



ILO -EVALUATION

- **Titre du Projet:** Programme d'appui à l'emploi, l'employabilité et à l'insertion
- **ILO TC/SYMBOL:** CPV/16/01/OUF
- **Type d'évaluation:** Evaluation finale independante
- **Pays :** Cabo Verde
- **Résultat(s) du P&B:** 4
- **ODD(s):** 8
- **Date de l'évaluation:** Février 2022
- **Nom de l'évaluateur(s):** Patrícia Carvalho
- **Unité d'administration:** Equipe d'appui Technique au Travail Décent (ETD) Dakar
- **Unité technique de support:** Equipe d'appui Technique au Travail Décent (ETD) Dakar
- **Pour des évaluations conjointes:** Lead Agency: N/A Participating Partner Agencies:
- **Date de fin de projet:** Février 2022
- **Donateur: pays et budget US\$** Ministère des Affaires étrangères et européennes du Grand-Duché de Luxembourg 3.606.119 USD
- **Gestionnaire de l'évaluation:** Pacome DESSERO
- **Budget de l'évaluation:** 13 300 USD
- **Mots clés:** Formation Professionnelle, Insertion, Approche axée sur la demande

Cette évaluation a été réalisée selon les procédures et politiques d'évaluation du BIT. Le rapport n'a pas été révisé, mais a fait l'objet d'un contrôle de qualité effectué par le Bureau d'Évaluation du BIT.

SOMMAIRE

ACRONYMES ET SIGLES	iv
TABLEAUX	iii
ILLUSTRATIONS	iii
RÉSUMÉ EXÉCUTIF	vi
1. INTRODUCTION	13
2. CADRE ET OBJECTIFS DU PROGRAMME	14
2.1. CADRE DU PROGRAMME	14
2.2. OBJECTIFS DU PROGRAMME	14
3. CADRE ET OBJECTIFS DE L'EVALUATION	16
4. CRITERES ET QUESTIONS D'EVALUATION	18
5. METHODOLOGIE	20
6. RESULTATS DE L'EVALUATION	23
6.1. PERTINENCE STRATÉGIQUE ET COHÉRENCE	23
6.2. VALIDITÉ DE LA CONCEPTION	25
6.3. PERFORMANCE ET EFFICACITÉ	26
6.4. UTILISATION EFFICACE DES RESSOURCES	36
6.5. EFFICACITÉ DE LA GESTION	37
6.6. LIGNES DIRECTRICES POUR L'IMPACT ET LA DURABILITÉ	38
6.7. ANALYSE DE LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS DE L'ÉVALUATION À MI-PARCOURS	43
7. CONCLUSIONS	46
8. LEÇONS APPRISSES ET BONNES PRATIQUES	47
9. RECOMMANDATIONS	49
ANNEXES	50
1. TERMES DE REFERENCE	51
2. MATRICE DE L'EVALUATION	68
3. LISTE DES ENTRETIENS AVEC LES INFORMATEURS CLÉS ET LES BÉNÉFICIAIRES	72
4. INSTRUMENTS DE COLLECTE DE DONNÉES	74
5. TABLEAU DE RÉSULTATS PRÉVUS VS. ATTEINTS	78
6. LEÇONS APPRISSES ET BONNES PRATIQUES	94

TABLEAUX

<i>Tableau 1- Bénéficiaires consultés dans le cadre de l'évaluation</i>	
<i>Tableau 2 - Réalisation des Produits</i>	
<i>Tableau 3 - Budget prévisionnel vs. réalisé (USD)</i>	
<i>Tableau 4 - Budget réalisé, par an (USD)</i>	36

ILLUSTRATIONS

<i>Illustration 1. Nombre de bénéficiaires d'actions visant à promouvoir l'emploi et l'employabilité, ventilé par sexe, 2018-2021</i>	30
<i>Illustration 2. Nombre de bénéficiaires insérés sur le marché du travail (emploi salarié et emploi indépendant), ventilé par sexe, 2018-2021</i>	31

ACRONYMES ET SIGLES

APIMF - Association Professionnelle des Institutions de Microfinance

APLD - Approche axée sur la demande

API - Antenne d'Insertion Professionnelle

BIC – *Business Incubation Center*

BP – Bonnes Pratiques

CEFP - Centre d'Emploi et de Formation Professionnelle

CIF - Centre International de Formation

CODE- Formation de Formateurs à la Compétence Entrepreneuriale

CoPil - Comité de Pilotage

CTP - Conseiller Technique Principal

CVE/081 – Programme d'Emploi et d'Employabilité CVE/081

DCED - *Donor Committee for Enterprise Development*

DGEFPEP - Direction Générale de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et des Stages Professionnels

DSN – Formation Développer votre Entreprise

DWT - *Decent Work team*

GERME – Gérez Mieux Votre Entreprise

GET AHEAD - *Gender and Entrepreneurship Together*

GIN - Formation Générer des Idées d'Affaires

HRBA - Approche fondée sur les droits de l'homme

IEFP - Institut de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

Jov@Emprego - Programme d'Appui à l'Emploi, à l'Employabilité et à l'Insertion au Cap Vert

ILO/OIT - *International Labour Organization* / Organisation Internationale du Travail

IMF - Institution de Microfinance

INE – Institut National de la Statistique du Cap-Vert

INPS - Institut National de Prévoyance Sociale

IPI – Itinéraire Personnalisé d'Insertion

LA – Leçon Apprise

S&E(M&A) – Suivi et Évaluation

MORABI - Association d'Appui à l'Auto Promotion de la Femme dans le Développement

MPE - Micro et Petites Entreprises

MPME - Micro, Petites et Moyennes Entreprises

NEET - *Not in Education, Employment, or Training* / Sans Emploi et hors du Système d'Éducation ou de Formation

OCDE/CAD - Organisation de Coopération et de Développement Économiques - Comité d'Aide au Développement

ODD - Objectifs de Développement Durable

OIT - Organisation Internationale du Travail

Observatoire - Observatoire du Marché du Travail

OSC - Organisations de la société civile

PADFI - Projet d'Appui au Développement de la Finance Inclusive

PCA – Président du Conseil d'Administration

PEDS - Plan Stratégique de Développement Durable

PIC - Programme Indicatif de Coopération

PIN – Formation Planifier votre idée d'entreprise

PME – Petites et Moyennes Entreprises

PNE - Plan National pour l'Emploi

PNUD - Programme des Nations Unies pour le Développement

PRODOC - Document de Programme

RH – Ressources Humaines

RO – Recommandation Opérationnelle

SOLMI COOP - Société Coopérative d'Épargne et de Crédit

SFP – Système de Formation Professionnelle

SFPI - Système de Formation Professionnelle et d'Insertion

TdR – Termes de Référence

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

UNDAF - Plan-cadre des Nations Unies

UNEG - Groupe des Nations Unies pour l'Évaluation

UNICEF - Fonds d'Urgence International des Nations Unies pour l'Enfance

UNSDCF - *United Nations Sustainable Development Cooperation Framework*

UPI – Unités de Production Informelles

UPS – *Uninterruptible Power Supply*

US - Université de Santiago (Cap-Vert)

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Contexte du programme

L'évaluation finale du Programme d'Appui à l'Emploi, l'Employabilité et l'Insertion au Cap Vert (Jov@Emprego) mis en œuvre au Cap Vert (2017-2022), s'est déroulée entre décembre 2021 et février 2022. Le programme, mis en œuvre par l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) avec le soutien financier du Ministère des Affaires Etrangères et Européennes du Grand-Duché de Luxembourg, visait à renforcer les mécanismes d'intégration par une approche axée sur la demande (DPA) en collaboration avec les services locaux (centres d'emploi, mairies, associations d'entreprises, entre autres). Le programme avait un budget prévu de 3.606.119 USD (\$).

Présentation du programme

Pour faire face à la situation présentée, un Programme conjoint sur l'Emploi, l'Employabilité et l'Insertion a été proposé par le gouvernement du Luxembourg et mis en œuvre par deux agences partenaires des Nations unies que sont le BIT et le PNUD pour 4.3 années pour un montant de 3,606,119 USD. Ce programme vise à travailler dans la logique de recherche de complémentarités et synergies effectives avec les interventions en cours non seulement menées par les Nations Unies, mais aussi par d'autres partenaires de développement du pays, dont notamment celles dans l'axe 1 du PIC IV de la Coopération Luxembourgeoise (i.e. CVE 081, programme de microfinance d'ADA, coopération triangulaire, etc.). Basé sur les recommandations des OMD ; le Programme du Gouvernement 2011-2016; le plan-cadre des Nations unies pour le développement (PNUAD) et les axes d'intervention du PIC IV (Programme Indicatif de coopération Luxembourg-Cabo Verde), le Programme cible des jeunes candidats à la création d'entreprises ou à l'emploi salarié dans la tranche de population de 15 à 35 ans.

