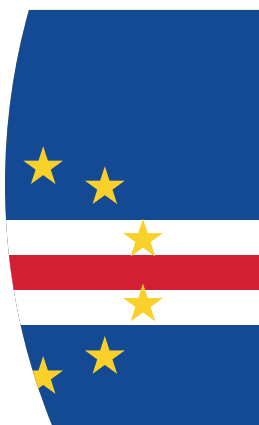


RAPPORT D'ÉVALUATION

REVUE À MI-PARCOURS •

2025 • CABO VERDE



Programme d'appui au secteur de l'emploi et de l'employabilité



LUXDEV

Luxembourg
Development Agency

1. RÉSUMÉ EXÉCUTIF

1.1. Introduction et objectifs

L'objectif de ce rapport d'évaluation technique est d'évaluer la mise en œuvre du Programme d'appui à la formation professionnelle, à l'emploi et à l'employabilité (CVE/088), c'est-à-dire les objectifs intermédiaires atteints par rapport aux dispositions des documents techniques et financiers (DTF), notamment la **pertinence** et la **durabilité** de l'intervention par rapport à la politique nationale de l'emploi et de l'employabilité, afin d'identifier les **leçons apprises** et de proposer des **recommandations** pour la continuité du Programme et pour la préparation du prochain Programme Indicatif de Coopération (PIC) entre le Cabo Verde et le Grand-Duché de Luxembourg.

Le programme d'appui à la formation professionnelle, à l'emploi et à l'employabilité, ou simplement le programme « Emploi et employabilité », fait partie de l'actuel **PIC « Développement, climat et énergie » (PIC DCE)**, dans le contexte de l'axe 1 - Emploi et employabilité. Le PIC DCE est entièrement aligné sur le Plan stratégique de développement durable (PEDS) et les programmes qui le composent. Le programme évalué soutient, en particulier, le programme de promotion de l'emploi décent et qualifié du PEDS II.

Dans ce contexte, le programme vise à soutenir les acteurs directement impliqués dans le continuum formation-emploi, en particulier le ministère des Finances (MF) qui supervise l'ensemble du secteur de la formation professionnelle, afin de renforcer son efficacité et son efficience.

Contrairement aux programmes du secteur dans les PIC précédents, le programme « Emploi et employabilité » adopte la **théorie du changement** (TdC) dans sa conception.

1.2. Résultats de l'évaluation et commentaires

Score	Commentaires
Pertinence : 1.4	Le programme est tout à fait conforme aux besoins et aux priorités nationales dans ce secteur.
Cohérence : 2.2	Il existe une cohérence entre les programmes et une bonne coordination entre les besoins institutionnels et les actions. Toutefois, il est nécessaire de renforcer la coordination entre les programmes en ce qui concerne le lien DCE.
Efficacité : 1,9	Le projet produit les résultats escomptés pour la plupart des mesures mises en œuvre.
Durabilité : 2.1	Dans l'ensemble, des outils et des processus sont en place pour assurer le développement à long terme des programmes et un bon niveau d'appropriation par les partenaires.
Impact : 1,4	Les principales conditions pour parvenir à un développement durable sont considérées comme étant en place.
Efficacité : 2.0	Les ressources et les outils utilisés sont généralement adaptés aux objectifs/buts à atteindre, ce qui permet de satisfaire à la plupart des indicateurs.

Tableau 1: Résumé des notes d'évaluation et commentaires

1.3. Enseignements tirés du programme

Quels sont les principaux enseignements que l'on peut tirer de la mise en œuvre du programme ?

1. Le programme est cohérent et complémentaire avec d'autres dimensions d'investissement du PIC qui promeuvent le concept de l'interaction entre le développement, le climat et l'énergie.
2. Le secteur de l'emploi et de l'employabilité est essentiel pour relier les différentes composantes du Nexus en renforçant la capacité à répondre aux besoins émergents des secteurs du climat et de l'énergie.
3. Les difficultés de coordination avec les programmes situés en dehors du périmètre de mise en œuvre de LuxDev limitent la pleine opérationnalisation du PIC.
4. Les longues formulations font perdre du temps à la mise en œuvre effective des changements : sur cinq ans, environ deux sont consacrés à la formulation et à la mise en place ultérieure du programme.

