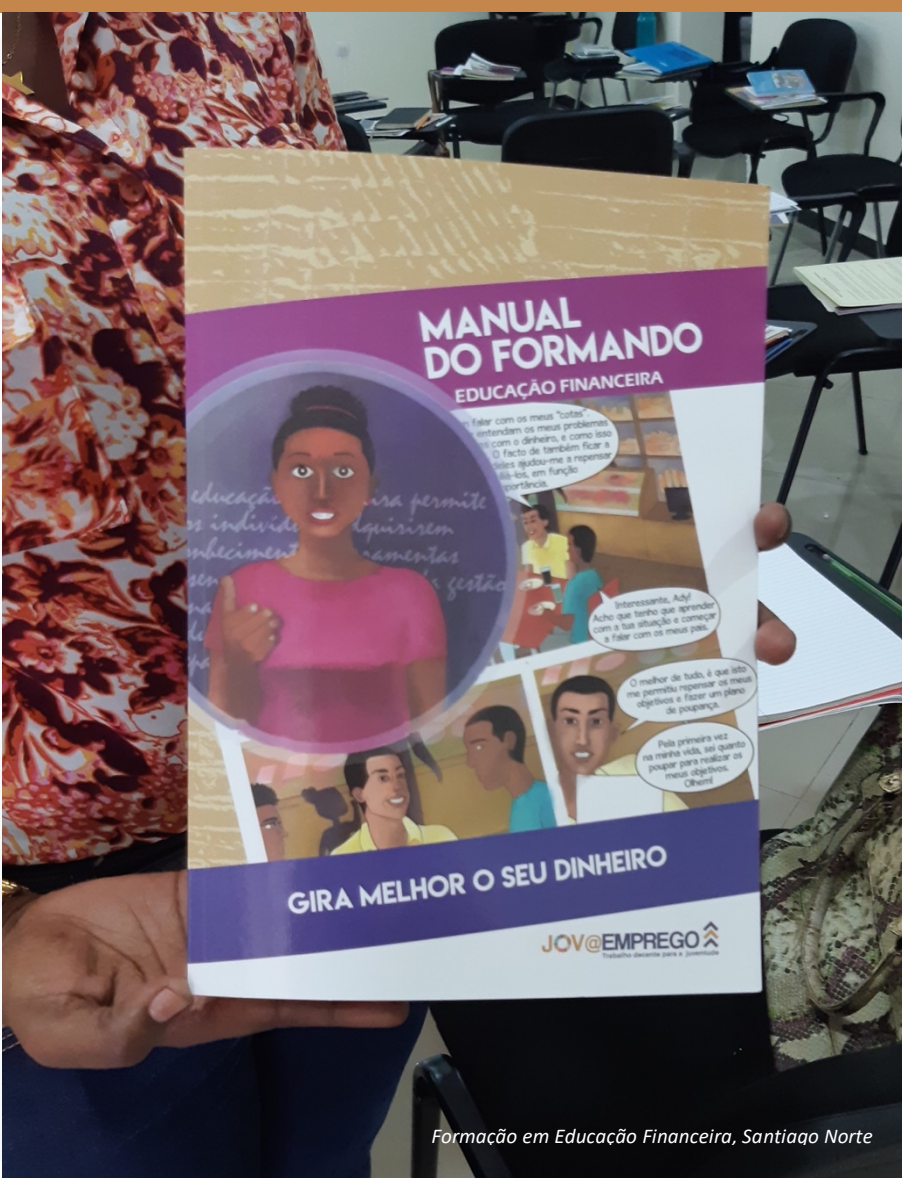


Relatório Final de Avaliação

Avaliação Intermédia do Programa de Apoio ao Emprego, Empregabilidade e Inserção

Outubro de 2020



Formação em Educação Financeira, Santiago Norte

Programa de Apoio ao Emprego,
Empregabilidade e Inserção

Implementado por: PNUD e OIT

Financiado por: Grão Ducado do
Luxemburgo

Avaliadora: Patrícia Carvalho

patricia.carvalho@impacteconsultants.com

| +351 926 294 204

www.impacteconsultants.com

ÍNDICE

Sumário Executivo	5
1. Introdução.....	10
1.1. OBJETO DA AVALIAÇÃO	11
1.1.1. ENQUADRAMENTO DO PROGRAMA.....	11
1.1.2. TEORIA DE MUDANÇA.....	16
2. Enquadramento Metodológico.....	19
2.1. OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO.....	19
2.1.1. OBJETIVOS GERAIS.....	19
2.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
2.1.3. ESCOPO DA AVALIAÇÃO.....	19
2.2. CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	19
2.3. QUESTÕES DE AVALIAÇÃO.....	20
2.4. FONTES E ANÁLISE DE DADOS.....	22
2.5. ANÁLISE DE DADOS.....	25
2.6. CONSIDERAÇÕES ÉTICAS.....	25
2.7. LIMITAÇÕES E MEDIDAS DE MITIGAÇÃO	26
3. Resultados da Avaliação.....	28
3.1. RELEVÂNCIA.....	28
3.2. EFICÁCIA.....	33
3.3. EFICIÊNCIA.....	57
3.4. SUSTENTABILIDADE	60
4. Conclusões.....	64
5. Lições Aprendidas.....	66
6. Recomendações.....	68
Anexos	71
1. TERMOS DE REFERÊNCIA	71
2. CASOS DE SUCESSO	82
3. MATRIZ DE AVALIAÇÃO	85
4. LISTA DE PARTES INTERESSADAS	89
5. INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS.....	94
6. DADOS BIOGRÁFICOS DO AVALIADOR	100
7. REFERÊNCIAS	101

Siglas e Acrónimos

APIMF - Associação Profissional das Instituições de Microfinanças

CoPil - Comité de Pilotagem

CTP - Conselheiro Técnico Principal

DECRP - Documento de Estratégia de Crescimento e Redução da Pobreza

DGEFPEP - Direção-Geral do Emprego, Formação Profissional e Estágios Profissionais

GET Ahead - *Gender and Entrepreneurship Together*

HRBA - Abordagem baseada nos direitos humanos

IEPF – Instituto de Emprego e Formação Profissional

IMF - Instituição de Microfinanças

M&A – Monitoria e Avaliação

MORABI - Associação de Apoio à Auto-Promoção da Mulher no Desenvolvimento

MPE - Micro e Pequenas Empresas

MPME - Micro, Pequenas e Médias Empresas

NEETS - Não Estão Empregados, nem Escolarizados, nem em Formação

OCDE/CAD - Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico – Comité de Ajuda ao Desenvolvimento

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

OIT – Organização Internacional do Trabalho

OMCV - Organização das Mulheres de Cabo Verde

PADFI - Projeto de Apoio ao Desenvolvimento da Finança Inclusiva

PAENCE - Programa de apoio à estratégia nacional de criação de emprego em Cabo Verde

PCA – Presidente do Conselho de Administração

PEDS - Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

PIC - Programa Indicativo de Cooperação

SNU – Sistema das Nações Unidas

SOLMI – Associação de Apoio às Iniciativas de Auto-Promoção

TdR – Termos de Referência

UM SWAP - *United Nations System Wide Action Plan for Gender Equality and Empowerment of Women*

UNDAF - Programa Quadro das Nações Unidas

UNEG - *United Nations Evaluation Group*

Tabelas

Tabela 1 - Número de beneficiários e inseridos, 2018 e 2019.....	13
Tabela 2 - Número de beneficiários e inseridos por antena, 2018 e 2019.....	13
Tabela 3 - Faixa Etária dos inseridos, 2018 e 2019	14
Tabela 4- Quadro de Resultados	16
Tabela 5- Participantes dos Grupos Focais	24
Tabela 6 - Visitas a beneficiários.....	25
Tabela 7 - Realização dos Produtos Jov@Emprego	35
Tabela 8 - Número de inseridos do IEPF por CEFP, 2017-2019.....	46
Tabela 9 - Despesas do Programa (em USD), 2017-2019.....	57
Tabela 10 - Orçamento previsto vs realizado (USD)	58

Figuras

Figura 1 - Ilhas de intervenção do Programa – Barlavento	12
Figura 2 Ilhas de intervenção do Programa - Sotavento.....	12
Figura 3- Género dos beneficiários consultados	23
Figura 4 - Grupo Focal Beneficiarias Get Ahead, Antena Santiago Sul	28
Figura 5 - Grupo Focal Beneficiários, Antena Santiago Sul	33
Figura 6- Número de Beneficiários (2018 e 2019) - Metas vs Realizado.....	44
Figura 8- Total de Inseridos Emprego (2018 e 2019)– Meta vs realizado.....	45
Figura 7 - Total de Inseridos Auto-Emprego (2018 e 2019) – Meta vs realizado.....	45
Figura 9 - Número de beneficiários inseridos por ano e por sexo.....	45
Figura 10- Inseridos por Antena (2018 e 2019).....	46
Figura 11 - Inseridos por antena (2019) - Meta vs Realizado	52
Figura 12 - Beneficiários por sexo	53
Figura 13 - Inseridos por sexo.....	53
Figura 14- Inseridos - Emprego Assalariado por Antena e por Sexo (2018 e 2019).....	54
Figura 15 - Inseridos - Autoemprego por Antena e por Sexo (2018 e 2019).....	54
Figura 16 - Beneficiários do Get Ahead.....	55
Figura 17 - Grupo Focal Beneficiários, Antena Fogo.....	57
Figura 18 - Grupo Focal Beneficiários, Antena Santiago Norte	60

Sumário Executivo

1. Contexto e objeto da avaliação

A avaliação intercalar do Programa Emprego, Empregabilidade e Inserção (Jov@Emprego), implementado em Cabo Verde (2017-2020), foi realizada entre Junho e Setembro de 2020. O programa, implementado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) e pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), com apoio financeiro do Grão-Ducado do Luxemburgo, iniciou em Setembro de 2017 e tem final previsto para Dezembro de 2020, e visa contribuir para o fortalecimento do emprego, da empregabilidade e da inserção profissional de jovens candidatos à criação de microempresas ou ao emprego assalariado na faixa etária dos 15/35 anos, através da consolidação do sistema de formação profissional e de inserção em Cabo Verde. O programa tem um orçamento no valor de 3.606.119 USD.

2. Objetivos da avaliação

A avaliação intercalar tem como objetivo geral analisar em que medida o programa está no bom caminho para alcançar os resultados previstos, com foco na análise da relevância, eficácia, eficiência e sustentabilidade. Os objetivos específicos da avaliação são: analisar os resultados obtidos do programa; analisar a adequação do programa em relação aos objetivos previstos; formular um conjunto de lições que permita sugerir que tipo de correções serão necessárias para assegurar o sucesso do Programa; e formular um conjunto de recomendações para as alterações/correções necessárias para a obtenção dos resultados previstos.

3. Critérios de avaliação

A avaliação tem como base quatro critérios da OCDE/CAD: relevância, eficácia, eficiência e sustentabilidade. Considerações sobre género também foram apreciadas como parte desta avaliação, e incluídos em todos os critérios. Para cada critério, foram desenvolvidas questões específicas para orientação da avaliação.

4. Metodologia de avaliação

A abordagem da Análise de Contribuição foi utilizada para proporcionar informação sobre a contribuição do programa para os resultados previstos, com base em métodos mistos para a recolha e análise de informação, que consistiu numa análise documental, uma análise de dados qualitativos primários (entrevistas semi-estruturadas, grupos focais e observação direta) e uma análise de dados quantitativos secundários. A avaliação utilizou diferentes linhas de evidência e triangulação de fontes. A metodologia incluiu a incorporação dos princípios de género em todas as etapas da avaliação, incluindo o desenho das ferramentas de recolha e análise de dados. Os dados primários foram recolhidos em todas as regiões do programa (Santiago, Brava, Fogo, S. Nicolau, S. Vicente e Santo Antão). A seleção dos participantes foi feita com base em técnicas de

amostragem de *snowballing*, aleatória e por conveniência. Foram realizadas entrevistas individuais semi-estruturadas com 35 informadores-chave; cinco grupos focais com jovens beneficiários das antenas de Santiago Norte, Santiago Sul, Fogo, Brava, e beneficiárias do *Get Ahead* de Santiago Sul. A análise de dados qualitativos foi realizada manualmente através de uma revisão completa das transcrições de entrevistas e grupos focais. Os dados quantitativos foram analisados por meio de estatística descritiva. A avaliação foi realizada em conformidade com os princípios elencados nos seguintes documentos: *UNEG Ethical Guidelines for Evaluation; Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluations*; e *United Nations System Wide Action Plan for Gender Equality and Empowerment of Women* (UN-SWAP).

5. Resultados da avaliação (por critério):

5.1. Relevância: A avaliação constatou que os objetivos geral e específicos do programa estão plenamente alinhados com as prioridades do governo e políticas nacionais. O Programa Jov@Emprego foi elaborado com o objetivo de responder às necessidades identificadas em matéria de emprego, empregabilidade e inserção¹, inseridas nas prioridades definidas no Programa do Governo para 2011-2016, no Documento de Estratégia de Crescimento e Redução da Pobreza (DECRP) III; no Eixo I do Programa Indicativo de Cooperação (PIC) 4 entre o Grão-Ducado de Luxemburgo e Cabo Verde; no efeito “Crescimento e redução da pobreza” do Programa Quadro das Nações Unidas (UNDAF) 2012-2016, à data de conceção do Programa. A avaliação constatou que a resposta providenciada pelo programa é pertinente face às necessidades nacionais, nomeadamente a elevada taxa de desemprego no país, em particular para as mulheres e os jovens, e as grandes dificuldades na inserção dos jovens e na oferta de emprego decente. A teoria de mudança do programa de forma bem delineada e fundamentada, promovendo a ligação apropriada com trabalho do Programa de apoio à estratégia nacional de criação de emprego em Cabo Verde (PAENCE) e a outros programas com intervenção no setor do emprego e formação no país. Os resultados (efeitos) e produtos são pertinentes para combater o desemprego jovem de forma descentralizada e, com intervenções direcionadas para a dimensão de género e concorrem de forma clara para o objetivo do programa. Destaca-se, contudo, a ausência da definição de metas e indicadores na cadeia de resultados ao nível do objetivo geral e resultados, visto que estes são só definidos ao nível mais operacional dos produtos, o que impõe dificuldades na avaliação do alcance dos resultados e objetivo geral. Adicionalmente, não se verificou a existência de um sistema de monitoria bem definido, que permita registar o progresso dos resultados através dos indicadores previamente definidos, com exceção do número de beneficiários, o que constitui um impedimento para aferir os reais resultados e o impacto do programa.

5.2. Eficácia: O programa tem sido eficaz na influência do setor de emprego e formação, através da introdução do foco na inserção e na abordagem pela procura, assim como no envolvimento e colaboração com o setor privado, e no reforço da missão das instituições públicas e privadas com intervenção na área do Emprego e Empregabilidade, através da

¹ PNUD: “Terms of Reference – Portfolio: Croissance Inclusive, Emploi, Population et Jeunesse.”, 2020

transferência de conhecimentos e competências de forma descentralizada. A procura de emprego, o apoio nas suas ideias de negócios e a ambição de receber um kit foram as principais razões apontadas pelos beneficiários para participarem no programa. No que respeita à inserção dos jovens no mercado de trabalho, destaca-se o apoio do programa na criação de ferramentas para a promoção do auto-emprego e emprego assalariado, que se refletiu na inserção de 589 jovens em 2018 e 2019. Destes, o número de inseridos divide-se em 57% de empregos assalariados e 43% de criação de próprio emprego (auto-emprego). Destaca-se, ainda, a criação de uma boa ligação e uma linha de comunicação aberta dos jovens com as antenas que contribuiu para um menor isolamento social dos jovens desempregados e a criação de uma rede de apoio para o seu negócio. O trabalho no reforço das Instituições de Microfinanças (IMF) resultou numa melhor preparação das IMF para responder às necessidades dos jovens e mulheres e melhorar os serviços prestados aos seus clientes e a comunidade.

5.3. Eficiência: Com uma execução financeira inferior à execução prevista (1 858 966,00 USD - cerca de 55% do valor total do programa), o desenho do programa não provou ser inteiramente eficiente em termos de adequação de recursos para a implementação das atividades previstas. Isto resultou da gestão separada do orçamento pelas agências implementadoras; da utilização de recursos internacionais e locais próprios do PNUD e OIT que não são contabilizados no orçamento; e do facto de o programa ter operacionalizado as antenas apenas no final do ano de 2018. Ao nível dos recursos humanos, a pequena dimensão da equipa central do programa foi limitada para fazer face à multiplicidade de atividades definidas anualmente, e para realizar o trabalho nas antenas devido à acumulação de funções dos animadores com outras tarefas exigidas pelas entidades onde se inserem, o que resultou na falta de criatividade das antenas, que acabaram por apostar essencialmente na realização de formações GERME; e no menor tempo de acompanhamento dos beneficiários pós-formação. Destaca-se o uso eficiente das estruturas existentes das autoridades nacionais no setor do emprego e formação para acolhimento das antenas, ao invés de se investir na criação de estrutura específica para o efeito, o que contribuirá para a sustentabilidade do programa. A avaliação constatou que os custos de implementação do programa por jovem e mulher beneficiários (177 USD por beneficiário; e 3156 USD por beneficiário inserido no mercado de trabalho) são inferiores aos de outros programas de emprego e empregabilidade para jovens na região.

5.4. Sustentabilidade: Apesar de o programa carecer de uma abordagem específica para garantir a sustentabilidade do programa, a sua estratégia de implementação garantiu o envolvimento do governo, nomeadamente as estruturas existentes desconcentradas, evitando a criação de uma estrutura específica para implementação das antenas, o que resultou no fortalecimento destas estruturas nacionais. O reforço destas entidades, através da transferência de conhecimentos e competências para as antenas contribuiu para apoiar os seus participantes a aumentarem os seus conhecimentos sobre as temáticas e incorporarem estas questões no seu trabalho com os jovens, após o término do programa. Contudo, os recursos financeiros e uma supervisão próxima dos parceiros de implementação do programa serão elementos ainda não dispensáveis para uma boa implementação. Ao nível do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) e dos Centros de Emprego e Formação Profissional (CEFP), para além de existir um

compromisso de continuidade dos serviços, o facto de que muitas das ferramentas disponibilizadas pelo programa são agora essenciais para o desempenho das suas funções irá proporcionar uma maior garantia de que os serviços não irão desaparecer. Destaca-se a necessidade do desenvolvimento de uma estratégia de saída delineada. Ao nível nacional, será importante decidir quem irá assumir essa transição, nomeadamente a Direção-Geral do Emprego, Formação Profissional e Estágios Profissionais (DGEFPEP) e/ou o IEFP e de que forma devem trabalhar juntos para a continuidade do programa, assim como qual o papel das agências das Nações Unidas e quais as ações a planear para esta fase de transição. Por último, a avaliação identificou potencial para a replicação/expansão do programa no país, de forma a atingir a consolidação dos seus resultados e, eventualmente, cobertura nacional, visto que os resultados da avaliação sugerem que o programa possui metodologias relevantes para atender as necessidades de inserção profissional dos jovens, especialmente para fazer face ao contexto (pós) Covid e face à menor capacidade de recursos do IEFP.

6. Lições aprendidas: Várias lições foram retiradas da implementação do programa, com base nas evidências recolhidas no processo de avaliação, e têm como objetivo aproveitar a experiência adquirida com o programa para identificar pistas para a melhoria da relevância, eficácia, eficiência e sustentabilidade para a expansão do programa ou para futuros projetos em diferentes contextos.

LA1. O envolvimento e compromisso dos parceiros chave nacionais é crucial para o alcance dos resultados.

LA2. O foco na inserção profissional e na abordagem pela procura é essencial para a criação de emprego decente no país.

LA3. As antenas proporcionam um apoio local no combate ao isolamento social dos jovens.

LA4. A descentralização dos serviços de formação e emprego, através das antenas e parceiros nas ilhas é essencial para uma boa implementação e acompanhamento das atividades ao nível local.

LA5. A construção de um sistema de monitoria e avaliação permitirá uma melhor análise dos resultados ao nível central e local, para a realização de ajustes ao longo da implementação.

LA6. A boa gestão do programa deve ter como base uma clara distribuição de responsabilidades e tarefas entre as diferentes entidades implementadoras.

LA7. Resultados sistémicos sustentados são alcançados através da apropriação por parte do governo.

7. Principais recomendações: As recomendações estratégicas e operacionais apresentadas foram apoiadas por evidências, conclusões e lições aprendidas, e recolhidas através das consultas com as partes interessadas no terreno. Estas são dirigidas aos utilizadores da avaliação para a obtenção dos resultados previstos.

7.1. Recomendações Estratégicas:

RE1. Explorar as ligações de complementaridade e coerência com os outros programas existentes no setor.

RE2. Ponderar a necessidade de aumentar o foco nos municípios mais remotas das ilhas.

RE3. Reforçar as sinergias e articulação entre as antenas, as IMF e os diversos atores financiadores.

RE5. Planear para o impacto da pandemia Covid-19, através do apoio e capacitação das antenas e as instituições beneficiárias para uma resposta concertada e adequada para apoiar os jovens e mulheres beneficiados e os novos beneficiários, principalmente no sentido de garantir a permanência dos postos de trabalho e sobrevivência dos negócios criados.

RE6. Consolidar as intervenções do programa junto das contrapartes nacionais.

Garantir que existe capacidade de resposta adequada às intervenções previstas no programa, através da capacitação das entidades integrantes das antenas por forma a garantir a personalização e ajuste das atividades ao contexto local e ao setor privado, assim como garantir um maior acompanhamento dos jovens.

7.1. Recomendações Operacionais:

RO1. Criar um sistema de monitoria simples do programa, que permita registar o progresso dos resultados através de indicadores previamente definidos.

RO2. Redimensionar os recursos humanos do programa, a curto prazo, principalmente ao nível das atividades das antenas no terreno e garantir que os animadores possuem uma maior disponibilidade para desempenharem as suas funções, garantindo um contacto e acompanhamento mais próximo dos jovens.

RO3. Definir a estratégia de saída do programa, em conjunto com a contraparte nacional, que inclua decisão sobre quem irá assumir a transição e quais as ações a planear para a fase de transição.

1. Introdução

A avaliação intercalar do Programa Emprego, Empregabilidade e Inserção (Jov@Emprego), implementado em Cabo Verde (2017-2020), foi realizada entre Junho e Setembro de 2020, com uma missão de recolha de dados realizada em Cabo Verde nas duas primeiras semanas de Agosto de 2020.

O programa, implementado pela OIT e pelo PNUD, com apoio financeiro do Grão-Ducado do Luxemburgo, iniciou em Setembro 2017 e com final previsto em Dezembro 2020, e visa contribuir para o fortalecimento do emprego, da empregabilidade e da inserção profissional de jovens candidatos à criação de microempresas ou ao emprego assalariado na faixa etária dos 15/35 anos, através da consolidação do sistema de formação profissional e de inserção em Cabo Verde. O programa tem um orçamento no valor de 3.606.119 USD.

A avaliação intercalar teve como objetivo analisar em que medida o programa está no bom caminho para alcançar os resultados previstos, com foco na análise da relevância, eficácia, eficiência e sustentabilidade do mesmo, tendo como usuários pretendidos o Ministério das Finanças, a Embaixada do Luxemburgo, a OIT, o PNUD e o Programa Jov@Emprego.

O relatório foi dividido em quatro capítulos, que incluem o enquadramento do programa e da avaliação, nomeadamente o objeto de avaliação; seguindo-se pelo enquadramento metodológico: objetivos, critérios, questões, fontes, amostra e análise de dados, considerações de natureza ética, e limitações da avaliação. O capítulo seguinte, relativo aos resultados da avaliação, é segmentado por critérios de avaliação: relevância, eficácia, eficiência e sustentabilidade. Por último, são apresentadas as conclusões finais, lições aprendidas e recomendações para o programa. Em anexo, são apresentados dados adicionais de apoio ao relatório, nomeadamente os termos de referência, a matriz de avaliação, a lista de partes interessadas consultadas, os instrumentos de recolha de dados, dados biográficos da avaliadora e referências bibliográficas.

1.1. OBJETO DA AVALIAÇÃO

1.1.1. ENQUADRAMENTO DO PROGRAMA

As taxas de desemprego em Cabo Verde (15% em 2016 e 11,3% em 2019), com maior incidência nos jovens (41% em 2016 e 24,90% em 2019²), especialmente nas jovens mulheres, enfatizam a vulnerabilidade dos jovens no país. O mercado de trabalho enfrenta igualmente grandes dificuldades na inserção dos jovens e na oferta de emprego decente.

O Programa do Governo para a IX Legislatura, e consequentemente, o Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável (PEDS) 2017 – 2021, alinha a sua estratégia com os compromissos da agenda internacional em todas as áreas prioritárias, como a educação de qualidade, e a geração de emprego decente e rendimento. O Programa do Governo estabelece como objetivo a “criação de 45.000 novos postos de trabalho durante a legislatura, o reforço do sistema de formação profissional, a promoção do empreendedorismo entre os jovens, a criação de um programa de qualificação profissional por meio de estágios profissionais e a reforma do sistema educativo e de formação”³. O PEDS identifica a economia sustentável dos oceanos, agro negócios, energia renovável, turismo, comércio, desenvolvimento industrial, cultura e indústrias criativas como as áreas transformacionais e potenciais de crescimento económico para geração de emprego no país.

Neste contexto, o Programa Emprego, Empregabilidade e Inserção é proposto pelas agências das Nações Unidas OIT e PNUD, com vista a responder às prioridades nacionais em matéria de emprego, empregabilidade e inserção, tendo como beneficiários diretos os jovens candidatos à criação de empresas ou ao trabalho assalariado na faixa etária dos 15 aos 35 anos.

O Programa visa reforçar os mecanismos de inserção, através de uma abordagem focada na procura em colaboração com os serviços locais (centro de emprego, câmaras, associações profissionais, entre outras). A estratégia de intervenção procura, assim, reforçar as capacidades das instituições de emprego e formação, que por sua vez, promoverão a empregabilidade dos jovens no país via inserção profissional ou criação do próprio emprego⁴. O programa está estruturado em torno de quatro resultados:

- Resultado 1 – Os princípios e mecanismos de apoio à inserção integrando a abordagem orientada pela procura são mais bem conhecidos a nível nacional e integrados no sistema de formação profissional e de inserção.
- Resultado 2 - A inserção dos jovens segundo a abordagem orientada pela procura é efetiva.

² Dados do INE.

³ Jov@Emprego: “Relatório Anual Programa de Apoio ao Emprego, à Empregabilidade e à Inserção 2017”, 2018.

⁴ PNUD: “Terms of Reference – Portfolio: Croissance Inclusive, Emploi, Population et Jeunesse.”, 2020.

- Resultado 3 - A oferta de financiamento do sistema das instituições de Microfinanças (IMF) está mais bem adaptada à procura dos criadores de Micro e Pequenas Empresas (MPE).
- Resultado 4 - O ambiente das Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPME) é melhorado em termos do entendimento popular.