L'objectif de développement du programme est de contribuer au renforcement de l'emploi, de l'employabilité et de l'insertion des jeunes, candidats à la création de MPME ou à l'emploi salarié dans la tranche des 15/35 ans, via la consolidation du système de formation professionnelle et d'insertion, 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 et par la demande, 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 le 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 aux jeunes dans la mise en œuvre des programmes de création d'emploi et auto-emplois.

Résultats du Programme

1. Les mécanismes d'insertion selon l'approche par la demande sont mieux intégrés au niveau national, et dans le SFPI en particulier
2. L'insertion des jeunes appuyés par le Programme est effective
3. L'offre de financement par les structures de financement est mieux adaptée à la demande des créateurs de MPE
4. L'environnement des MPME est amélioré en termes d'entendement populaire

Cadre de l'évaluation

Cette évaluation est prévue dans le PRODOC de ce programme, et est également conduite conformément à la politique du BIT et du PNUD en matière d'évaluation.

Une évaluation indépendante à mi-parcours du programme, géré par le PNUD, a été réalisée en Juin 2020¹. La présente évaluation finale sera indépendante et conduite par un gestionnaire interne au BIT supervisé par le Senior Monitoring and Evaluation Officer du Bureau régional du BIT pour l’Afrique, qui fournit un appui technique au processus.

L’évaluation a pour objectif la redevabilité, l’apprentissage, la planification et l’acquisition de connaissances. Elle devrait être menée dans le contexte des critères et des approches de l’aide internationale au développement, définis par la norme de qualité de l’évaluation OCDE / CAD et le Code de conduite de l’UNEG pour l’évaluation dans le système des Nations Unies.

En particulier, cette évaluation suivra les directives de l’OIT en matière d’évaluation axée sur les résultats ; et la liste de contrôle 3 des Directives pour l’élaboration des directives d’EVAL, intitulée « Préparation du rapport initial » ; la liste de contrôle 4 « méthodologies de validation » ; et la liste de contrôle 5 « Préparation du rapport d’évaluation ».

Objectifs de l'évaluation

- a) Examiner les contributions du programme aux cadre national de développement, aux objectifs de développement durable et à l’UNSCDF, aux objectifs de l’OIT et du PNUD et particulièrement aux besoins des bénéficiaires finaux ;
- b) Évaluer les résultats obtenus du programme, en identifiant les facteurs ayant affecté la mise en œuvre du programme (de manière positive et négative) ;
- c) Analyser les stratégies de mise en œuvre du programme en ce qui concerne leur efficacité qui ont contribué à l’atteinte des résultats du programme ; y compris des résultats inattendus ;
- d) Examiner la structure institutionnelle, la capacité d'exécution du programme, les mécanismes de coordination, l'utilisation et l'utilité des outils de gestion, y compris les outils de suivi du programme et les plans de travail ; et à sa synergie avec d'autres programmes et programmes
- e) Examiner les stratégies de durabilité ;
- f) Examiner l’impact potentiel du programme ;
- g) Examiner la mise en œuvre des recommandations de l’évaluation mi-parcours ;
- h) Identifier les leçons et les bonnes pratiques potentielles pour les principales parties prenantes ;
- i) Fournir des recommandations stratégiques aux différentes parties prenantes afin d'améliorer la durabilité des résultats obtenus e et la réalisation des interventions similaires au Cape ver.

Champ de l'évaluation

Cette évaluation finale indépendante portera sur l'ensemble de la période de mise en œuvre du programme, en évaluant tous les résultats obtenus depuis le début du programme. La portée géographique couvrira deux îles, dont une île de Santiago, où le programme a mené ses interventions directes. Elle prendra en compte l’ensemble des données de base, les données de l’évaluation mi-parcours et celles produites pendant la mise en œuvre du programme de sorte à montrer la situation avant et après le programme.

¹ Le rapport est disponible sur <https://www.ilo.org/ievaldiscovery/#bhdbuim>

Clients de l'évaluation

Le principal client de cette évaluation est le gouvernement de Cabo Verde, les organisations des employeurs et travailleurs du pays, la coopération Luxembourgeoise en tant que donateur, le BIT et le PNUD en tant qu'acteurs responsables de l'implémentation du programme.

Critères d'évaluation

L'évaluation est basée sur les critères d'évaluation définis dans les Lignes Directrices de l'OIT pour l'évaluation des politiques : Principes, justification, planification et gestion des évaluations, 3e édition. (août 2017) : Pertinence Stratégique et Cohérence ; Validité de la Conception, Performance et Efficacité; Utilisation Efficace des Ressources; Efficacité de la Gestion; et Orientation vers l'Impact et la Durabilité. Les considérations liées au genre et à la non-discrimination ont également été appréciées comme une préoccupation transversale, et incluses dans tous les critères. Pour chaque critère, des questions spécifiques ont été développées pour guider l'évaluation.

Méthodologie d'évaluation

L'approche de l'Analyse de la Contribution a été utilisée pour fournir des informations sur la contribution du Programme aux résultats escomptés, en se basant sur des méthodes mixtes pour la collecte et l'analyse des informations, qui consistaient en une analyse documentaire et une analyse des données qualitatives primaires (entretiens et groupes focaux) et des données quantitatives secondaires. Les données primaires ont été recueillies en face à face et en ligne. La sélection des informateurs clés a été basée sur des techniques d'échantillonnage de snowballing, tandis que la sélection des bénéficiaires consultés a été faite de manière aléatoire. Des entretiens ont été menés auprès de 23 informateurs clés et des groupes focaux avec 20 bénéficiaires. L'analyse des données qualitatives a été réalisée par une révision systématique des données recueillies lors des entretiens et des groupes focaux, à l'aide du logiciel d'analyse de contenu semi-automatique Dedoose. Les données quantitatives secondaires ont été analysées à l'aide de statistiques descriptives et, lorsque cela était possible, ventilées par île et par sexe.

Résultats de l'évaluation (par critère):

Pertinence Stratégique et Cohérence : Cette évaluation a permis de constater l'alignement du Programme Jov@Emprego avec les priorités nationales, observées par le taux élevé de chômage des jeunes, ainsi que le taux de jeunes en dehors de l'éducation, de l'emploi ou de la formation (NEET). La pertinence du Programme a été renforcée par l'alignement sur les priorités nationales à travers la Stratégie nationale pour la promotion du Travail Décent en coordination avec les produits du Plan Stratégique pour le Développement Durable (PSDD) 2022. Les priorités de l'OIT et du PNUD étaient reflétées conformément au Plan-Cadre des Nations Unies (UNDAF) 2012-2016, ainsi qu'au Programme Pays pour le Travail Décent pour la période 2011-2015. Le Programme reflète également les préoccupations concernant les ODD (Objectifs de Développement Durable) 8 et 4.

La conception du Programme a reflété les consultations menées avec un ensemble de *parties prenantes*, définissant des résultats et des produits pertinents pour répondre aux besoins concrets des groupes vulnérables et aux besoins des partenaires sectoriels, à savoir la Direction Générale de l'Emploi, la Formation Professionnelle et Stages Professionnels (DGEFPEP), l'Institut de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (IEFP), et les Centres pour l'Emploi et la Formation Professionnelle (CEFP), notamment pour renforcer la réponse aux groupes particulièrement vulnérables, compte tenu du contexte de la pandémie. Il y avait une planification plus flexible et adaptée à la COVID-19 et des plans de travail annuels élaborés avec une plus grande implication des *stakeholders*.

Au niveau de la cohérence, Jov@Emprego a cherché à exploiter des synergies et des points de complémentarité avec d'autres initiatives en cours dans le pays, à travers d'autres projets de l'OIT et du PNUD, d'autres donateurs, des partenaires nationaux, dont le partenariat avec le

"Programme d'Inclusion Sociale et Productive de la Banque Mondiale" est un exemple. En ce qui concerne la coordination avec les programmes financés par le Luxembourg pour soutenir l'emploi et l'employabilité, on remarque une sous-exploitation des lignes de complémentarité des activités et des ressources.

Validité de la Conception: Au niveau de la conception du Programme, l'évaluation a constaté que les résultats (effets) et les produits sont pertinents pour lutter contre le chômage des jeunes et soutenir la création d'emplois indépendants. Toutefois, l'absence de définition d'indicateurs au niveau de l'objectif général et des résultats du cadre logique du Programme, limite l'analyse de la portée du projet à un niveau plus élevé, à savoir les objectifs à long terme. Le Programme a utilisé un registre des activités réalisées annuellement par produit, ainsi que le registre du nombre de bénéficiaires ventilés par année et par antenne et les bénéficiaires finaux ventilés par âge, sexe, localité et île, gardant ainsi un registre actualisé de la portée du public cible. En outre, le Suivi et l'Évaluation (S&E) du Programme a été renforcé par les différentes études et évaluations des résultats réalisées sur les principales activités mises en œuvre.

