

## ÉVALUATION INTERMÉDIAIRE

**CVE/081**

Programme Emploi et Employabilité

### FICHE SYNTHETIQUE

Pays	Cabo Verde
Titre long du Projet	Programme d'Emploi et Employabilité
Titre court du Projet	Emploi et Employabilité
Code LuxDev	CVE/081
Version du Rapport	Novembre 2018

### 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> Efficience : <b>3</b> Durabilité : <b>3</b>

## RÉSUMÉ EXÉCUTIF

En 2018, la Direction de la coopération au développement et de l'action humanitaire du ministère des Affaires étrangères et européennes et Lux-Development, ont commandité **un rapport d'évaluation intermédiaire du Programme Emploi et Employabilité (CVE/081)**. Ce rapport a été sollicité dans le cadre de la revue à mi-parcours plus globale du IV Programme indicatif de Coopération 2016-2020 entre la République du Cabo Verde et le Grand-Duché de Luxembourg, confiée au cabinet indépendant EY.

L'objectif de ce rapport technique d'évaluation est triple :

- dresser un bilan intermédiaire permettant d'apprécier les acquis du programme au moment de l'évaluation ;
- évaluer ce programme en se basant sur des critères du Comité d'Aide au Développement de l'Organisation de coopération et de développement économique (pertinence, efficacité, efficience, durabilité) et des thèmes transversaux (gouvernance pour le développement, égalité de genre, environnement et changement climatique, renforcement des capacités) ;
- formuler des recommandations réalistes et pragmatiques, permettant d'introduire des améliorations au programme en cours en vue de renforcer la lutte contre la pauvreté, le développement durable et la qualité et l'efficacité de la Coopération luxembourgeoise.

Le présent rapport a été élaboré suite à une mission de terrain au Cabo Verde conduite entre le 25 juin et le 12 juillet qui a permis de rencontrer une cinquantaine de personnes dans le secteur de l'emploi et l'employabilité parmi les acteurs luxembourgeois (ministère des Affaires étrangères et européennes, LuxDev), les institutions capverdiennes (ministères, institutions impliquées dans la mise en œuvre du IV Programme indicatif de Coopération), d'autres acteurs opérant dans le secteur, la société civile (chambres de commerce, syndicats) et d'autres bailleurs de fonds.

Le programme CVE/081 - Emploi et employabilité, dont le protocole d'accord a été signé le 2 juin 2016, a démarré ses activités en juillet 2016. Ce programme vise spécifiquement à **renforcer l'employabilité des bénéficiaires de la formation professionnelle, en particulier les jeunes et les femmes**. Cet objectif spécifique du programme s'aligne avec le résultat attendu par l'axe 1 du IV Programme indicatif de Coopération où il est indiqué que l'employabilité doit être renforcée pour une meilleure insertion professionnelle des jeunes et pour la durabilité de l'emploi.

Ce programme se décline selon trois axes :

- le renforcement de la gouvernance et des capacités des acteurs du secteur Education, Formation et Emploi, central et décentralisé (résultat 1, décliné en dix sous-résultats) ;
- l'amélioration de l'adéquation entre les offres formatives et les exigences du marché du travail (résultat 2, décliné en six sous-résultats) ;
- la viabilité technique et financière des institutions enseignement technique et formation professionnelle (résultat 3, décliné en trois sous-résultats).

Dans la continuité des interventions précédentes, financées dans le cadre des Programmes indicatifs de Coopération, **le programme CVE/081 vise aussi à consolider les avancées permises par les projets successifs (CVE/059, CVE/071 et CVE/077)**. Le CVE/081 a pris en compte, dans la phase initiale de ses activités, l'alternance politique et les ajustements nécessaires liés aux priorités des nouvelles équipes dirigeantes bien que l'analyse des risques du document technique et financier ait sous-estimé en importance ces bouleversements. Diverses sessions d'informations et réunions de travail ont été nécessaires pour discuter de la logique d'intervention en fonction des capacités et pratiques de mise en œuvre des partenaires. En substance, les principales lignes d'action ont été maintenues à la fois au niveau des objectifs et des résultats prévus dans le document original, comme en témoigne le cadre logique d'intervention révisé de juin 2018.

## Principales conclusions et recommandations

Au terme de l'évaluation, la mission a attribué la qualification globale 2, dont plus spécifiquement pour les critères de durabilité correspondant à l'appréciation « *résultats au-dessus de la moyenne, dans certains domaines les performances sont meilleures que prévues* ». De même, la pertinence a bénéficié d'une notation équivalente à 2. Dans le détail, elle formule les constats suivants :