O Programa procurou trabalhar de forma desconcentrada através da criação de seis antenas que cobrem sete regiões de Cabo Verde: Antena de Fogo e Brava; Antena de Santiago Sul; Antena de Santiago Norte; Antena de S. Nicolau; Antena de S. Vicente; e Antena de Santo Antão (ver figura 1 e 2).

Figura 1 - Ilhas de intervenção do Programa – Barlavento

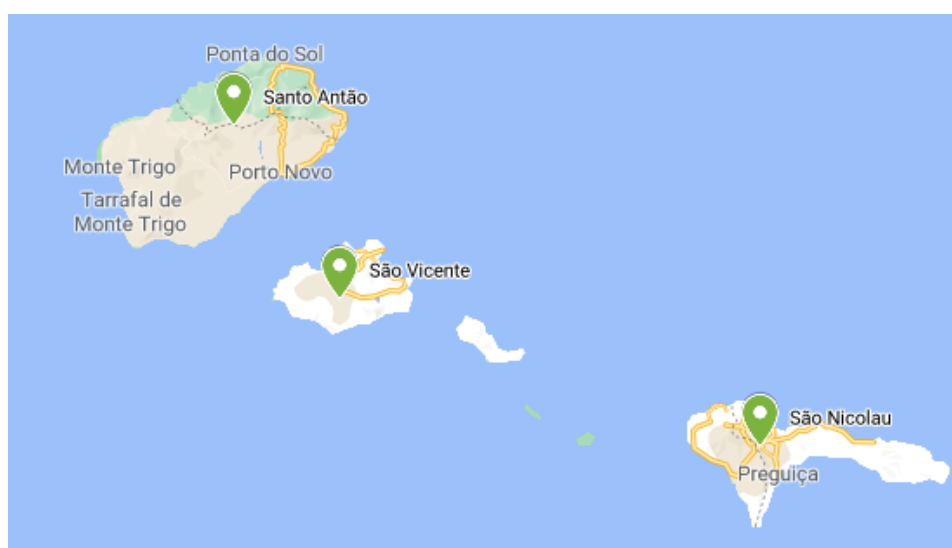


Figura 2 Ilhas de intervenção do Programa - Sotavento



Os beneficiários finais do programa são jovens candidatos à criação de empresas ou ao emprego assalariado na faixa da população dos 15 aos 35 anos, sendo concedida prioridade aos jovens desempregados com um diploma superior ou de formação profissional bem como aos jovens sem nível de instrução e sem emprego (NEETS - Não estão Empregados, nem Escolarizados, nem em Formação).

O programa beneficiou cerca de 10486 jovens e mulheres⁵ (7023 mulheres e 3463 homens) nos anos de 2018 e 2019, dos quais 589 (369 mulheres e 220 homens) foram

⁵ O número total de beneficiários é igual à soma dos participantes em cada atividade das antenas, o que significa que pode haver sobreposição de beneficiários em mais do que uma atividade.

inseridos no mercado de trabalho (ver tabela 1). A maioria dos beneficiários pertencem às antenas de Santiago Norte (24%), Fogo (22%) e Santo Antão (20%) (ver tabela 2). Os beneficiários inseridos são maioritariamente do Fogo (27%), Santo Antão (22%) e São Vicente (18%).

Tabela 1 - Número de beneficiários e inseridos, 2018 e 2019

	Beneficiários			Inseridos ⁶		
	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total
2018	1126	2101	3227	26	46	72
2019	2337	4922	7259	194	323	517
Total	3463	7023	10486	220	369	589

Tabela 2 - Número de beneficiários e inseridos por antena, 2018 e 2019

	Beneficiários				Inseridos			
Antena	Homens	Mulheres	Total	%	Homens	Mulheres	Total	%
Fogo	745	1516	2261	21,56%	55	106	161	27,33%
São Nicolau	290	425	715	6,82%	27	15	42	7,13%
São Vicente	313	822	1135	10,82%	40	67	107	18,17%
Santo Antão	865	1242	2107	20,09%	54	74	128	21,73%
Santiago Sul	499	1289	1788	17,05%	27	51	78	13,24%
Santiago Norte	751	1729	2480	23,65%	17	56	73	12,39%
Total	3463	7023	10486	100,00%	220	369	589	100,00%

Os jovens e mulheres inseridos têm uma média de idade de 28⁷ anos (cerca de 27 anos para os homens e 29 para as mulheres), 63% do sexo feminino e 37% do sexo masculino. A maioria dos inseridos insere-se na faixa etária dos 25 aos 35 anos (43%), seguida pela faixa etária até aos 25 anos (31%).

⁶ Já incluído no número de beneficiários.

⁷ A média de idades inclui também os beneficiários do *Get Ahead*, que terão contribuído para aumentar a média de idades.

Tabela 3 - Faixa Etária dos inseridos, 2018 e 2019⁸

Faixa Etária	Total	Homens	Mulheres
≤25	30,7%	13,3%	17,4%
25-35	42,8%	13,5%	29,3%
≥35	7,4%	1,1%	6,3%
Sem registo	19,1%	7,8%	11,3%
Total	100,0%	35,7%	64,3%

Adicionalmente, o programa visava beneficiar, ainda, os formadores que seriam reforçados para apoio à implementação dos apoios para os jovens; as estruturas locais descentralizadas (antenas), e as estruturas centrais do setor (IEFP e DGEFPEP), através do reforço dos princípios ligados à inserção e para uma implementação eficaz dos apoios aos jovens; e, ainda, as instituições de microfinanças, através do reforço de capacidades.

Em termos de coordenação do programa, cada agência (OIT e PNUD) é responsável pela supervisão de componentes específicas, que são implementadas pela célula do programa inicialmente composta por:

- Conselheiro Técnico Principal (CTP) recrutado pela OIT, por dois anos, responsável pela coordenação das atividades.
- Conselheira técnico recrutada pela OIT por três anos, diretamente envolvida no conjunto das atividades do Programa, e mais especificamente nas atividades de formação.
- Conselheira técnico recrutada pelo PNUD por três anos, associada à componente de facilitação do acesso ao crédito e de ações no domínio das relações com o sector público.
- Assistente administrativo, recrutado pelo PNUD para assegurar a gestão administrativa quotidiana do Programa.

Adicionalmente, ambas as agências fornecem apoio técnico e administrativo ao Programa através dos seus próprios especialistas e pessoal de apoio (*backstopping*).

O programa é, ainda, composto pelos seguintes órgãos de monitoramento:

- **Comité de Pilotagem (CoPil):** convocado pelo menos uma vez por ano, o comité é copresidido pelo representante do Governo que tutela o setor do emprego e copresidido pela Encarregada de Negócios da Embaixada do Luxemburgo e pela Coordenadora Residente do Sistemas das Nações Unidas, com a participação de agências de implementação, os programas de apoio ao emprego e empregabilidade financiados pela cooperação Luxemburguesa e a Embaixada do Luxemburgo, com as principais funções de apoiar e supervisionar a implementação das iniciativas.

⁸ 88 beneficiários não possuíam registo de idade nos ficheiros de registo de beneficiários das antenas, logo não foram incluídos nesta tabela.

- **Comité Técnico⁹**: composto pelos representantes dos principais parceiros do programa (DGEFPEP, IEFP, Sistema Nacional de Qualificações, ProEmpresa, Observatório do Mercado de Trabalho, Câmara de Comercio de Sotavento) que se reúnem trimestralmente com vista manter um seguimento das atividades do programa.

O valor do Programa é de 3. 606.119 USD, considerando uma duração inicial prevista de 3 anos e com atividades a realizar em 6 ilhas, através de financiamento do Luxemburgo.

⁹ Comité de Coordenação no PRODOC.

1.1.2. TEORIA DE MUDANÇA

O programa define um quadro de resultados, que visa apoiar as autoridades Cabo-verdianas “através do reforço dos seus esforços para reduzir a taxa de desemprego a um dígito promovendo o crescimento e oportunidades económicas para os mais vulneráveis, focalizadas nos jovens”¹⁰. Com vista a responder aos desafios da elevada taxa de desemprego jovem, e as fragilidades do sistema de ensino e formação profissional, o programa propõe-se a combater o baixo nível de empregabilidade através da promoção de um sistema que favorece a procura e propõe formações em função das necessidades identificadas; integrando formalmente a inserção no setor; e promovendo o acesso a financiamento.

Para tal, são identificados **quatro resultados (efeitos)** na cadeia de resultados que concorrem para o **objetivo do programa**: contribuir para o reforço do emprego, da empregabilidade e da inserção dos jovens candidatos à criação de MPME ou ao trabalho assalariado na faixa etária dos 15/35 anos, através da consolidação do sistema de formação profissional e de inserção (ver tabela 4).

Tabela 4- Quadro de Resultados

Efeitos/ Resultados e Produtos/ Outputs	Indicadores	Meios de verificação	Método de recolha de dados	Responsabilidades	Riscos e hipóteses
EFEITO 1 : Os princípios e mecanismos de apoio à inserção integrando a abordagem orientada pela procura são mais bem conhecidos a nível nacional e integrados no sistema de formação profissional e de inserção					
PRODUTO 1.1: Os decisores têm uma melhor compreensão sobre a inserção	Nº de instâncias governamentais e de estruturas privadas sensibilizadas pelo programa Tipo de acções realizadas para a sensibilização Nº de acções realizadas	Relatórios de actividades do Programa do IEFP do SNQ Biblioteca do IEFP	Leitura dos relatórios Media Reuniões com parceiros Visitas às estruturas abrangidas	Staff BIT/PNUD	RISCOS: Falta de compreensão da estratégia do Programa Dificuldades institucionais em reformar as estruturas HIPÓTESES: O MEE manifesta o seu interesse de integrar a inserção no SPF
PRODUTO 1.2: Os actores do SFP são reforçados para uma melhor compreensão da problemática da inserção, APLD e nas áreas específicas	Nº de estruturas abrangidas Natureza das acções realizadas Nº de formações organizadas Nº de pessoas abrangidas pelas formações Nº de programas formativos elaborados Nº de manuais Germe impressos				

¹⁰ PNUD e OIT: “Programa Conjunto das Nações Unidas em Cabo Verde - Documento de Programa conjunto. Programa de Apoio ao Emprego, Empregabilidade e Inserção.”, 2016.

PRODUTO 1.3: As estruturas parceiras do programa foram reforçadas e/ou reestruturadas	Nº de estruturas reforçadas Nº de estruturas parceiras reforçadas Natureza e custo dos apoios Tipo e nº de equipamentos fornecidos Nº de programas formativos com o SNQ Nº de módulos recolhidos do Níger Nº de manuais Germe imprimidos e disponíveis no stock da rede Nº de kits pedagógicos (manuais do formador + dossier técnico) elaborados				A validação da estratégia pelo IEFPP facilita a sua implementação no terreno Uma boa divulgação das áreas específicas promissoras O interesse dos jovens para a criação de MPME Os centros de FP estão abertos à APLD e às formações de curto termo
PRODUTO 1.4: O SPFI é reforçado em termos da capacitação dos actores privados e públicos, que conhecem a procura e os constrangimentos subjacentes nos sectores promissores e em termos da disponibilidade de manuais pedagógicos preparados para utilização	Nº de formações em cadeias de valor Nº de agentes formados Nº de análises efectuadas segundo a abordagem das cadeias de valor				
EFEITO 2 : A inserção dos jovens segundo a abordagem orientada pela procura é efectiva					
PRODUTO 2.1: As capacidades de empregabilidade dos candidatos ao emprego e ao autoemprego apoiados pelo programa são reforçadas tendo em vista a sua inserção	Nº de formações Trie efectuadas (50) Nº de formações técnico-profissionais (60) Nº de actualizações/"reciclagens" (140) Nº de módulos em criação de MPME (26) Nº de módulos em criação Niv1 (12) % de mulheres em formação Niv1 Nº de módulos em pesquisa de emprego (8) Nº de formações individuais Nº de planos de negócio finalizados e submetidos a financiamento	Relatórios de actividades do Programa do IEFPP	Leitura dos relatórios Visita aos centros de formação Reunião dos beneficiários	Staff do Programa IEFPP Rede Germe Pessoas recurso ADEI Centros de formação parceiros	RISCO: Falta de motivação dos jovens para se comprometerem com o percurso de inserção HIPÓTESE: A capacidade da estrutura do Programa para informar os jovens e mobilizá-los para a criação de actividades económicas
PRODUTO 2.2: Os jovens encontram trabalho assalariado e/ou criam a sua empresa	Nº de jovens apoiados pelo Programa : Que encontraram um emprego assalariado Qui criaram uma empresa Que trabalham numa empresa criada por outro jovem Nº de empresas criadas e com coaching	Relatórios de actividades do Programa	Leitura dos relatórios Reunião dos jovens nas empresas	Staff do Programa Formadores em gestão Pessoas recurso	RISCO: A oferta de emprego do mercado é baixa HIPÓTESE:

	Nº de formações Germe em gestão com acompanhamento organizado (15) Nº de responsáveis de novas empresas implicados nas formações		Visita às novas empresas		A boa preparação dos jovens facilita a contratação e a criação de empresas
EFEITO 3 : A oferta de financiamento do sistema das IMF está mais bem adaptada à procura dos criadores de MPE					
PRODUTO 3.1: Os promotores de MPME estão mais bem preparados para aceder ao crédito das IMF/ Fundos	Nº de documentos produzidos sobre o financiamento das MPE Natureza e número de documentos produzidos para as formações em Educação Financeira Nº de formações em EF	Relatórios de actividades do Programa de ADA e das estruturas	Leitura dos relatórios Discussões com a Banca, IMF e Fundos implicados	Staff do Programa ADA/PADFI	RISCO: Frac receptividade das estruturas de financiamento à procura de soluções pelos jovens HIPÓTESES: Capacidade dos responsáveis das IMF de entrarem no jogo da negociação e de elaborar produtos financeiros <i>ad hoc</i> Envolvimento dos doadores
PRODUTO 3.2: As estruturas de financiamento (IMF, Bancos e Fundos) estão envolvidas no processo e são reforçados em termos de funcionamento e conhecimento da inserção dos jovens	Nº de ateliers sobre inserção Nº de formações MMW				
PRODUTO 3.3: Mecanismos <i>ad hoc</i> são identificadas para facilitar a capacidade de concessão de crédito das estruturas de financiamento	Nº de ateliers de reflexão sobre os mecanismos que poderão ser implementados Nº de acções realizadas juntos dos doadores susceptíveis de reforçar o sistema Nº de potenciais investidores contactados				
EFEITO 4 : O ambiente das MPME é melhorado em termos do entendimento popular					
PRODUTO 4.1: As perspectivas ligadas à criação de MPME são mais bem conhecidas	Nº de acções de motivação dos jovens Nº de concursos das melhores realizações organizados	Relatórios de actividade do Programa das Câmaras de Comércio e Sindicatos	Encontrar os parceiros abrangidos pelo programa e ver os media que informam sobre as acções de promoção	Staff do Programa	RISCO: Baixa implicações dos media HIPÓTESE: Grande visibilidade deste tipo de acções promocionais

2. Enquadramento Metodológico

2.1. OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO

2.1.1. OBJETIVOS GERAIS

A avaliação intercalar teve como objetivo analisar em que medida o programa está no bom caminho para alcançar os resultados previstos, com foco na análise da relevância, eficácia, eficiência e sustentabilidade do mesmo.

Os usuários pretendidos desta avaliação serão o Ministério das Finanças, a Embaixada do Luxemburgo, a OIT, o PNUD e o Programa Jov@Emprego.

2.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos da avaliação são os seguintes:

- Analisar os resultados obtidos do programa;
- Analisar a adequação do programa em relação aos objetivos previstos;
- Formular um conjunto de lições que permita sugerir que tipo de correções serão necessárias para assegurar o sucesso do Programa;
- Formular um conjunto de recomendações para as alterações/correções necessárias para a obtenção dos resultados previstos.

2.1.3. ESCOPO DA AVALIAÇÃO

De acordo com os termos de referência, determinou-se o seguinte escopo temático, cronológico e geográfico do programa:

- **Escopo temático:** A avaliação concentrar-se-á no planeamento e implementação do programa Jov@Emprego, nos domínios do emprego, empregabilidade e inserção.
- **Escopo geográfico:** compreende as áreas de intervenção do programa em Cabo Verde, nomeadamente as ilhas de Santiago Norte, Santiago Sul, S. Vicente, S. Antão, S. Nicolau, Fogo e Brava.
- **Escopo cronológico:** compreende o período de implementação do programa desde setembro de 2017 até Dezembro de 2019.

2.2. CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

A avaliação tem como base quatro critérios da OCDE/CAD: relevância, eficácia, eficiência e sustentabilidade. Considerações sobre género também foram apreciadas como parte desta avaliação, e incluídos em todos os critérios.

Relevância	Medida segundo a qual os objetivos de uma intervenção de desenvolvimento correspondem às expectativas dos beneficiários, às necessidades do país, às prioridades globais, às políticas dos parceiros e dos doadores. Confere se as atividades e os resultados da intervenção estão em linha com os programas estabelecidos e correspondem de forma adequada às necessidades identificadas.
Eficácia	Medida segundo a qual os objetivos da intervenção de desenvolvimento foram atingidos, ou se espera serem alcançados, tendo em consideração a sua importância relativa. Mede em que medida a ajuda atinge os seus objetivos. É, assim, a relação entre os objetivos pretendidos e os resultados alcançados.
Eficiência	Medida segundo a qual os recursos são convertidos em resultados da forma mais económica. Se há uma boa relação custo-benefício. Mede a produtividade da intervenção, no sentido em que ela será tanto mais eficiente quanto conseguir atingir os seus objetivos ao menor custo possível.
Sustentabilidade	Continuidade em relação aos benefícios resultantes de uma intervenção de desenvolvimento, após a sua conclusão. Medir a probabilidade dos benefícios perdurarem no longo prazo. Visa saber em que medida os grupos alvo podem e querem apropriar-se dos resultados dessa intervenção.

2.3. QUESTÕES DE AVALIAÇÃO

Um conjunto de questões de avaliação foram desenvolvidas nos TdR para orientação da avaliação, que entretanto foram revistas pela Avaliadora, como se apresenta seguidamente.

Relevância

1.	De que forma é que o programa está alinhado com as prioridades das estratégias nacionais de desenvolvimento (PEDS), assim como as prioridades definidas pela UNDAF?
2.	Em que medida os resultados, produtos e atividades do programa são pertinentes para responder às necessidades nacionais, em particular as dos jovens?

3.	Em que medida o programa foi complementar e coerente com as restantes intervenções da OIT/PNUD ou do SNU em Cabo Verde?
4.	Em que medida é que os beneficiários diretos foram suficientemente envolvidos na elaboração, implementação e acompanhamento do programa? Este envolvimento difere de acordo com o tipo de beneficiários?

Eficácia

1.	Em que medida os produtos e resultados previstos do programa foram alcançados até ao momento? E quais são os resultados não intencionais alcançados?
2.	Qual o estado de avanço do programa em relação às atividades previstas e ao cronograma do programa?
3.	Quais são os maiores sucessos e/ou barreiras identificados para a eficaz implementação do programa? Que fatores que contribuíram para isto?
4.	Em que medida o programa tomou em consideração, no seu desenrolar, outras dimensões transversais do emprego decente assim como os direitos humanos, género e proteção social?
5.	As atividades que foram implementadas foram as mesmas que as previstas? Foram implementadas outras atividades que não as inicialmente previstas? Estas vão de encontro aos objetivos do programa?
6.	A colaboração entre o programa e o ponto focal nacional foi satisfatória? Foram identificados pontos para melhoria?
7.	Em que medida o programa assegura a visibilidade das suas ações e realizações em função das metas, da visibilidade do Governo de Cabo Verde/Ministério das Finanças e do Governo do Luxemburgo?

Eficiência

1.	Em que medida os recursos (financeiros, humanos, temporais, expertise) foram suficientes (quantidade), adequados (qualidade), e implementados atempadamente para fornecer o apoio necessário e assegurar a realização das atividades, produtos
----	--

	assim como o alcance dos objetivos do programa? Quais os constrangimentos identificados e recomendações para melhoria?
2.	Em que medida os mesmos resultados poderiam ser alcançados por outras alternativas menos dispendiosas?
3.	O programa beneficiou de recursos adicionais de outros parceiros?

Sustentabilidade

1.	O programa dispõe de uma estratégia de sustentabilidade das ações? Até que ponto as considerações ligadas à sustentabilidade foram tomadas em consideração na execução das atividades do programa?
2.	Em que medida é que os grupos visados pelas atividades se apropriaram dos resultados do programa até ao momento? Quais são as ações conduzidas pelos parceiros nacionais para a sustentabilidade?
3.	Que medidas podem ser tomadas para melhorar a sustentabilidade dos resultados do programa?
4.	Em que medida a abordagem do programa pode ser replicada/expandida no país? Foram identificadas necessidades no programa para aprofundar ou ampliar as atividades do programa no futuro?

2.4. FONTES E ANÁLISE DE DADOS

A metodologia desenvolvida tomou em consideração as diretrizes do *United Nations Evaluation Group* (UNEG), as Normas e Standards para Avaliação da UNEG, vis-à-vis a integração de elementos transversais (abordagem baseada nos direitos humanos (HRBA), equidade e igualdade de género, com base no Documento Orientador *Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluations* e no *United Nations System Wide Action Plan for Gender Equality and Empowerment of Women* (UN-SWAP).

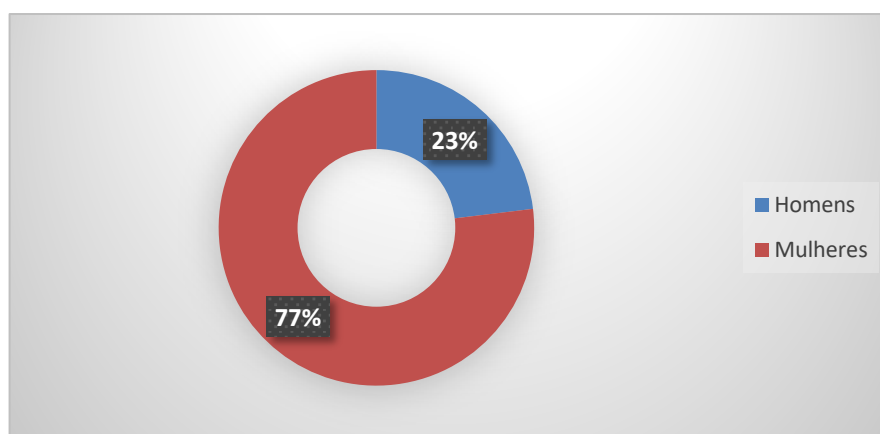
A abordagem da Análise de Contribuição foi utilizada para proporcionar informação sobre a contribuição do programa para os resultados previstos, com base em métodos mistos para a recolha e análise de informação, que consistiu numa análise documental, uma análise de dados qualitativos primários (entrevistas semi-estruturadas, grupos focais e observação direta) e uma análise de dados quantitativos secundários. A avaliação utilizou diferentes linhas de evidência e triangulação de fontes.

A metodologia incluiu a incorporação dos princípios de género em todas as etapas da

avaliação, incluindo o desenho das ferramentas de recolha e análise de dados, envolvendo uma estratégia de amostragem inclusiva e representativa de todas as partes interessadas e beneficiárias do programa que permitissem a participação de indivíduos particularmente vulneráveis e desagregando os dados por diferentes categorias (idade, localização e género).

Durante o exercício de avaliação foi atribuída uma importância primordial ao envolvimento dos beneficiários finais, uma vez que as populações alvo das intervenções são entendidas como agentes ativos e, deste modo, são responsáveis pela prossecução dos resultados que foram previamente estabelecidos. Deste modo, as questões colocadas com estes interlocutores incidiam sobre aspetos relacionados com o seu envolvimento no programa, com os benefícios percebidos e com a permanência dos efeitos alcançados. No que respeita a caracterização dos beneficiários envolvidos no processo de avaliação, destacamos que cerca de 77% dos participantes são do género feminino enquanto que 23% são do género masculino, como se apresenta na figura 3, o que reflete a composição dos beneficiários do programa. A média de idades dos beneficiários envolvidos no processo de auscultação é de 29 anos.

Figura 3- Género dos beneficiários consultados



2.4.1. Análise Documental

A análise documental teve por base as informações de relatórios de progresso, circulares do governo e outras fontes como as propostas iniciais do programa e o quadro lógico (ver anexo 7). Essas informações foram importantes para obter uma visão geral do programa, identificar lacunas de conhecimento e ajudar a desenvolver hipóteses sobre a relevância, eficácia, eficiência e sustentabilidade nos respetivos contextos. Também apoiaram a identificação das perguntas para as entrevistas e grupos focais.

2.4.2. Análise de dados quantitativos secundários

Os dados recolhidos pela equipa de programa e parceiros no processo de monitoria do programa, nomeadamente no tratamento dos dados dos beneficiários serviram de base para a análise quantitativa realizada pela avaliação.

2.4.3. Entrevistas semi-estruturadas

No âmbito da avaliação, foram realizadas entrevistas individuais semi-estruturadas, presenciais e online com 35 informadores-chave (19 mulheres e 16 homens) de entidades governamentais, parceiros de implementação e equipa do programa. Os participantes foram identificados propositadamente com base nas recomendações da equipa do programa e através da técnica de amostragem de *snowballing*. A lista detalhada de partes interessadas consultadas é apresentada no anexo 4. As perguntas para os entrevistados foram projetadas especificamente para revelar a extensão da conscientização dos entrevistados sobre as atividades e a perceção das mudanças ou melhorias resultantes das atividades dos programas. Os guiões de entrevista podem ser encontrados no anexo 5.

2.4.4. Grupos Focais

Foram realizados quatro grupos focais com jovens beneficiários das antenas de Santiago Norte, Santiago Sul, Fogo e Brava, e um grupo focal com as beneficiárias do *Get Ahead* (Gender and Entrepreneurship Together). Os grupos focais ajudaram a preencher lacunas no conhecimento identificadas durante a revisão de literatura e análise de dados secundários, e ofereceram uma oportunidade para explorar os resultados do programa nas suas vidas profissionais e pessoais.

Cada grupo focal foi composto por 4 a 8 participantes, e teve a duração de 60 a 90 minutos. Os participantes dos grupos focais foram selecionados de forma aleatória pelos animadores das antenas, com a única condição de estarem disponíveis para o horário proposto. Foram realizadas gravações de áudio dos grupos focais. Mais detalhe sobre a composição dos grupos focais realizados (nomeadamente a idade, género e localização) é apresentado na tabela 5, e no anexo 4.

Tabela 5- Participantes dos Grupos Focais

Grupos Focais	Participantes		
	Mulheres	Homens	Total
Beneficiários Antena Santiago Sul	5	1	6
Beneficiários Antena Santiago Norte	5	3	8
Beneficiários Antena Fogo	3	1	4
Beneficiários Antena Brava	2	1	3
Beneficiários Get Ahead	7	0	7
Total	17	6	28

2.4.5. Observação Direta

Foram realizadas visitas a 11 jovens beneficiários em Santiago Norte, Santiago Sul e Fogo, assim como duas formações realizadas no âmbito do programa (Educação Financeira e Busca Ativa de Emprego) (ver tabela 6 e anexo 4).