En ce qui concerne les questions d'égalité de genre et de non-discrimination, le Programme a été conçu pour fournir des interventions aux groupes vulnérables, notamment les femmes et les jeunes à faible revenu et/ou ayant des activités informelles sur le marché du travail formel, par le renforcement des compétences visant à accroître leur employabilité, leur formalisation et leur insertion sur le marché du travail. Le Programme a été conçu à travers un processus de consultation tripartite avec le gouvernement, les représentants des employeurs et, de manière plus résiduelle, avec les syndicats, notamment le syndicat des travailleurs informels.

Performance et Efficacité: Les données recueillies font état d'une transformation de paradigme dans l'approche institutionnelle du secteur de l'emploi, de l'employabilité et de la formation professionnelle, qui s'est caractérisée, d'une part, par une plus grande adaptation de l'offre publique aux besoins du tissu entrepreneurial du Cap-Vert et, d'autre part, par une plus grande implication et collaboration avec le secteur privé. La flexibilité et l'ajustement de l'offre à la demande ont constitué un facteur d'innovation du Programme dans le contexte local.

Entre 2018 et 2021, Jov@Emprego a développé un large éventail d'initiatives de promotion de l'emploi et de l'employabilité, ayant couvert 33 294 bénéficiaires, dont 10 751 hommes (32%) et 22 543 femmes (68%). Les formations ont été jugées utiles et pertinentes, les bénéficiaires faisant état d'amélioration de leurs connaissances en matière de gestion et d'organisation financière, tant au niveau personnel qu'au niveau de l'entreprise : création d'emplois, amélioration des relations interpersonnelles, augmentation des revenus, entre autres.. En ce qui concerne les effets à long terme, les avis étaient partagés entre considérer les actions comme positives ou neutres (c'est-à-dire sans effet particulièrement notable). En ce qui concerne l'insertion effective des bénéficiaires sur le marché du travail, entre 2018 et 2021, 1 188 bénéficiaires ont été insérés sur le marché du travail, dont 428 hommes (36%) et 760 femmes (64%). Parmi ceux-ci, 669 ont été insérés par le biais d'un emploi salarié (56%) et 519 par le biais d'un emploi indépendant (44%). L'évolution temporelle du nombre de bénéficiaires indique un pic d'insertion en 2019 tant pour l'emploi salarié que pour l'emploi indépendant. La diminution du nombre de personnes insérées sur le marché du travail après 2019, peut être interprétée comme les effets de la pandémie COVID-19. Les informations recueillies auprès des bénéficiaires révèlent des incohérences dans le suivi post-formation/post-insertion des bénéficiaires, bien qu'il s'agisse d'un élément important pour détecter d'éventuelles lacunes dans les processus de formation ou les méthodes d'employabilité, ainsi que pour évaluer la qualité de l'emploi généré par le programme.

Des efforts ont été entrepris pour renforcer l'offre de financement du système des Institutions de Microfinance (IMF) en renforçant les structures de financement dans le pays. Le développement d'un programme de formation en éducation financière a été énuméré par les bénéficiaires consultés comme l'un des apprentissages les plus pertinents. Toutefois, aucune amélioration pertinente n'a encore été observée en ce qui concerne l'appui à l'accès des jeunes et des femmes au financement par des moyens traditionnels, et il est donc pertinent d'explorer des stratégies de

financement alternatives, telles que le *crowdfunding*. Cette dimension n'a pas été suffisamment exploitée par le Programme.

L'environnement des Micro, Petites et Moyennes Entreprises (MPME) a été amélioré par des compétitions de plans d'affaires, telles que le Startup Challenge et le Start up Weekend, qui ont contribué à faciliter la création de nouvelles entreprises, à exposer les jeunes à l'innovation et à la créativité, à améliorer les performances des entreprises et à créer de nouveaux emplois locaux. Le Programme a également contribué à soutenir la transition des petites entreprises dans l'économie informelle, à travers une expérience pilote à fort potentiel en ce qui concerne la formalisation des affaires.

Le Programme a intégré les dimensions de genre et l'attention portée aux groupes vulnérables, notamment la population jeune et les femmes de l'économie informelle, de sorte qu'un équilibre de genre satisfaisant est respecté en ce qui concerne les bénéficiaires. Les outils de S&E du Programme ont permis de comprendre la dimension genre du Programme au niveau micro et macro, ainsi que la sensibilisation des partenaires à travers des actions de formalisation d'affaires avec Pro Empresa qui ont porté principalement sur les femmes, les formations *Get Ahead*, ainsi que le renforcement des capacités de CEFP.

Le Programme a intégré le dialogue social et le tripartisme, en incluant dès sa conception un processus de consultation participatif qui incluait les institutions gouvernementales, les établissements d'enseignement, les associations professionnelles, les associations de jeunes et de femmes, la société civile, les représentants d'entreprises et les petits entrepreneurs, se déroulant ceci de manière incisive à partir de 2020. En ce qui concerne le tripartisme, une participation plus résiduelle des syndicats face à la consultation avec le gouvernement et les représentants des employeurs a été constatée.

Utilisation Efficace des Ressources: Le Programme a utilisé efficacement les ressources financières allouées. Au cours de la période 2017 à 2021, le montant de 3 544 508,75 USD a été utilisé, ce qui correspond à 98,29% du montant total budgétisé. L'exécution a été soutenue par le fait qu'une prorogation d'une année supplémentaire de mise en œuvre du projet a été approuvée (en novembre 2020), permettant au programme d'utiliser le montant restant jusqu'en février 2022 (environ 851 173,81 USD).

Efficacité de la Gestion: Le format actuel de l'équipe centrale du Programme est manifestement réduit par rapport à ce qui était initialement prévu dans le Document de Programme (PRODOC). Cette question a eu une influence négative sur les résultats du Programme (en particulier le Résultat 3 concernant l'offre de financement du système des IMF). L'absence d'un Responsable du Suivi & Évaluation pour assurer la création d'outils et d'indicateurs appropriés pour le suivi de la mise en œuvre du Programme a également été soulignée; ainsi que tout besoin d'appui supplémentaire dans les activités de contrôle et de suivi des jeunes bénéficiaires par les antennes. La structure de gestion du Programme a montré certaines lacunes au niveau de la coordination et de la collaboration entre les agences de mise en œuvre (OIT et PNUD). L'existence de procédures différentes, ainsi qu'une gestion financière et technique distincte, n'ont pas favorisé une action conjointe efficace.

En ce qui concerne l'appui des services de l'OIT, la collaboration a été très pertinente pour l'atteinte des objectifs du Programme. La collaboration avec Dakar qui a été exploitée de manière très étroite aux niveaux technique, administratif et financier se démarque ; le soutien du siège de l'OIT à Genève dans l'appui à l'opérationnalisation du système d'information sur le marché du travail de l'Observatoire du Marché du Travail (Observatoire), ainsi que dans la production des vidéos thématiques de l'expérience pilote Sucupira50 ; et le Centre International de Formation à Turin (CIF) dans le renforcement des capacités techniques de l'Observatoire et de l'Institut National de la Statistique du Cap Vert (INE) pour la production de données sur le marché du travail. Au niveau du modèle de gouvernance du Programme, un renforcement des mécanismes de coordination entre les partenaires du Programme a été signalé, à travers un plus grand dialogue et l'utilisation du Comité Technique et des rencontres des antennes comme espaces de discussion des résultats et de définition conjointe des stratégies pour l'avenir.

Lignes directrices pour l'Impact et la Durabilité: Lignes directrices pour l'Impact et la Durabilité : Les données recueillies au cours de cette évaluation indiquent l'existence de stratégies, d'actions et de développements conduisant à la durabilité de l'intervention. Les stratégies et les actions développées, ainsi que celles toujours en cours de développement, ont le potentiel de produire des effets positifs durables dans le secteur de l'emploi et de la formation professionnelle au Cap-Vert, tant à moyen qu'à long terme. Après une période de consultation et de dialogue avec les partenaires, la Stratégie de Continuité de Jov@Emprego a établi un organigramme répartissant les responsabilités et les ressources du Programme entre les partenaires impliqués. La stratégie a cherché à concilier, d'une part, la nécessité d'une coordination nationale et, d'autre part, la nécessité de décentraliser les services fournis. Nous soulignons l'appropriation du Programme par le gouvernement, l'amélioration des effectifs des partenaires, l'amélioration des équipements chez certains partenaires, l'existence d'un ensemble de ressources qui favorisent l'institutionnalisation et la durabilité des actions mises en œuvre, ainsi que la réceptivité positive des actions du Programme tant par les bénéficiaires du Programme (ex. jeunes, chômeurs, femmes du secteur informel) que par le tissu économique. D'après les entretiens menés avec les différents partenaires, l'intérêt du gouvernement est clair, cependant, des éventuelles indisponibilités financières sont signalées comme l'un des principaux obstacles à la durabilité du Programme. Les modifications apportées au cadre juridique constituent également des indicateurs à la fois de l'impact et de la durabilité du Programme. Il convient de noter le Plan National pour l'Emploi (PNE) dont l'élaboration a bénéficié de la contribution de Jov@Emprego et l'établissement d'un régime juridique pour la mise en œuvre de la Formation à Distance 2.