- pertinence : le programme est pertinent dans une large mesure car il répond aux priorités du Cabo Verde exprimées dans ses stratégies nationales de développement (programme de gouvernement pour la IX<sup>ème</sup> législature 2016-2021, Plan stratégique pour le développement durable 2017-2021) et sectorielles (Plan stratégique d'éducation) et a été conçu en consultation avec les acteurs capverdiens, grâce à une démarche participative associant un large éventail d'acteurs du secteur Éducation, Formation et Emploi. Cette pertinence/cohérence externe s'appuie aussi sur l'alignement recherché dans le cadre du travail de révision du cadre logique du programme notamment au niveau des indicateurs et le rôle de chef de file du Luxembourg dans le secteur en termes d'articulation avec d'autres bailleurs de fonds (via le Comité de pilotage conjoint avec le programme multilatéral Programme des Nations unies pour le développement - Organisation internationale du Travail et le Groupe d'appui budgétaire<sup>1</sup>). Des possibilités d'amélioration existent toutefois pour que les actions mises en place ciblent davantage certains besoins du marché du travail et bénéficiaires, notamment les femmes et les jeunes, sans que sur ce dernier point soit remis structurellement en cause l'approche institutionnelle que privilégie la Coopération luxembourgeoise ;
- efficacité : l'atteinte de l'objectif général de renforcement de l'insertion professionnelle au Cabo Verde a été globalement dépassée en 2017 mais cette progression est en trompe-l'œil (davantage le fait de l'augmentation des inactifs que de la création de l'emploi). Dans le détail, elle n'a pas été réalisée en particulier pour les femmes et les jeunes où un recul est d'ailleurs observé d'après les données de l'Institut national des statistiques. L'évaluation dresse un bilan contrasté des interventions de la Coopération luxembourgeoise au niveau des résultats et sous-résultats. Le résultat 1 de renforcement de la gouvernance a été partiellement atteint avec des possibilités d'amélioration (constat dressé à la date de la mission, des développements positifs ont été observés depuis), en particulier pour s'assurer de l'opérationnalisation des dossiers structurants pour l'avenir du secteur, comme l'Observatoire de l'Emploi, le système de suivi (Système Intégrée d'Information, Éducation, Formation, Emploi) et l'unité de coordination sectorielle. Il est trop tôt pour se prononcer sur le résultat 2 car la valeur atteinte pour les indicateurs identifiés dans la matrice de résultat n'est pas renseignée/disponible. Néanmoins, si les conditions d'une meilleure adéquation des offres de formation avec les besoins du marché du travail sont réunies, il existe des axes d'amélioration, notamment en mettant davantage l'accent dans certains domaines (numérique, auto-entrepreneuriat), en lien avec les priorités gouvernementales, ainsi que pour renforcer l'articulation avec les acteurs privés (qui porte aussi sur les deux autres résultats). Enfin, l'atteinte du résultat 3 de renforcement de la viabilité des institutions publiques et privées est soit non mesurable en l'état, soit en bonne voie d'être atteint avec toutefois des points de vigilance autour du cadre de la mise en œuvre des partenariats public-privé (École hôtelière et de tourisme du Cabo Verde). Enfin, les principes de l'efficacité de l'aide sont globalement pris en compte et appliqués, avec des progrès possibles notamment sur la gestion axée des résultats et l'appropriation ; les thèmes transversaux du renforcement des capacités et du genre sont aussi adéquatement pris en compte ;
- efficacité : la Coopération luxembourgeoise bénéficie d'une forte visibilité dans le domaine de l'emploi et l'employabilité, secteur traditionnel de son intervention, aidée en cela par plusieurs outils (panneaux, formations, séminaires, radio, télévision, journaux). Cependant, pour cibler certains publics, elle a insuffisamment recours à de nouveaux vecteurs de communication (réseaux sociaux). Le programme se caractérise, de surcroît par une sous-exécution financière par rapport aux prévisions initiales du document technique et financier (taux de décaissement de 23% contre 40% espéré initialement à fin 2017, en raison de difficultés rencontrées et de retards pris dans un contexte national mouvant) ;

---

<sup>1</sup> Le Groupe d'appui budgétaire réunit deux fois par an les bailleurs de fonds qui octroient une aide budgétaire au Cabo Verde : la Banque mondiale, la Banque africaine de développement, l'Union européenne, le Luxembourg et le Portugal.

- durabilité : le programme bâti dans la continuité d'interventions précédentes a recherché à consolider les avancées permises par ces projets successifs. Plusieurs initiatives œuvrent à la durabilité des interventions (renforcement des capacités, appui à l'élaboration de stratégies pluriannuelles, soutien à des initiatives structurantes, outils / approches adaptées, comme la gestion axée sur les résultats et la matrice des indicateurs avec des fiches individuelles, recherche de la diversification des sources de financement du secteur Éducation, Formation et Emploi). Toutefois, des freins limitent la durabilité de ces interventions, dont l'instabilité institutionnelle et la rotation des cadres et gestionnaires, l'insuffisance des ressources humaines et le manque parfois de disponibilité de la contrepartie capverdienne qui pose la question d'un calibrage approprié des interventions et d'une analyse proportionnée des capacités d'appropriation dès la phase de formulation, l'inadéquation de certaines formations reçues (trop spécifiques ou parfois au contraire trop généralistes)<sup>2</sup> ou encore l'absence de décisions concernant des dossiers phares.

À partir des constats identifiés, l'évaluation Comité d'Aide au Développement préconise les recommandations suivantes :

- s'assurer de l'opérationnalisation rapide des dossiers structurants pour l'avenir du secteur Éducation, Formation et Emploi ;
- continuer les efforts du programme en temps voulu et si nécessaire en faveur de l'alignement avec les priorités du gouvernement ;
- étudier par le programme des modalités d'action visant à soutenir davantage les bénéficiaires indirects, en particulier les femmes et les jeunes ;
- continuer les efforts du programme en faveur d'une meilleure articulation avec les acteurs privés afin de renforcer l'adéquation des offres de formation avec les besoins du marché du travail ;
- poursuivre l'action du gouvernement en faveur d'une gestion renforcée axée sur les résultats ;
- consolider la visibilité du programme, notamment auprès des jeunes, en recourant à de nouveaux vecteurs de communication ;
- accroître la durabilité du programme.

---

<sup>2</sup> Dans un programme visant surtout le renforcement de l'employabilité et l'insertion professionnelle des jeunes et des femmes, des actions de formation seront nécessaires pour le personnel, en Administration de Bases de Données, Excel Avancé, SPSS Avancé, MS Project, Marketing & Communication ?