Tabela 6 - Visitas a beneficiários

Visitas	Participantes		
Tipo	Mulheres	Homens	Total
Beneficiários Antena Santiago Sul	4	1	5
Beneficiários Antena Santiago Norte	1	0	1
Beneficiários Antena Fogo	3	2	5
Total	8	3	11
Formação em Educação Financeira, FAMIPICOS, Picos, Santiago Norte			
Formação Busca Ativa de Emprego, CEFP Fogo, São Filipe, Fogo			

2.4.6. Atelier de apresentação

Após a aprovação do relatório preliminar, foi realizado um atelier de validação no dia 22 de setembro com a presença de representantes das entidades envolvidas para a restituição da informação recolhida, discussão das conclusões, lições aprendidas, e recomendações.

2.5. ANÁLISE DE DADOS

Após apresentar e receber feedback sobre os achados iniciais durante a reunião de *debriefing* da missão¹¹, realizada com a equipa do programa e a entidade financiadora, a avaliadora realizou uma revisão sistemática e análise de todos os dados, identificando temas-chave, padrões, relacionamentos e explicações relevantes para as questões e indicadores de avaliação na matriz de avaliação.

A análise foi realizada manualmente por uma revisão completa das transcrições de entrevistas e grupos focais e análise quantitativa secundária de dados. A avaliação utilizou, ainda, diferentes linhas de evidência e triangulação de fontes. Os dados foram desagregados por idade, género e ilha. A matriz de avaliação foi utilizada para organizar os dados recolhidos e orientar a análise.

2.6. CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

A avaliação foi sujeita às seguintes diretrizes éticas que serão aplicadas em todas as etapas. A recolha e processamento de dados foram realizados em total conformidade com o seguinte documento: *UNEG Ethical Guidelines for Evaluation*, e os seus princípios, nomeadamente:

- Intencionalidade: tomar em consideração a utilidade e a necessidade de uma avaliação desde o início;

¹¹ Reuniões realizadas no dia 27 de Agosto de 2020, na Praia.

- Conflito de interesses: exercer o compromisso de evitar conflitos de interesse em todos os aspetos do trabalho, mantendo assim os princípios de independência, imparcialidade, credibilidade, honestidade, integridade e responsabilidade;
- Interações com os participantes: envolvimento apropriado e respeitoso com os participantes nos processos de avaliação, mantendo os princípios de confidencialidade e anonimato e as suas limitações; dignidade e diversidade; direitos humanos; igualdade de género; e prevenção de danos;
- Processos e produtos de avaliação: garantir precisão, integridade e confiança; inclusão e não discriminação; transparência; e relatórios justos e equilibrados que reconhece perspetivas diferentes; e
- Descoberta de irregularidades: relatando discretamente a descoberta de qualquer aparente conduta imprópria a um organismo competente.

No que respeita a equidade e género, a avaliação tomou em consideração a integração de elementos transversais (abordagem baseada nos direitos humanos (HRBA), equidade e igualdade de género, com base no Documento Orientador *Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluations* e no *United Nations System Wide Action Plan for Gender Equality and Empowerment of Women (UN-SWAP)*.

A avaliadora tomou, ainda, as seguintes medidas para respeitar estes princípios éticos:

- Assegurar consentimento informado por parte dos entrevistados;
- Solicitar a permissão para a gravação de áudio e/ou fotografias em todas as interações do programa;
- Respeito pela confidencialidade e anonimidade;
- Incluir questões de avaliação específicas para endereçar os temas da equidade e género no desenho da avaliação;
- Promover as normas de segurança relativas à pandemia COVID-19, nomeadamente na utilização de proteção facial e distanciamento social com todos os envolvidos no processo de recolha de informação.

2.7. LIMITAÇÕES E MEDIDAS DE MITIGAÇÃO

Foram identificadas as seguintes limitações à avaliação, que foram colmatadas com medidas de mitigação.

- Apesar de ter sido identificada a teoria de mudança/quadro de resultados, que permite entender as mudanças pretendidas do programa, não foram definidas metas ao nível dos objetivos e resultados do programa, mas apenas ao nível dos produtos, o que não permite uma análise concreta do alcance dos mesmos. Para fazer face a esta limitação, a avaliação fez uma análise aproximada do que foram as metas alcançadas que resultaram do programa, ao nível dos objetivos e resultados.

- Não se verificou a existência de um sistema de monitoria bem definido, que permita registar o progresso dos resultados através de indicadores previamente definidos, com exceção do número de beneficiários, o que constitui um impedimento para aferir os reais resultados e o impacto do programa. A ausência de dados de base do programa (*baseline*) também resulta nalguma limitação para a interpretação da evolução dos resultados nos beneficiários. Para fazer face a esta questão, a avaliadora pediu aos participantes dos grupos focais dados retrospectivos sobre a situação anterior e de que forma a situação se alterou devido a intervenções do programa ou outros fatores.
- Para colmatar constrangimentos com viés de respostas, ou respostas tendenciosas por parte dos beneficiários, a avaliadora utilizou técnicas de triangulação de informação, através da busca de variadas fontes de informação (exemplos práticos para os respondentes justificarem as suas afirmações; cruzamento de informações dos animadores de antenas e dos beneficiários, entre outras).
- Destacamos, por último, as limitações impostas pela pandemia COVID-19, que impediram que fossem realizados todos os grupos focais planeados, nomeadamente na ilha de S. Vicente e Santo Antão. Contudo, para colmatar esta questão, a avaliação incorporou interações com ambas as ilhas através de ferramentas digitais.

3. Resultados da Avaliação

Este capítulo tem como objetivo responder às questões de avaliação dos diferentes critérios de avaliação (relevância, eficácia, eficiência e sustentabilidade), apresentando evidências para cada questão.

3.1. RELEVÂNCIA



Figura 4 - Grupo Focal Beneficiárias Get Ahead, Antena Santiago Sul

1. *De que forma é que o programa está alinhado com as prioridades das estratégias nacionais de desenvolvimento (PEDS), assim como as prioridades definidas pela UNDAF?*
2. *Em que medida os resultados, produtos e atividades do programa são pertinentes para responder às necessidades nacionais, em particular as dos jovens?*
3. *Em que medida o programa foi complementar e coerente com as restantes intervenções da OIT/PNUD ou do SNU em Cabo Verde?*
4. *Em que medida é que os beneficiários diretos foram suficientemente envolvidos na elaboração, implementação e acompanhamento do programa? Este envolvimento difere de acordo com o tipo de beneficiários?*

1. **De que forma é que o programa está alinhado com as prioridades das estratégias nacionais de desenvolvimento (PEDS), assim como as prioridades definidas pela UNDAF?**

A avaliação constatou que os objetivos geral e específicos do programa estão plenamente alinhados com as prioridades do governo e políticas nacionais. O Programa Jov@Emprego foi elaborado com o objetivo de responder às necessidades identificadas em matéria de emprego, empregabilidade e inserção¹², inseridas nas prioridades definidas no Programa do Governo para 2011-2016, no Documento de Estratégia de Crescimento e Redução da Pobreza (DECRP) III; no Eixo I do Programa Indicativo de Cooperação (PIC) 4 entre o Grão-Ducado de Luxemburgo e Cabo Verde; no efeito “Crescimento e redução da pobreza” do Programa Quadro das Nações Unidas (UNDAF) 2012-2016, à data de conceção do Programa.

Adicionalmente, o programa enquadra-se no âmbito do ODS 8: “Promover o crescimento económico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos” e o ODS 4 Educação: “O aumento (%) do número de jovens e adultos que dispõem de competências, nomeadamente técnicas e profissionais, necessárias para o emprego, a obtenção de um trabalho decente e o empreendedorismo”.

Face ao atraso no arranque do programa e às novas orientações políticas do governo, o mesmo continua alinhado com os desafios de Cabo Verde em matéria de emprego, empregabilidade e formação. Estando enquadrado no Programa do Governo para a IX Legislatura, que estabelece como objetivo a “criação de 45.000 novos postos de trabalho, o reforço do sistema de formação profissional, a promoção do empreendedorismo entre os jovens, a criação de um programa de qualificação profissional por meio de estágios profissionais e a reforma do sistema educativo e de formação”¹³; e no Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável – PEDS 2017-2021, que identifica a economia sustentável dos oceanos, agro negócios, energia renovável, turismo, comércio, desenvolvimento industrial, cultura e indústrias criativas como as áreas transformacionais e potenciais de crescimento económico para geração de emprego no país.

No que respeita o alinhamento do programa as prioridades definidas pela UNDAF 2018-2022, este manteve o seu alinhamento com o “Resultado 3.1 - Até 2022, a população de Cabo Verde em idade ativa, em particular as mulheres e os jovens, beneficiará de trabalho digno graças à transformação económica em sectores chave, o que leva a um desenvolvimento económico mais sustentável e inclusivo”.

No que respeita as diferentes iniciativas do Governo e intervenções de Cooperação Luxemburguesa, o programa visava capitalizar as diferentes intervenções de Cooperação Luxemburguesa: o Programa Emprego e Empregabilidade (CVE/081) e o Projeto de Apoio ao Desenvolvimento da Finança Inclusiva em Cabo Verde (PADFI). Um espaço de diálogo era proporcionado essencialmente no formato de um Comité de Pilotagem que reunia estes atores para discutirem as suas metas e resultados alcançados. Contudo, as sinergias em termos de meios humanos e financeiros não foram exploradas de forma sistemática fora do âmbito do comité de pilotagem. Em termos de coordenação e concertação, não fizeram, de ambos os lados, os esforços necessários para manter uma concertação muito

¹² PNUD: “Terms of Reference – Portfolio: Croissance Inclusive, Emploi, Population et Jeunesse.”, 2020

¹³ Jov@Emprego: “Relatorio Anual Programa de Apoio ao Emprego, à Empregabilidade e à Inserção 2017”, 2018.

próxima. O próprio setor e os atores públicos envolvidos não mostraram a liderança necessária nesta concertação entre os programas de apoio existentes. O formato do comité técnico inicialmente previsto do Documento de Projeto previa reuniões mensais entre os representantes dos projetos de emprego e empregabilidade da cooperação Luxemburguesa. Esta plataforma poderia ter apoiado um maior contacto e proximidade entre os mesmos.

Tendo em conta que a formulação e implementação dos programas foi simultânea, seria importante garantir a coerência entre estes programas, através de se encontrar os pontos de trabalho em comum e garantir que são envidados os esforços para um maior dinamismo na colaboração dos programas e dos atores envolvidos. Por exemplo, combinar esforços das antenas do programa Jov@Emprego e as redes locais de emprego e empregabilidade do Programa Emprego e Empregabilidade (CVE/081), assim como combinar recursos para ministrar as formações que, por vezes, são implementadas em simultâneo nas ilhas.

- 2. *Em que medida os resultados, produtos e atividades do programa são pertinentes para responder às necessidades nacionais, em particular as dos jovens?***
- 3. *Em que medida o programa foi complementar e coerente com as restantes intervenções da OIT/PNUD ou do SNU em Cabo Verde?***

A avaliação constatou que resposta providenciada pelo programa é pertinente face às necessidades nacionais, nomeadamente a elevada taxa de desemprego no país, em particular para as mulheres e os jovens, e as grandes dificuldades na inserção dos jovens e na oferta de emprego decente. À data de conceção do programa, as taxas de desemprego de Cabo Verde (15% em 2016 e 11,3% em 2019), com maior incidência nos jovens (41% em 2016 e 24,90% em 2019¹⁴), especialmente nas jovens mulheres, enfatizavam a especial vulnerabilidade dos jovens no país, assim como os planos do governo para o reforço do sistema de formação profissional, promoção de empreendedorismo e emprego. em Cabo Verde com maior incidência nos jovens

A identificação destes desafios foi igualmente explorada e trabalhada no Programa conjunto OIT-PNUD “Apoio à estratégia nacional de criação de emprego em Cabo Verde (PAENCE), implementado em 2014-2017, que precedeu o atual Programa Jov@Emprego, onde foi propiciada a realização de um conjunto de atividades relevantes para a implementação do atual programa, nomeadamente: a análise do sector da formação profissional para a criação de emprego; um inquérito nacional sobre o emprego para apoiar na análise do mercado de trabalho; um inquérito sobre o sector informal e a sua contribuição para o PIB; o reforço da rede GERME, entre outros.

Neste enquadramento, e visto que ambas as agências têm como objetivo a redução da pobreza e o trabalho digno, foi desenvolvida a teoria de mudança do programa de forma bem delineada e fundamentada, promovendo a ligação apropriada com trabalho do PAENCE e a outros programas com intervenção no setor do emprego e formação no país.

¹⁴ Dados do INE.

Os resultados (efeitos) e produtos são pertinentes para combater o desemprego jovem de forma descentralizada e, com intervenções direcionadas para dimensão género e concorrem de forma clara para o objetivo do programa: “contribuir para o reforço do emprego, da empregabilidade e da inserção dos jovens candidatos à criação de MPME ou ao trabalho assalariado na faixa etária dos 15/35 anos, através da consolidação do sistema de formação profissional e de inserção.”

A avaliação destaca, contudo, a ausência de definição de metas e indicadores na cadeia de resultados ao nível do objetivo geral e resultados, visto que estes são só definidos ao nível mais operacional dos produtos, o que impõe dificuldades na avaliação do alcance dos resultados e objetivo geral, isto é, qual foi a contribuição concreta do programa face aos seus compromissos estratégicos no setor.

Adicionalmente, não se verificou a existência de um sistema de monitoria bem definido, que permita registar o progresso dos resultados através dos indicadores previamente definidos, com exceção do número de beneficiários, o que constitui um impedimento para aferir os reais resultados e o impacto do programa. Contudo, a equipa do programa criou um sistema de registo das atividades desenvolvidas pelas antenas do programa, que permitiu registar o número e caracterização dos beneficiários envolvidos em cada atividade e em cada região, o que lhes permitiu manter um registo atualizado dos resultados do programa em termos de alcance do público-alvo.

Por último, de realçar que face ao atraso do início do programa, uma auscultação dos principais parceiros foi promovida, com vista a adaptar os objetivos e as atividades inicialmente previstas às necessidades e objetivos do país no que respeita o setor do emprego e formação, e dos jovens e mulheres beneficiários.

4. Em que medida é que os beneficiários diretos foram suficientemente envolvidos na elaboração, implementação e acompanhamento do programa? Este envolvimento difere de acordo com o tipo de beneficiários?

O programa foi concebido e desenvolvido de forma consultiva e participativa com os beneficiários da autoridade nacional e parceiros do programa. Foram efetuadas consultas prévias ao programa com vista a um levantamento de necessidades, onde as atividades foram identificadas em conjunto com os *stakeholders* relevantes (autoridades nacionais, associações juvenis, grupos de mulheres, setor privado, sociedade civil, entre outros).

Contudo, foram identificadas algumas dificuldades no arranque do programa¹⁵ por parte de algumas instituições beneficiárias do programa, nomeadamente o IEFP, onde inicialmente foi sentida alguma falta de apropriação devido à falta entendimento da complementaridade das atividades do programa no desempenho da sua missão e atribuições. Destaca-se, contudo, a evolução positiva do nível de envolvimento das instituições beneficiárias do programa (IEFP, DGEFPEP, CEF, Câmaras), e dos vários parceiros na implementação do programa, apesar de serem sentidos diferentes níveis de

¹⁵ Que são exploradas em maior detalhe no critério eficácia.

aceitação e compromisso com os objetivos do programa nos diferentes locais onde as antenas estão instaladas.

3.2. EFICÁCIA



Figura 5 - Grupo Focal Beneficiários, Antena Santiago Sul

1. *Em que medida os produtos e resultados previstos do programa foram alcançados até ao momento? E quais são os resultados não intencionais alcançados?*
2. *As atividades que foram implementadas foram as mesmas que as previstas? Foram implementadas outras atividades que não as inicialmente previstas? Estas vão de encontro aos objetivos do programa?*
3. *Qual o estado de avanço do programa em relação às atividades previstas e ao cronograma do programa?*
4. *Quais são os maiores sucessos e/ou barreiras identificados para a eficaz implementação do programa? Que fatores que contribuíram para isto?*
5. *Em que medida o programa tomou em consideração, no seu desenrolar, outras dimensões transversais do emprego decente assim como os direitos humanos, género e proteção social?*
6. *A colaboração entre o programa e o ponto focal nacional foi satisfatória? Foram identificados pontos para melhoria?*
7. *Em que medida o programa assegura a visibilidade das suas ações e realizações em função das metas, da visibilidade do Governo de Cabo Verde/Ministério das Finanças e do Governo do Luxemburgo?*

1. ***Em que medida os produtos e resultados previstos do programa foram alcançados até ao momento? E quais são os resultados não intencionais alcançados?***
2. ***As atividades que foram implementadas foram as mesmas que as previstas? Foram implementadas outras atividades que não as inicialmente previstas? Estas vão de encontro aos objetivos do programa?***

O programa definiu como objetivo geral “contribuir para o reforço do emprego, da empregabilidade e da inserção dos jovens candidatos à criação de MPME ou ao trabalho assalariado na faixa etária dos 15/35 anos, através da consolidação do sistema de formação profissional e de inserção”. Este objetivo desagrega-se em quatro resultados que contribuíram para a integração formal da inserção no setor do emprego e formação no país. A seguinte tabela resume o alcance dos produtos face às metas anualmente definidas nos Planos de Trabalho Anuais, e os indicadores do Quadro Lógico. Nos parágrafos subsequentes, faz-se a análise do alcance dos resultados do programa¹⁶.

¹⁶ Que não puderam ser analisados contra indicadores e metas, visto que estes não foram definidos ao nível dos resultados, como referido anteriormente.

Tabela 7 - Realização dos Produtos Jov@Emprego

Produto	Indicador ¹⁷	Meta ¹⁸	Nível de realização
RESULTADO 1: Os princípios e mecanismos de apoio à inserção integrando a abordagem orientada pela procura são mais bem conhecidos a nível nacional e integrados no sistema de formação profissional e de inserção			
<i>PRODUTO 1.1: Os decisores têm uma melhor compreensão sobre a inserção</i>	- Nº de instâncias governamentais e de estruturas privadas sensibilizadas pelo programa - Tipo de ações realizadas para a sensibilização - Nº de ações realizadas	2018: 1 atelier; Brochura informativa sobre a Inserção no mercado e a abordagem pela procura 2019: 2 Ateliers de sensibilização para a implementação do PNE (Barlavento e Sotavento) 1 Academia sobre o "Emprego Digno de Jovens e os Trabalhos do futuro" com a participação de especialistas nacionais e internacionais - Apoio ao funcionamento da Unidade Técnica de apoio ao comité intersectorial para o EF - Brochura informativa sobre a Inserção no mercado e a abordagem pela procura 1 Atelier: Diálogo com o sector privado	Meta alcançada. Até 2019, foram sensibilizadas as seguintes entidades: CEFP/IEFP, DGEFPEP, Associações empresariais, BIC, ProEmpresa, Universidades, POSER. INPS, Ministério das finanças, DGRE, APIMF, Bancos Comerciais, DGIS, Outras Agências NU, ONGs, sindicatos. Em termos de ações, foram realizados: 1 evento internacional (Academia o "Futuro do Trabalho e os Empregos do Futuro"); 2 Ateliers, 1 na região de Barlavento e 1 em Sotavento, envolvendo atores públicos e privados; - Encontros sectoriais e locais: Camaras Municipais e atores locais de 6 ilhas onde se encontram as Antenas; - Participação em vários fora a nível nacional: Projecto Plataforma, Escolas Profissionais, Universidades, Programa CV081. - Diálogo direto e inquérito às empresas do tecido empresarial

¹⁷ Definidos no Documento de Projeto.

¹⁸ Definidos nos Planos de Trabalho Anuais.

			cabo-verdiano, com capacidade para gerar emprego (64 empresas).
<i>PRODUTO 1.2: Os atores do SFP são reforçados para uma melhor compreensão da problemática da inserção, APLD e nas áreas específicas</i>	▪ N° de estruturas abrangidas ▪ Natureza das ações realizadas ▪ N° de formações organizadas ▪ N° de pessoas abrangidas pelas formações ▪ N° de programas formativos elaborados ▪ N° de manuais Germe impressos	2018: ▪ 4 Fichas informativas sobre os principais conceitos (Inserção profissional, etc.) ▪ 4 Mini vídeos sobre a inserção, competências, intermediação, etc. para os técnicos ▪ Desenvolvimento/adaptação de uma aplicação sobre a “Orientação e Técnicas de Procura de Emprego” ▪ Capacitação das equipas (Antenas) e dos atores (Câmaras Municipais, ONGs, Sector Privado) locais ▪ 1 brochura sobre o programa JOV@EMPREGO ▪ Apresentação do projeto ao nível local e lançamento das antenas (6) ▪ Tradução e adaptação de 8 Manuais GERME (versão atual) ▪ Actualização do Manual de Empregabilidade ▪ Tradução e adaptação do Manual CODE ▪ Concepção e edição dum Manual para os Soft Skills ▪ Tradução e adaptação do GERME NI/GET AHEAD ▪ Criação/adaptação de módulos formativos curtos (mínimo 3), de acordo com as necessidades identificadas ▪ 30 formadores com novas competências técnicas reforçadas	Meta alcançada. ▪ Ver ponto anterior sobre entidades sensibilizadas. ▪ Foram elaborados suportes informativos sobre os Direitos e Deveres dos Jovens; um Manual de <i>Soft Skills</i>. ▪ Foi providenciado apoio ao IEFP na criação de uma plataforma digital para a Orientação Profissional e Gestão da Formação. ▪ Foram formados: ○ 17 participantes das OSC na promoção da empregabilidade e inserção¹⁹; ○ 23 formadores de FP no reforço de competências técnicas para empregabilidade e inserção; ○ 18 formadores de FP e do ensino técnico nos Direitos e Deveres dos Jovens; ○ 43 formadores em <i>soft skills</i>. ○ 21 Formadores Germe com Certificação Internacional (OIT) ○ 20 formadores Get Ahead com Certificação Internacional (OIT) e 25 formadores GERME adicionais ○ 27 formadores em “GET Ahead

¹⁹ Em parceria com o Programa Emprego e Empregabilidade (CV081)

		▪ 90 formadores com competências actualizadas ▪ 3.000 exemplares de Manuais editados e reproduzidos 2019: ▪ 1 Manual para capacitação em soft skills editado e reproduzido ▪ 6 Ateliers para capacitação de jovens em soft skills (1 por Antena) ▪ 1 Portal para Orientação profissional dos Jovens criado e implementado; ▪ 6 programas formativos curtos criados; ▪ 25 formadores de FP reforçados em competências técnicas; ▪ 1 Brochura sobre os direitos e obrigações laborais dos jovens concebida e editada; ▪ 2 Atividades de reforço de capacidades em matéria de empregabilidade das OSC.	▪ Foram adaptados os manuais GERME e impressos 5000 exemplares.
<i>PRODUTO 1.3: As estruturas parceiras do programa foram reforçadas e/ou reestruturadas</i>	▪ N° de estruturas reforçadas ▪ N° de estruturas parceiras reforçadas ▪ Natureza e custo dos apoios ▪ Tipo e n° de equipamentos fornecidos ▪ N° de programas formativos com o SNQ ▪ N° de manuais Germe imprimidos e disponíveis no stock da rede ▪ N° de kits pedagógicos (manuais do formador + dossier técnico) elaborados	2018: ▪ 6 Técnicos recrutados para as Antenas nas localidades seleccionadas ▪ Briefing / orientação da equipa técnica local efetuado ▪ Plano de atividades das antenas elaborado ▪ Sistema de seguimento/monitorização/avaliação das antenas concebido ▪ Pelo menos 6 fichas de oportunidades de negócio identificadas e impressas 2019:	Meta alcançada. ▪ 6 antenas reforçadas no Fogo/Brava, Santiago Sul, Santiago Norte, S. Vicente, Santo Antão e S. Nicolau, que incluem os 3 CEFP, 18 municípios; 6 Comissões Regionais de Parceiros (CRP); e a Universidade de Santiago. ▪ As antenas foram equipadas com mobiliário e equipamentos diversos.

