

## ÉVALUATION FINALE

**CVE/081**

Programme emploi et employabilité

### FICHE SYNTHÉTIQUE

Pays	Cabo Verde
Titre long du projet	Programme emploi et employabilité
Titre court du projet	Emploi et employabilité
Code LuxDev	CVE/081
Version du rapport	Septembre 2021

### NOTATION DU PROJET PAR LA MISSION D'ÉVALUATION

Notation globale (efficacité)	<b>2</b> Échelle de 1 (résultats excellents, dépassant sensiblement les attentes) à 6 (l'action de développement est infructueuse ou la situation s'est plutôt dégradée).
Notation des autres critères d'évaluation	Pertinence : <b>2</b> Cohérence : <b>2</b> Efficience : <b>2</b> Impact : <b>3</b> Durabilité : <b>3</b>

## RÉSUMÉ EXÉCUTIF

En 2021, la direction de la Coopération et de l'action humanitaire du ministère des Affaires étrangères et européennes et LuxDev ont commandé une **évaluation finale du programme de l'emploi et de l'employabilité (CVE/081)**. Ce rapport a été sollicité dans le cadre du Programme indicatif de coopération 2016-2020 entre la République du Cabo Verde et le Grand-duché de Luxembourg et élaboré par une société de conseil indépendante, dénommée SOFRECO.

Ce rapport d'évaluation technique vise à :

- évaluer les résultats et les objectifs spécifiques atteints au moment de l'évaluation par rapport à ce qui était prévu dans le Document technique et financier ;
- évaluer les résultats obtenus concernant l'accès des bénéficiaires aux séances de formation ;
- évaluer la gestion et le suivi du programme ;
- évaluer le programme selon les critères du Comité d'aide au développement de l'Organisation de développement et de coopération économique (pertinence, cohérence, efficacité, efficience et durabilité) et les thèmes transversaux (gouvernance en faveur du développement, égalité de genre, environnement et changements climatiques) ;
- évaluer des points spécifiques liés à l'Observatoire du marché du travail, à la plateforme de suivi du secteur Système intégré de l'information, de l'éducation, de la formation et de l'emploi (secteur de l'éducation, de la formation et de l'emploi), à la collaboration entre l'Aide budgétaire sectorielle et le CVE/081 et au soutien apporté au Fonds pour la promotion de la formation professionnelle dans le cadre des financements alternatifs, aux effets du Covid ;
- tirer des enseignements de ce que l'on a appris et proposer des recommandations pour de futurs projets dans le même secteur, comprenant une forte composante de qualification et de renforcement des mécanismes d'insertion professionnelle.

Le rapport a été élaboré à la suite d'une mission sur le terrain, au Cabo Verde, effectuée entre le 1 et le 9 septembre, qui a permis de réunir une cinquantaine de personnes issues du secteur de l'emploi et de l'employabilité. Parmi les participants, il y avait des acteurs luxembourgeois (ministère des Affaires étrangères et européennes, LuxDev), des institutions Cabo-verdiennes (ministères, institutions impliquées dans le processus de mise en place du Programme indicatif de coopération 2016-2020), d'autres acteurs qui interviennent dans ce secteur, la société civile (chambres de commerce) et d'autres donateurs.

Les activités du programme CVE/081 - Emploi et employabilité, dont le protocole d'accord a été signé le 2 juin 2016, ont débuté en juillet 2016. Ce programme vise spécifiquement à **renforcer l'employabilité des bénéficiaires de la Formation professionnelle, notamment les jeunes et les femmes**. Cet Objectif spécifique du programme est intimement lié au résultat attendu dans l'axe 1 du Programme indicatif de coopération 2016-2020, où l'on précise que l'employabilité doit être renforcée pour accroître l'insertion professionnelle des jeunes et pérenniser les emplois. **Ce programme se déroule selon trois axes** : (i) le renforcement de la gouvernance et de la capacité des acteurs du secteur Éducation, formation et emploi, au niveau central et au niveau décentralisé (résultat 1, subdivisé en dix sous-résultats) ; (ii) l'introduction d'améliorations concernant l'adéquation entre les offres de formation et les exigences du marché du travail (résultat 2, subdivisé en six sous-résultats) ; (iii) la viabilité technique et financière des institutions de l'enseignement technique et de la formation professionnelle (résultat 3, subdivisé en trois sous-résultats).