Au niveau des bénéficiaires finaux, les groupes focaux, ainsi que les entretiens menés auprès des bénéficiaires nous ont permis de vérifier que, globalement, les bénéficiaires finaux considèrent la participation au Programme comme positive tant pour leur vie professionnelle que personnelle. De même, la consultation des bénéficiaires finaux nous a permis d'évaluer l'importance pratique des actions de suivi post-formation afin de garantir et de renforcer les capacités développées. En ce qui concerne le secteur privé, il demeure nécessaire d'associer systématiquement le secteur privé aux activités d'intégration professionnelle. Les défis pour la continuité des actions du Programme sont élevés, mais les indicateurs présentés ici indiquent une orientation stratégique vers la continuité, dont la bonne exécution peut assurer la durabilité effective des résultats obtenus.

Leçons Apprises (LA) et Bonnes Pratiques (BP): Le processus d'évaluation a permis d'identifier un ensemble de LA et de BP, qui sont systématisés ci-dessous :

LA1. L'approche d'intervention agrégative aux niveaux macro, méso et micro, avec des mécanismes décentralisés, favorise la construction d'un SFPI national cohérent et intégré.

LA2. Le suivi des bénéficiaires post-formation et/ou post-insertion sur le marché du travail est pertinent pour garantir l'efficacité des programmes liés à l'employabilité.

LA3. La centralisation de la gestion de programmes et de projets dans une seule unité de gestion autonome favorise leur mise en œuvre.

BP1. L'approche intégrée utilisée pour promouvoir la transition des activités de l'économie informelle vers l'économie formelle dans les projets pilotes de Jov@Emprego génère des gains systémiques à plusieurs niveaux dans les communautés cibles.

BP2. L'élaboration de plans de travail de manière participative entre les différents partenaires impliqués dans des projets / programmes favorise les niveaux de participation et d'appropriation par les partenaires, ce qui génère des gains dans la durabilité des actions.

2 Ministère des Finances : " Réglementation pour la formation professionnelle à distance au Cap-Vert ", Note d'information, juin 2020.

Recommandations: Soutenue par des preuves, des conclusions, des leçons apprises et des bonnes pratiques, ainsi que par la collecte de suggestions de recommandations à travers des consultations avec les parties prenantes, l'évaluation a identifié un ensemble de recommandations destinées au Programme à l'Ambassade du Luxembourg, à l'OIT et au PNUD:

R1. Promouvoir la cohérence et le dialogue entre les programmes d'appui à l'emploi et à l'employabilité financés par le Luxembourg, en favorisant une interaction systématique permettant d'explorer des lignes de complémentarité des activités et des ressources. (OIT, PNUD et Ambassade du Luxembourg, Priorité Moyenne, Durée Moyen terme, Moyens Ressources).

R2. Créer un système de Suivi & Évaluation du Programme dès la phase de conception de programmes, afin de permettre d'identifier la ligne de base des indicateurs de résultat et définir les objectifs, permettant ainsi une meilleure compréhension de la contribution du Programme à ces objectifs à long terme, c'est-à-dire au niveau des changements chez les partenaires et les bénéficiaires. (OIT et PNUD, Priorité Haute, Durée Court terme, Moyens Ressources).

R3. Promouvoir systématiquement l'implication du secteur privé - entreprises, associations d'entreprises, associations professionnelles- et syndicats dans les activités d'amélioration du SFPI. Cette implication permettra d'améliorer l'adaptation des programmes de formation et des stratégies d'employabilité aux différents contextes locaux et sectoriels. Cela favoriserait l'objectif de promouvoir une APLD. (OIT, PNUD et le Gouvernement, Priorité Haute, Durée Long terme, Moyens Ressources).

R4. Investir dans des équipes de gestion plus solides, en centralisant la coordination en une seule personne - pour faciliter les processus bureaucratiques et procéduraux lorsque le projet ou le programme comprend plusieurs entités - ainsi qu'en embauchant des RH pour les tâches de suivi et d'évaluation, et le renforcement administratif. (OIT et PNUD, Priorité Haute, Durée Court terme, Moyens Ressources).

R5. Renforcer le volet du suivi continu des bénéficiaires finaux pour garantir l'efficacité et la durabilité des interventions, ainsi que pour évaluer leur degré d'utilité et d'efficacité à long terme. Le suivi post-formation et/ou post-insertion est un outil important pour la détection des lacunes dans les processus de formation et/ou les méthodes de employabilité. (Gouvernement, OIT et PNUD, Priorité Moyenne, Durée Long terme, Ressources élevées

).

1. INTRODUCTION

L'Évaluation Finale du Programme d'Appui à l'Emploi, l'Employabilité et l'Insertion (Jov@Emprego), mis en œuvre au Cap-Vert, a été réalisée entre novembre 2021 et janvier 2022. L'évaluation comprenait une mission de collecte de données effectuée au Cap-Vert en décembre 2021.

Le Programme, mis en œuvre par l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) avec le soutien financier du Grand-Duché de Luxembourg a débuté en septembre 2017 et se terminera en février 2022. Il a visé à contribuer au renforcement de l'emploi, de l'employabilité et de l'insertion professionnelle des jeunes par le travail indépendant ou salarié dans la tranche d'âge de 15-35 ans. En outre, il s'est adressé aux travailleuses/entrepreneuses du secteur informel pour les sensibiliser et les former à la nécessité de transférer leurs unités économiques de l'économie informelle vers l'économie formelle. En ce sens, le Programme a misé sur la consolidation du système de formation professionnelle (SFP), ainsi que des mécanismes et pratiques d'insertion professionnelle au Cap-Vert. Le Programme disposait d'un budget total de 3.606.119 USD.

L'Évaluation Finale a porté sur l'ensemble du cycle du Programme, y compris la conception, la mise en œuvre, la gestion et la durabilité. L'objectif de l'évaluation finale est de contribuer au renforcement des programmes existants, ainsi qu'à jeter les bases de nouvelles initiatives.

Structurellement, le présent rapport d'évaluation commence par le cadre d'évaluation, qui contextualise le Programme à évaluer, ainsi que les objectifs de l'évaluation. Ensuite, la méthodologie observée est expliquée, incluant les critères et les questions d'évaluation, les méthodes de collecte et d'analyse des données et l'échantillon, les considérations éthiques observées, ainsi que les contraintes rencontrées au cours de cette évaluation et les mesures d'atténuation décrites. Après balisage contextuel et méthodologique, le rapport poursuit par l'explicitation évaluative des résultats de l'évaluation, suivant une logique de segmentation par critère d'évaluation, parmi lesquels : la pertinence stratégique et la cohérence, la validité de la conception, la performance et l'efficacité, l'Utilisation Efficace des Ressources, l'efficacité de la gestion, les lignes directrices pour l'impact et la durabilité, et l'analyse de la mise en œuvre des recommandations intermédiaires. Enfin, les conclusions sont présentées ainsi que les principales leçons apprises, les bonnes pratiques et les recommandations émergeant toute au long de l'évaluation sont systématisées.

En complément à ce rapport, un ensemble de données et de documents pertinents sont présentés en annexe, à savoir : le calendrier de l'évaluation, la liste des entretiens avec les informateurs clés et les bénéficiaires, les outils de collecte de données (guides d'entretien et de groupes focaux), le tableau des résultats prévus versus les résultats obtenus, les leçons apprises et les bonnes pratiques suivant le modèle de l'OIT, la fiche de synthèse de l'évaluation suivant le modèle de l'OIT, la bibliographie consultée et les termes de référence pour cette évaluation.

2. CADRE ET OBJECTIFS DU PROGRAMME

2.1. CADRE DU PROGRAMME

Le Programme Jov@Emprego, financé par le Gouvernement du Luxembourg, avec l'assistance technique de l'OIT et du PNUD, a débuté en septembre 2017 et s'achèvera en février 2022. La période de résiliation comprend une prorogation d'un an et un mois par rapport à la période initialement prévue. Le Programme, doté d'un budget de 3.603.619 USD, visait à contribuer au renforcement de l'emploi, de l'employabilité et de l'insertion professionnelle des jeunes travailleurs et à la création de micro-entreprises ou d'emplois salariés dans la tranche d'âge de 15-35 ans. En outre, il visait à intégrer les jeunes travailleurs dans les programmes formels des institutions publiques-privées, et à apporter une réponse préparée à la demande du marché de la part des jeunes par la rationalisation et la structuration des méthodologies de formation et d'intégration basées sur des approches d'offre et de demande.