		▪ Animadores e parceiros das Antenas reforçados tecnicamente; • 30 Fichas de oportunidades de negócio impressas e divulgadas; • 2 Encontros com as Antenas e parceiros para Balanço das atividades, seguimento, avaliação dos resultados; • 6 Planos de atividades elaborados e monitorizados; ▪ Atualização de conhecimentos técnicos efetuado.	
<i>PRODUTO 1.4: O SPFI é reforçado em termos da capacitação dos atores privados e públicos, que conhecem a procura e os constrangimentos subjacentes nos sectores promissores e em termos da disponibilidade de manuais pedagógicos preparados para utilização</i>	▪ N° de formações em cadeias de valor ▪ N° de agentes formados ▪ N° de análises efetuadas segundo a abordagem das cadeias de valor	2018: ▪ Compilação de estudos e diagnósticos efetuados ▪ No mínimo 18 técnicos capacitados para análise das necessidades e oportunidades locais ▪ Identificação de oportunidades de micro negócios local e de perfis profissionais mais solicitados ▪ Produção de pelo menos 12 fichas de micro negócio local ▪ 6 Ateliers de validação das fichas realizado localmente, com o sector privado 2019: ▪ 12 fichas de micro negócio localmente produzidas ▪ As fichas e os exercícios de Cadeias de Valor serão apresentadas em pelo menos 6 eventos e atividades organizadas localmente, em que participem jovens e mulheres ▪ Número de vagas nas empresas identificado/atualizado e o processo de intermediação	Meta alcançada. ▪ 1 formação-ação em cadeias de valor realizada ▪ 29 participantes do setor publico e privado capacitados na análise de cadeias de valor. ▪ Diagnósticos de 6 cadeias de valor nas ilhas de Santiago, Fogo, Brava, e S. Antão. ▪ Banco de ideias de micronegócios com 24 ideias divulgado a nível local. ▪ Número de vagas nas empresas atualizado, através de 291 visitas realizadas às empresas.
RESULTADO 2 : A inserção dos jovens segundo a abordagem orientada pela procura é efetiva			

<i>PRODUTO 2.1: As capacidades de empregabilidade dos candidatos ao emprego e ao autoemprego apoiados pelo programa são reforçadas tendo em vista a sua inserção</i>	▪ <i>Nº de formações TRIE/GIN efetuadas (50)</i> ▪ <i>Nº de formações técnico-profissionais (60)</i> ▪ <i>Nº de atualizações/"reciclagens" (140)</i> ▪ <i>Nº de módulos em criação de MPME (26)</i> ▪ <i>Nº de módulos em criação Niv1 (12)</i> ▪ <i>% de mulheres em formação Niv1</i> ▪ <i>Nº de módulos em pesquisa de emprego (8)</i> ▪ <i>Nº de formações individuais</i> ▪ <i>Nº de planos de negócio finalizados e submetidos a financiamento</i>	2018: ▪ No mínimo, 12 jornadas de informação técnica para jovens, abrangendo pelo menos 240 jovens ▪ 420 Beneficiários dos módulos de orientação (2 por antena/mês) ▪ Realização de, no mínimo, 4 formações curtas ▪ Apoio a 6 micro projectos ▪ Organização de 8 ações de formação CREE/PIN, 120 beneficiários (50% mulheres) ▪ 12 oficinas de empregabilidade (75% mulheres) 2019: ▪ No mínimo, 18 jornadas de informação técnica para jovens, abrangendo pelo menos 360 jovens; ▪ Organização de pelo menos 25 workshops de procura ativa de emprego; e de sessões ▪ semanais de reforço (beneficiando pelo menos um total de 1.000 jovens); ▪ Organização de pelo menos 50 ações de formação GIN (50% mulheres); ▪ Realização de, no mínimo, 8 formações curtas; ▪ Organização de 12 ações de formação CREE/PIN, 220 beneficiários (50% mulheres) ▪ Realização de 18 formações em gestão de pequenos negócios (Get Ahead) para mulheres ▪ beneficiando a aproximadamente 360 mulheres; ▪ Garantir a certificação internacional de pelo menos 18 formadores GERME e Get Ahead;	Meta parcialmente alcançada. ▪ 6206 atendimentos nas antenas ▪ 630 Formandos GIN ▪ 482 Formandos PIN ▪ 772 Formandos Get Ahead ▪ 1296 formandos em <i>soft skills</i> ▪ 151 formandos em competências técnicas para a empregabilidade.
---	--	--	---

<i>PRODUTO 2.2: Os jovens encontram trabalho assalariado e/ou criam a sua empresa</i>	▪ N° de jovens apoiados pelo Programa: - Que encontraram um emprego assalariado - Que criaram uma empresa - Que trabalham numa empresa criada por outro jovem ▪ N° de empresas criadas e com coaching ▪ N° de formações Germe em gestão com acompanhamento organizado (15) ▪ N° de responsáveis de novas empresas implicados nas formações	2019: ▪ Apoio na criação e desenvolvimento do plano de negócio de pelo menos 200 jovens e ▪ acompanhamento de pelo menos 75 jovens para criação de negócios e de autoemprego.	Meta parcialmente alcançada. Até 2019, foram apoiados: ▪ 335 jovens com emprego assalariado; ▪ 254 com o próprio negócio (autoemprego).
RESULTADO 3 : A oferta de financiamento do sistema das IMF está mais bem adaptada à procura dos criadores de MPE			
<i>PRODUTO 3.1: Os promotores de MPME estão mais bem preparados para aceder ao crédito das IMF/Fundos</i>	▪ N° de documentos produzidos sobre o financiamento das MPE ▪ Natureza e número de documentos produzidos para as formações em Educação Financeira ▪ N° de formações em EF	2018: ▪ Relatório de Análise da situação do Setor ▪ Guia Informativo sobre acesso ao financiamento ▪ Atelier para utilizadores de Guia ▪ Distribuição do Guia pelos centros e parceiros do programa ▪ Atelier de formação de formadores ▪ Atelier de formação a 50 jovens, sendo 50%mulheres ▪ Manual de formação Educação Financeiro Adaptado 2019: ▪ Materiais Pedagógicos de Educação Financeira adaptados ao contexto de Cabo Verde; ▪ 1 Atelier de formação de formadores em Educação Financeira;	Meta alcançada. Até 2019, foram produzidos: ▪ 1 Estudo de Mercado das Microfinanças; ▪ 2 manuais adaptados ao contexto de Cabo Verde (Manual de Formador e o Manual de formando de Educação Financeira); e ▪ 1 vídeo. Foram ainda realizadas 7 formações em educação financeira, abrangendo 28 formadores e 84 formandos. Adicionalmente, está em curso a elaboração de um guia de financiamento e simulador de crédito para os microempreendedores.

		Pelo menos 30 ateliers de formação aos jovens, sendo 50% mulheres ▪ Guia Informativo sobre acesso ao financiamento ▪ Distribuição do Guia pelos centros e parceiros do programa	
<i>PRODUTO 3.2: As estruturas de financiamento (IMF, Bancos e Fundos) estão envolvidas no processo e são reforçados em termos de funcionamento e conhecimento da inserção dos jovens</i>	▪ N° de ateliers sobre inserção ▪ N° de formações MMW	2018: ▪ Atelier de reflexão e partilha das conclusões sobre os problemas de acesso ao crédito dos jovens ▪ Organização de uma acção de Formação para 20 pessoas (IMF) em MMW 2019: ▪ Organização de uma acção de Formação para 20 pessoas (IMF) em MMW ▪ Relatório técnico de assistência técnica das IMF ▪ Fichas técnicas de projeto de novos produtos microfinanceiros desenhados para as IMF.	Meta alcançada. Foi criado um grupo de trabalho constituído por representantes de diversas entidades do setor das finanças que realizou 3 sessões de trabalho para diagnóstico da situação no país. Foram, ainda, realizadas até 2019: ▪ 1 formação MMW²⁰ para 23 participantes de 9 IMF. ▪ 2 assistências técnicas às IMF para apoio no desenvolvimento de novos produtos.
<i>PRODUTO 3.3: Mecanismos ad hoc são identificados para facilitar a capacidade de concessão de crédito das estruturas de financiamento</i>	▪ N° de ateliers de reflexão sobre os mecanismos que poderão ser implementados ▪ N° de ações realizadas juntos dos doadores susceptíveis de reforçar o sistema ▪ N° de potenciais investidores contactados	2018: ▪ Mapeamento das experiências de financiamento e mecanismos alternativos de financiamento no país e na região ▪ Lista de Potenciais Financiadores 2019: ▪ Mapeamento das experiências de financiamento e mecanismos alternativos de financiamento no país e na região e lista de potenciais financiadores	Meta não alcançada. Não se registou evolução relevante ao nível das atividades neste produto. Contudo, dado o contexto das IMF, foi privilegiada uma atividade de substituição – o <i>crowdfunding</i>, onde se realizou uma missão exploratória de instrumentos de <i>crowdfunding</i> e mecanismos de recolha de fundos para

²⁰ Em parceria com o PADIF.

		Mecanismo de financiamento desenhado e implementado de forma piloto"	melhorar o acesso ao financiamento inicial para start-ups (jovens e mulheres
RESULTADO 4 : O ambiente das MPME é melhorado em termos do entendimento popular			
PRODUTO 4.1: As perspetivas ligadas à criação de MPME são mais bem conhecidas	- Nº de ações de motivação dos jovens - Nº de concursos das melhores realizações organizados	N/D	Meta alcançada. Até ao final de 2019, foram organizados 2 concursos de empreendedorismo para jovens (<i>Startup Challenge</i> e <i>Startup Weekend</i>), que envolveram cerca de 486 jovens das diferentes ilhas; e uma ação de promoção de empreendedorismo (<i>Bootcamp 2030</i>), que envolveu 55 jovens.

De forma geral, a avaliação constatou que, até ao momento, o programa fez uma contribuição significativa para o **Resultado 1: “Os princípios e mecanismos de apoio à inserção integrando a abordagem orientada pela procura são mais bem conhecidos a nível nacional e integrados no sistema de formação profissional e de inserção”**. Destaca-se uma mudança de paradigma no setor de emprego e formação, através de um maior foco na inserção e na abordagem pela procura, assim como a relevância do envolvimento e colaboração com o setor privado. Num contexto onde o mercado de trabalho é muito estático e há uma oferta de formação muito regulada e estruturada que não se reflete nas necessidades do setor empresarial, o programa foi inovador ao trazer uma abordagem mais flexível e ajustada entre a oferta e a procura.

“A inserção profissional entrou na ordem do dia com este programa”.²¹

O reforço da missão das instituições públicas e privadas com intervenção na área do Emprego e Empregabilidade, através da transferência de conhecimentos e competências de forma descentralizada para as estruturas parceiras do programa, nomeadamente as antenas (CEFP, câmaras, Universidade de Santiago) foi chave para a integração dos princípios e mecanismos de inserção no sistema. Este reforço veio colmatar lacunas presentes no processo de intermediação laboral em Cabo Verde, providenciando um ajuste necessário às exigências do contexto atual do setor, e apoiando, ainda algumas ilhas que não possuem estruturas do IEFP suficientemente equipadas para dar resposta.

“O programa veio colmatar as necessidades na intermediação laboral”.²²

A par da elaboração dos instrumentos de sensibilização dos decisores públicos e privados e dos jovens, na temática da inserção, destaca-se a elaboração de ferramentas disponibilizadas para o reforço do setor, nomeadamente no Sistema de Informação do Observatório do Mercado de Trabalho (em curso); nos manuais de educação financeira, *soft skills*, Direitos e Deveres dos jovens no trabalho; no guia de financiamento em parceria com o BIC; no Portal para a "Orientação profissional dos Jovens e Gestão da Formação" (em curso), nas metodologias Gerir Melhor a sua Empresa (GERME) e *Get Ahead*, entre outros. Estas últimas foram desenvolvidas pela OIT para apoiar potenciais empresário(a)s, e utilizadas em mais de uma centena de países, com vista a capacitação de jovens e mulheres o desenvolvimento dos seus negócios. Estas ferramentas foram, no âmbito do programa, atualizadas e adaptadas ao contexto de Cabo Verde.

Foi, ainda, reforçada a bolsa de formadores na área da inserção, os intervenientes do sistema foram reforçados nas suas capacidades com diversas ferramentas.

Apesar de o programa ter previsto um trabalho próximo com o setor privado, destaca-se a necessidade de um maior reforço da relação com o setor privado, nomeadamente pelas

²¹ Entrevista individual, Praia, 08.2020.

²² Entrevista individual, Skype, 07.2020.

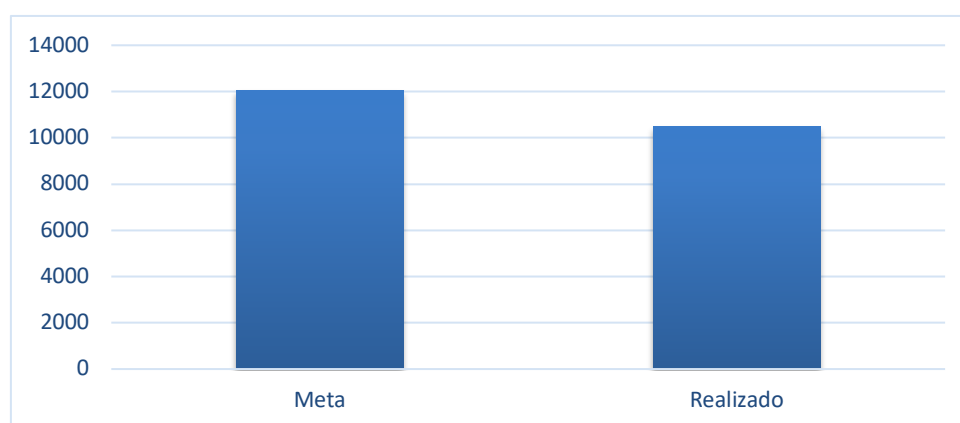
antenas. O diálogo com setor privado pelo programa tem sido essencialmente implementado através de encontros com empresas pelas antenas, com vista à identificação das necessidades das empresas para a inserção via emprego assalariado, ou na realização de cursos de curta duração para posterior inserção.

A abordagem atual define-se, ainda, pela ausência de uma estratégia eficaz de envolvimento do setor privado, nomeadamente por setor e por ilha. Há uma necessidade de uma maior articulação setorial sobretudo nos setores identificados como prioritários para o país. Apesar da escassa dinâmica empresarial no país, é necessário entender quais as maiores dificuldades enfrentadas pelas antenas no acesso às empresas, e investir na sua capacitação para uma abordagem mais atrativa e mais ativa às empresas, por forma a que o *matching* seja maior face às necessidades de emprego identificadas nos jovens.

A promoção de ações direcionadas a nível local permitirá uma maior aproximação do setor privado, para conhecer os perfis profissionais ou os pequenos negócios que são procurados nos diferentes setores, assim como os maiores constrangimentos das empresas na procura de perfis adequados.

No que respeita o **Resultado 2: “A inserção dos jovens segundo a abordagem orientada pela procura é efetiva”**, destaca-se o apoio do programa no apoio à inserção profissional dos jovens, no que respeita o auto-emprego e emprego assalariado. A percentagem de jovens e mulheres beneficiários de todas as atividades realizadas foi de cerca de 87%, face ao previsto para os anos de 2018 e 2019 (ver figura 6).

Figura 6- Número de Beneficiários (2018 e 2019) - Metas vs Realizado



O número de inseridos foi de 51% em relação ao previsto para os mesmos, ou seja, um total de 589 jovens e mulheres inseridos em 2018 e 2019 (63% de mulheres e 37% de homens). Este número de inseridos divide-se em 57% de empregos assalariados e 43% de criação de próprio emprego (auto-emprego) (ver figura 7, 8 e 9). Apesar de estes dados demonstrarem que a maioria dos beneficiários são inseridos por via do emprego assalariado, a avaliação constatou que o grande foco das atividades desenvolvidas pelas antenas é a formação, nomeadamente as formações GERME, o que resulta na inserção dos beneficiários por via do auto-emprego. Estes dados são explicados pelo facto de as antenas efetuarem o registo da maioria dos inseridos no auto-emprego quase exclusivamente quando estes recebem um kit do IEFP para compra do equipamento

para o negocio, o que nos indica que possivelmente o numero de beneficiários por esta via será muito superior ao registado pelas antenas e aqui apresentado, visto que existem beneficiários de auto-emprego que não beneficiaram de kit.

Figura 8- Total de Inseridos Emprego (2018 e 2019)– Meta vs realizado

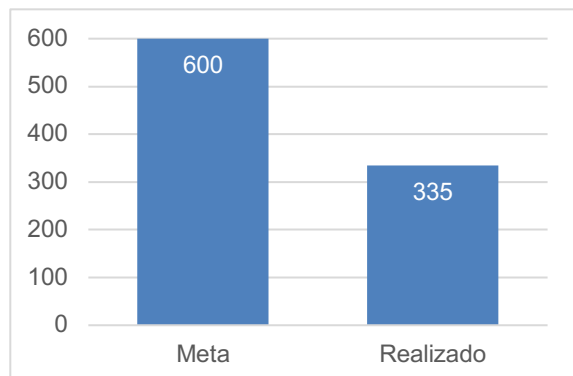


Figura 7 - Total de Inseridos Auto-Emprego (2018 e 2019) – Meta vs realizado

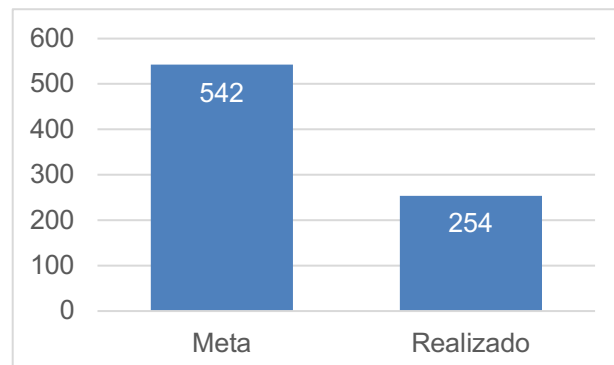
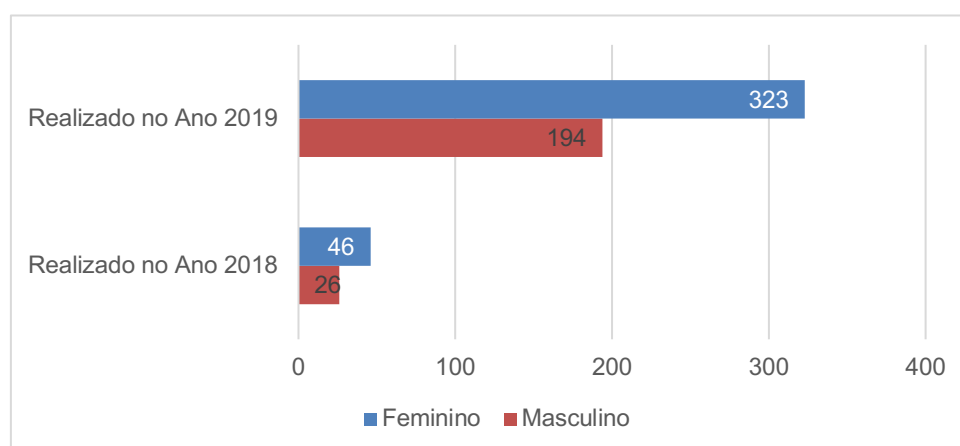
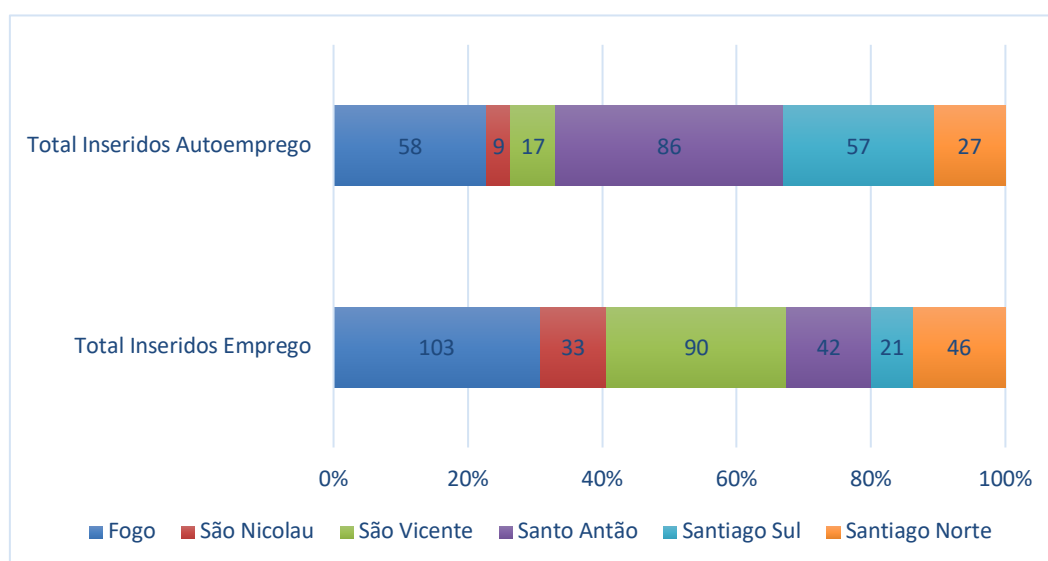


Figura 9 - Número de beneficiários inseridos por ano e por sexo



No que respeita a divisão do número de inseridos por antena, a antena do Fogo representa cerca de 27% das inserções em 2018 e 2019, seguida por Santo Antão (21%), e S. Vicente (18%).

Figura 10- Inseridos por Antena (2018 e 2019)



Os dados disponíveis de inserção profissional nos CEFP mostram um aumento significativo nos resultados de inserção profissional do ano 2017 para o ano 2019 (cerca de 60%), ano em que as antenas do Jov@Emprego estavam totalmente operacionais (ver tabela 8). Devido à falta de dados convenientemente desagregados, não podemos claramente estabelecer uma relação entre o trabalho do programa e o aumento de número de inseridos, contudo, verifica-se um aumento relevante nos três centros que albergam o programa (S. Vicente, Praia e Fogo).

Tabela 8 - Número de inseridos do IEPF por CEFP, 2017-2019

CEFP	2019	2018	2017
CEFP S. Antão	28	4	ND
CEFP S. Vicente	99	60	ND
CEFP Sal	103	89	ND
CEFP Praia	141	60	ND
CEFP Variante	12	11	ND
CEFP Santa Cruz	52	7	ND
CEFP Santa Catarina	130	57	ND
CEFP Fogo	114	67	ND
	679	355	426

ND- não disponível

Fonte: Dados disponibilizados pelo IEPF

Quando analisamos os dados de inserção dos CEFP em comparação com as antenas que não estão inseridas nos CEFP, podemos ainda identificar uma diferença significativa entre os números de inserção de, por exemplo, Santo Antão, onde o número de inseridos no programa Jov@Emprego é de 127 em 2019, em comparação com apenas 28 para o mesmo ano no CEFP.

A procura de emprego, o apoio nas suas ideias de negócios e a ambição de receber um kit foram as principais razões apontadas pelos beneficiários para participarem no

programa. Os beneficiários mostram um grande conhecimento do programa e dos seus objetivos. A criação de uma boa ligação e uma linha de comunicação aberta com a antena contribuiu para o envolvimento mais dedicado por parte dos jovens, que participavam de forma assídua nas atividades. Esta ligação criada contribuiu, acima de tudo, para um menor isolamento social dos jovens desempregados e a criação de uma rede de apoio para o seu negócio, com quem podiam contar para qualquer dúvida ou dificuldade. Muitos jovens referiram que contavam com o apoio da antena ou de um dos seus formadores para qualquer momento de dificuldade²³.

“Quando há abandono escolar, o centro de refúgio é a antena jovem emprego”.²⁴

Outro benefício apontado pelos beneficiários foi o reforço de conhecimentos nas formações, principalmente de GERME, que foi altamente valorizado pela sua qualidade e pertinência ajustada ao contexto e necessidades dos beneficiários, e contribuiu para aumentar os conhecimentos sobre gestão de negócios e a autoconfiança dos beneficiários para implementarem os seus negócios.

“Eu tinha uma ideia de negócio, que o programa apoiou e consegui formalizar a minha ideia a receber um kit para iniciar”; “O conteúdo da formação foi muito melhor do que receber o kit”.²⁵

“Fomos capacitados e preparados para abrir os nossos próprios negócios”.²⁶

“Acho que muitos jovens estavam à espera dessa oportunidade”.²⁷

Contudo, ao nível das antenas refere-se, ainda, a ausência de uma estratégia clara de seguimento dos jovens, que permita acompanhar a evolução dos mesmos no seu percurso formativo e profissional, que garanta a eficácia das atividades. De referir, ainda, que o sistema de registo dos beneficiários do programa não regista diretamente o número de postos de trabalho que resultam, muitas vezes, da criação dos próprios negócios, o que poderá ser um indicador valioso de beneficiários adicionais do programa, assim como o impacto do programa no aumento do rendimento dos beneficiários. Adicionalmente, de realçar a importância da abertura destes negócios para próprias comunidades, principalmente quando se trata de comunidades mais isoladas, como por exemplo a localidade de Santa Catarina no Fogo. Estes negócios, normalmente associados a setores inovadores para as localidades onde se inserem trazem igualmente grandes benefícios para as pessoas da comunidade, providenciando um maior acesso a bens e serviços essenciais.

²³ Grupos Focais, Fogo, Brava, Santiago Norte e Santiago Sul, 8.2020.

²⁴ Entrevista individual, skype, 07.2020.

²⁵ Grupo Focal, Santiago Norte, 08.2020.

²⁶ Grupo Focal, Fogo, 08.2020.

²⁷ Grupo Focal, Praia, 08.2020.

Por outro lado, destacam-se as dificuldades acrescidas de acesso aos jovens nas zonas de mais difícil acesso, nomeadamente na ilha da Brava, ou então as zonas mais rurais, visto que esses jovens apresentam maiores dificuldades de acesso aos parceiros do programa e às suas atividades, mas também foram detetados problemas relevantes de disponibilidade dos formadores e infraestruturas de apoio, como serviços de emprego. O reforço dos serviços nestes locais, através de sinergias com associações comunitárias e juvenis, ou até a exploração de formatos online poderá incrementar o acesso de jovens e mulheres ao programa²⁸.

Em relação ao **Resultado 3: “A oferta de financiamento do sistema das IMF está mais bem adaptada à procura dos criadores de MPE”**, a avaliação constatou que este é atualmente aquele com um maior potencial para crescimento. Destaca-se o trabalho no reforço das instituições de microfinanças (IMF), nomeadamente na capacitação dos técnicos em educação financeira, que replicam as formações com os seus clientes; e no desenvolvimento de novos produtos financeiros com base nas recomendações de um estudo sobre o mercado de microfinanças, que resultou numa melhor preparação das IMF para responder às necessidades dos jovens e mulheres e melhorar os serviços prestados aos seus clientes e a comunidade.

“Um cliente educado financeiramente é um cliente de menor risco”.²⁹

Existe, ainda, um longo caminho a percorrer no acesso a financiamento, possivelmente com uma maior exigência para as instituições de microfinanças, que ainda precisam de muito apoio na profissionalização das suas atividades, incluindo a modernização e disponibilização dos novos produtos.

Do lado dos promotores das MPME, apesar de terem sido disponibilizadas mais ferramentas para acesso ao crédito com a introdução da educação financeira e a massificação do seu conceito, existem ainda várias necessidades para os jovens e mulheres. A dificuldade no acesso a financiamento e a burocracia na formalização dos negócios foi apontada pelos beneficiários como um dos maiores desafios que subsistem na criação de negócios³⁰, nomeadamente no acesso a informação sobre fontes de financiamento, disponibilidade de garantias financeiras, e complexidade do processo. Neste contexto, a elaboração do guia sobre acesso a financiamento - um guia informativo sobre o acesso às fontes de financiamento específicas para os jovens em Cabo Verde, com um simulador - planeado pelo programa em parceria com o BIC, será de grande relevância para apoiar os jovens neste processo. Ainda assim, o reforço das sinergias e articulação entre as antenas, as IMF e os diversos atores financiadores, incluindo a Proempresa, Fundo de Promoção de Emprego e Formação, seria relevante para poderem apoiar e encaminhar os jovens para alternativas adequadas de financiamento e garantir

²⁸ Entrevista, Skype, 07.2020;

²⁹ Entrevista, Praia, 08.2020.

³⁰ Grupo Focal, Santiago Norte, 08.2020.

que estes não desistem dos seus negócios. Do lado das IMF, os jovens que ainda não reúnem condições para empréstimo poderiam ser reencaminhadas para as antenas.

No que diz respeito ao **Resultado 4: “O ambiente das MPME é melhorado em termos do entendimento popular”**, destacam-se as ações de divulgação promovidas pelo programa, essencialmente na promoção do empreendedorismo dos jovens nas diferentes ilhas, como o *Startup Challenge* - uma competição de planos de negócio ao nível nacional para jovens com idades entre os 18 e 35 anos, que abrangeu 236 jovens que beneficiaram de mentoria para melhorar os seus conhecimentos sobre gestão de empresas; o *Start up Weekend* – uma competição sobre empreendedorismo sustentável implementado em cinco cidades, que visava facilitar a criação de novos negócios e a inovação em negócios existentes, através do aumento do rendimento dos negócios e criação de novos empregos locais.

A par de sensibilizar jovens e mulheres para as perspetivas ligadas à criação de MPME no país, estas ações tiveram serviram como meio para fornecer aos jovens participantes competências, recursos financeiros e visibilidade para iniciarem ou expandirem os seus próprios negócios, aumentarem os rendimentos e criarem novos empregos.

