat et son développement pour explorer des modèles de formation innovants. Omar Triki envisage le potentiel d'un programme à plus long terme, explorant des modèles innovants tels que

l'intégration de plateformes d'apprentissage en ligne avec coaching sur site. A cela s'ajoute la mise en œuvre d'une plateforme de partage des connaissances entre partenaires de la Fondation pour échanger sur les meilleures pratiques et expériences. Enfin, l'ambition est aussi de chercher des moyens de légaliser les emplois informels pour en faire des postes déclarés et viables.

Omar Triki se consacre à la formation de long terme, soutenu en cela par des partenariats efficaces. « Nous sommes ouverts aux modèles innovants. Nous pouvons expérimenter un schéma avec une première cohorte et voir ce qui fonctionne et ne fonctionne pas, de manière à reproduire des modèles réussis et reproductibles. » C'est l'ouverture inhabituelle de la Fondation Abdulla Al Ghurair à ce type d'innovation, d'expérimentation et de prise de risque qui la rend particulièrement adaptée à un partenariat avec la FTD.



Je suis satisfaite de tous les aspects de la formation, notamment concernant les compétences générales : comment transmettre des informations claires ? Comment gérer le stress et les émotions ? Comment gérer les problèmes ? La partie technique a été une découverte pour moi : c'était la première fois que j'utilisais ces types de machines dont j'ai acquis une certaine maîtrise, ce qui m'a permis de décrocher un emploi auquel je ne m'attendais pas. ”

— Dhekra Hattabi, Étudiante en formation textile FTD, El Kef, Tunisie

Conclusion

Alors que le modèle Nomu Al Ghurair évolue et s'étend, il reste fidèle au principe du don bienveillant, perpétuant l'héritage de générosité du défunt Sheikh Zayed bin Sultan Al Nahyan, Père des Émirats Arabes Unis. Nomu Al Ghurair contribue à la région en autonomisant les jeunes et en soutenant les objectifs de développement nationaux et régionaux. Son succès continu illustre le potentiel transformateur de l'effort collectif de divers acteurs.

Cela met en lumière ce qui peut être accompli lorsque la philanthropie stratégique s'engage en faveur de l'autonomisation d'une communauté, lorsque les talents locaux sont exploités, lorsqu'un environnement d'apprentissage et d'adaptation continu est favorisé et lorsque les parties prenantes unissent leurs forces pour

le changement. Flexible, innovant et axé sur la durabilité, Nomu Al Ghurair est un modèle d'impact pour la région.

Toutefois, la tâche est loin d'être achevée. La vision de la philanthropie stratégique exige une action audacieuse et une collaboration entre les secteurs et les nations pour garantir que ces efforts trouvent un écho dans tout le monde arabe.

Avec ce rapport, la Fondation Abdulla Al Ghurair invite davantage de philanthropes, d'acteurs du secteur privé, et de partenaires à se joindre à sa mission. En s'appuyant sur le solide modèle de Nomu Al Ghurair, il sera possible d'impacter durablement le destin des générations futures.



Références

1. « Perspectives de l'emploi et de la situation sociale dans les États arabes, Tendances 2024, Promotion de la justice sociale à travers une transition équitable, » Organisation internationale du Travail, 2024 ["Arab States Employment and Social Outlook – Trends 2024: Promoting social justice through a just transition"], ilo.org/publications/major-publications/arab-states-employment-and-social-outlook-trends-2024-promoting-social
2. Comme l'indique le rapport « L'avenir des emplois » du Forum économique mondial, : « Voici les 10 principales compétences professionnelles de demain et le temps qu'il faut pour les acquérir », WEC, 21 octobre 2020 ["These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them"], weforum.org/stories/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/
3. Voir par exemple : A.L. Sellami et al., « Les attitudes et les intérêts des étudiants dans les STEM au Qatar à travers le prisme de la théorie sociale cognitive » Durabilité, 15(9), 7504, 2023 ; ["Student Attitudes and Interests in STEM in Qatar through the Lens of the Social Cognitive Theory"], mdpi.com/2071-1050/15/9/7504
4. « Chômage, jeunes en pourcentage (du total de la population active âgée de 15 à 24 ans) (estimation modélisée par l'OIT), » Données de la Banque mondiale, data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.1524.ZS ["Unemployment, youth total (% of total labor force ages 15-24) (modeled ILO estimate)"], data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.1524.ZS
5. « Moyen-Orient et Afrique du Nord : lutter contre les taux de chômage des jeunes les plus élevés au monde », ONU Info, 23 mai 2022 ["Middle East and North Africa: addressing highest rates of youth unemployment in the world"], news.un.org/en/story/2022/05/1118842
6. « La révolution des compétences et l'avenir de l'apprentissage et de la rémunération », McKinsey & Compagny, 28 février 2023 ["The Skills Revolution and the Future of Learning and Earning"], mckinsey.com/industries/education/our-insights/the-skills-revolution-and-the-future-of-learning-and-earning
7. La philanthropie privée au service du développement, deuxième édition : Des données pour l'action. Centre de philanthropie, OCDE, 2021 [*Private Philanthropy for Development – Second Edition*], oecd.org/en/publications/private-philanthropy-for-development-second-edition_cdf37f1e-en.html

8. N. Farouky, Building a Stronger Infrastructure for Effective Arab Philanthropy, Université américaine du Caire, 2022 [*Building a Stronger Infrastructure for Effective Arab Philanthropy*], arabfoundationsforum.org/wp-content/uploads/2023/03/Building-a-Stronger-Infrastructure-for-Effective-Arab-Philanthropy-v.5.pdf;
9. Objectifs de développement durable : le programme de développement durable, Nations Unies, www.un.org [The Sustainable Development Agenda], un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/
10. « Partenariats pour un impact : l'éducation au cœur des préoccupations », Abdulla Al Ghurair, rapport annuel 2023 [*Partnerships for Impact: Education in Focus*], alghurairfoundation.org/our-impact/agf-annual-report-2023/
11. Le modèle 3Cs est développé à partir d'une étude de recherche menée par la Fondation Abdulla Al Ghurair et Accenture, 2022



**Abdulla Al Ghurair
Foundation**