Le budget du CVE/081 est de 10 millions d'EUR, pour une période de mise en place de 64 mois (55 mois initialement, plus neuf mois de prolongation). De plus, une Aide budgétaire sectorielle de 10 millions d'EUR pour la période 2016-2021 vient renforcer les activités du secteur.

S'inscrivant dans la continuité des interventions précédentes financées dans le cadre des Programmes indicatifs de coopération, **le programme CVE/081 vise en outre à consolider les avancées effectuées par les projets successifs (CVE/059, CVE/071 et CVE/077)**.

## Principales conclusions et recommandations

À l'issue de l'évaluation, la mission a attribué au programme la note globale de 2 et a attribué notamment, en ce qui concerne les critères d'efficacité, de pertinence et de cohérence, la note de 2, qui correspond à l'appréciation « résultats au-dessus de la moyenne, les performances sont meilleures que prévues dans certains domaines », et en ce qui concerne les critères d'efficacité et de durabilité, elle a attribué au programme la note de 3, qui correspond à l'appréciation « résultats attendus, mais possibilités d'amélioration ».

Dans le détail, cette évaluation fait les constats suivants :

- pertinence :

Le programme CVE/081 a été conçu **en sondant les acteurs Cabo-verdiens pleinement en phase avec les priorités du gouvernement** définies dans les documents stratégiques généraux (programme du gouvernement pour la IX<sup>e</sup> législature, 2016-2021), dans les documents de développement (Plan stratégique de développement durable 2017-2021) et les documents sectoriels (Plan stratégique de l'éducation 2017-2021), pour créer une correspondance avec les besoins du gouvernement en renforçant la capacité des acteurs centraux et décentralisés (publics et privés) du secteur Éducation, formation et emploi.

On peut dire que parmi les **offres de formation relatives aux formations qui ont été dispensées**, les principales formations ont été dispensées dans les domaines de la stratégie et de la gestion des entités du secteur Éducation, formation et emploi et que les personnes interrogées (dirigeants d'entités du secteur Éducation, formation et emploi) considèrent unanimement que les actions de formation effectuées ont contribué de manière décisive à la réalisation des objectifs globaux des destinataires et des entités. On constate aussi que les personnes interrogées sont unanimes quant à **l'adéquation des activités de formation avec les priorités stratégiques des organisations du secteur Éducation, formation et emploi**, qui visaient à suivre les plans nationaux et le marché du travail.

On a également constaté qu'une contribution effective a été apportée à la **viabilité technique et financière des entités** soutenues (entités publiques, secteur privé et société civile) grâce à la capacitation, à la création d'instrument et d'outils, ainsi qu'à l'aide à la réhabilitation d'infrastructures et d'équipements.

Le programme a mis en œuvre des **mesures de gestion, de suivi, de contrôle et d'évaluation** jugées très satisfaisantes par les bénéficiaires, notamment : une matrice sectorielle, la Gestion par les résultats, des outils de suivi et d'évaluation.

Le programme a été pertinent en termes de **réduction de la pauvreté**, d'augmentation de la capacité des services compétents au niveau national, afin de répondre aux besoins du marché du travail au niveau de la qualité des bénéficiaires directs : institutions publiques, privées et société civile, que ce soit au niveau de la création de systèmes et de procédés, de la capacitation, des infrastructures et des équipements ;

- cohérence :

**L'intervention est compatible avec d'autres interventions relatives au secteur et aux institutions**, puisque LuxDev est le principal donateur du secteur de l'emploi, au Cabo Verde.

Des réunions périodiques **entre donateurs** du même secteur sont organisées, dans un souci de complémentarité, d'harmonisation et de coordination entre ces derniers et afin qu'il n'y ait pas de chevauchement. Les principales instances permettant d'harmoniser l'aide avec les autres donateurs sont le Groupe d'appui budgétaire (Portugal, Union européenne, Banque africaine de Développement et Banque mondiale) et Comité de pilotage conjoint avec Programme des Nations unies pour le développement - Organisation internationale du travail et l'Organisation non gouvernementale Aide au développement autonome.