Par son action, Jov@Emprego a cherché à combler le besoin d'insertion des jeunes sur le marché du travail, en renforçant leur emploi, leur employabilité et leur insertion. Le programme a inclus le Cap-Vert comme pays bénéficiaire, en particulier les îles de S. Antão, S. Vicente, S. Nicolau, Santiago Norte et Sul, ainsi que Fogo et Brava.

Les indicateurs du marché de l'emploi au Cap-Vert indiquent la pertinence de l'intervention, en particulier son accent sur les populations présentant de graves faiblesses, telles que la population jeune et les femmes ayant une activité économique dans le secteur informel. En effet, les statistiques officielles du pays indiquent un taux de chômage plus élevé chez les jeunes par rapport au reste de la population. Par exemple, en 2020, le taux de chômage national était de 14,5 %, alors que le taux de chômage parmi la population jeune (c'est-à-dire dans la tranche d'âge entre 15 et 34 ans) était de 22,3 %. En ventilant par sexe, une légère différence est perceptible. Le taux de chômage pour les jeunes hommes était de 22,1%, et pour les jeunes femmes légèrement au-dessus, à 22,5%. Avec des chiffres encore plus inquiétants, le pourcentage de jeunes sans emploi et en dehors du système d'éducation ou de formation (NEET) s'élevait à 35,4 % en 2020 3.

À ces données s'ajoute un taux élevé d'emploi précaire dans le pays qui, en 2020, s'est établi à 22,4 %. En outre, environ 20,6% de la population inactive a indiqué le manque d'opportunités d'emploi comme principale raison de dissuasion de recherche d'emploi 4. Dans cette brève caractérisation du marché du travail du Cap-Vert, il convient également de noter que le taux de pauvreté relative des travailleurs (working poverty rate) de 2019 était élevé : 20% étaient presque pauvres (vivant avec 3,20 à 5,50 USD par jour), 6% étaient modérément pauvres (vivant avec 1,90 à 3,20 USD par jour) et 1% étaient extrêmement pauvres (vivant avec moins de 1,90 USD par jour) 5.

On perçoit donc que le contexte dans lequel le Programme est inséré est difficile, tant au niveau du taux de chômage élevé, de la dignité du travail disponible qu'au niveau de la capacité des jeunes à trouver une opportunité d'emploi. Dans ce cadre, le système d'emploi, de formation et d'insertion du Cap-Vert a montré une évolution positive en termes de taux d'insertion, ainsi qu'en termes de la proposition de capacité de formation adaptée à la demande du marché.

2.2. OBJECTIFS DU PROGRAMME

L'objectif de développement du programme est de contribuer au renforcement de l'emploi, de l'employabilité et de l'insertion des jeunes, candidats à la création de MPME ou à l'emploi salarié

3 Institut National de la Statistique (Cap-Vert) : " Statistiques Emploi et Marché du Travail au CV, IMC 2020 ", 20 mai 2021.

4 Institut National de la Statistique (Cap-Vert) : " Statistiques Emploi et Marché du Travail au CV, IMC 2020 ", 20 mai 2021

5 ILOSTAT: "Statistics on the working poor", no date.

dans la tranche des 15/35 ans, via la consolidation du système de formation professionnelle et d'insertion, 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 **et par la demande**, 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 Jov@Emprego est précisément un vecteur de renforcement du système d'emploi, de formation et d'insertion au Cap-Vert. Afin de répondre de manière intégrée aux différents défis auxquels est confrontée la population jeune lors de son insertion sur le marché du travail, le Programme a été structuré autour de 4 résultats :

- Résultat 1- Les mécanismes d'insertion axés sur la demande sont mieux intégrés au niveau national, et en particulier dans le système de formation professionnelle et d'insertion (SFPI);
- Résultat 2- L'intégration des jeunes soutenus par le Programme est efficace;
- Résultat 3- Le système de financement de l'offre par les structures de microfinancement est mieux adapté à la demande des entrepreneurs des Micro, Petites et Moyennes Entreprises (MPME 6).
- Résultat 4- L'environnement des MPME est amélioré en termes de compréhension populaire.

Stratégie du programme.

Le programme utilise les outils développés par le BIT, comme GIN/PIN/DSN (CREE/TRIE/Germe), Get Ahead, Education Financière, CODE et instruments de renforcement des capacités.

Ainsi, il appuie les services publics de l'emploi, les organisations publiques d'appui au développement des MPE's, les mairies, les universités, les organisations professionnelles et les organisations d'employeurs et de travailleurs.

La stratégie du Programme, basée sur son engagement à aborder chacun des objectifs ci-dessus, est, de fait, fondée sur deux éléments clefs:

1. La nécessité et l'intérêt de privilégier l'approche par la demande
2. Le recours à des stratégies et méthodologies novatrices

Les bénéficiaires finaux du Programme sont les jeunes candidats à la création d'entreprise ou à l'emploi salarié dans la tranche d'âge de 15 à 35 ans. Dans cette tranche d'âge, la priorité a été accordée aux jeunes chômeurs ayant un diplôme d'études supérieures ou de formation professionnelle ainsi qu'aux jeunes NEET.

En termes de coordination du Programme, l'OIT et le PNUD ont été chargés de superviser des composantes spécifiques de manière bipartite. Les composantes du Programme mises en œuvre par la cellule du Programme étaient initialement composés de :

6 Dans le cadre du Programme, les abréviations MPME et MPE sont utilisées de manière interchangeable, de sorte que les deux coexistent tout au long de cette évaluation.

- Conseiller Technique Principal (CTP) recruté par l'OIT pour deux ans, responsable de la coordination des activités.
- Conseillère technique recruté par l'OIT pour trois ans, directement impliqué dans toutes les activités du Programme, et plus particulièrement dans les activités de formation.
- Conseillère technique recrutée par le PNUD pour trois ans, associée à la composante de facilitation de l'accès au crédit et aux actions dans le domaine des relations avec le secteur public.
- Assistant administratif, recruté par le PNUD pour assurer la gestion administrative quotidienne du Programme.

En outre, l'OIT et le PNUD ont apporté un soutien technique et administratif au Programme par l'intermédiaire de leurs propres spécialistes et de leur personnel d'appui (*backstopping*).

Le Programme est également composé des organes de suivi suivant:

- Comité de Pilotage (CoPil) : convoqué au moins une fois par an, il est co-présidé par le représentant du Gouvernement en charge du secteur de l'emploi et co-présidé par la Chargée d'Affaires de l'Ambassade du Luxembourg et par la Coordinatrice Résidente des Systèmes des Nations Unies, avec la participation des agences d'exécution, des programmes d'appui à l'emploi et à l'employabilité financés par la Coopération luxembourgeoise et l'Ambassade du Luxembourg, avec pour fonctions principales d'appuyer et de superviser la mise en œuvre des initiatives.
- Comité Technique⁷: composé de représentants des principaux partenaires du Programme (DGEFPEP, IEF, Système National de Qualifications, Pró Empresa, Observatoire du Marché du Travail (Observatoire), Chambre de Commerce de Sotavento) qui se réunissent trimestriellement en vue de maintenir un suivi des activités du Programme.

3. CADRE ET OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

L'évaluation s'est basée sur les critères d'évaluation définis dans les Lignes Directrices de l'OIT pour l'Évaluation de Politiques : Principes, justification, planification et gestion des évaluations, 3^e édition. (Août 2017). L'évaluation a également suivi les approches de l'aide internationale au développement définies par la norme de qualité de l'évaluation de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques - Comité d'Aide au Développement (OCDE/CAD) et par le Groupe des Nations Unies pour l'Évaluation (UNEG) *Code of Conduct for Evaluations*; ainsi que la Liste de Contrôle 3 pour la "Préparation du rapport initial" ; la Liste de Contrôle 5 "Préparation du rapport d'évaluation" ; et la Liste de Contrôle 6 "Évaluation de la qualité du rapport d'évaluation".

Les critères d'évaluation utilisés sont:

- Pertinence Stratégique et Cohérence
- Validité de la Conception, Performance et Efficacité
- Utilisation Efficace des Ressources
- Efficacité de la Gestion
- Orientation vers l'Impact et la Durabilité.

⁷ Comité de Coordination au PRODOC.

Les considérations de genre et de non-discrimination (femmes, jeunes et personnes handicapées) ont également été considérées comme faisant partie de l'évaluation ; ainsi que l'analyse de la réponse du Programme aux recommandations de l'Évaluation à Mi parcours réalisée en 2020..

Un ensemble de questions d'évaluation a été développé dans les TdR pour guider l'évaluation, qui ont depuis été révisées par l'évaluatrice.