A realização do evento internacional Academia o “Futuro do Trabalho e os Empregos do Futuro”, que contou com a participação de jovens de todo o país, especialistas internacionais, entidades do setor do emprego no país, promoveu o diálogo sobre prioridades nacionais no setor de emprego e formação para o futuro dos jovens, incluindo os setores prioritários do futuro, soluções sustentáveis para o empoderamento das mulheres no local de trabalho ou o desenvolvimento de competências empresariais, entre outros.

Destaca-se, ainda, o estabelecimento de parcerias para a realização de ações públicas de divulgação das oportunidades de empreendedorismo, nomeadamente através de uma parceria com a ProEMPRESA na elaboração dos vídeos com conteúdos sobre empreendedorismo.

Por último, no que respeita **os resultados não intencionais do programa**, isto é, aqueles que não estavam previstos inicialmente, destacamos o papel do programa no apoio à formalização de negócios. O programa criou uma base de apoio à formalização de negócios, principalmente micronegócios de mulheres (identificados no âmbito da formação *Get Ahead*), que têm resultado na inscrição no INPS e no REMPE de vários negócios. Destaca-se, ainda, a coerência do discurso das antenas no sentido de promoverem a formalização de negócios juntos dos beneficiários, em geral, e como requisito para receberem um kit do IEF. Isto resulta, também, do grande número de mulheres com negócios informais, que participaram nas atividades do programa.

Adicionalmente, o programa contribuiu para o processo de revisão e simplificação do REMPE – uma medida pública que visa promover a formalização da economia (transição do informal ao formal)³¹.

Como referido anteriormente, as intervenções com os jovens conseguiram, ainda, promover um menor isolamento social e o estabelecimento de uma rede social e profissional fortalecida, que contribui para o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

3. Qual o estado de avanço do programa em relação às atividades previstas e ao cronograma do programa?

O programa caracteriza-se por um atraso na sua fase de arranque, que resultou essencialmente da morosidade na contratação da equipa do programa, e ainda, na identificação e colocação das suas antenas nas ilhas intervencionadas. O programa começou a ser executado no mês de Setembro de 2017, com a constituição da equipa do programa, que foi só completada em 2018. A identificação e sensibilização dos diversos parceiros locais, assim como o processo de negociação com as contrapartes nacionais para o cofinanciamento das antenas foi moroso, resultando no início de funções dos animadores das seis antenas do programa apenas no 4º trimestre de 2018.

A avaliação identificou alguma morosidade na resposta institucional nacional, que se deveu à falta de recursos para dar resposta da parte das instituições nacionais, aliado a alguma menor apropriação do programa, como referido anteriormente. Foram realizadas consultas ao governo e parceiros ao nível central e local para apoiar o processo de seleção das ilhas com o maior potencial em termos de criação de emprego.

Adicionalmente, a planificação do programa, que trabalhou com uma equipa muito reduzida e com procedimentos internos das duas agências das Nações Unidas muito distintos, terá resultado nalguma morosidade adicional.

Neste contexto, o programa sofreu um atraso significativo na realização física e financeira do programa face ao cronograma previsto inicialmente. As atividades a serem realizadas pelas antenas junto dos beneficiários foram na realidade implementadas em apenas 15 meses³², contrariamente ao inicialmente previsto de 24 meses.

A definição das metas anuais e das respetivas atividades foi bastante ambiciosa no percurso do programa. Esta questão, aliada à multiplicidade de atividades que concorrem para o objetivo geral do programa, pode ter resultado na perda de algum foco estratégico ou priorização das atividades mais relevantes e com maior impacto, especialmente tendo em consideração a reduzida constituição da equipa central e local. Este atraso, por sua vez, resultou naturalmente numa pressão para a realização das atividades previstas, que não era compatível com os timings da resposta nacional e com a necessidade de reforço dos recursos humanos do programa.

³¹ No final de 2019, as propostas para consideração na alteração da lei do REMPE continuavam em avaliação.

³² Excluindo o ano de 2020.

Contudo, de registrar que o ano de 2019 foi um ano de grandes avanços em termos de realização física e financeira³³, onde se verificou uma normalização do funcionamento da equipa central e local, e uma evolução significativa dos resultados obtidos ao nível das atividades desenvolvidas e dos beneficiários envolvidos.

Destaca-se a ausência de uma fase de instalação prevista no programa, que permitisse ao mesmo reunir as condições necessárias para iniciar a implementação. Esta fase poderia incluir o recrutamento da equipa, a criação de procedimentos do programa e colaboração das agências implementadoras, a estratégia de comunicação e visibilidade, a elaboração de uma *baseline*, a elaboração do plano de monitoria e avaliação, a concertação entre as agências implementadores e o governo, entre outras.

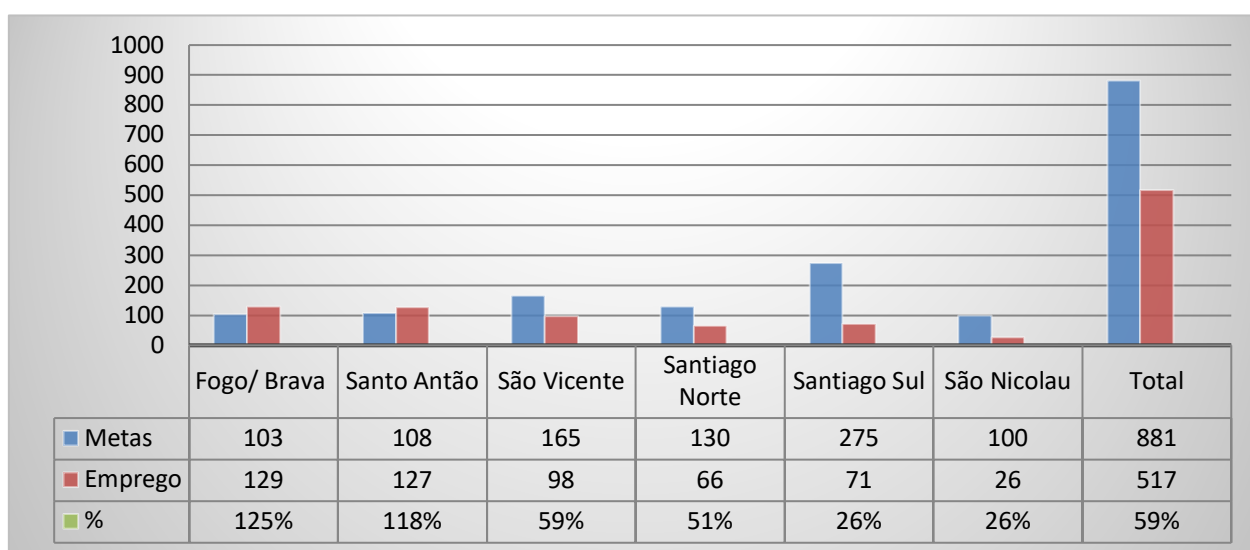
4. *Quais são os maiores sucessos e/ou barreiras identificados para a eficaz implementação do programa? Que fatores que contribuíram para isto?*

A mudança de paradigma no setor do emprego e formação, com um maior foco na inserção (abordagem pela procura) e o início da colaboração com o setor privado foi um dos maiores sucessos do programa, a par da grande visibilidade do programa, que se destaca tanto ao nível dos diversos parceiros no setor e o reforço da articulação entre eles, assim como ao nível do conhecimento junto dos jovens e mulheres que beneficiaram do programa.

O trabalho levado a cabo pelas antenas nas regiões intervencionadas não foi bem dimensionado em termos de recursos humanos, visto que se identificou a necessidade de reforço da componente presencial no terreno, assim como a necessidade de um *coaching* mais próximo dos parceiros, assim como um maior envolvimento ao nível da direção das instituições para garantir o sucesso das atividades. Isto mostra-se mais relevante nas regiões onde os resultados estão mais afastados dos objetivos, nomeadamente as antenas de Santiago Sul e de São Nicolau (ver figura 11).

³³ Embora fora do âmbito da presente avaliação, a programação para 2020 era igualmente ambiciosa, contudo teve que ser adaptada ao contexto da pandemia COVID-19. O impacto de 2020 foi, não só, prejudicial para a realização das atividades previstas, como para os resultados alcançados até ao momento, visto que o público-alvo até então beneficiado sofreu grandes prejuízos ou fecho dos negócios criados, ou dispensa dos seus empregos, no caso dos empregos assalariados. O 1º trimestre de 2020 distinguiu-se por uma boa dinâmica na operacionalização das atividades programadas, que foi interrompida pela pandemia, e consequentemente o estado de emergência decretado. As atividades foram sendo retomadas a partir de Junho, na medida do possível.

Figura 11 - Inseridos por antena (2019) - Meta vs Realizado



Fonte: Registos de monitoria do Programa (2019- Previsto e realizado)

As disparidades nas regiões são justificadas pelo diferente nível de compromisso e aceitação das atividades do programa desde o início do funcionamento das antenas. A avaliação registou diferentes níveis de compromisso nas diferentes entidades, que partem essencialmente da direção das mesmas. Esta irá determinar a disponibilidade dos animadores das antenas para as atividades previstas e o envolvimento de outros quadros da entidade no programa. Por outro lado, a própria acumulação de funções dos animadores das antenas com outras tarefas das entidades onde estão inseridas, resulta em constrangimentos na realização das atividades e metas do programa (principalmente no atendimento personalizado e seguimento dos jovens e diálogo com o setor privado) que carecem de alguma criatividade e que habitualmente priorizam aquelas de mais fácil replicação, como a repetição de formações.

Ao nível dos parceiros, foi igualmente registado um diferente nível de compromisso e dedicação com as atividades, o que também sugere a necessidade de revisão dos parceiros nas diferentes ilhas, para entender se as suas contribuições são pertinentes para continuar no programa.

Por último, realçar ainda uma barreira fora do âmbito desta avaliação, que irá certamente ser alvo de uma análise mais aprofundada em sede de avaliação final, que está ligada ao impacto da pandemia Covid-19 para o ano de 2020. Para além da natural paralisação e ajuste de algumas atividades planeadas para o último ano do programa, que teve um grande impacto no planeamento e cronograma do mesmo, chamamos a atenção para os novos constrangimentos que este panorama trouxe para as antenas e as entidades onde estas se situam, no que respeita as solicitações dos jovens beneficiados e novos beneficiários para fazer face aos desafios socioeconómicos enfrentados em 2020. O impacto negativo da pandemia nos empregos e negócios criados por parte dos jovens e mulheres implica um apoio adicional e reforçado para garantir que o trabalho realizado até ao momento não é posto em causa.

5. Em que medida o programa tomou em consideração, no seu desenrolar, outras dimensões transversais do emprego decente assim como os direitos humanos, género e proteção social?

Apesar de não terem sido identificadas estratégias específicas de abordagens de igualdade de género na conceção e implementação do programa, o programa está claramente inserida num contexto propício para a aplicação e o progresso dos direitos humanos e de igualdade de género. Os dados registados dos beneficiários foram desagregados por sexo, o que nos indica que 67% dos beneficiários³⁴ foram mulheres (ver figura 12). O mesmo se reflete ao nível dos beneficiários inseridos, onde a percentagem de mulheres inseridas é de 63%, em comparação com 37% de homens, o que demonstra que foi realizado um trabalho de sensibilização dos parceiros locais para inclusão de mulheres nas suas atividades (ver figura 13).

Figura 12 - Beneficiários por sexo

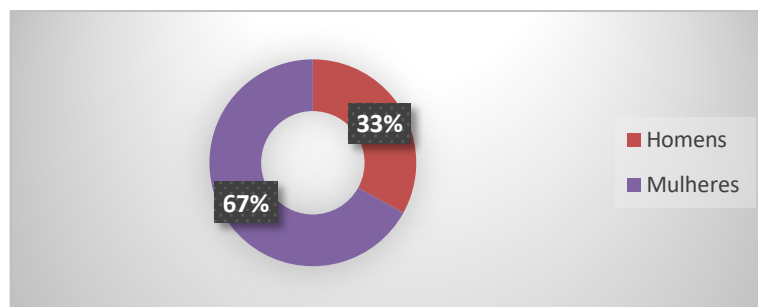
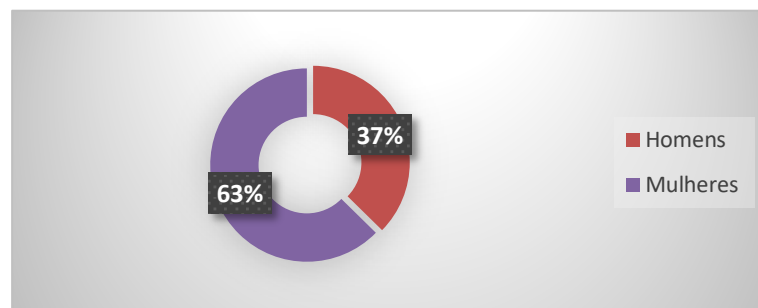


Figura 13 - Inseridos por sexo



Ao nível dos dados por antena, em todas elas, com exceção de São Nicolau para o emprego assalariado, a percentagem de mulheres inseridas no mercado de trabalho é superior à dos homens, seja para o emprego assalariado ou para o auto-emprego (ver figuras 14 e 15).

³⁴ Soma dos participantes de cada atividade desenvolvida.

Figura 14- Inseridos - Emprego Assalariado por Antena e por Sexo (2018 e 2019)

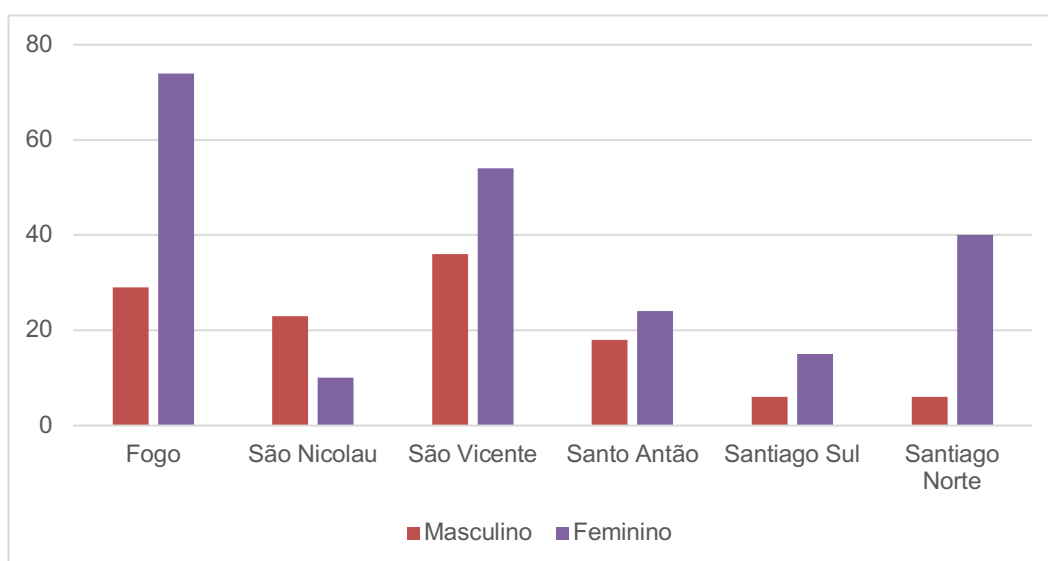
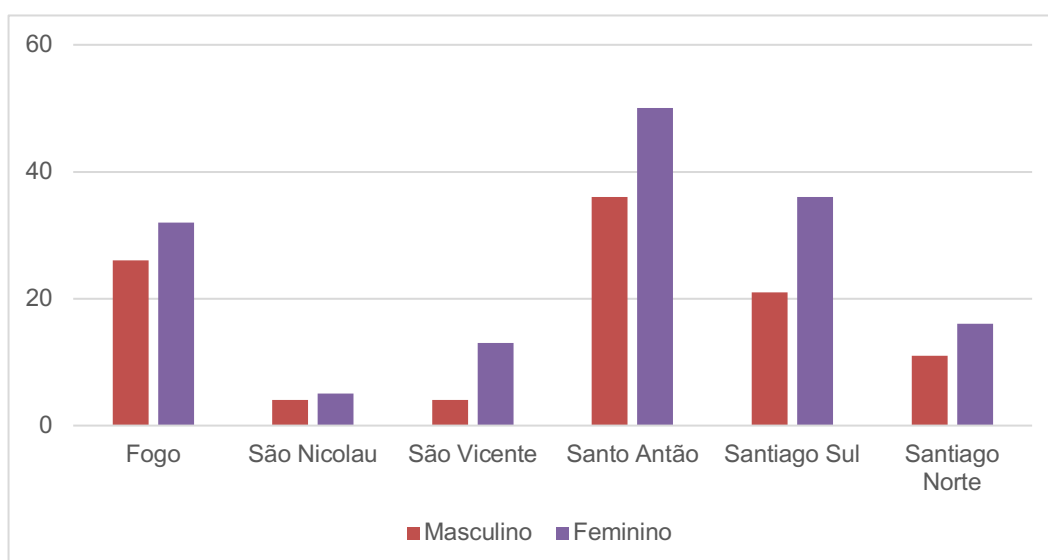


Figura 15 - Inseridos - Autoemprego por Antena e por Sexo (2018 e 2019)

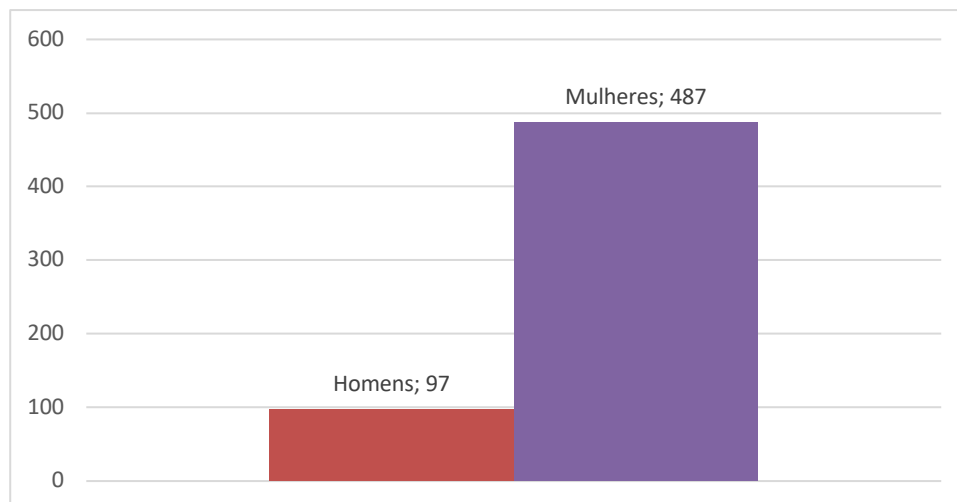


Tendo como objetivo abranger mulheres com baixo nível de instrução, com baixo rendimento e de forma geral com negócios informais, o programa identificou uma atividade específica dedicada ao reforço de competências destas mulheres para desenvolverem os seus próprios negócios ou fortalecer os já existentes, através da metodologia *Get Ahead*. Foram capacitadas 487 mulheres e 97 homens em 2018 e 2019 na totalidade das antenas do programa.

“Eu era vendedora ambulante, mas queria ser algo mais. Foi uma oportunidade ótima para aprender sobre a contabilidade, sobre o INPS, e para inovar”;

“Tinha conhecimentos de venda, mas aprendi a organizar e diferenciar o dinheiro, gerir melhor, fazer orçamento e ter uma ideia dos investimentos.”³⁵

Figura 16 - Beneficiários do Get Ahead



6. A colaboração entre o programa e o ponto focal nacional foi satisfatória? Foram identificados pontos para melhoria?

O arranque do programa registou alguma falta de apropriação por parte de algumas instituições beneficiárias do programa, nomeadamente o IEFP e DGEFPEP, que foram ultrapassadas com o evoluir do programa para uma parceria mais robusta. Enquanto ponto focal nacional, o DGEFPEP não possuía, inicialmente, uma estrutura totalmente preparada para o seguimento do programa, e ainda se caracteriza por uma equipa reduzida com várias atribuições, poucos recursos e pouca capacidade de resposta para assumir a sua posição enquanto ponto focal de diálogo do setor. O seu apoio no acompanhamento das antenas também foi reduzido, mas deverá ser potencializado no futuro, por forma a libertar a equipa do programa para a realização das restantes atividades e garantir a sustentabilidade das antenas a longo prazo.

Tendo em conta o grau de envolvimento das entidades públicas no desenvolvimento do programa, é necessário garantir que a contraparte selecionada tem capacidade de resposta para a implementação do programa, por forma a não causar bloqueios que provoquem o atraso do mesmo. É importante que os principais atores do setor, nomeadamente a DGEFPEP e IEFP consigam responder de forma célere, principalmente nesta última fase do programa.

Por outro lado, a parceria com o IEFP mostrou-se mais relevante para a realização das atividades e objetivos propostos, nomeadamente ao nível local, o que evidenciou o facto

³⁵ Grupo Focal beneficiárias Get Ahead, Praia, 08.2020.

de se mostrar mais eficaz estimular uma relação direta com o IEPF enquanto ponto focal nacional.

7. *Em que medida o programa assegura a visibilidade das suas ações e realizações em função das metas, a visibilidade do Governo de Cabo Verde/Ministério das Finanças e do Governo do Luxemburgo?*

O programa destaca-se pela sua grande visibilidade, tanto ao nível dos diversos parceiros no setor e o reforço da articulação entre eles, assim como ao nível do conhecimento junto dos jovens e mulheres que beneficiaram do programa.

A estratégia de comunicação e a elaboração de ferramentas que tiveram lugar no início do programa foram muito relevantes para criar uma marca reconhecível e atrativa para os jovens beneficiários, assim como para a sensibilização dos aspetos relacionados com a inserção profissional. Foi igualmente relevante trabalhar na dinamização das redes sociais para chegar aos jovens, tendo em conta que são ferramentas muito utilizadas por este público-alvo. Estes meios têm sido especialmente uteis para a divulgação das atividades do programa, partilha de testemunhos de beneficiários, mas também de informação sobre a inserção profissional, como os direitos e deveres laborais e outras ferramentas para a empregabilidade.

A visibilidade do Governo de Cabo Verde/Ministério das Finanças e do Governo do Luxemburgo é visualmente garantida em todas as comunicações escritas, materiais, ferramentas, eventos e vídeos desenvolvidos pelo programa e partilhados pela vasta rede de parceiros do programa.

3.3. EFICIÊNCIA



Figura 17 - Grupo Focal Beneficiários, Antena Fogo

1. Em que medida os recursos (financeiros, humanos, temporais, expertise) foram suficientes (quantidade), adequados (qualidade), e implementados atempadamente para fornecer o apoio necessário e assegurar a realização das atividades, produtos assim como o alcance dos objetivos do programa? Quais os constrangimentos identificados e recomendações para melhoria?
2. Em que medida os mesmos resultados poderiam ser alcançados por outras alternativas menos dispendiosas?
3. O programa beneficiou de recursos adicionais de outros parceiros?

O desenho do programa não provou ser inteiramente eficiente em termos de adequação de recursos para a implementação das atividades previstas e o alcance dos resultados esperados em termos de execução financeira. De acordo com os dados fornecidos, conseguimos aferir que no período de 2017 a 2019 foi utilizado o valor de 1 858 966,00 USD (ver tabela seguinte)³⁶.

Tabela 9 - Despesas do Programa (em USD), 2017-2019

Ano	Despesas (USD)	%
2017	151 575,00	4,20%
2018	772 865,00	21,43%
2019	934 526,00	25,92%
Total	1 858 966,00	51,55%

³⁶ De acordo com os dados financeiros fornecidos pela OIT e PNUD.

De acordo com a tabela 9, a execução financeira do programa corresponde a 51,55% do valor total orçamentado, o que significa que foi inferior à execução prevista, que é justificada por um conjunto de fatores que seguidamente se apresentam.

Em primeiro lugar, o orçamento do programa é gerido de forma separada pelas agências implementadoras, o que não permite uma visão holística do mesmo por parte da coordenação, o que resulta em alguma dificuldade em entender os níveis de realização conjuntos.

O programa usufrui de recursos internacionais (como os peritos da OIT e as missões a Cabo Verde) e recursos próprios do PNUD e OIT (recursos humanos internos – *backstopping* e M&A, serviços de *procurement*) que não são contabilizados no orçamento. Outros recursos públicos nacionais, como recursos humanos, espaços, infraestruturas existentes, são igualmente disponibilizados de forma gratuita.

O facto de o programa ter apenas operacionalizado as antenas no final do ano de 2018 também terá impactado as despesas de recursos humanos e atividades das antenas planeadas para os anos anteriores, especialmente na rubrica dedicada às atividades de informação e formação, que no final de 2019 ainda dispunha de cerca de 1.101.835 USD (ver tabela 10).

Tabela 10 - Orçamento previsto vs realizado (USD)

DESCRIÇÃO	PREVISTO Total	REALIZADO			
		2017	2018	2019	Total
Peritos OIT e PNUD	740 980,00	74 553,00	323 561,00	249 955,00	648 069,00
Apoio/ Suporte administrativo	83 790,00	0,00	28 902,00	39 972,00	68 874,00
Missões do staff	37 100,00	2 545,00	23 442,00	8 715,00	34 702,00
Avaliações	60 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Atividades de informação e formação	1 759 430,00	3 335,00	199 766,00	454 494,00	657 595,00
Ações e formações ligadas ao financiamento das empresas	186 132,00	0,00	78 257,00	116 382,00	194 639,00
Apoio à promoção do emprego e autoemprego	150 000,00	12 674,00	76 083,00	16 411,00	105 168,00
Material	116 000,00	51 642,00	7 266,00	6 241,00	65 149,00
Diversos	105 200,00	308,00	1 185,00	4 823,00	6 316,00
Despesas de apoio ao programa	367 486,00	6 518,00	34 403,00	37 533,00	78 454,00
	3 606 118,00	151 575,00	772 865,00	934 526,00	1 858 966,00

Ao nível dos recursos humanos, a pequena dimensão da equipa central do programa foi limitada para fazer face à multiplicidade de atividades definidas anualmente. Adicionalmente, a configuração da equipa, composta por elementos contratados pelo PNUD ou pelo OIT, mostrou alguma complexidade ao nível das linhas de reporte e diferentes procedimentos das duas agências, visto que os elementos da equipa administrativa e técnica do PNUD não respondiam hierarquicamente à coordenação do programa.

Em paralelo, a acumulação de funções das antenas, que assumem as tarefas do programa e coordenação dos parceiros, juntamente com as tarefas que normalmente desempenhariam (nos casos dos CEFEP), ou então com outras exigências das entidades onde se inserem, resulta na falta de tempo para dedicação às exigentes metas do programa e pouco tempo para acompanhamento dos beneficiários. Isto reflete-se, ainda, na falta de criatividade das antenas, que acabam por apostar nalguma repetição de atividades de mais fácil replicação, como as formações GERME. Por outro lado, a reduzida equipa no terreno representou algumas dificuldades em termos de capacitação e acompanhamento dos parceiros locais, que precisariam de mais apoio, *coaching* e mentoria para poderem implementar as atividades previstas. As antenas demonstraram, ainda, alguma necessidade de reforço adicional nas áreas de monitoria e avaliação, nomeadamente no reporte das atividades desenvolvidas e no registo dos beneficiários envolvidos.