Récemment, au Cabo Verde, lors du remaniement gouvernemental, la Direction générale de l'Emploi, de la Formation professionnelle et des Stages professionnels a été rattachée au ministère des Finances, qui est le service central de conception et d'intégration technique et normative dans les domaines de la Formation professionnelle, de l'emploi et de la création d'entreprise, ainsi que dans le domaine des stages professionnels, qui est chargée, entre autres, de **coordonner les projets de coopération nationale et internationale relatifs aux secteurs de l'emploi et de l'employabilité. La coordination intégrée des donateurs dans le secteur de l'emploi et de l'employabilité permet aussi au pays de veiller à ce qu'il n'y ait pas de chevauchement de projets et elle permet de créer une synergie et une complémentarité entre divers donateurs ;**

- efficacité :

L'intervention a largement atteint les objectifs et les résultats escomptés, en **contribuant fortement au renforcement des mécanismes de gouvernance et à la structuration des processus**, mais il n'y a pas encore eu de mise en place de la coordination sectorielle, car celle-ci de la contrepartie nationale.

Avec un taux d'exécution financière qui tourne autour des 99,7 % (approximativement, car l'équipe est en train de clôturer le bilan) et un taux d'exécution d'activités de près de 100 %.

Il y a eu une **appropriation effective par les acteurs nationaux, grâce à la création d'instruments techniques et à l'aide à la création d'instrument légaux, à la capacitation, essentiellement celle des bénéficiaires gouvernementaux, au remodelage des structures, principalement dans des écoles techniques et à la reconstruction et aux équipements** destinés aux ateliers comprenant une composante pratique.

**Dans le résultat 1**, le programme a été accompli dans sa quasi-totalité, le R1 ayant été accompli. « la gouvernance et les capacités des intervenants dans le secteur de l'Éducation, formation et emploi ont été renforcées » dans la plupart de leurs activités.

**Dans le résultat 2**, l'adéquation entre les offres de formation et les exigences du marché du travail a été améliorée ; dans les six sous-résultats, 90 activités d'aide à la mise en adéquation des offres de formation aux besoins du marché du travail ont été mises en œuvre pendant la période durant laquelle le projet était en vigueur ; des activités de renforcement des capacités techniques et des capacités de gestion des équipes techniques des centres chargés du secteur de l'Éducation, formation et emploi ont été mises en œuvre ; on a revu et actualisé la structure de coordination du système national de qualification et les profils de compétences afférents ont et on a apporté une aide aux infrastructures et à la fourniture d'équipements aux quatre écoles techniques et à plusieurs Centres de l'emploi et de la formation professionnelle.

**Dans le résultat 3**, on constate que le taux d'exécution des activités est supérieur à celui qui avait été prévu pour la totalité du projet, puisque 83 activités, subdivisées en fonction des six sous-résultats prévus, avaient été prévues et que 93 activités ont été réalisées, ce qui donne un taux d'exécution de 112 %, qui a contribué à accroître la viabilité technique des entités publiques du secteur des Éducation, formation et emploi, des organisations du secteur privé et de la société civile, notamment à travers l'élaboration de documents stratégiques au niveau central et au niveau centralisé, dans quatre îles. Dans le domaine de l'apprentissage et du renforcement des capacités, on a réalisé des diagnostics de marché, soit à travers des formations en face à face ou sous la forme de coaching, soit encore à travers des plateformes numériques. Le projet a également aidé le secteur de l'Éducation, formation et emploi en matière d'acquisition de mobilier, de matériel informatique et d'Aide technique ;

- efficience ;