3.1. OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

L'évaluation finale a porté sur la pertinence stratégique et la cohérence du Programme, ainsi que sur la validité de la conception, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité du Programme en matière d'emploi, d'employabilité et d'insertion. L'objectif de l'évaluation finale est de contribuer au renforcement des programmes existants et de préparer le terrain pour de nouvelles initiatives. Cette évaluation fournit également aux parties prenantes et partenaires nationales de la région une évaluation impartiale des résultats du soutien de l'OIT et du PNUD. L'évaluation finale a comparé les résultats prévus aux résultats réels et a évalué les résultats réels pour déterminer leur contribution à la réalisation des objectifs, a identifié les faiblesses et les forces de la conception du Programme et de la stratégie de mise en œuvre et a identifié les leçons apprises, les bonnes pratiques et les recommandations.

OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

Selon les Termes de Référence (TdR), les objectifs spécifiques incluent:

- Examiner les contributions du Programme au cadre national de développement, aux Objectifs de Développement Durable (ODD) et au *United Nations Sustainable Development Cooperation Framework* (UNSDCF), aux objectifs de l'OIT et du PNUD et en particulier aux besoins des bénéficiaires finaux;
- Évaluer les résultats obtenus par le Programme, en identifiant les facteurs qui ont affecté la mise en œuvre du Programme (positivement et négativement);
- Analyser les stratégies de mise en œuvre du Programme en termes de leur efficacité à contribuer à l'atteinte des résultats du Programme ; y compris les résultats inattendus;
- Analyser la structure institutionnelle, la capacité de mise en œuvre du Programme, les mécanismes de coordination, l'utilisation et l'utilité des outils de gestion, y compris les outils de suivi du Programme et les plans de travail, ainsi que leur synergie avec d'autres programmes;
- Analyser les stratégies de durabilité;
- Analyser l'impact potentiel du Programme;
- Analyser l'application des recommandations de l'Évaluation à Mi-parcours;
- Identifier les leçons potentielles et les bonnes pratiques pour les principales parties prenantes;
- Fournir des recommandations stratégiques aux différentes parties prenantes afin d'améliorer la durabilité des résultats obtenus et la réalisation d'interventions similaires au Cap-Vert.

PORTÉE DE L'ÉVALUATION

Conformément aux termes de référence, la portée thématique, chronologique et géographique du Programme a été déterminée comme suit:

- **Portée thématique:** l'évaluation s'est concentrée sur tous les résultats et interventions du Programme, ainsi que sur les résultats inattendus.
- **Portée géographique:** a compris les îles où le Programme est intervenu, notamment Santo Antão, São Vicente, São Nicolau, Santiago, Fogo et Brava.

- **Portée chronologique:** a compris la période de mise en œuvre du Programme de septembre 2017 à décembre 2021.

UTILISATEURS DE L'ÉVALUATION

Les utilisateurs visés par cette évaluation sont le gouvernement du Cap-Vert, les organisations d'employeurs et de travailleurs du pays, la Coopération luxembourgeoise, l'OIT et le PNUD.

4. CRITERES ET QUESTIONS D'ÉVALUATION

Pertinence Stratégique et Cohérence

- Comment le Programme s'aligne-t-il sur les priorités du gouvernement du Cap-Vert en matière d'employabilité, sur les normes de l'OIT/PNUD, sur le l'UNSDCF/Programme-cadre des Nations unies (UNDAF), sur les ODD, sur les cadres de développement des régions de mise en œuvre du Programme, des institutions partenaires et des groupes cibles ?
- Comment les institutions nationales, la population et les groupes cibles finaux (y compris les constituants de l'OIT) ont-ils été impliqués dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du Programme ?
- Dans quelle mesure les objectifs, les résultats et les activités sont-ils cohérents ou complémentaires avec d'autres programmes d'institutions nationales, d'autres programmes de l'OIT/PNUD et/ou des programmes d'autres partenaires de développement ? Se sont-ils appropriés des concepts et ont-ils bien compris l'approche du Programme ?

Validité de la conception

- La conception générale du Programme, y compris les objectifs, répond-elle aux besoins réels des jeunes et des femmes vulnérables des îles visées en termes d'employabilité et d'insertion ?
- Dans quelle mesure existe-t-il un lien de causalité entre les produits et les résultats attendus, et entre ces résultats et les objectifs de développement prévus par le Programme ? Les indicateurs de performance, avec des lignes de référence et des objectifs, ont-ils été clairement définis ?
- Comment les questions de genre et de non-discrimination, les normes internationales du travail, le dialogue social et la durabilité environnementale ont-elles été abordées dans la conception du Programme ?
- Dans quelle mesure la conception du Programme a-t-elle pris en compte tous les risques et hypothèses susceptibles d'affecter le succès du Programme ? Quels sont les risques non identifiés qui ont pu affecter l'obtention des résultats du Programme ?

Performance et efficacité

- Dans quelle mesure les objectifs/effets du Programme ont-ils été atteints ?
- Dans quelle mesure la quantité et la qualité des produits réalisés ont-elles été satisfaisantes ? Dans quelle mesure les bénéfices ont-ils été équitablement reversés aux jeunes et aux femmes visés par le Programme ?
- Dans quelles zones géographiques les interventions du Programme ont-elles bien fonctionné et réussi ou non ? Quels sont les facteurs qui ont contribué au succès ou qui ont constitué des contraintes et pourquoi ? Quelles adaptations nécessaires, le cas échéant, ont été faites pour assurer l'atteinte des résultats ?
- Le Programme a-t-il mis en place un mécanisme adéquat pour assurer le suivi, analyser les résultats et mesurer les progrès vers l'obtention des résultats ?

- Dans quelle mesure la pandémie de COVID-19 a-t-elle influencé les résultats et l'efficacité du Programme, et comment le Programme a-t-il abordé cette influence pour s'adapter aux changements ?
- Jusqu'à quel point les modèles d'intervention (adaptés) utilisés dans le Programme suggèrent-ils un modèle d'intervention pour une réponse à une crise similaire à la COVID-19, avec un accent particulier sur les états insulaires ?

Utilisation Efficace des Ressources

- Les ressources (financières, humaines et techniques) étaient-elles suffisantes et stratégiquement allouées pour atteindre les résultats escomptés ?
- Les ressources ont-elles été utilisées de manière efficace et efficiente ? Les activités soutenant la stratégie ont-elles été rentables ? D'une manière générale, les résultats obtenus justifient-ils les coûts ? Les mêmes résultats auraient-ils pu être obtenus avec moins de ressources ?

Efficacité de la gestion

- Dans quelle mesure les services compétents de l'OIT - à Abidjan (Bureau Régional), la «*Decent Work team (DWT)*» (Équipe de Travail Décent DWT) à Dakar, et le bureau à Genève (siège de l'OIT) et du PNUD - à Praia ont-ils assuré un backstopping adéquat pour la gestion du Programme au niveau technique, programmatique, administratif et financier ??
- Dans quelle mesure la structure de gestion du Programme a-t-elle facilité les bons résultats et l'efficacité des réalisations, y compris l'existence d'un système de suivi et d'évaluation fonctionnel ?
- Jusqu'à quel point le Programme a-t-il fait un usage stratégique de la coordination et de la collaboration entre l'OIT et le PNUD, et avec d'autres agences des Nations Unies et d'autres donateurs dans le pays, pour accroître son efficacité et son impact ?

Orientation vers l'impact et la durabilité

- Quel changement réel, prévu ou non, voulu ou non, a été induit par le Programme ? Quel est le potentiel de durabilité des réalisations du Programme ?
- Quelles institutions bénéficient de la mise en œuvre du Programme et sont susceptibles d'en assurer la continuité ? Sont-elles les institutions clés ? Ont-elles été suffisamment renforcées ?
- Dans quelle mesure la stratégie de sortie du Programme est-elle efficace et réaliste ?
- Dans quelle mesure les résultats et les réalisations du Programme sont-ils susceptibles d'être durables ?
- Dans quelle mesure l'approche du Programme peut-elle être répliquée et «scaled-up» (élargie) ?
- Comment l'approche de durabilité du Programme a-t-elle été affectée par la situation de la COVID-19 dans le contexte des réponses nationales et comment le Programme et les parties prenantes ont-ils réagi pour faire progresser l'appropriation des résultats du Programme ?

Genre et non-discrimination

- Dans quelle mesure le Programme a-t-il intégré les besoins et les priorités en matière de genre dans ses actions, et accordé une attention spéciale aux groupes vulnérables (femmes, jeunes et personnes handicapées) ? Quel est le niveau d'implication des femmes et des autres groupes vulnérables dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du Programme ?
- Le Programme a-t-il bénéficié de façon équitable aux hommes et aux femmes ? Ont-ils été en mesure de répondre aux besoins spécifiques des hommes et des femmes et d'améliorer leur statut ? De quelle façon ?
- Les partenaires ont-ils été sensibilisés et formés sur la problématique du genre et d'autres groupes vulnérables ? Les instruments développés par le Programme intègrent-ils les questions de genre ?

