

## EVALUATION FINALE

**CVE/071**

Projet d'appui au Programme national  
d'Emploi et de Formation professionnelle

### FICHE SYNTHÉTIQUE

Pays	Cap-Vert
Titre long du projet	Projet d'appui au Programme national d'Emploi et de Formation professionnelle
Titre court du projet	PAPNEFP
Code LuxDev	CVE/071
Version du Rapport	Août 2013

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

Notation globale (Efficacité)	<b>2</b> Echelle 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>1</b> Efficience : <b>1,5</b> Durabilité : <b>2</b>

## RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Ce résumé exécutif présente une synthèse de l'ensemble des résultats atteints par le projet au moment de la mission d'évaluation finale du CVE/071 ainsi que les conclusions et recommandations des évaluateurs. Cette évaluation a été menée par une équipe d'experts indépendants à la demande de LuxDev. L'équipe d'évaluation était composée par Madame Nina Billorou et Monsieur Michel Feutrie. Nina Billorou a été chargée d'évaluer le projet dans son ensemble tandis que Michel Feutrie a évalué le Résultat 2 «un système national de développement de programmes est mis en place» et plus spécifiquement le progrès du système national des qualifications. Du point de vue méthodologique l'équipe a priorisé une approche participative considérant les besoins, les intérêts et les opinions des bénéficiaires directs et indirects, combinant les instances d'échange individuel et collectif. Il faut souligner le soutien que l'équipe a eu de la part de tous les membres actuels de l'unité de gestion du projet, ainsi que de l'ancien conseiller technique principal venu au Cap-Vert pour accompagner la mission. L'équipe d'évaluation externe a cherché à construire un rapport de travail constructif avec l'ensemble des acteurs ainsi qu'avec les techniciens du projet, afin d'appréhender la complexité du processus de mise en œuvre du projet et d'intégrer à l'évaluation leurs idées et points de vue. La mission a eu des entretiens individuels et en groupe avec les différents acteurs (au total 40 personnes interviewées) et une restitution des conclusions a eu lieu de façon à inclure tous les points de vue et commentaires du terrain dans ce rapport.

L'objectif spécifique du projet était de consolider et d'articuler l'enseignement et la formation technique et professionnelle afin de créer des opportunités de formation et d'emploi répondant aux besoins du marché du travail. Deux questions sont essentielles dans cet énoncé:

- la consolidation et l'articulation de la formation technique et professionnelle dans laquelle il y a eu des progrès considérables, d'abord autour du comité de coordination interministériel et d'autres mécanismes, puis du système national des qualifications. Ces avancées ont porté leurs fruits dans la politique intégrée et le processus de travail mené lors de la préparation du CVE/077 ;
- les besoins du monde du travail : aujourd'hui les bénéficiaires de la formation technique et professionnelle du Cap-Vert disposent d'une offre formative sur la base des qualifications définies avec la participation active des acteurs du monde du travail ce qui assure leur pertinence. Mais le défi de la durabilité reste posé car elle devra être mise à jour périodiquement. Un aspect clé est le consensus général exprimé par les différentes catégories d'acteurs mobilisés. Tous les acteurs affirment qu'il faut contribuer pour que le système devienne une réalité.

### Principales conclusions et recommandations

#### *En ce qui concerne le projet en général :*

Bien qu'il s'agisse d'un projet qui a des objectifs visant des aspects très hétérogènes et qui impliquent des niveaux d'intervention très différents, les résultats sont très positifs. Il faut particulièrement signaler le degré d'appropriation du nouveau paradigme par les acteurs et le processus de gestion du changement menée par l'équipe de projet.

C'est un projet qui a ouvert la voie dans plusieurs domaines, dont les plus importants sont d'après les évaluateurs :

- l'articulation et la collaboration des acteurs publics de la formation technique et professionnelle et le développement des ressources humaines au Cap-Vert, ce qui a permis de construire les bases du projet CVE/077 ;
- le changement de paradigme en matière de formation initiale et continue vers une offre formative axée sur la demande du secteur productif ;
- l'approche systémique de la formation technique et professionnelle et le développement des compétences dans un cadre d'apprentissage tout au long de la vie des personnes.