5. Ces formulations fastidieuses constituent également un coût de transaction élevé qui peut être optimisé.
6. La combinaison de l'appui budgétaire et des APO soutenus par l'assistance technique constitue une recette efficace pour la mise en œuvre du programme, dont les niveaux d'exécution financière confirment cette leçon.
7. L'existence de la Cellule de services mutualisés favorise l'efficacité de l'aide en réduisant les coûts de transaction liés à la mise en œuvre du PIC. Son modèle de financement devrait prendre en compte les modalités de mise en œuvre des différents programmes et leur impact sur la demande de services de la cellule.
8. L'outil de planification et de suivi de la stratégie nationale pour la promotion du travail décent permet de suivre en temps réel la mise en œuvre du programme, ce qui renforce l'efficacité et l'efficience des actions. Il a également contribué à une meilleure segmentation des politiques de l'emploi, où l'on assiste à une prolifération de mesures qui ne sont pas toujours cohérentes, complémentaires ou coordonnées entre elles.
9. L'engagement de LuxDev en faveur de la qualité et du conseil continu s'est avéré être un élément très important dans la mise en œuvre de programmes et de mesures dans le secteur de l'emploi.
10. La méthodologie de LuxDev, qui consiste à soutenir les politiques gouvernementales en fournissant des conseils spécialisés, a également contribué à renforcer la confiance et l'assistance mutuelle entre les parties dans la poursuite d'objectifs communs et, par conséquent, un engagement progressif et soutenu de la part du gouvernement, ce qui tendra à garantir la durabilité future des programmes (par exemple, le financement du FPEF).
11. Les systèmes de suivi devraient élargir leur champ d'application pour inclure des indicateurs de tendance, en complément des indicateurs actuels axés sur les réalisations passées.
12. L'engagement à renforcer le financement du FPEF, y compris la participation du secteur privé de l'économie, par le biais du développement progressif de la contribution financière du gouvernement du Cabo Verde, garantira la durabilité financière du secteur et les changements auxquels la coopération a contribué à l'avenir.
13. Le renforcement de la viabilité financière du secteur permet d'envisager une éventuelle stratégie de sortie, basée sur la contribution à la résolution des défis du secteur : augmentation de l'offre, en particulier dans les grands centres urbains, refonte des institutions responsables de la gestion de l'offre, tout en améliorant leur capacité de gestion.

Quels sont les facteurs à prendre en compte lors de la préparation et de la mise en œuvre d'un futur programme ?