Thèmes transversaux

- Le Programme a-t-il tenu compte du tripartisme, du dialogue social et des normes internationales du travail dans sa conception et sa mise en œuvre ?
- Le Programme a-t-il contribué efficacement à l'action contre le changement climatique?

5. METHODOLOGIE

En raison de la pandémie de la COVID-19 et de son impact sur le monde du travail, cette évaluation a été menée dans le contexte des critères et des approches décrits dans le guide interne de l'OIT intitulé Implications du COVID-19 sur les évaluations au sein de l'OIT: "Guide interne sur l'adaptation à la situation". Cette évaluation a utilisé une méthodologie mixte, combinant des données qualitatives et quantitatives provenant de diverses sources, et une approche participative suivant la *Guidance Note 7* de l'OIT : *Stakeholder participation*. Les méthodes de collecte de données comprenaient :

Séance de briefing méthodologique avec les Responsables de l'Évaluation de l'OIT

Une séance de briefing méthodologique a eu lieu le 24 novembre 2021 entre l'évaluatrice indépendante et les Responsables de l'Évaluation de l'OIT afin d'informer l'évaluatrice des lignes directrices de l'OIT pour les évaluations ainsi que des attentes de l'évaluation.

Analyse Documentaire

La revue documentaire comprenait des informations sur les documents du Programme, les rapports de progrès et la littérature grise. Cette information a été importante pour obtenir une vue d'ensemble de l'initiative, identifier les lacunes dans les connaissances, et aider à développer des hypothèses sur les critères d'évaluation. Les documents de Programme révisés sont présentés dans *l'Annexe 7 - Bibliographie*.

Analyse des Données Secondaires

Les données recueillies tout au long de la mise en œuvre du Programme et partagées par l'équipe du Programme ont été analysées, ainsi que d'autres données statistiques pertinentes qui sont apparues d'autres sources au cours de la phase de collecte des données.

Entretiens avec des Informateurs clés

Dans le cadre de l'évaluation, des entretiens individuels et de groupe, en face à face et en ligne, ont été menés avec 23 informateurs clés (13 femmes et 10 hommes) internes et externes, notamment l'équipe du Programme et les partenaires. Les participants ont été délibérément identifiés sur la base des recommandations de l'équipe du Programme et par le biais de la technique d'échantillonnage de *snowballing*. Les questions destinées aux personnes interviewées ont été spécifiquement conçues pour révéler l'extension de la sensibilisation des personnes interviewées sur les activités et la perception des changements ou des améliorations résultant des activités des programmes. Les guides pour les entretiens et la liste des personnes interviewées se trouvent respectivement aux Annexes 3 et 2.

Groupes Focaux avec bénéficiaires

Trois groupes focaux en face à face ont été organisés avec 16 bénéficiaires (10 Femmes et 6 Hommes) des antennes locales et de la méthodologie *Gender and Entrepreneurship Together* (Get Ahead), comme présenté dans le Tableau 1. Deux groupes ont été organisés à Santiago Sul et un groupe à Santiago Norte. Deux groupes focaux étaient mixtes et l'un avait exclusivement des femmes (Get Ahead). Les participants des groupes focaux ont été sélectionnés aléatoirement par l'évaluatrice à partir de listes de participants partagées par les animateurs des antennes.

Lorsqu'il a été impossible de réaliser tous les groupes focaux prévus en raison de difficultés d'ordre technique, l'évaluatrice a mené des entretiens individuels avec 4 bénéficiaires supplémentaires. La sélection des bénéficiaires a été faite par l'évaluatrice de manière aléatoire sur la base de la liste des bénéficiaires disponible. Le guide pour les groupes focaux et la composition des participants aux groupes focaux se trouvent respectivement aux Annexes 3 et 2..

Tableau 1- Bénéficiaires consultés dans le cadre de l'évaluation

Localisation	Type	Participants		
		Femmes	Hommes	Total
Bénéficiaires Antenne Santiago Sul	Présentiel	4	2	6
Bénéficiaires Antenne Santiago Norte	Présentiel	3	4	7
Bénéficiaires <i>Get Ahead</i>	Présentiel	3	0	3
Entretiens Individuels	Téléphone	3	1	4
Total		13	7	20

Présentation des Résultats Préliminaires

Deux ateliers ont été organisés pour présenter les résultats préliminaires de l'évaluation. Le premier atelier a eu lieu le 10 décembre 2021 et s'est tenu en face à face après la phase de collecte des données, avec la participation de 20 informateurs clés du Programme. Le deuxième atelier a eu lieu via zoom le 25 janvier dans le cadre du Comité de Pilotage Final du Programme.

Analyse des données

L'évaluatrice a procédé à un examen systématique et à une analyse de toutes les données, en identifiant des thèmes clés, des modèles, des relations de causalité et des explications pertinentes pour les questions et les indicateurs de l'évaluation. L'évaluation a utilisé différentes lignes de preuves et la triangulation des sources.

Données qualitatives

Des techniques d'analyse de contenu ont été utilisées pour l'analyse des entretiens et des groupes focaux. Le processus d'analyse de contenu était composé de deux étapes séquentielles : 1) l'analyse de contenu directe pour l'identification des critères d'évaluation, et 2) l'analyse de contenu conventionnelle, pour l'identification des thèmes et des modèles émergents au sein des catégories précédemment sélectionnées par l'analyse de contenu directe. Dans ce processus, le logiciel d'analyse de contenu semi-automatique Dedoose a été utilisé. L'option pour l'utilisation des techniques d'analyse de contenu tient à la nécessité d'atténuer les prédispositions potentielles de l'évaluatrice en fonction du charisme ou de la maîtrise linguistique des personnes interviewées. En outre, la technique a permis d'identifier les principaux thèmes et tendances d'intérêt tant pour les bénéficiaires que pour les informateurs clés.

Données quantitatives

Les données secondaires recueillies, telles que les données sur le nombre de bénéficiaires formés ou le nombre de bénéficiaires insérés sur le marché du travail collectées par l'évaluatrice, ainsi que les statistiques sur l'emploi et la formation professionnelle de l'Institut National de la Statistique (INE), de l'OIT, ainsi que les données sur l'emploi de l'IEFP, ont été analysées à l'aide de techniques statistiques descriptives. Dans la mesure du possible, les données ont été ventilées par île et par sexe.

Limites et mesures d'atténuation

Des limitations à l'évaluation ont été identifiées en raison d'un calendrier pour l'évaluation assez difficile compte tenu des besoins du processus de collecte de données auprès des informateurs clés et des bénéficiaires finaux. L'évaluation a débuté en novembre et ne disposait que de deux semaines pour la collecte des données, avec peu de temps de préparation pour planifier les entretiens et les groupes focaux. De plus, la collecte des données a eu lieu en décembre, ce qui

s'est avéré difficile pour obtenir la disponibilité des différentes parties consultées, en raison de la saison des fêtes. Ces questions ont eu une influence négative sur le nombre de bénéficiaires interviewés, ainsi que sur l'annulation de deux groupes focaux avec les îles de Fogo/Brava et São Nicolau, faute de conditions techniques et de disponibilité pour une replanification. À cet égard, comme mesure d'atténuation, l'évaluatrice a mené des entretiens individuels par téléphone avec des bénéficiaires qu'elle a sélectionnés de manière aléatoire.

La pandémie de COVID-19 a constitué une limite à l'évaluation dans la mesure où, bien qu'il ait été possible de mener une mission au Cap-Vert pour contacter directement les jeunes et les femmes bénéficiaires, il a été nécessaire de sélectionner un petit nombre de participants aux groupes de discussion pour assurer le respect des mesures de distanciation sociale.

De plus, et comme indiqué dans l'Évaluation à Mi-parcours du Programme réalisée en 2020, l'absence d'indicateurs de référence et de objectifs dans le tableau des résultats a rendu difficile la vérification des résultats du Programme par la compréhension des changements visés par le Programme. Pour faire face à cette limitation, l'évaluation a utilisé les objectifs planifiés annuellement pour les produits du Programme afin d'analyser leur niveau de réalisation.

Compte tenu des mesures d'atténuation utilisées par rapport aux limites identifiées dans le processus de collecte de données, nous considérons que ce rapport d'évaluation est valide.

Considérations éthiques.

La collecte et le traitement des données ont été effectués en totale conformité avec les documents suivants: *International Labour Organization (ILO) Code of Conduct: Agreement for Evaluators* e *UNEG Ethical Guidelines for Evaluation*, qui comprennent les principes suivants:

- Intentionnalité: prendre en compte l'utilité et la nécessité d'une évaluation dès le départ;
- Conflit d'intérêts: s'engager à éviter les conflits d'intérêts dans tous les aspects du travail, en maintenant ainsi les principes d'indépendance, d'impartialité, de crédibilité, d'honnêteté, d'intégrité et de responsabilité;
- Interactions avec les participants: implication appropriée et respectueuse des participants dans les processus d'évaluation, en respectant les principes de confidentialité et d'anonymat et leurs limites; dignité et diversité; les droits de l'homme; égalité de genre; et la prévention des dommages ;
- Processus et produits d'évaluation: garantir la précision, l'intégrité et la fiabilité ; l'inclusion et la non-discrimination ; la transparence ; et des rapports justes et équilibrés qui reconnaissent les différentes perspectives ; et
- Découverte d'irrégularités: en signalant discrètement la découverte de toute conduite apparemment inappropriée à un organisme compétent.