Ce qui reste à faire est de :

- renforcer et consolider les liens et les alliances encore embryonnaires avec le secteur productif<sup>1</sup> ;
- accompagner, appuyer et évaluer la mise en œuvre des nouvelles qualifications ;
- renforcer le système national des qualifications et son rôle articulateur de l'apprentissage au long de la vie au Cap-Vert

En ce qui concerne l'équipe<sup>2</sup> du projet, il faut remarquer sa capacité technique et d'articulation avec les acteurs publics et privés. C'est une équipe unie et dont le travail est axé sur les objectifs, qui a été capable d'harmoniser les délais du projet avec le temps nécessaire aux transformations culturelles qui se sont opérées dans les institutions. Dans le même sens, l'équipe a mis l'accent sur la construction participative tout en définissant comme priorité le développement des capacités dans les institutions et des acteurs. En résumé, l'équipe a facilité des transformations, en s'adaptant à la culture et aux possibilités du contexte afin d'assurer leur solidité et leur consistance.

### **En ce qui concerne les résultats :**

Le Résultat 1 comprend des tâches très hétérogènes. Globalement, ce résultat a été atteint, le projet a contribué à un changement de culture qui a impliqué le développement d'une solide coordination des acteurs publics de la formation technique et professionnelle, préparant le terrain pour la mise en œuvre de la politique intégrée et des actions conjointes des ministères concernés. Reste à incorporer la participation active des acteurs privés, employeurs et syndicats à tous les niveaux. Pour obtenir des avancées à cet égard il faut, tout d'abord, de la volonté politique.

*Il est recommandé de soutenir la conception et la mise en œuvre d'une stratégie pour la participation du secteur productif dans la formation technique et professionnelle visant à faciliter le compromis et le dialogue social effectif et informé.*

La formation des gestionnaires a été une initiative innovatrice et très pertinente qui devrait être systématisée et récupérée en tant que « Bonne Pratique »<sup>3</sup>. Elle pourrait faire partie de l'offre formative régulière dans le pays<sup>4</sup> et aussi être reprise dans d'autres processus (ou projets).

*Il est recommandé de : i) prévoir l'évaluation du transfert et de l'impact de toute action de formation qui implique un investissement considérable de ressources, ii) aborder le développement des capacités avec l'intégration des outils de gestion des ressources humaines par compétences dans les organisations, et iii) systématiser et diffuser cette bonne pratique qui serait utile pour d'autres projets visant les capacités de gestion et le renforcement institutionnel.*

La construction des infrastructures a subi de nombreux changements depuis la formulation du projet. A présent les centres sont opérationnels à l'exception du centre en Energies renouvelables et Maintenance industrielle. Le défi consiste à assurer sa viabilité en termes de qualité des services ainsi qu'à optimiser l'utilisation de la capacité installée.

*Il est recommandé de : i) accompagner la mise en œuvre des qualifications dans les nouveaux centres (fondamentalement de transformation alimentaire), ainsi que de ii) préparer dès maintenant le « modèle » du centre en Energies renouvelables et Maintenance industrielle, en tant que centre de référence et partenariat avec le secteur productif public et privé.*

En ce qui concerne le Résultat 2, l'acquis le plus significatif de la dernière période est la mise en place effective de l'unité de coordination du système national des qualifications et de son entrée en fonction. Une autre avancée significative réside dans la production des qualifications selon l'approche par compétences, au-dessus de l'objectif initialement fixé. Mais il faut passer de la phase d'expérimentation à la phase d'implantation généralisée des qualifications et de son système.

---

<sup>1</sup> Comme une des personnes interviewées l'a dit « il ne faut pas perdre les liens qui se sont construits pendant le projet ».

<sup>2</sup> Equipe intégrée par Eusebio Mora, Sandro Mazzetti et Susana Villarroel.