La Coopération luxembourgeoise bénéficie d'une forte visibilité dans le domaine de l'emploi et de l'employabilité. Les principaux objectifs structurels du CVE/081 ont été atteints : (i) le renforcement de la gouvernance du secteur ; (ii) l'élaboration de processus d'employabilité et d'insertion professionnelle ; (iii) le renforcement de la gestion des centres de formation et de la viabilité technique et financière des entités du secteur ; (iv) l'implication du secteur privé dans les actions de formation et d'insertion professionnelle ; et (v) l'aide à la décentralisation. Il se caractérise par une exécution financière presque identique à ce qui avait été prévu, c'est-à-dire 10 000 millions d'EUR ;

- durabilité ;

Le programme CVE/081 a tenté de **consolider les mesures d'aide précédentes** de la Coopération luxembourgeoise dans le domaine de la formation, de l'emploi et de l'employabilité et il **a contribué au développement et à la durabilité du secteur en appuyant des activités spécifiques de renforcement de la gouvernance du secteur** ; (ii) développement de processus d'employabilité et d'insertion professionnelle, (iii) renforcement de la gestion des centres de formation et de la viabilité technique et financière des entités sectorielles ; (iv) implication du secteur privé dans les actions de formation et d'insertion professionnelle ; et (v) aide à la décentralisation. Toutefois, il y a certaines contraintes, certains risques, qui restreignent la durabilité des interventions du programme au niveau national, tels que : l'instabilité institutionnelle due à la rotation des cadres et des gestionnaires ; le manque de ressources humaines au sein des diverses institutions bénéficiaires ; l'étranglement des budgets alloués au recrutement de nouveaux employés, à l'entretien, aux remaniements et aux équipements ; le fait que les profils d'entrée en formation des apprentis soient parfois inadéquats, ce qui nuit à la pérennisation de leur poste ; l'articulation avec les entreprises est encore peu effective ; la nécessité de prendre des décisions concernant la coordination sectorielle, le Système intégré de l'information, de l'éducation, de la formation et de l'emploi et d'accroître l'articulation avec le secteur privé.

**À partir des constats qui ont été faits, l'évaluation Comité d'aide au développement adresse les recommandations suivantes au gouvernement Caboverdien, avec le soutien de donateurs, si possible :**

- **assurer le contrôle d'activités structurantes dans le secteur Éducation, formation et emploi**, de la mise en place de l'Observatoire de l'emploi, de la mise en place du Système intégré de l'information, de l'éducation, de la formation et de l'emploi, de processus de décentralisation et d'autres plateformes considérées comme étant pertinentes, de l'opérationnalisation et de la mise en place de la coordination sectorielle ;
- assurer la continuité de l'aide aux activités structurantes dans le secteur Éducation, formation et emploi, en se focalisant sur les points essentiels suivants :
  - renforcement de la gouvernance et de la capacité des intervenants dans le secteur de l'Éducation, formation et emploi,
  - aide à la mise en place de la stratégie de promotion d'un travail digne,
  - poursuivre l'action du gouvernement et soutenir le programme en faveur d'une Gestion par les résultats,
  - aide à la numérisation des processus auprès des acteurs publics du secteur,
  - aide aux études et aux instruments pour les entités du secteur,
  - aide financière directe au secteur public de l'emploi, aide budgétaire renforcée,
  - **adéquation entre les offres de formation et les exigences du marché du travail**,
  - création/adaptation de nouvelles qualifications professionnelles adaptées au marché du travail, comprenant une forte composante numérique,
  - continuité du renforcement des capacités techniques et des capacités de gestion des équipes techniques des centres chargés du secteur de l'Éducation, formation et emploi en réponse aux besoins du marché du travail,
  - création d'instruments et de mécanismes d'aide à l'emploi, à l'entrepreneuriat et à la création d'autoentreprises,
  - aide à la création de partenariats stables avec des entreprises du secteur de la production, pour faciliter les stages/l'embauche des jeunes, pour les écoles techniques et pour la Formation professionnelle,
  - aide à la dynamisation d'actions d'insertion des jeunes *Not in Employment, Education or Training* (NEETS) (jeunes qui n'étudient pas, n'ont pas d'emploi et ne suivent pas de formation),
  - mise en œuvre d'actions et d'instruments destinés à la formation pédagogique et technique des formateurs.