- A. La stratégie de LuxDev d'appuyer les politiques et mesures publiques d'emploi et d'employabilité du Cabo Verde, sans imposer ses propres programmes, est clairement appropriée. Cette vision d'articulation et de synergie a permis d'établir une relation de confiance et de soutien mutuel indispensable au développement des projets en cours. Cependant, du point de vue de l'évaluation, cette approche intégrée ne permet pas de voir clairement la contribution de LuxDev à l'emploi et à l'employabilité au Cabo Verde indépendamment des efforts publics.
- B. Il est possible d'accroître la prévisibilité de la coopération dans le secteur en utilisant la TdC pour construire une vision systémique à long terme (2027-2037) pour le secteur. Cette proposition est conforme à la recommandation n° 8 des *examens par les pairs de la coopération au développement de l'OCDE : Luxembourg 2025* : « [...] le Luxembourg devrait faire un usage stratégique de ses programmes indicatifs de coopération (PIC) pour définir son engagement à moyen et à long terme [...] ».
- C. Une prolongation du PIC actuel dans un contexte de conclusion des activités en cours et de démarrage du cycle de programmation pour un nouveau PIC retardera la mise en œuvre d'un programme de changement. Elle affectera l'efficience et l'efficacité, avec des coûts de transaction inutiles dans la formulation de nouveaux PIC et programmes, elle compromettra la prévisibilité et retardera les investissements centraux pour surmonter les défis qui ont déjà été identifiés.
- D. Il est donc recommandé :
 - a. Une prolongation de 12 mois visant à assurer la continuité de l'intervention, dans le cadre de la formulation d'un programme pour deux cycles PIC (2027-2037), tout en permettant l'approbation du PEDS 2027-2031 dans l'intervalle et l'alignement du nouveau programme sur ce dernier.
 - b. Que l'évaluation à mi-parcours ait lieu en 2032 et qu'une mise à jour du programme tienne également compte des priorités du PDS 2032-2037. Cette proposition est conforme aux éléments (page 29) recueillis par les *examens par les pairs de la coopération au développement de l'OCDE : Luxembourg 2025* : « [...] le Luxembourg évalue systématiquement tous les projets et programmes mais pourrait tirer des enseignements plus généraux en réduisant le nombre d'évaluations [...] ».

- E. Le futur programme devrait se concentrer sur des dimensions complémentaires pour répondre aux défis du secteur :
- Infrastructures** : il est absolument nécessaire d'augmenter l'offre de formation dans les grands centres urbains de Praia et Mindelo, ce qui implique la construction de deux centres de formation. Environ 50 000 Capverdiens ont besoin de qualifications professionnelles et il sera impossible de relever ce défi avec l'offre actuelle.
 - Institutionnel** : l'IEFP doit être renforcé afin de pouvoir assumer pleinement la coordination de l'offre de formation (ce qui implique la reprise du CERMI et de l'EHTCV), ce qui implique une refonte de son organisation.
 - Technique** : le renforcement de la capacité de gestion du secteur permet de mieux valoriser les investissements réalisés et de s'assurer que la croissance de l'offre se fait dans un contexte de qualité accrue et d'adéquation aux besoins de la demande émergente.
 - Marché** : il est essentiel de renforcer la participation du secteur privé à la mise en œuvre du programme, à la fois en termes de promotion de l'esprit d'entreprise et dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie pour le travail décent.
- F. La coordination entre les différentes composantes du programme 2027-2037 devrait être renforcée en concentrant la mise en œuvre sur LuxDev, l'acteur ayant le plus de connaissances et d'expérience dans le secteur. Cette proposition est conforme aux éléments recueillis par les *examens par les pairs de la coopération au développement de l'OCDE : Luxembourg 2025*, page 27 : « [...] Dans ce contexte, le MAE et LuxDev pourraient examiner comment des mandats (programmes) plus importants pourraient atteindre une plus grande efficacité et un plus grand impact [...] ». Les difficultés de coordination avec d'autres agents de mise en œuvre et la possibilité d'envisager un PIC sur 10 ans constituent une opportunité d'étendre le mandat de LuxDev et de promouvoir une plus grande efficacité et un meilleur impact.
- G. Un fonds devrait être créé pour retenir les talents nationaux, financé par la contribution de 5 % du Cabo Verde au PIC, et les conditions de son utilisation et de sa gestion devraient être clairement définies dans le prochain PIC.
- H. Les systèmes de suivi devraient être recalibrés afin d'anticiper également les tendances et d'alimenter ainsi les structures de prise de décision stratégique (notamment le COPIL).
- I. Le COPIL, alimenté par des indicateurs de tendance, devrait se concentrer moins sur les réalisations passées et davantage sur le suivi des trajectoires de changement.