Por outro lado, destaca-se o uso eficiente das estruturas existentes das autoridades nacionais no setor do emprego e formação para acolhimento das antenas, ao invés de se investir na criação de estrutura específica para o efeito, o que contribuirá positivamente para a sustentabilidade do programa.

Fazendo uma análise da relação custo-benefício do programa Jov@Emprego, conclui-se que até 2019 o programa teve um custo médio de 177 USD por beneficiário, e de 3 156 USD por jovem inserido no mercado de trabalho. Estes custos são inferiores aos de outros programas de emprego e empregabilidade para jovens, que apontam para custos que rondam os 600 USD por beneficiário nos casos de programa públicos³⁷ com a duração de 3 ou mais anos. Outros estudos apontam para custos por participante a partir de 17 000 por jovem inserido no mercado de trabalho em programas de ensino e formação nos domínios técnico e profissional em países da África Subsaariana³⁸.

³⁷ World Bank: “Ghana Youth Employment Program Inventory”, 2016.

³⁸ Rebecca Bier, Christopher Chibwana, Radhika Lokur, Jeffery McManus: “Addressing the youth skills gap through university curricula: Evidence from a quasi-experimental evaluation in Rwanda”, 2019.

3.4. SUSTENTABILIDADE



Figura 18 - Grupo Focal Beneficiários, Antena Santiago Norte

1. *O programa dispõe de uma estratégia de sustentabilidade das ações? Até que ponto as considerações ligadas à sustentabilidade foram tomadas em consideração na execução das atividades do programa?*
2. *Em que medida é que os grupos visados pelas atividades se apropriaram dos resultados do programa até ao momento? Quais são as ações conduzidas pelos parceiros nacionais para a sustentabilidade?*
3. *Que medidas podem ser tomadas para melhorar a sustentabilidade dos resultados do programa?*
4. *Em que medida a abordagem do programa pode ser replicada/expandida no país? Foram identificadas necessidades no programa para aprofundar ou ampliar as atividades do programa no futuro?*

1. ***O programa dispõe de uma estratégia de sustentabilidade das ações? Até que ponto as considerações ligadas à sustentabilidade foram tomadas em consideração na execução das atividades do programa?***

A avaliação constatou que apesar de o programa carecer de uma abordagem específica para garantir a sustentabilidade do programa, a sua estratégia de implementação garantiu o envolvimento do governo, nomeadamente as estruturas existentes desconcentradas, enquanto elementos responsáveis pela integração das atividades no terreno, evitando a criação de uma estrutura específica para implementação das antenas, o que resultou no fortalecimento destas estruturas nacionais. Neste sentido, é almejada

a institucionalização da abordagem de inserção a longo prazo pela sua importância no desenvolvimento do setor.

Neste sentido, o envolvimento dos CEFP e câmaras municipais pretendia garantir a sua capacitação e responsabilização na sustentabilidade da futura dinâmica do programa. O reforço destas entidades, através da transferência de conhecimentos e competências para as antenas contribuiu para apoiar os seus participantes a aumentarem os seus conhecimentos sobre as temáticas e incorporarem estas questões no seu trabalho com os jovens, após o término do programa. A avaliação constatou que os parceiros adquiriram bastante experiência nas temáticas de inserção em interação com os jovens, e que usufruíram de uma série de ferramentas que podem ser utilizadas futuramente no seu trabalho com os jovens. Contudo, a sua supervisão deve ser reforçada, criando processos frequentes de prestação de contas, para garantir que todas as dinâmicas continuam a ser promovidas nas antenas.

A integração institucional das abordagens da inserção, orientação para a demanda, e restantes metodologias/ferramentas no sector público foram bem apreendidas no setor de emprego e formação.

Contudo, e apesar de os parceiros de implementação do programa valorizarem a intervenção do programa e terem criado uma equipa de apoio ao emprego e inserção nas ilhas intervencionadas, os recursos financeiros e uma supervisão próxima serão elementos ainda não dispensáveis para uma boa implementação do programa. A capacidade dos CEFP e dos parceiros é ainda limitada para poder liderar este processo após o final do programa, nomeadamente no que se respeita a falta de recursos humanos, principalmente nas ilhas sem representação do IEPF.

“Neste momento, se a antena deixasse de existir dariam um passo atrás no que já conseguiram alcançar”.³⁹

2. ***Em que medida é que os grupos visados pelas atividades se apropriaram dos resultados do programa até ao momento? Quais são as ações conduzidas pelos parceiros nacionais para a sustentabilidade?***
3. ***Que medidas podem ser tomadas para melhorar a sustentabilidade dos resultados do programa?***

Constatou-se a necessidade de haver uma maior apropriação do IEPF, DGEFPEP, e parceiros nas antenas pela ausência de um planeamento específico dos parceiros nacionais para a sustentabilidade e o pós-programa. Se por um lado, a continuidade do funcionamento das antenas, nomeadamente os animadores, foi discutida no início da colaboração, por outro lado, esta não é totalmente clara neste momento do programa, o que significa que a consolidação dos papéis ainda precisa de refinamento por parte dos parceiros das antenas. Há, portanto, uma falta de consensualidade sobre a continuidade

³⁹ Entrevista antenas, skype, 07.2020.

das antenas pós-programa e uma ausência de planeamento específico dos parceiros nacionais para a sustentabilidade.

Grande parte das antenas entrevistadas mostraram desconhecimento sobre a continuidade do programa e os seus papéis após a conclusão do programa nas entidades onde se inserem.

“Neste caso, não há ainda compromisso [da entidade] para subsidiar o meu salário e as atividades no fim do programa”.⁴⁰

Ao nível do IEFEP e dos CEFP, para além de existir um compromisso de continuidade dos serviços⁴¹, o facto de que muitas das ferramentas disponibilizadas pelo programa são agora essenciais para o desempenho das suas funções irá proporcionar maior garantia de que os serviços não irão desaparecer.

Da mesma forma, o reforço da coordenação deste programa com a DGEFPEP seria importantíssimo para garantir sinergias e complementaridade entre o trabalho do programa e as restantes iniciativas no setor, sejam nacionais ou dos parceiros de cooperação.

Face ao aproximar do final do programa, destaca-se a necessidade do desenvolvimento de uma estratégia de saída delineada. Ao nível nacional, será importante decidir quem irá assumir essa transição, nomeadamente a DGEFPEP e/ou o IEFEP e de que forma devem trabalhar juntos para a continuidade do programa, assim como qual o papel das agências das nações unidas e quais as ações a planear para esta fase de transição.

4. *Em que medida a abordagem do programa pode ser replicada/expandida no país? Foram identificadas necessidades no programa para aprofundar ou ampliar as atividades do programa no futuro?*

Conforme demonstrado no critério eficácia, a avaliação identificou potencial para a replicação/expansão do programa no país, de forma a atingir a consolidação dos seus resultados e, eventualmente, cobertura nacional. Conforme referido no critério eficácia, os resultados da avaliação sugerem que o piloto do programa possui metodologias relevantes para atender as necessidades de inserção profissional dos jovens, face às necessidades de intermediação laboral do setor, especialmente para fazer face ao contexto pós-covid e face à menor capacidade de recursos do IEFEP. Isto significa que, face ao curto tempo de implementação do piloto, a abordagem apresentada precisa de ser consolidada para funcionar plenamente.

A literatura existente demonstra, igualmente, que no âmbito dos programas de emprego e empregabilidade para jovens, as intervenções com foco na promoção do

⁴⁰ Entrevista antenas, skype, 07.2020.

⁴¹ Entrevista IEFEP, Praia, 08.2020.

empreendedorismo e formação de competências, combinando o lado da procura e oferta, têm um impacto muito positivo na inserção profissional dos jovens em países de baixo ou médio rendimento, principalmente quando comparados com programas focados só na formação⁴².

A avaliação constatou que, dado o curto espaço de tempo de existência das antenas (cerca de 15 meses tendo em conta o âmbito cronológico da avaliação), o foco do programa deve ser a sua consolidação, especialmente ao nível das antenas locais e da apropriação nacional, para garantir que existe capacidade de resposta adequada às intervenções previstas no programa. Neste sentido, a aposta deve ser feita no sentido de fortalecer/capacitar as entidades integrantes das antenas (não só através do reforço dos animadores em quantidade e reforço de competências), por forma a garantir o desenvolvimento de atividades mais personalizadas e ajustadas ao contexto local e ao setor privado, assim como garantir um maior acompanhamento dos jovens ao nível da colocação em empregos assalariados e, acima de tudo, dos negócios criados, tendo em conta a fragilidade natural dos negócios nos primeiros anos de vida e da instabilidade atual. Deverá, ainda, ser prestada especial atenção ao apoio no crescimento das microempresas criadas, no aumento da sua produtividade, e na criação de emprego e o reforço da formalização neste processo de consolidação.

O processo de consolidação, deverá prever, ainda, uma análise dos contributos de cada parceiro de implementação do programa (essencialmente CEFPS e municípios), nomeadamente as antenas locais, para garantir que possuem capacidade de resposta para poder liderar este processo após o final do programa. Deverão ser exploradas sinergias com outros programas existentes, nomeadamente o Programa Plataforma para o Desenvolvimento Local e Objetivos 20/30 do PNUD, e o Programa Emprego e Empregabilidade (CV081, e mesmo a ProEmpresa que detém parcerias no setor de emprego ao nível local.

Apesar de se identificar necessidades no âmbito da inserção profissional para os jovens igualmente noutras ilhas, como é demonstrado pelos baixos números de inserção profissional dos CEFPS no capítulo respeitante ao critério eficácia e pelas taxas de desemprego⁴³, este processo de consolidação deve estar estabilizado antes de se avançar com uma expansão para todo o território. Esta questão deverá ser analisada em mais detalhe na avaliação final do programa, face às estatísticas de desemprego jovem do não de 2020 altura e o impacto causado pela pandemia COVID-19.

⁴² ILO International Development Coordinating Group: "Interventions to improve the labour market outcomes of youth: a systematic review", 2017.

⁴³ Adicionalmente à tabela 8, os dados fornecidos pelo IEFP indicam que o número de inseridos em 2020 são 72 pessoas, e não existem dados disponíveis para a Boa Vista ou Maio. Já em relação à taxa de desemprego, a ilha do Sal e da Boa Vista tinham uma taxa inferior à média nacional em 2019 (6,3% e 8,5% respetivamente), contudo a taxa de desemprego na ilha do Maio era de 13,3% no mesmo ano (superior à média nacional).

4. Conclusões

As conclusões retiradas das evidências da avaliação sugerem que o programa é altamente relevante no contexto do país e que até ao momento se têm verificado mudanças positivas no setor de emprego, empregabilidade e formação, confirmando, em parte, a realização dos seus resultados e produtos esperados. As evidências encontradas estão de acordo com a literatura existente sobre programas de empregabilidade para jovens, que indica que as intervenções com foco na promoção do empreendedorismo e foco na abordagem pela procura, costuma produzir resultados positivos na inserção profissional dos jovens em países de baixo ou médio rendimento⁴⁴.

O Jov@Emprego mostrou estar plenamente alinhado com as prioridades do governo e políticas nacionais para responder às necessidades identificadas em matéria de emprego, empregabilidade e inserção. Face ao atraso no arranque do programa e às novas orientações políticas do governo, o programa continua alinhado com os desafios de Cabo Verde. No que respeita as diferentes iniciativas do Governo e intervenções de Cooperação Luxemburguesa, as sinergias em termos de meios humanos e financeiros não foram exploradas de forma sistemática. A resposta providenciada pelo programa é pertinente face às necessidades nacionais, nomeadamente a elevada taxa de desemprego no país, em particular para as mulheres e os jovens, e as dificuldades na inserção dos jovens e na oferta de emprego decente. A identificação destes desafios foi igualmente explorada e trabalhada no Programa conjunto PAENCE, onde foi propiciada a realização de um conjunto de atividades relevantes para a implementação do atual programa.

O programa tem sido eficaz na influência do setor de emprego e formação, através da introdução do foco na inserção e na abordagem pela procura e envolvimento do setor privado, e no reforço da missão das instituições públicas e privadas com intervenção na área do Emprego e Empregabilidade, através da transferência de conhecimentos e competências de forma descentralizada. No que respeita a inserção dos jovens no mercado de trabalho, destaca-se o apoio do programa na criação de ferramentas para a promoção do auto-emprego e emprego assalariado, que se refletiu na inserção de 589 jovens em 2018 e 2019. Destaca-se, ainda, a criação de uma boa ligação e uma linha de comunicação aberta dos jovens com as antenas que contribuiu para um menor isolamento social dos jovens desempregados e a criação de uma rede de apoio para o seu negócio. O trabalho no reforço das IMF resultou numa melhor preparação das IMF para responder às necessidades dos jovens e mulheres e melhorar os serviços prestados aos seus clientes e a comunidade.

O desenho do programa não provou ser inteiramente eficiente em termos de adequação de recursos para a implementação das atividades previstas e o alcance dos resultados esperados em termos de execução financeira, e ao nível dos recursos humanos. A

⁴⁴ ILO International Development Coordinating Group: "Interventions to improve the labour market outcomes of youth: a systematic review", 2017.

pequena dimensão da equipa central do programa foi limitada para fazer face à multiplicidade de atividades definidas anualmente, e a acumulação de funções das antenas resulta na falta de tempo para dedicação às metas do programa e pouco tempo para acompanhamento dos beneficiários. Destaca-se, por outro lado, o uso eficiente das estruturas existentes das autoridades nacionais no setor do emprego e formação para acolhimento das antenas, ao invés de se investir na criação de estrutura específica para o efeito, o que contribuirá positivamente para a sustentabilidade do programa.

Por fim, a estratégia de implementação do programa garantiu o envolvimento do governo, evitando a criação de uma estrutura para implementação das antenas, o que resultou na integração institucional das abordagens da inserção, orientação para a demanda, e restantes metodologias/ferramentas no setor. Contudo, e apesar de os parceiros de implementação do programa valorizarem a intervenção do programa e terem criado uma equipa de apoio ao emprego e inserção nas ilhas intervencionadas, os recursos financeiros e uma supervisão próxima serão elementos ainda não dispensáveis para uma boa implementação do programa. A capacidade dos CEEP e dos parceiros é ainda limitada para poder liderar este processo após o final do programa.

5. Lições Aprendidas

Este capítulo foca-se nas lições retiradas da implementação do Programa Jov@Emprego, com base nas evidências recolhidas no processo de avaliação, e tem como objetivo aproveitar a experiência adquirida com o mesmo para identificar pistas para a melhoria da relevância, eficácia, eficiência e sustentabilidade para a expansão do programa ou para futuros projetos em diferentes contextos.

Lição aprendida (LA)
LA1. O envolvimento e compromisso dos parceiros chave nacionais é crucial para o alcance dos resultados. Na fase de conceção programática, é importante refletir sobre a seleção das instituições beneficiárias do programa que terão um papel mais ativo na implementação do programa, por forma a assegurar o seu entendimento, empenho e compromisso com o mesmo.
LA2. O foco na inserção profissional e na abordagem pela procura é essencial para a criação de emprego decente no país. O envolvimento do setor privado é crucial para aumentar a inserção dos jovens, especialmente num contexto onde o mercado de trabalho é pouco dinâmico, assim como a promoção do empreendedorismo⁴⁵.
LA3. As antenas proporcionam um apoio local no combate ao isolamento social dos jovens. Este tipo de intervenção local tem um efeito inesperado muito positivo no combate ao isolamento social, que provou ser vantajoso para os jovens em contacto com as antenas, permitindo a criação de uma rede de apoio pessoal e profissional, que também providenciava mentoria para os negócios criados.
LA4. A descentralização dos serviços de formação e emprego, através das antenas e parceiros nas ilhas é essencial para uma boa implementação e acompanhamento das atividades ao nível local. Destaca-se, principalmente, a importância de uma estratégia clara de seguimento dos jovens, que permita acompanhar a evolução dos mesmos no seu percurso formativo e profissional, que garanta a eficácia das atividades (aumento de rendimento, criação de postos de trabalho, benefícios para a comunidade). Por outro lado, a utilização de estruturas existentes do governo na implementação deste tipo de programas impedirá a disponibilidade dos técnicos em tempo integral para cumprimento das necessidades do programa (em termos quantitativos e qualitativos).
LA5. A construção de um sistema de monitoria e avaliação permitirá uma melhor análise dos resultados ao nível central e local, para a realização de ajustes ao longo da implementação.

⁴⁵ ILO International Development Coordinating Group: "Interventions to improve the labour market outcomes of youth: a systematic review", 2017.

A ausência de um sistema de monitoria do programa, que permita registrar o progresso dos resultados através de indicadores de resultados previamente definidos, constitui um impedimento para aferir os reais resultados e o impacto do programa nos beneficiários.

LA6. A boa gestão do programa deve ter como base uma clara distribuição de responsabilidades e tarefas entre as diferentes entidades implementadoras.

Por parte das agências implementadoras, será importante refletir sobre o processo de trabalho conjunto, nomeadamente uma distribuição de responsabilidades claras e que permita uma gestão eficaz do programa pela equipa desde o início.

LA7. Resultados sistémicos sustentados são alcançados através da apropriação por parte do governo.

A articulação com as autoridades competentes na fase de planeamento é igualmente relevante para garantir que o programa não excederá as capacidades técnicas e humanas dos parceiros por forma a garantir a transferência de conhecimentos apropriada para a continuidade das atividades após o final do programa.

6. Recomendações

As recomendações apresentadas são apoiadas por evidências, conclusões e lições aprendidas, e dirigidas aos utilizadores da avaliação (o Ministério das Finanças, a Embaixada do Luxemburgo e o Programa Jov@Emprego). A equipa de avaliação recolheu sugestões de recomendações através das consultas com as partes interessadas no terreno (grupos focais e entrevistas) e validou estas recomendações num atelier de validação realizado em Setembro de 2020. Foi utilizada uma abordagem realista e operacional na formulação de recomendações estratégicas e operacionais, tendo em conta o contexto do país e os recursos existentes, para que estas possam ser aplicadas. As recomendações foram classificadas ao nível da sua prioridade: alta, média, baixa.

Recomendação	Destinatário	Prioridade
Recomendações Estratégicas (RE)		
RE1. Explorar as ligações de complementaridade e coerência com os outros programas existentes no setor (seja com os programas financiados pelo Luxemburgo, como com outros doadores no país, como o Banco Africano de Desenvolvimento ou a União Europeia) que pode ser uma forma de otimizar recursos no que respeita as deslocações ao terreno, a contratação de especialistas, os recursos humanos dos programas, e, acima de tudo, evitar sobreposição. Isto pode ser atingido através do estabelecimento de um dialogo regular entre os programas, liderado, preferencialmente, pelas entidades do setor do emprego no país, que devem promover a concertação das respetivas intervenções de forma clara e transparente. O diálogo mais concertado entre a equipa do programa e a embaixada do Luxemburgo poderá, igualmente, promover um melhor entendimento e sinergia entre as atividades desenvolvidas e as expectativas do financiamento.	Programa Jov@Emprego, Ministério das Finanças, Embaixada do Luxemburgo	Média
RE2. Ponderar a necessidade de aumentar o foco nos municípios mais remotas das ilhas, através do reforço de sinergias com associações comunitárias e juvenis, que colmatem as dificuldades acrescidas sentidas por jovens que vivem em zonas de mais difícil acesso.	Programa Jov@Emprego	Média
RE3. Reforçar as sinergias e articulação entre as antenas, as IMF e os diversos atores financiadores, para apoiar e encaminhar os jovens para alternativas adequadas de financiamento.	Programa Jov@Emprego, IMF, financiadores, e	Baixa

	Ministério das Finanças.	
RE5. Planear para o impacto da pandemia Covid-19. Apoiar e capacitar as antenas e as instituições beneficiárias para uma resposta concertada e adequada para apoiar os jovens e mulheres beneficiados e os novos beneficiários, principalmente no sentido de garantir a permanência dos postos de trabalho e sobrevivência dos negócios criados. Esta fase de indefinição deverá ainda promover uma reflexão em relação à matriz socioeconómica produtiva do país no futuro, e de que forma é que as futuras atividades devem refletir estes aspetos.	Programa Jov@Emprego, Ministério das Finanças, e Embaixada do Luxemburgo	Alta
RE6. Consolidar as intervenções do programa junto das contrapartes nacionais. Garantir que existe capacidade de resposta adequada às intervenções previstas no programa, através da capacitação das entidades integrantes das antenas por forma a garantir a personalização e ajuste das atividades ao contexto local e ao setor privado, assim como garantir um maior acompanhamento dos jovens.	Programa Jov@Emprego, Ministério das Finanças, e Embaixada do Luxemburgo	Alta
Recomendações Operacionais (RO)		
RO1. Criar um sistema de monitoria simples do programa, que permita registar o progresso dos resultados através de indicadores previamente definidos, assim como um registo completo e atualizado dos beneficiários.	Programa Jov@Emprego	Média
RO2. Redimensionar os recursos humanos do programa, a curto prazo, principalmente ao nível das atividades das antenas no terreno, onde precisam de um maior reforço para o cumprimento das metas e, especificamente, do apoio de um recurso para a área de Monitoria e Avaliação. A longo prazo, garantir que os animadores possuem uma maior disponibilidade, se possível exclusividade, para desempenharem as suas funções, garantindo um contacto e acompanhamento mais próximo dos jovens.	Programa Jov@Emprego	Alta
RO3. Definir a estratégia de saída do programa, em conjunto com a contraparte nacional, que inclua	Programa Jov@Emprego e Ministério das Finanças.	Alta

decisão sobre quem irá assumir a transição e quais as ações a planear para a fase de transição.		
---	--	--

1. TERMOS DE REFERÊNCIA

	
TERMS OF REFERENCE	
PORTFOLIO : CROISSANCE INCLUSIVE, EMPLOI, POPULATION ET JEUNESSE	
A. GENERAL INFORMATION	
Title : ÉVALUATION À MI-PARCOURS DE L'EXECUTION DU PROGRAMME D'APPUI À L'EMPLOI, L'EMPLOYABILITÉ ET INSERTION Project: Programme d'appui à l'emploi, employabilité et à l'insertion - 00105637 Type of Contract: Individual Contract – National Consultant Direct Supervisor: Inclusive Growth, Employment and population Specialist Duty Station: Praia Estimated Start Date: 10 avril 2020 Duration :25 jours utiles de travail	
B. PROJECT DESCRIPTION OR BACKGROUND	
Contexte du Projet La jeunesse Cabo-verdienne, qui représente le 58.9% de la population reste particulièrement vulnérable aux défis structurels du pays. Ainsi le marché du travail a des énormes difficultés pour insérer les jeunes Cabo-verdiens et les offrir un travail décent. En effet, on estime que 27.8% des jeunes de 15-24 ans étaient au chômage en 2018. Les femmes, représentant plus de 50% des travailleurs du secteur informel, sont confrontées à des problèmes plus graves d'accès au marché du travail. Le système d'emploi et de formation professionnelle a fait des énormes progrès de structuration ces dernières années avec l'appui de la coopération luxembourgeoise. Cependant, ils existent encore des difficultés pour articuler des mécanismes permettant répondre aux besoins en compétences exigés par le marché (tant en termes d'emploi salarié que de création d'entreprises) avec le nombre des diplômés sortant des universités et des centres de formation chaque année. Objectifs du Projet et groupes cibles Le programme d'appui à l'emploi, employabilité et à l'insertion vise à contribuer au renforcement de l'emploi, de l'employabilité et de l'insertion des jeunes et des femmes, candidats à la création de MPME ou à l'emploi salarié dans la tranche des 15/35 ans, via la <u>consolidation du système de formation professionnelle et d'insertion</u>, en termes : – D'intégration formelle de l'insertion dans les programmes des établissements publics privés – De consolidation des acquis, notamment de l'IEFP, et – De rationalisation et de structuration des méthodologies de formation et d'insertion basées sur les approches par l'offre <i>et par la demande</i>, pour mieux répondre à la demande du marché et permettre aux jeunes d'acquérir les compétences techniques et managériales nécessaires en vue de leur intégration dans ledit marché économique, via la création d'emplois et d'auto-emplois ;	

Le Programme vise aussi à rapprocher l'offre financière du système des IMF et Fonds des besoins financiers des jeunes créateurs d'entreprises, ainsi que d'apporter des appuis au jeunes dans la mise en œuvre des projets de création d'emploi et auto-emplois.

Stratégie d'intervention de l'assistance technique

Pour faire face à la situation présentée, le programme vise entre autres à renforcer les mécanismes d'insertion selon une approche basée sur la demande et à insérer effectivement un nombre des jeunes dans le marché du travail. Ce projet vise à travailler sous une approche locale, en mettant en place des services renforcés au niveau des territoires cibles sous une logique de concertation, de collaboration et de partenariat avec des institutions publiques (Centre d'Emploi, PROEMPRESA, Chambres Communales) mais aussi avec les organismes privés (ONGs, associations professionnelles, etc.)

La stratégie d'intervention du Projet met l'accent sur le renforcement des capacités des institutions d'emploi et de formation afin d'améliorer l'employabilité des jeunes et des femmes de Cabo Verde à travers la mise en place d'un système d'appui à l'insertion professionnelle des jeunes via l'emploi salarié et la création de microentreprises, ainsi que des plaidoyers et des alliances stratégiques pour faciliter les changements.

Les antennes d'insertion professionnelles, structures opérationnelles du Programme, sont domiciliées dans des structures partenaires locales qui bénéficieront des renforcements conséquents pour la circonstance.

La durabilité de l'assistance technique est ainsi assurée par le transfert des connaissances et l'appropriation nationale. La mise en œuvre du projet est appuyée par des Consultants nationaux et internationaux qui interviennent de façon ponctuelle.

La planification et la mise en œuvre des activités s'articulent à différents niveaux :

- L'équipe du Projet constituée d'une Coordinatrice nationale et spécialiste formation, d'une spécialiste des produits financiers et accès au crédit, d'un Assistant administrative et financier et d'un Chauffeur. De septembre 2017 à août 2019 le projet a bénéficié des services d'un Conseiller Technique Principal (international).
- Le Spécialiste ENTREPRISE du BIT/Dakar et la Spécialiste d'Emploi, Population, Jeunesse et Croissance Inclusive du PNUD/Praia, assure la supervision du Projet.
- Le BIT/Dakar et le PNUD /Praia appuie le Projet sur les aspects administratifs et financiers.

Il existe un **Comité Technique** constitué par des représentants des institutions telles que la DGEFPEP, IEFP, PROEMPRESA et un **Comité de Pilotage** qui est l'organe d'approbation du rapport annuel et du plan de travail, assurant l'orientation de la mise en œuvre du Projet en début de chaque année.