<sup>3</sup> Le terme « Bonne Pratique » fait référence à une expérience qui a déjà obtenu des bons résultats dans un certain contexte et qui pourrait être reprise et adaptée pour améliorer des pratiques existant dans d'autres contextes.

<sup>4</sup> Les personnes/institutions qui ont été liées à l'élaboration et la mise en place du Master, ont signalé cet intérêt.

*Il est recommandé de travailler assez rapidement sur la question de la gouvernance du système national des qualifications. Au-delà du choix d'une personnalité compétente se pose la question (i) d'un conseil ou d'un comité de pilotage destiné à accompagner la mise en œuvre d'un système national des qualifications et de soutenir le directeur de l'unité de coordination, ii) d'une mission d'analyse et de recherche pour recueillir les informations nécessaires au pilotage du dispositif et pour assurer le suivi et mesurer son impact, iii) de trouver un équilibre entre la rigidité nécessaire au démarrage pour assurer l'homogénéisation et une flexibilité qui laisse de la place pour les adaptations locales.*

Quand à l'articulation entre les programmes de l'enseignement technique et de la formation technique et professionnelle en fonction des qualifications, les avancées sont significatives et vont au delà de ce qui proposait le document de projet. Le processus d'appropriation a été plus lent mais semble durable.

*Il est recommandé de i) former les enseignants et les formateurs en évaluation par compétences, ii) soutenir la mise en place d'un système de développement continu de la performance des enseignants par compétences, iii) soutenir l'expansion de l'approche par compétences aux nouveaux domaines d'apprentissage, iv) travailler sur base d'une conception de l'offre formative également intégrée enseignement technique et formation technique et professionnelle à partir d'un réseau de centres (centre d'emploi et de formation professionnelle et écoles techniques), afin d'optimiser les ressources humaines et matérielles disponibles.*

La « reconnaissance, validation et certification des compétences » n'est pas encore mise en place. Le projet dispose de la méthodologie et des procédures et a également travaillé sur le cadre juridique, mais ce dernier n'est pas encore approuvé.

*Il est recommandé d'accompagner le pilotage et la mise en œuvre de la « reconnaissance, validation et certification des compétences » en tant que composante critique du système national des qualifications.*

Pour le Résultat 3, les activités développées ont montré de bons progrès. L'agence pour le développement de l'entrepreneuriat et de l'innovation a su atteindre et dans de nombreux cas, dépasser les objectifs prévus. Il y a encore certaines activités qui sont en processus de mise en œuvre, mais dans l'ensemble le bilan est positif.

### **Aspects transversaux**

#### Gouvernance pour le développement

Le projet a contribué à l'articulation des acteurs, des groupes d'intérêts et des structures déconcentrées de l'Etat ainsi qu'à la création de stratégies de travail collectif autant pour la construction du système national des qualifications, que pour l'articulation locale. Il a aussi contribué à l'élaboration du cadre juridique du secteur, ce qui renforce la transparence et la gouvernance. Pourtant, la participation active du secteur productif (privé et public en tant que générateur d'emploi) s'est réduite dans cette dernière période.

#### Égalité de genre

L'analyse de genre réalisée lors de la formulation du projet, n'a pas été correctement évaluée. Cependant, le projet a mis en place quelques stratégies pour l'égalité d'opportunités, mais aucune action pour promouvoir l'égalité de genre. Un projet de développement qui ne considère pas ces aspects, risque de contribuer à perpétuer – et dans certains cas à approfondir – les inégalités, qui affectent particulièrement les groupes plus vulnérables (p.ex. les jeunes femmes des groupes défavorisés).

*Il est recommandé d'assurer l'incorporation de la dimension de genre dans tous les projets liés à l'emploi, la formation professionnelle et l'apprentissage.*

## Environnement et changement climatique

La perspective environnementale n'a pas été traitée de façon transversale dans le projet.

*Il est recommandé d'incorporer cette perspective dans les profils par compétences et les actions formatives relatives aux qualifications. Il faut intégrer dans les processus d'apprentissage la prise de conscience de la prévention/protection de l'environnement et les bonnes pratiques pour le développement durable.*