1.4. Recommandations

Conception - Pertinence

Questions	Conclusions	Recommandations	Agents de mise en œuvre	Importance (faible, moyen, élevé)	Délai de mise en œuvre (court, moyen, long terme)
• J et P	• iii)	Mettre en œuvre une approche pan-indicative (2027-2037) pour le secteur, en concrétisant le mandat qui a déjà été formulé.	Ambassade / Gouvernement du Cabo Verde	Haut	Moyen terme (futur PIC)
• J et P	• iii)	Produire une extension du PIC actuel d'ici la fin de 2026 pour formuler le futur PIC 2027-2037 et assurer la continuité.	Ambassade	Haut	Court terme (PIC actuel)
• J et K	• vii)	Inclure des indicateurs de tendance dans le système de suivi du futur programme	Ambassade / Gouvernement du Cabo Verde	Moyenne	Long terme (futur PIC)

Conception - Cohérence

Questions	Conclusions	Recommandations	Agents de mise en œuvre	Importance (faible, moyen, élevé)	Délai de mise en œuvre (court, moyen, long terme)
• F et H	• xii)	Concentrer la mise en œuvre du futur programme sur LuxDev pour renforcer la coordination, promouvoir une plus grande efficacité et un meilleur impact	Ambassade	Moyenne	Long terme (futur PIC)
• F et H	• xii)	Mettre en œuvre des mécanismes et des activités concrets (inclus dans les calendriers) pour partager régulièrement des informations entre les programmes et maximiser les synergies.	LuxDev (Programmes CT, ROF Praia)	Moyenne	Court terme (PIC actuel)

Performance - Efficacité

Questions	Conclusions	Recommandations	Agents de mise en œuvre	Importance (faible, moyen, élevé)	Délai de mise en œuvre (court, moyen, long terme)
• Q, S et V	• xxiv), xxv), xxvi) et xxvii)	Envisager de soutenir la construction d'un centre de formation (Praia ou Mindelo), la refonte institutionnelle et organisationnelle de l'IEFP, le renforcement des capacités de gestion dans le cadre d'un futur programme.	Ambassade / Gouvernement du Cabo Verde	Moyenne	Long terme (futur PIC)

Performance - Durabilité

Questions	Conclusions	Recommandations	Agents de mise en œuvre	Importance (faible, moyen, élevé)	Délai de mise en œuvre (court, moyen, long terme)
• K et T	• xxviii)	Renforcer et étendre la composante de coopération triangulaire dans le prochain programme en tant que solution pour la durabilité et l'augmentation de l'impact.	Gouvernement du Cabo Verde / MAE	Haut	Moyen terme (PIC actuel et futur)
• O	• xxix)	Création d'un fonds pour la rétention des talents nationaux financé par 5 % de la contribution du Cabo Verde au PIC.	Gouvernement du Cabo Verde / MAE	Moyenne	Long terme (futur PIC)

Performance - Impact

Questions	Conclusions	Recommandations	Agents de mise en œuvre	Importance (faible, moyen, élevé)	Délai de mise en œuvre (court, moyen, long terme)
• Q et R	• xxxiii) et xxxiv)	Renforcer les liens avec le secteur privé, promouvoir l'esprit d'entreprise dans le prochain programme comme stratégie de renforcement de l'impact.	Gouvernement du Cabo Verde / MAE	Haut	Court terme (futur PIC)
• S et T	• xxxv)	Inclure une stratégie de sortie pour le secteur dans le PIC 2027-2037, révisé dans la révision à mi-parcours de 2032.	Gouvernement du Cabo Verde / MAE	Haut	Court terme (PIC actuel)

Performance - Efficience

Questions	Conclusions	Recommandations	Agents de mise en œuvre	Importance (faible, moyen, élevé)	Délai de mise en œuvre (court, moyen, long terme)
• N	• xxxviii)	Mise en œuvre d'un modèle de financement de la cellule de services mutuels déterminé par la demande de ces services par les différents programmes	LuxDev	Faible	Long terme (futur PIC)
• N	• xxxviii)	Réduire le nombre d'évaluations	LuxDev	Moyenne	Long terme (futur PIC)