Pour une meilleure synergie des interventions, le projet tient des réunions régulières de suivi avec les autorités nationales.

C. PURPOSE

Dans le cadre de la mise en œuvre du **Programme d'appui à l'emploi, employabilité et à l'insertion (Jov@Emprego)** financé par le Grand-Duché de Luxembourg, l'assistance technique d l'OIT et du PNUD a été sollicitée pour la mise en œuvre du Programme.

Cette assistance a été matérialisée sous la forme d'un projet de coopération au développement pour une durée initiale de 3 ans (final de 2016 à final 2019) avec un budget global 3.606.119 USD. Dans les faits, le projet a démarré de façon effective en septembre 2017, avec le recrutement de son personnel.

Au niveau du SNU et dans le cas de l'OIT et du PNUD, l'évaluation systématique des projets de coopération au développement devient mandataire dans le but d'améliorer la qualité, la responsabilité, la transparence

du travail, de renforcer le processus de prise de décision et l'appui aux mandants dans la promotion du travail décent et la justice sociale.

En outre, le document de projet conjoint d'assistance technique (PRODOC) au programme d'appui à l'emploi, employabilité et insertion a prévu deux (02) évaluations relatives à la mise en œuvre : une à mi-parcours et une autre finale. Par conséquent, il s'est avéré nécessaire de conduire une évaluation indépendante à mi-parcours. Cette évaluation permettra (i) d'analyser les résultats obtenus, leur adéquation par rapport aux objectifs fixés dans le document d'assistance technique et (ii) de faire des recommandations / orientations sur les modifications et efforts éventuels à apporter pour assurer l'atteinte des résultats escomptés. Cette évaluation a pour but de donner des éléments probants et rationnels à l'OIT et au PNUD quant à l'évolution vers la réalisation de ses engagements.

Les interventions prévues dans le cadre du présent Programme sont exécutées selon la modalité de l'exécution nationale, sous le leadership et la responsabilité du Ministère de tutelle.

L'évaluation couvrira l'ensemble des résultats planifiés dans le cadre du projet, depuis le début jusqu'à Décembre 2019.

Le but de l'évaluation est d'apprécier dans quelle mesure le projet est sur la bonne voie, c'est-à-dire celle qui assure l'atteinte des résultats escomptés. L'évaluation mettra particulièrement l'accent sur la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité ainsi que les perspectives du Projet. L'appréciation portera également sur la conception du projet, la stratégie et les modalités de mise en œuvre choisies.

Sur cette base, l'évaluation fera des recommandations appropriées sur les ajustements nécessaires, s'il y a lieu, pour assurer le succès du projet. Elle permettra également à tous les acteurs impliqués dans sa mise en œuvre de tirer des leçons appropriées pour davantage mieux coopérer dans le domaine de l'emploi, employabilité et insertion des jeunes au Cabo Verde.

Les principaux destinataires de l'évaluation sont le Ministère des Finances, l'Ambassade du Luxembourg, le BIT, le PNUD, le Programme Jov@Emprego.

Le processus d'évaluation sera participatif. L'OIT/PNUD et les autres parties impliquées dans l'exécution du projet utiliseront, de façon appropriée, les conclusions de l'évaluation et les leçons apprises.

D. SCOPE OF WORK

Le but de l'évaluation est d'apprécier dans quelle mesure le projet est sur la bonne voie, c'est-à-dire celle qui assure l'atteinte des résultats escomptés. L'évaluation mettra particulièrement l'accent sur la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité ainsi que les perspectives du Projet. L'appréciation portera également sur la conception du projet, la stratégie et les modalités de mise en œuvre choisies.

Sur cette base, l'évaluation fera des recommandations appropriées sur les ajustements nécessaires, s'il y a lieu, pour assurer le succès du projet. Elle permettra également à tous les acteurs impliqués dans sa mise en œuvre de tirer des leçons appropriées pour davantage mieux coopérer dans le domaine de l'emploi, employabilité et insertion des jeunes au Cabo Verde.

L'évaluation portera sur les préoccupations du PNUD et de L'OIT, l'Ambassade du Luxembourg, en matière d'évaluation telles que :

- i. La relevance du projet d'assistance technique
- ii. L'efficacité du projet d'assistance technique
- iii. L'efficience du projet d'assistance technique

iv. La durabilité du Projet de l'assistance technique

Les préoccupations relatives au genre seront prises en compte d'une manière transversale dans tous les critères.

L'évaluation sera effectuée selon les normes d'évaluation des Nations Unies et le glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats mis au point par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE.

Conformément à l'approche axée sur les résultats, l'évaluation portera sur l'identification et l'analyse des résultats en abordant des questions clés liées aux préoccupations d'évaluation et à la réalisation des résultats du projet en utilisant les indicateurs du cadre logique.

i) Relevance du projet d'assistance technique

- Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités des stratégies nationales de développement (PEDS) ainsi que celles définies dans l'UNDAF ?
- Les résultats, produits et activités correspondent-ils aux besoins nationaux, en particulier des Jeunes ? Se sont-ils appropriés du concept et de l'approche du projet ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il été complémentaire et cohérent avec d'autres interventions du BIT/PNUD ou du SNU en cours au Cabo Verde ?
- Les bénéficiaires directs se sont-ils sentis suffisamment associés à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ? Le cas échéant, ces appréciations varient-elles selon les bénéficiaires ?

ii) L'efficacité du projet d'assistance technique

- Dans quelle mesure les produits et résultats du projet ont-ils été atteints à ce stade de mise en œuvre ? Quel est l'état d'avancement du projet par rapport aux activités envisagées ? Cet avancement est-il conforme au chronogramme des activités ?
- Dans quels domaines les interventions du projet ont-elles enregistré les meilleures performances ? Dans quels domaines les interventions du projet ont-elles eu peu de succès ? Quels facteurs ont contribué au succès ou ont constitué des contraintes et pourquoi ? Quelles ont été les adaptations nécessaires faites afin d'assurer l'atteinte des résultats, le cas échéant ?
- Dans quelle mesure le projet a pris en compte, au fur et à mesure de sa mise en œuvre, d'autres dimensions transversales du travail décent telles que les droits de l'homme, le genre, la protection sociale et la formalisation des MPE's ?
- Les activités qui ont été menées sont-elles celles qui avaient été prévues ? Y a-t-il des activités autres et dans ce cas sont-elles conformes aux objectifs du projet ?
- La collaboration entre le Projet et le Point Focal national est-elle satisfaisante ? A-t-il fonctionné de façon optimale ? Sinon, quelles sont les améliorations possibles ?
- Dans quelle mesure le projet a assuré la visibilité de ses actions et réalisations auprès des cibles, la visibilité du Gouvernement du Cabo Verde/ Ministère des Finances et du Luxembourg dans ces actions ?

iii) Efficience du projet d'assistance technique

- Les ressources (financières, humaines, temporelles, expertise, etc.) étaient-elles suffisantes ? Ont-elles été allouées de façon adéquate pour fournir l'appui nécessaire et assurer la réalisation des activités, des produits ainsi que l'atteinte des objectifs du projet ?
- Les ressources ont-elles été utilisées de façon efficiente ? Aurait-on pu obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ?

- La qualité et la quantité des produits sont-elles conformes aux ressources mobilisées ? Si non, quels sont les goulots d'étranglement rencontrés ?
- Le projet a-t-il bénéficié des ressources additionnelles d'autres partenaires ?
- Dans quelle mesure l'efficacité du projet aurait été meilleure à ce stade de sa mise en œuvre ?

iv) La durabilité du Projet de l'assistance technique

- Le projet dispose-t-il d'une stratégie pour la pérennisation des actions ; Quels sont les effets prévisibles à ce stade du projet, en général, ainsi qu'auprès des groupes cibles visés par ses activités ?
- A quel point les considérations liées à la durabilité ont-elles été prises en compte dans l'exécution des activités du projet ?
- Les capacités des partenaires d'exécution du Jov@Emprego ont-elles été suffisamment renforcées pour assurer la durabilité de l'approche par la demande et leurs offres de formation en entrepreneuriat au-delà de la période de mise en œuvre du projet ?
- Quels sont les actions menées par les partenaires nationaux pour la pérennisation ?
- Dans quelle mesure l'approche du projet peut-elle être répliquée ?
- Quelles mesures peuvent être prises pour améliorer la durabilité des composantes et résultats du projet ?
- L'évaluation à mi-parcours conduit-elle à déceler les besoins d'un soutien plus accru au Jov@Emprego voir d'un approfondissement ou/et d'un élargissement des activités du projet dans le futur ?

L'évaluateur (trice) s'attèlera à appliquer une variété de techniques d'évaluation - revue documentaire, rencontres avec les intervenants, discussions de groupes, des visites sur le terrain, triangulation des données et informations collectées, notation, des questionnaires/guides d'entretien dirigés vers les partenaires et les bénéficiaires finaux. La collecte et la présentation des données seront ventilées notamment par sexe (et par d'autres caractéristiques pertinentes le cas échéant).

Briefing

Une séance de briefing de l'Evaluateur (trice) est prévue au démarrage de la mission. Le briefing permettra de lui apporter les précisions sollicitées avant de rédiger le rapport de démarrage de l'évaluation. Un briefing avec les principales parties prenantes du projet (Directeur du Bureau de l'OIT et du PNUD, Superviseur technique du Projet/Dakar, Chargé de programme du PNUD/Praia, le Coordonnateur du Jov@Emprego ou son représentant) sera aussi organisé.

Revue documentaire (desk review)

L'Evaluateur (trice) aura à consulter toute la documentation mise à disposition et énumérée ci-dessous.

D'une manière générale, le BIT/PNUD lui fournira tous les documents que celui-ci juge utile à l'exercice de sa mission. La revue documentaire suggérera un certain nombre de constats initiaux qui à leur tour pourront mener à d'autres questions d'évaluation ou à revoir celles qui existent. Cela aidera à élaborer les outils d'évaluation qui devront être finalisés en concertation avec le gestionnaire d'évaluation. L'Evaluateur (trice) examinera les documents avant de procéder à tout entretien. Au terme de la revue documentaire initiale, l'Evaluateur (trice) soumettra au gestionnaire de l'évaluation le rapport de démarrage de la mission.

Documentation

- Document de projet
- UNDAF 2013-2017, 2018-2020
- DECRP – 2012-2016
- PEDS – 2017 - 2021

- Plans de travail annuel 2017/18/19
- Budget du Projet
- Rapports annuel du Projet 2017/18/19

- Minute d'approbation du Projet
- Autres rapports d'activité et publications du Projet
- Stratégie pays du GD de Luxembourg

Entrevues avec les parties prenantes clés et autres

Ce travail de recherche documentaire sera complété par des visites de terrain et par des entretiens avec les différentes parties prenantes impliquées dans le projet. Ces parties prenantes sont :

- Les départements gouvernementales tel que la DGEFPEP, l'IEFP, ProEmpresa, les CEFPS
- Des Antennes d'Insertion professionnelles (y compris sur au moins deux autres îles que Santiago)
- Les IMF's
- le centre d'incubation BIC ;
- les jeunes bénéficiaires formés en entrepreneuriat avec les outils GERME
- les jeunes et femmes bénéficiaires des outils Get Ahead ;
- les jeunes et femmes bénéficiaires des outils d'éducation financières ;
- les jeunes bénéficiaires formés et insérés au marché après une formation pour l'emploi
- le personnel technique du BIT/ Dakar et PNUD/Praia impliqué dans le projet ;
- le projet 081 – Emploi et Employabilité
- le personnel du projet
- les collègues de Dakar (UAF-UP) et PNUD/Praia

Après consultation avec le gestionnaire de l'évaluation, une liste indicative des personnes à interviewer avec leurs contacts (e-mail, téléphone,...) sera fournie par le CNP du Projet à l'Evaluateur (trice) au démarrage de la mission. L'Evaluateur (trice) aura la latitude sur le terrain de compléter cette liste initiale.

Debriefing

Au terme de son évaluation, l'Evaluateur (trice) présentera ses constats, résultats et recommandations préliminaires à l'équipe de projet au Cabo Verde, à l'ambassade de Luxembourg au Cabo Verde, ainsi qu'au BIT/PNUD.

Plus tard, l'Evaluateur (trice) présentera également les points principaux de son rapport provisoire à la même équipe. Cette présentation pourra se faire par Skype /webinar le cas échéant.

E. EXPECTED OUTPUTS / DELIVERABLES

Il est attendu de l'Evaluateur (trice) trois livrables :

- Un rapport de démarrage de la mission précisant l'envergure de l'évaluation et les questions d'évaluation, la liste indicative des personnes à interviewer, décrivant de manière détaillée la méthodologie qui sera utilisée pour répondre aux questions d'évaluation y compris les outils d'évaluation, détaillant le plan de travail.
- Un rapport d'évaluation préliminaire concis selon la structure proposée dans les lignes directrices d'évaluation et répondant aux différentes questions et précisions d'analyse citées ci avant.
- Un rapport final d'évaluation prenant en compte les observations formulées.

Le rapport d'évaluation final de 30 pages maximum (hormis les annexes) comportera :

- Page de couverture avec les données clé du projet et de l'évaluation et les caractéristiques de l'évaluation (type, date de début et de fin, nom de l'évaluateur, date de soumission du rapport d'évaluation)
- Résumé exécutif (selon canevas standard en matière d'évaluation indépendante et expliquant la méthodologie utilisée et ses limites)
- Acronymes
- Description du projet
- But, champ et clients de l'évaluation
- Méthodologie
- Résultats clairement identifiés pour chaque critère d'évaluation
- Conclusions
- Recommandations (entre 8 et 12 recommandations pertinentes ; préciser les destinataires des recommandations, le niveau de priorité (faible, moyenne, haute), l'implication temporelle (court, moyen, long terme), l'implication des ressources (faible, moyenne, haute))
- Leçons apprises et bonnes pratiques
- Annexes (incluant les TdR ; la liste des personnes / institutions rencontrées ; la documentation consultée ; les tableaux des données complémentaires ; les questionnaires utilisés ; etc.).

Le rapport devra être rédigé en portugais.

Deliverable	Estimated Time to complete	Due Date	Review and Approval (<i>Indicate the title of supervisor</i>)
Signature du Contrat		10 avril	Adelaide Ribeiro /Carlos Brito
Rapport de démarrage de la mission	5 jours après signature Contrat	17 avril	Adelaide Ribeiro /Carlos Brito
Rapport d'évaluation préliminaire	10 jours	1 mai	Adelaide Ribeiro /Carlos Brito
Rapport d'évaluation final	10 jours	15 mai	Adelaide Ribeiro /Carlos Brito

F. INSTITUTIONAL ARRANGEMENTS

L'évaluation sera menée sur la supervision de l'Spécialiste Croissance inclusive, Emploi et Population du PNUD en concertation avec Le Spécialiste ENTREPRISE du BIT/Dakar , l'équipe du projet et l'équipe PPPI du PNUD.

L'évaluation sera réalisée avec le soutien du projet, du BIT/Dakar et du PNUD/Praia.

L'équipe de projet appuiera le consultant pendant toute la durée de l'évaluation et s'assurera que la documentation relative au projet est mise à jour et facilement accessible. L'équipe prendra si nécessaire les rendez-vous avec les parties prenantes pour le compte de l'Evaluateur (trice)

G. DURATION OF THE WORK

La durée totale du processus d'évaluation est estimée à 25 jours de travail pour l'Evaluateur (trice) sur une période calendaire de **9 semaines, à partir du 10 avril 2020**

H. DUTY STATION

Santiago Norte et Sud avec possibilités de déplacement sur S. Antão, S. Vicente, S. Nicolau, Fogo/ Brava

Travel:

All envisaged travel costs must be included in the financial proposal. This includes all travel to join duty station/repatriation travel. In general, UNDP should not accept travel costs exceeding those of an economy class ticket. Should the IC wish to travel on a higher class he/she should do so using their own resources.

In the case of unforeseeable travel, payment of travel costs including tickets, lodging and terminal expenses should be agreed upon, between the respective business unit and Individual Consultant, prior to travel and will be reimbursed

I. QUALIFICATIONS OF THE SUCCESSFUL CONTRACTOR

L'Evaluateur (trice) devrait avoir un profil correspondant aux critères suivants :

- Un diplôme universitaire supérieur (niveau DEA/DESS) en économie, sciences sociales ou domaines connexes est requis
- Solide expérience (au moins cinq ans) dans le suivi et l'évaluation de programme et projets de développement
- Solide expérience professionnelle (avoir réalisé des travaux ou exécuté des consultations techniques dans le champ d'emploi e/ou auto-emploi)
- Bonne connaissance des enjeux en matière d'emploi des jeunes et de développement des MPEs
- Expérience avérée dans l'analyse et l'évaluation des projets de développement dans un contexte similaire;
- Bonne connaissance des objectifs, des stratégies et des outils développés par le BIT/PNUD pour la promotion des MPE's aux niveaux macro et méso
- Bonne capacité d'écoute, d'analyse et hauteur de vue
- Capacité de produire des résultats de qualité dans un temps limité. La familiarisation aux méthodes employées pour l'évaluation des projets des agences du Système des Nations Unies, notamment le BIT/PNUD, seraient des atouts déterminants.
- Maîtrise du Portugais et bonne connaissance du français

J. SCOPE OF BID PRICE AND SCHEDULE OF PAYMENTS

L'offre financière proposée doit contenir les honoraires, la logistique (DSA et Billets) et les coûts indirects (édition, reprographie). Les honoraires seront négociés et déterminés avant la signature des contrats.

Les paiements seront faits comme suit :

20% après présentation e approbation du Rapport de démarrage de la mission

30% après présentation e approbation du Rapport d'évaluation préliminaire

50% après présentation e approbation du Rapport final d'évaluation

K. RECOMMENDED PRESENTATION OF PROPOSAL AND OTHER RELEVANT INFORMATION

Les propositions doivent être soumises à l'adresse e-mail (procurement.cv@cv.jo.un.org) jusqu'au 1 avril 2020 à 16 :00, en faisant référence à « **ÉVALUATION À MI-PARCOURS DE L'ÉXECUTION DU PROGRAMME D'APPUI À L'EMPLOI, L'EMPLOYABILITÉ ET INSERTION** »

Le dossier de candidatures comprendra :

- a) Une Proposition Technique
- b) Une offre financière

Lors de la soumission de la candidature, le/la consultant/ doit soumettre en ligne deux propositions :

a) Une Proposition Technique qui devra inclure tous les 4 documents suivants :

- Une copie de propre CV (max. 3 pages) e P11 (formulaire en annexe)
- Une lettre de confirmation de l'intérêt et de la disponibilité pour la réalisation de la consultation (formulaire en annexe)
- Une déclaration du respect aux normes éthiques les plus élevées, conformément aux principes énoncés dans les "Directives éthiques pour les évaluations" du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation (UNEG).
- Une note méthodologique (max. 5 pages) qui devra démontrer :
 - La compréhension des TdR (y compris des buts et des objectifs)
 - Les méthodes de collecte et d'analyse des données que le/a consultant/e estimera pertinentes afin de répondre aux questions de l'évaluation incluse dans les TdR
 - Des justifications valides pour l'utilisation de chacune des méthodes de collecte et d'analyse identifiées ;
- Un exemplaire d'un rapport d'évaluation rédigé par le/a consultant(e) ;

La note méthodologique demeure un document technique et pas une lettre de motivation. Par ailleurs, cette note ne devra répliquer le contenu d'aucune section des TdR).

Les propositions techniques complètes seront évaluées sur la base des critères suivants :

- Expérience et expertise de le(a) consultant(e)
- Compréhension de la Problématique, du Rôle et responsabilité du consultant (e), des Produits attendus ainsi que des But(s) de l'Évaluation ;
- Pertinence de la méthodologie proposée par rapport aux questions de l'évaluation ;
- Qualité de la justification des méthodes et approches d'évaluation proposées ;
- Respect du nombre de jours ;
- Répartition claire des tâches et responsabilités ;
- Prise en compte des délais raisonnables de validation ;
- Respect des normes et standards UNEG ;
- Capacités rédactionnelles ;
- Capacité de Visualisation/mise en page.

b) Une offre financière

L'offre financière proposée doit contenir les honoraires, la logistique (DSA et Billets) et les coûts indirects (édition, reprographie). Les honoraires seront négociés et déterminés avant la signature des contrats.

Le soumissionnaire pour la consultation doit soumettre les deux propositions – technique et financière – séparément, via e-mail, en attribuant un code pour l'ouverture de la proposition financière.

En cas de besoin, le consultant sélectionné en aura l'obligation :

1. avant tout voyage, obtenir les autorisations de sécurité pour se rendre dans les pays où les services seront requis. Ces permis peuvent être obtenus à l'adresse suivante : www.undss.org.

2. Faites signer le contrat par le bureau de pays et l'expert avant de commencer le travail et avant de commencer tout voyage. Si l'expert voyage et commence le travail sans avoir signé le contrat, le travail et le voyage se feront à ses propres risques et responsabilités.

3. tous les documents de référence compilés et les documents produits par l'expert sont la propriété de l'agence des Nations unies. L'expert doit obtenir l'autorisation écrite de l'agence des Nations unies pour utiliser tout ou partie des documents pour toute autre consultation ou travail.

L.CRITERIA FOR SELECTION OF THE BEST OFFER

Les candidatures seront évaluées selon la méthode de ponctuation combinée où la proposition technique aura un maximum de 70 points et la proposition financière 30 points.

Les détails de la ponctuation des propositions technique et financière sont les suivants :

- **Proposition Technique (Qualification et méthodologie) – 70 points**, répartis comme suit :

Analyse curriculaire (10 points) ;

Qualifications académique (10 points) ;

Expérience d'évaluation des programmes et projets expérience (au moins cinq ans) programme et projets de développement (15 points)

Expérience avérée dans l'analyse et l'évaluation des projets de développement dans un contexte similaire; (10 points) ;

Qualité de la proposition Technique (25 points) : Conformité de la proposition aux TDR (10 points) ;
Approche méthodologique incluant le plan de travail (15 points)

- **Proposition financière : 30 points**

Pour l'évaluation financière, le nombre maximum de points sera attribué à l'offre la plus basse. Les offres restantes recevront le score en proportion inverse, calculée comme la proportion de l'offre la plus basse parmi les candidatures techniquement qualifiées.

M. ANNEXES to the TOR

This TOR is approved by: Opia Mensah Kumah

Signature

Name and Designation

Opia Mensah Kumah – Head of Joint Office a.i

Date of Signing

13/03/2020

2. CASOS DE SUCESSO

Os testemunhos que se seguem são sobre os percursos de alguns beneficiários enquanto participantes do Jov@Emprego, e foram partilhados pelos animadores das antenas. Os nomes foram removidos por questões de confidencialidade.

Antena de São Nicolau

“Esta oficina privada situada em Mormorial / Vila da R^a Brava., contactou a Antena Jov@Emprego em Outubro de 2018, quando ainda poucos conheciam o Programa e os seus objetivos na Ilha. Na altura empregavam cerca de 6 colaboradores (4 Sócios Gerentes e 2 funcionários).

A partir de Outubro, começaram a receber assistência técnica por parte da Antena, tanto para os apoiar na organização do quadro de funcionários, bem como, preparar contratos de trabalho, nesta altura, a empresa já estava a dar os últimos passos para fazer parte do Regime REMPE.

Mais à frente, em 2019 começaram a participar nas várias oficinas ministradas pela Antena, são estes: Direitos e deveres dos Jovens no trabalho; Competências de Soft Skills; Trabalho, saúde e proteção ambiental; Noções básicas de saúde e segurança no trabalho; e Acção de capacitação - Valorização pela Qualidade.

Em Outubro de 2019, foi feita uma parceria com esta oficina, onde, nos cederam o espaço para a execução da formação de Electromecânica, beneficiando um total de 18 jovens dos dois Municípios da Ilha. Desses 18 recém formados, a oficina identificou os 4 jovens com maior desempenho durante a formação e logo, foram contratados para trabalhar neste mesmo espaço.

Ainda no ano de 2019, a empresa expandiu em duas vezes mais a capacidade do espaço onde trabalhavam. Com estas mudanças que se deram em tão curto espaço de tempo, os 4 irmãos Sócios-Gerentes consideram que aumentaram bastante a eficiência no trabalho e o volume de produtividade aumentou aproximadamente 25%.

Em Janeiro de 2020, fomos contactados pela oficina e seleccionamos mais uma jovem para trabalhar como Secretária Administrativa.

Agora em Junho, fomos novamente contactados para identificar mais 2 jovens para trabalhar na oficina, uma técnica na área de Gestão (6 meses em regime de estágio probatório remunerado) e um jovens para a área de pintura e bate-chapa, deverão iniciar suas funções agora, nos finais de Julho.

Hoje, são cerca de 11 colaboradores (4 Sócios Gerentes e 7 funcionários), todos beneficiam de Seguro através do INPS e Seguro de Acidente de Trabalho através da Garantia.”

Antena da Praia

“Esta jovem beneficiária, é uma mãe solteira, que fez uma Formação Profissional em Pastelaria e Panificação na EHTCV - Escola de Hotelaria e Turismo de Cabo Verde. Logo que terminou começou produzindo e vendendo os seus produtos na rua. No entanto assim que soube do Programa Jov@emprego, procurou os serviços da Antena Santiago Sul, para inteirar-se dos nossos serviços e saber se o que procurava conseguiríamos dar-lhe resposta. E assim foi, começou a ser seguida por nós, fez a formação GIN/PIN, concorreu a um KIT de Autoemprego e logo que recebeu o seu kit, recebeu igualmente uma assistência técnica por um consultor, formalizando assim o seu negócio. Esta jovem hoje destaca-se, por ser uma microempresária, que já emprega uma outra pessoa e ambas já estão inscritas no INPS. Recentemente teve um problema de saúde que teve de ser internada e submetida a uma cirurgia, e ela não ficou abandonada a própria sorte, graças ao pagamento do subsídio de doença, durante o período do pós operatório.

Uma outra jovem beneficiária, fez uma Formação Profissional de Operações Turísticas e Hoteleira, e logo depois foi trabalhar para a ilha da Boa Vista, onde depois de algum tempo, foi forçada a regressar à Praia por causa das duas filhas que havia deixado com a mãe. Logo no regresso, não encontrou trabalho na sua área, foi vender fruta na rua de forma ambulante. Ela apesar de não ser mãe solteira, viveu alguns maus tratos pelo companheiro, incluindo ameaça de morte, tendo finalmente voltado a casa da mãe e deixado o companheiro. A mãe deu-lhe um quarto da casa, que foi onde implementou o seu negócio. Ela não conhecia ainda o Programa, pelo que procurou os serviços do CEFPP, tendo sido atendida pela Animadora do Programa Jov@emprego e apresentado os serviços, e desta data em diante, passou a ser orientada, tendo feito estágio profissional e depois disto inscreveu-se na formação GIN/PIN. Igualmente concorreu a um KIT de autoemprego e depois do recebimento, passou a ser orientada pelo consultor para formalização do seu negócio. Hoje está também inscrita nos serviços do INPS, pelo que as filhas já usufruem do abono familiar e perante alguma dificuldade financeira (porque o KIT não se traduz em dinheiro, mas sim em equipamentos no valor máximo de 200 mil escudos), ela foi a uma instituição de crédito e solicitou um montante para aquisição de materiais e produtos para revenda na sua unidade.”

Antena de Santiago Norte

“Através do programa Jov@emprego o referido jovem beneficiário do Município Calheta São Miguel participou na formação GIN e PIN realizado no ano passado em Santa Cruz, também participou numa ação de busca ativa de emprego no Município de São Miguel.

Após a realização da formação PIN, em parceria com o Centro de emprego e formação profissional de Santa Cruz o jovem ganhou um Kit no valor de 200 mil escudos. Com esse kit abriu sua empresa onde presta serviço na instalação e manutenção de painel solar, a empresa está instalada no CERMI. Hoje o jovem tem dois formando do CERMI a trabalhar com ele. Ainda no ano passado, o jovem participou num concurso de Startup Weekend em Santa Cruz, no qual foi o vencedor no referido município e a nível nacional.”

Antena de Santo Antão

“O jovem beneficiário, natural de Santo Antão, residente na cidade da Ribeira Grande, não ficou a espera que o sucesso lhe batesse à porta. Resolveu erguer, criando condições para realizar o seu sonho. A formação GERME lhe ajudou a fomentar o desenvolvimento da sua empresa ENGESAT. Este é o seu testemunho: Sou mais um jovem contemplado pelas formações do programa Germe (GIN e PIN) do Jov@Emprego Antena Santo Antão. Estas formações me ajudaram e muito para organizar melhor a minha ideia de negócio, já que este já estava há anos a funcionar, mas sem uma boa ornamentação e organização. Aprendi melhor a gerir a minha empresa com os conhecimentos que adquiri no programa do qual saúdo os intervenientes. Depois desta formação recebi um kit do IEFP, orçado num montante de 184.350\$00. A minha empresa denominada "ENGESAT" presta serviços de montagem e manutenção de antenas parabólicas, venda de acessórios de satélite, oficina de conserto de telemóveis e computadores. O meu maior desafio até este momento tem sido colocar os materiais aqui na ilha em tempo e adquirir um automóvel para responder a demanda dos meus clientes que se encontram dispersos um pouco por toda a ilha.

A todos os jovens deixo uma mensagem: O sucesso não bate à sua porta. É preciso estabelecer um plano, construí-lo e vendê-lo para o mundo. Mas a chave de tudo é ter conhecimento”. Stiven Delgado.”

Antena do Fogo

“O jovem beneficiário natural de Santa Catarina, Fogo, com 33 anos, estava no desemprego e pescava de vez enquanto para sustentar a sua família. Ele procurou a antena no sentido de conseguir algum trabalho, mostrando interesse em abrir uma empresa de lavagem de carro, e foi encaminhado para fazer uma ação de formação GIN-Gerir e Iniciar o seu negócio. De seguida, participou na ação de formação PIN-Planear e Iniciar o Seu negócio. O seu projeto foi selecionado e a ganhou um kit de auto emprego.

A sua empresa já tem 1 ano e meio a funcionar e hoje presta serviço de qualidade no Concelho de Santa Catarina.

Ele garante que a sua vida mudou desde abertura da sua empresa e está sustentando a sua família de forma digno.

A sua empresa é formalizada, ele paga INPS e todos os impostos exigido pelo estado.”

3. MATRIZ DE AVALIAÇÃO

A matriz de avaliação liga cada questão de avaliação a um conjunto de indicadores de avaliação e a instrumentos e métodos necessários para recolha de dados.

Critério de avaliação	Questão de avaliação	Indicadores	Fonte/ instrumento/método de recolha de dados
Relevância	De que forma é que o programa está alinhado com as prioridades das estratégias nacionais de desenvolvimento (PEDS), assim como as prioridades definidas pela UNDAF?	Evidência de alinhamento do programa com políticas e estratégias nacionais	- Análise Documental - Entrevistas semi-estruturadas
	Em que medida os resultados, produtos e atividades do programa são pertinentes para responder às necessidades nacionais, em particular as dos jovens?	- Nível de relevância das atividades e produtos previstos para a obtenção dos resultados esperados. - Critérios de seleção dos beneficiários - Correlação entre dados do estudo de base e objetivos do programa	- Análise Documental - Entrevistas semi-estruturadas - Grupos Focais
	Em que medida o programa foi complementar e coerente com as restantes intervenções da OIT/PNUD ou do SNU em Cabo Verde?	Evidência de alinhamento e complementaridade do programa com outras intervenções da OIT, PNUD ou SNU em geral.	- Análise Documental - Entrevistas semi-estruturadas
	Em que medida é que os beneficiários diretos foram suficientemente envolvidos na elaboração, implementação e acompanhamento do programa? Este envolvimento difere de acordo com o tipo de beneficiários?	- Existência de um estudo de base, que tenha identificado e mapeado corretamente as necessidades dos beneficiários - Evidência de consultas realizadas com os beneficiários e parceiros.	- Análise Documental - Entrevistas semi-estruturadas - Grupos Focais
Eficácia	Em que medida os produtos e resultados previstos do programa foram alcançados até ao momento? E quais são os resultados não intencionais alcançados?	Evidência de resultados atingidos vs previstos.	- Análise Documental - Análise de dados secundários

		• Mudanças nos comportamentos dos beneficiários nas áreas chave do programa. • Evidência de resultados não intencionais	• Entrevistas semi-estruturadas • Grupos Focais
	Qual o estado de avanço do programa em relação às atividades previstas e ao cronograma do programa?	• Nível de cumprimento do calendário do programa	• Análise Documental • Entrevistas semi-estruturadas
	Quais são os maiores sucessos e/ou barreiras identificados para a eficaz implementação do programa? Que fatores que contribuíram para isto?	• Evidência de forças e fraquezas do programa	• Análise Documental • Entrevistas semi-estruturadas • Grupos Focais
	Em que medida o programa tomou em consideração, no seu desenrolar, outras dimensões transversais do emprego decente assim como os direitos humanos, género e proteção social?	• Critérios de seleção dos beneficiários e áreas do programa • Evidência de integração de estratégias de equidade, género e direitos humanos na conceção e/ou implementação do programa • Nível de participação de beneficiários do sexo masculino vs do sexo feminino • Evidência de identificação adequada das principais barreiras de género no mapeamento de necessidades inicial • Evidência da utilização dos quadros normativos internacionais (nacionais e regionais) de direitos humanos e igualdade de género.	• Análise Documental • Entrevistas semi-estruturadas • Grupos Focais
	As atividades que foram implementadas foram as mesmas que as previstas? Foram implementadas outras atividades	• Nível de cumprimento das atividades previstas.	• Análise Documental

	que não as inicialmente previstas? Estas vão de encontro aos objetivos do programa?	Evidencia de adaptações implementadas	- Entrevistas semi-estruturadas - Grupos Focais
	A colaboração entre o programa e o ponto focal nacional foi satisfatória? Foram identificados pontos para melhoria?	- Evidência de utilização de abordagens participativas no planeamento e execução - Fatores de gestão - Nível de coordenação e controlo entre equipas de implementação.	- Análise Documental - Entrevistas semi-estruturadas - Grupos Focais
	Em que medida o programa assegura a visibilidade das suas ações e realizações em função das metas, da visibilidade do Governo de Cabo Verde/Ministério das Finanças e do Governo do Luxemburgo?	Evidencia da implementação de uma estratégia de visibilidade eficaz.	- Análise Documental - Entrevistas semi-estruturadas - Grupos Focais
Eficiência	Em que medida os recursos (financeiros, humanos, temporais, expertise) foram suficientes (quantidade), adequados (qualidade), e implementados atempadamente para fornecer o apoio necessário e assegurar a realização das atividades, produtos assim como o alcance dos objetivos do programa? Quais os constrangimentos identificados e recomendações para melhoria?	- Relação custo-benefício - Evidência de adequação de recursos às atividades planeadas, incluindo planeamento dos recursos. - Evidência de recursos já disponíveis que poderiam ter sido mobilizados, como complementaridade de intervenções. - Informação financeira completa e precisa.	- Análise Documental - Entrevistas semi-estruturadas
	Em que medida os mesmos resultados poderiam ser alcançados por outras alternativas menos dispendiosas?	Existência de alternativas economicamente mais eficientes.	- Análise Documental - Entrevistas semi-estruturadas
	O programa beneficiou de recursos adicionais de outros parceiros?	Evidência de recursos disponibilizados por outros parceiros.	- Análise Documental - Entrevistas semi-estruturadas

Sustentabilidade	O programa dispõe de uma estratégia de sustentabilidade das ações? Até que ponto as considerações ligadas à sustentabilidade foram tomadas em consideração na execução das atividades do programa?	• Nível de compromisso e apropriação com as abordagens do programa, através de estratégias planeadas para o efeito • Nível de aprovação ou estabilidade social e política dos dirigentes • Atividades planeadas para a apropriação dos resultados a nível nacional e municipal, incluindo capacitação dos implementadores	• Análise Documental • Entrevistas semi-estruturadas
	Em que medida é que os grupos visados pelas atividades se apropriaram dos resultados do programa até ao momento? Quais são as ações conduzidas pelos parceiros nacionais para a sustentabilidade?	• Evidência de compromisso dos beneficiários e parceiros implementadores. • Evidência de atividades planeadas para continuidade pós-programa	• Análise Documental • Entrevistas semi-estruturadas
	Que medidas podem ser tomadas para melhorar a sustentabilidade dos resultados do programa?	• Vantagens e constrangimentos identificados para a sustentabilidade do programa.	• Análise Documental • Entrevistas semi-estruturadas
	Em que medida a abordagem do programa pode ser replicada/expandida no país? Foram identificadas necessidades no programa para aprofundar ou ampliar as atividades do programa no futuro?	• Evidências de adaptabilidade a outras zonas geográficas no país. • Vantagens e constrangimentos identificados para a expansão.	• Análise Documental • Entrevistas semi-estruturadas

4. LISTA DE PARTES INTERESSADAS

3.1. Entrevistas Semi-estruturadas

Entidade	Nome	Função
Programa Jov@Emprego	Adelaide Ribeiro	Responsável Portefólio Emprego, PNUD
	Anilda Soares	Ex- Conselheira Técnica
	Carlos Brito	Responsável de M&A, PNUD
	Dinatela Curado	Coordenadora Nacional, OIT
	Edson Fernandes	<i>Strategic Planning Associate</i> , PNUD
	José Fernandes	Assistente Financeiro, PNUD
	Jose Medina	Ex- Conselheiro Técnico Principal
	Roberto Pes	Especialista, Dakar, OIT
	Anilda Solange Semedo Teixeira	Animador Antena S. Fogo/Brava
	Alberto dos Santos Cruz	Animador Antena S. Vicente
	Ludmila Ramos	Animador Antena S. Nicolau
	Ludmilla Tatiana Evangelista Evora Adelsa Fernandes Ivandro Correia	Animadores Antena Santiago Sul
	Roni Lima	Animador Antena S. Antão
	Sandra Helena Gonçalves Fernandes	Animador Antena Santiago Norte
Embaixada Luxemburgo	Jorge Wahnnon	Chargé de Programmes
DGEFPEP	Jaqueline Moniz	Diretora Geral do Emprego, Formação Profissional e Estágios Profissionais – DGEFPEP (Ponto focal do Governo para o Programa)
	Iris Rodrigues	Coordenadora
IEFP	Aldina Delgado	Administradora (Ponto focal do Governo para o Programa)
	Liliane Pimenta	Coordenadora Emprego (Ponto focal do Governo para o Programa)
	Evna Fonseca	Diretora Formação Profissional
ProEmpresa	Mónica Vicente	Administradora
	Marlene Lima	Ponto focal do Governo para o Programa
Observatório do Mercado de Trabalho	Alice Varela	Coordenadora
BIC - Business Incubation Center	Diogo Moeda	Coordenador
ACS - Associação Comercial de Sotavento	António Tavares	Secretário Executivo
APIMF	Ruth Monteiro	Coordenadora
MORABI	Walter Gomes	Diretor Comercial
OMCV	Idalina Gonçalves	Presidente
SOLMI	Mário Nunes,	PCA

	Josileida Moreira Jéssica Fonseca	Gestora de Credito
Programa Emprego e Empregabilidade (CVE/081)	Juan Buchet	Conselheiro Técnico Principal

3.2. Grupos Focais

Grupo Focal Antena Santiago Sul				
#	Género	Idade	Local Residencia	Situação Profissional
1	M	29	Axada Moto	Auto Emprego
2	F	29	A.E. Lima	Auto Emprego
3	F	32	Safende	Auto Emprego
4	F	26	Bela Vista	Auto Emprego
5	F	30	Paíol	Auto Emprego
6	F	32	Terra Branca	Auto Emprego

Grupo Focal Antena Santiago Norte				
#	Género	Idade	Local Residência	Situação Profissional
1	F	29	Achada Igreja	Desempregada
2	F	31	Assomada	Desempregada
3	F	32	Assomada	Desempregada
4	F	24	Calheta, São Miguel	Auto Emprego
5	M	26	Assomada	Estudante
6	F	29	Assomada	Desempregada
7	M	33	Assomada	Auto Emprego
8	M	23	Assomada	Desempregado

Grupo Focal Antena Fogo				
#	Género	Idade	Local Residência	Situação Profissional
1	F	38	Santa Filomena	Auto Emprego
2	M	25	São Filipe	Estágio Profissional (Emprego Assalariado)
3	F	28	São Filipe	Estágio Profissional (Emprego Assalariado)
4	F	23	São Filipe	Estágio Profissional

Grupo Focal Antena Brava				
#	Género	Idade	Local Residência	Situação Profissional
1	M	35	Brava - Santana	Auto-emprego
2	F	23	Brava	Auto-emprego
3	F	38	Brava- Santana	Auto-emprego

Grupo Focal Antena Santiago Sul (Beneficiárias GET AHEAD)				
---	--	--	--	--

#	Género	Idade	Local Residência	Situação Profissional
1	F	23	Achada G. Trás	Auto-emprego
2	F	28	Achada G. Frente	Auto-emprego
3	F	33	Safende	Auto-emprego
4	F	26	Achada Baleia	Auto-emprego
5	F	56	Eugénio Lima	Auto-emprego
6	F	31	Eugénio Lima	Auto-emprego
7	F	25	Tira Chapéu	Auto-emprego

3.3. Visitas aos beneficiários

Visitas Santiago Sul						
#	Género	Idade	Local Residência	Situação Profissional	Negócio	Recebeu Kit
1	F	32	Safende	Auto Emprego	Pastelaria	S
2	F	26	Bela Vista	Auto Emprego	Pastelaria	S
3	M		Safende	Auto Emprego	Artesão Cabedal	S
4	F		Safende	Auto Emprego	Lanchonete	S
5	F		Castelão	Auto Emprego	Saão de Estética	S

Visitas Santiago Norte						
#	Género	Idade	Local Residência	Situação Profissional	Negócio	Recebeu Kit
1	F	23	São Miguel	Auto Emprego	Mini-mercado	S
Formação em Educação Financeira, FAMIPICOS, Picos						

Visitas Santiago Fogo						
#	Género	Idade	Local Residência	Situação Profissional	Negócio	Recebeu Kit
1	M	21	Mosteiros	Auto Emprego	Agricultura	S
2	F		Mosteiros	Auto Emprego	Salão de Estética	S
3	F		Mosteiros	Auto Emprego	Salão de Estética	S
4	M	29	Santa Catarina	Auto Emprego	Loja informática	S
5	F	30	Santa Catarina	Auto Emprego	Salão de Estética	S
Formação Busca Ativa de Emprego, CEFPP Fogo, São Filipe						

5. INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

GUIÃO DE ENTREVISTA

Duração da entrevista: 60 a 90 min.

Tipo de entrevista

Entrevista sem-estruturada suportada por um guião que determina os eixos temáticos do diálogo, sendo flexível no desenvolvimento das questões específicas a colocar.

A reação do entrevistado deve ser induzida a partir de uma frase interrogativa genérica, mas muito clara. Para a prossecução dos propósitos das questões colocadas devem ser solicitados, sempre que necessário, novos dados complementares, opiniões e juízos, recorrendo principalmente a técnicas da interrogação, reformulação.

Procedimentos

Os objetivos da avaliação devem ser apresentados no início da reunião.

Os participantes devem decidir se querem participar na avaliação e podem a qualquer momento desistir da participação.

Os dados recolhidos devem ser registados nesta ficha de protocolo da entrevista. Esta ficha fará parte da biblioteca do programa. Na ficha devem ser colocados todos os comentários considerados pertinentes para uma melhor interpretação das intervenções dos participantes, nomeadamente os sinais de natureza comportamental. Chama-se a atenção para os cuidados a tomar de modo a evitar interpretações subjetivas e abusivas das palavras do entrevistado.

Todas as frases que pela sua potencial singularidade ou por revelar uma abordagem muito pessoal do participante devem ser, sempre que possível, reproduzidas nos termos por si utilizados.

Entrevistado:		Local:	
Função:		Data:	
Entidade:			

BLOCO A - Apresentação da discussão

Apresentação do objetivo da entrevista

- Referir os objetivos da avaliação do Programa Jov@Emprego
- Referir que a discussão levará cerca de 60 minutos
- Perguntar se há a necessidade de mais esclarecimentos

BLOCO B - Perguntas

Relevância:

1. Relativamente ao processo de conceção e desenvolvimento do programa:
 - 1.1. Como foram identificados os beneficiários ? E as zonas de intervenção programa?
 - 1.2. Foi realizada uma avaliação preliminar das necessidades dos beneficiários? De que forma esse estudo se refletiu nas atividades desenvolvidas?
 - 1.3. Este programa é relevante face às necessidades e políticas do país?
 - 1.4. O programa é complementar e coerente com as restantes intervenções da OIT/PNUD em Cabo Verde?
 - 1.5. Como foram elaborados os conteúdos e a metodologia?
 - 1.6. As atividades previstas foram adequadas para os objetivos do programa?
 - 1.7. Que outras parcerias foram criadas?
 - 1.8. Foram identificadas barreiras de género no mapeamento de necessidades inicial?

Eficácia:

2. O programa foi bem-sucedido?
 - 2.1. Que resultados teve? E que resultados não inesperados?
 - 2.2. Os indicadores dão evidências da afirmação anterior?
 - 2.3. O programa tem-se desenrolado dentro do calendário previsto? Foram solicitadas extensões temporais?
 - 2.4. Quais foram os melhores aspetos?

- 2.5. Quais foram as falhas do programa?
- 2.6. Que atividades/resultados previstos não foram implementados? Porquê?
- 2.7. Foram realizados ajustes ao Desenho do Programa? Quais e Porquê?
- 2.8. Quais os aspetos inovadores do programa?
- 2.9. Que dimensões do programam incluíram direitos humanos, género e proteção social?
- 2.10. Foi promovida a visibilidade das ações do programa e entidades envolvidas (Governo de Cabo Verde/Ministério das Finanças e Governo do Luxemburgo)? De que forma?

3. Relativamente às formações:

- 3.1. O conteúdo das formações foi adequado?
- 3.2. A frequência das reuniões?
- 3.3. As sessões de formações tiveram impacto direto nos beneficiários? Em que áreas?

4. Quais foram os mecanismos de monitoria do programa?
5. Que vantagens e constrangimentos foram identificados ao nível da gestão do programa?
6. Houve algum tipo de abordagem intersectorial? De que forma?
7. Na sua opinião, as intervenções contribuíram para a igualdade de género e direitos humanos? De que forma?

Eficiência:

8. Os recursos do programa foram suficientes e adequados? Quais os constrangimentos identificados e recomendações para melhoria?
9. O programa beneficiou de recursos adicionais de outros parceiros?
10. De que forma se poderia alcançar os mesmos resultados do programa por outras alternativas menos dispendiosas?

Sustentabilidade:

11. Existe uma estratégia de sustentabilidade de programa? Qual?
12. De que forma é que os grupos visados pelas atividades se têm apropriado dos resultados do programa até ao momento?
13. Como pode ser sustentado o impacto a longo prazo das intervenções?
14. Que estratégia é necessária para expandir o programa a nível nacional?

Transversais:

15. Quais as lições aprendidas deste programa?

16. Quais as recomendações para o futuro do programa?

GUIÃO GRUPO FOCAL

Duração: 90 min.

Objetivo global

Promover uma discussão a partir da partilha de pontos de vista e de ideias dos participantes para permitir examinar as diferentes perspetivas em jogo e a forma como foram construídas, bem como a sua estabilidade/irredutibilidade.

Papel do facilitador (avaliador)

Quem dinamiza a discussão deve promover a interação e confrontação de diferentes pontos de vista para fazer emergir as perceções e os pontos de vista dos participantes sobre os tópicos que abaixo se referem. O papel de facilitador durante as discussões no grupo focal deve ter por propósito desencadear a discussão e alargar a variedade de respostas. Os participantes devem ser encorajados a abordar os assuntos sob novos e inesperados pontos de vista.

Deve-se tomar em consideração que a promoção do confronto de pontos de vista e de opiniões nunca devem colocar as participantes em causa, quer do ponto de vista institucional ou pessoal.

Participantes

O grupo deve ser compreendido entre 5 a 10 participantes. Os participantes devem decidir se querem participar na avaliação e podem a qualquer momento desistir da participação.

Procedimentos

Os objetivos da avaliação devem ser apresentados no início da reunião.

Na ficha está estruturada por tópicos de debate. Nela devem ser colocados todos os comentários considerados pertinentes para uma melhor interpretação das intervenções dos participantes, nomeadamente os sinais de natureza comportamental. Chama-se a atenção para os cuidados a tomar de modo a evitar interpretações subjetivas e abusivas das palavras do participante.

Todas as frases que pela sua potencial singularidade ou por revelar uma abordagem muito pessoal do participante devem ser, sempre que possível, reproduzidas nos termos por si utilizados

Local:		Data:	
Idade:		Género (F/M):	
Tipo de ação de que beneficiou:			

BLOCO A - Apresentação da discussão

Apresentação do objetivo do grupo focal:

- Referir os objetivos da avaliação do Programa Jov@Emprego
- Apresentar o que é esperado de cada participante: opiniões e pontos de vista. Não há a necessidade de atingir consensos!
- Referir que a discussão levará cerca de 90 minutos
- Perguntar se há a necessidade de mais esclarecimentos

BLOCO B - Tópicos

1. O que sabem sobre o Programa Jov@Emprego? Quando foi a primeira vez que ouviram falar do programa e como?
2. O que vos levou a participar neste programa?
3. Como têm aproveitado as formações? Os seus conteúdos foram relevantes para a sua vida profissional? De que forma?
4. Quais foram os aspetos/temas mais relevantes?
5. Como foi a frequência das formações?
6. O local das formações e a hora em que era realizada eram apropriados?
7. Como correu a relação com os membros da equipa do programa?
8. Que impacto é que o programa teve nas vossas vida? Quais os aspetos que mudaram na vida profissional e pessoal apos a formação? Podem dar exemplos?
9. O que se pode melhorar no programa para o futuro? Que recomendações fariam para o programa no futuro?
10. Há algum assunto adicional sobre o qual gostariam de falar?

6. DADOS BIOGRÁFICOS DO AVALIADOR

Patrícia Carvalho é Mestre em Ciências Políticas pela Universidade Libre de Bruxelas e licenciada em Relações Internacionais pela Universidade do Minho.

Com formação em Avaliação de Projetos da Universidade de Estudos Orientais e Africanos em Londres, possui vasta experiência nas áreas de intervenção relativas ao desenho, monitorização e avaliação de programas e projetos, e gestão de projetos na área de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento.

A maior parte da sua atividade desde 2010 é referente a projetos no âmbito de programas de Ajuda para o Desenvolvimento financiados pela União Europeia, Camões, LuxDev (Luxemburgo), Banco Mundial, UNICEF, ONU Mulheres, Banco Africano para o Desenvolvimento, entre outros. O foco da sua intervenção é o setor público e o das organizações da sociedade civil.

Possui vasta experiência na área de emprego, tendo participado na Elaboração dos Planos de Negócio dos Centros de Emprego e Formação Profissional do Sal e Praia em Cabo Verde, com financiamento do Lux Development.

Trabalhou com governos e organizações internacionais em várias atividades de apoio ao setor institucional, ao setor privado e à sociedade civil. A sua experiência inclui trabalho desenvolvido com organizações como Nações Unidas, União Europeia, Banco Mundial e outras cooperações bilaterais no desenvolvimento de projetos internacionais.

Tem conhecimento profundo dos países de expressão portuguesa e já esteve envolvida enquanto responsável e/ou especialista em inúmeros projetos.

7. REFERÊNCIAS

Cooperação Luxemburguesa: “Cabo Verde- Luxemburgo - Cooperação para o Desenvolvimento”, 2017.

Cooperação Luxemburguesa: “Cabo Verde- Luxemburgo - Cooperação para o Desenvolvimento”, 2015.

Direção de Cooperação para o Desenvolvimento e a Ação Humanitária: “Revisão intercalar (RI) do Programa Indicativo de Cooperação (PIC IV, 2016-2020) entre a República de Cabo Verde e o Grão-Ducado do Luxemburgo”, 2018.

Governo de Cabo Verde: “PEDS - Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável 2017/2021”, 2017.

ILO International Development Coordinating Group: “Interventions to improve the labour market outcomes of youth: a systematic review”, 2017.

International Labour Organization: “Global Employment Trends for Youth 2017: Paths to a better working future. Geneva: International Labour Office”, 2017.

Jov@Emprego: “Relatorio Anual Programa de Apoio ao Emprego, à Empregabilidade e à Inserção 2019 ”, 2020.

Jov@Emprego: “Relatorio Anual Programa de Apoio ao Emprego, à Empregabilidade e à Inserção 2018”, 2019.

Jov@Emprego: “Relatorio Anual Programa de Apoio ao Emprego, à Empregabilidade e à Inserção 2017”, 2018.

Ministério das Relações Exteriores: “Quadro de Assistência das Nações Unidas para o Desenvolvimento da Republica de Cabo Verde 2012-2016”, 2012.

PNUD e OIT: “Programa Conjunto das Nações Unidas em Cabo Verde - Documento de Programa conjunto. Programa de Apoio ao Emprego, Empregabilidade e Inserção.”, 2016.

PNUD: “Terms of Reference – Portfolio: Croissance Inclusive, Emploi, Population et Jeunesse.”, 2020.

Rebecca Bier, Christopher Chibwana, Radhika Lokur, Jeffery McManus: “Addressing the youth skills gap through university curricula: Evidence from a quasi-experimental evaluation in Rwanda”, 2019.

UNDAF: “Plano de Trabalho Anual do UNDAF”, 2017.

UNDAF: “Plano de Trabalho Conjunto Nações Unidas/Cabo Verde”, 2020.

World Bank: “Ghana Youth Employment Program Inventory”, 2016.

Zenobia Ismail: “Lessons learned from youth employment programmes in developing countries”, 2018.