En ce qui concerne l'équité et le genre, l'évaluation a pris en considération l'intégration d'éléments transversaux (approche fondée sur les droits de l'homme (HRBA), l'équité et l'égalité de genre, sur la base du Document d'Orientation *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)*.

L'évaluatrice a pris les mesures suivantes pour respecter ces principes éthiques:

- S'assurer du consentement éclairé des personnes interviewées;
- Demander l'autorisation de procéder à des enregistrements audio et/ou des photographies dans toutes les interactions.
- La confidentialité et l'anonymat seront respectés;
- Inclure des questions d'évaluation spécifiques pour aborder les questions d'équité et de genre dans la conception de l'évaluation;
- Promouvoir les normes de sécurité relatives à la pandémie de COVID-19, notamment en ce qui concerne l'utilisation de la protection faciale et la distanciation sociale avec toutes les personnes impliquées dans le processus de collecte d'informations.

6. RESULTATS DE L'EVALUATION

6.1. PERTINENCE STRATÉGIQUE ET COHÉRENCE

6.1.1. ALIGNEMENT SUR LES PRIORITÉS NATIONALES, LES PRIORITÉS DE L'OIT/PNUD ET LES ODD

La création du Programme Jov@Emprego était pleinement alignée sur les priorités du gouvernement du Cap-Vert en matière d'emploi, d'employabilité et de formation. Cela peut être vérifié par la présence, entre autres, de mesures visant à renforcer l'investissement dans la qualification, l'employabilité et l'entrepreneuriat des jeunes, dans le sens de promouvoir la qualification des jeunes pour l'emploi dans le programme du VIIIe Gouvernement Constitutionnel⁹. Cet effort est, aussi, clairement suivi par le Programme du Gouvernement de la IXe Législature¹⁰, dans lequel est exprimée la volonté de relancer la recherche et la formation professionnelle pour provoquer un entrepreneuriat jeune, ainsi que la création de 45.000 emplois, allée à un programme de stages.

De même, le Programme a été aligné sur le Plan Stratégique pour le Développement Durable - PEDS 2017-2021. Celui-ci prévoyait la mise en œuvre de mesures qui abordaient la question de l'emploi décent, de la jeunesse et du faible taux d'emploi en tant que promoteurs de l'inégalité sociale¹¹. Le programme s'aligne spécifiquement sur l'objectif 3 du PEDS qui visait à promouvoir l'emploi des jeunes et à lancer des secteurs tels que l'économie bleue et verte, le tourisme, l'agro-industrie, les énergies renouvelables et les industries culturelles¹².

Le Programme était également aligné sur les priorités nationales par le biais de la Stratégie Nationale pour la promotion du Travail Décent, en coordination avec les produits du PEDS 2022¹³.

Au niveau des priorités de l'OIT et du PNUD, le Programme s'est aligné sur la "Croissance et réduction de la pauvreté" du l'UNDAF 2012-2016, ainsi que sur le Programme Pays de Travail Décent pour la période 2011-2015.

Enfin, Jov@Emprego répond clairement à l'ODD 8 : "Promouvoir une croissance économique soutenue, inclusive et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous". En outre, il s'aligne sur l'ODD 4 Éducation : "Assurer l'accès à une éducation inclusive, de qualité et équitable et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie pour tous".

6.1.2. L'IMPLICATION DES INSTITUTIONS NATIONALES, DE LA POPULATION ET DES GROUPES CIBLES

Comme mentionné dans l'évaluation à Mi-parcours, la conception du programme a été élaborée sur la base d'un processus de consultation participative avec un ensemble de *stakeholders* pertinentes (institutions nationales, associations d'entreprises, associations de jeunes et de femmes, secteur privé et société civile), et en utilisant un diagnostic des besoins.

L'évaluation a constaté que les résultats et les produits du Programme restent pertinents pour répondre aux besoins concrets des groupes vulnérables, ainsi qu'aux besoins des partenaires du

9 Gouvernement du Cap-Vert : Programme du Gouvernement VIII Gouvernement Constitutionnel République du Cap-Vert,, No date.

10 Gouvernement du Cap-Vert : Programme du Gouvernement IX Législature, No date.

11 Gouvernement du Cap-Vert : " PEDS - Plan Stratégique de Développement Durable 2017/2021 ", 2017.

12 Programme d'Appui à l'Emploi, à l'Employabilité et à l'Insertion : Plan de Travail Annuel 2019, janvier 2019.

13 Jov@Emprego: "Stratégie de Promotion de l'Emploi Décent – 2021 a 2026", No date.

secteur, notamment la DGEFPEP, l'IEFP et les Centres d'Emploi et de Formation Professionnelle (CEFP). Les consultations de l'évaluation avec les jeunes¹⁴ ont démontré la pertinence de l'intervention en tant que réponse aux besoins d'aide à l'insertion professionnelle, de formation et d'acquisition de connaissances et de *soft skills* ; ainsi que d'aide à la création et à la gestion de petites entreprises et d'amélioration de l'accès au financement.

La pertinence du programme a également été démontrée dans la réponse renforcée apportée aux groupes particulièrement vulnérables face au contexte de la pandémie, en particulier en ce qui concerne le secteur de l'économie informelle, puisque l'on estimait en 2020 que 51,6 % de la population était insérée dans ce secteur¹⁵. Les jeunes et les femmes ont été encouragés à formaliser leurs entreprises après la crise du COVID-19 à travers des projets pilotes liés à la formalisation des affaires, comme ce fut le cas de Sucupira⁵⁰.

L'évaluation a révélé une approche de programmation et de planification flexible et adaptée au contexte pandémique. Les entretiens avec les partenaires¹⁶ ont montré que depuis la réalisation de l'Évaluation à Mi-parcours, les plans de travail ont été élaborés de manière plus participative et en se concentrant davantage sur les besoins stratégiques des partenaires. Cette question a été particulièrement ressentie lors de l'ajustement de l'assistance technique pour l'opérationnalisation de l'Observatoire avec la mise en œuvre du système d'information du marché du travail. Celui-ci se poursuivra de la part de l'OIT après la fin du Programme. La plus grande implication a également été ressentie par Pró Empresa en tant que partenaire stratégique dans plusieurs activités dans le domaine de la formalisation des activités économiques.

En conséquence, les difficultés ressenties dans l'appropriation des activités par les partenaires nationaux au démarrage du Programme ont été surmontées. On a constaté une meilleure appropriation de l'approche, des concepts et des outils du Programme par les partenaires nationaux. Des discussions stratégiques ont été promues avec les partenaires nationaux à tous les moments pertinents de la mise en œuvre du Programme, notamment au niveau du Comité Technique.

6.1.3. COHÉRENCE AVEC D'AUTRES PROGRAMMES ET PROJETS EN COURS DANS LE PAYS

L'évaluation a constaté qu'au cours de sa mise en œuvre, le Programme a cherché à exploiter des synergies et des points de complémentarité avec d'autres initiatives en cours dans le pays, notamment d'autres projets de l'OIT et du PNUD, d'autres donateurs, et même des partenaires nationaux.

Le Programme a servi de bonne pratique en ce qui concerne la formation des groupes les plus vulnérables en matière d'entrepreneuriat, de gestion des affaires et d'éducation financière. Dans le cadre du projet de l'OIT "*Safety nets and revenue recovery for the poorest households and women informal workers in Cabo Verde*", Jov@Emprego a identifié et formé les bénéficiaires qui recevront un soutien financier pour la reprise de l'après COVID-19. De même, un partenariat a été établi avec le Programme d'Inclusion Sociale et Productive de la Banque Mondiale pour soutenir l'autonomisation des familles bénéficiaires qui recevront un soutien financier pour la création d'entreprises. La formation des bénéficiaires des programmes de Pró Empresa est réalisée à l'aide des outils du Programme.

Le programme a également contribué au renforcement des capacités des autorités locales dans le cadre du Programme des Plateformes pour le Développement Local et des Objectifs 2030 au Cap-Vert.

Enfin, une synergie a été créée avec le Accelerator Lab du PNUD dans le cadre du projet Sucupira 50, afin de soutenir le suivi des affaires formalisées via Jov@Emprego.

¹⁴ Groupes Focaux, décembre 2021.

¹⁵ Institut National de la Statistique (Cap-Vert): "Statistiques Emploi et Marché du Travail au CV, IMC 2020", 20 mai 2021.

¹⁶ Entretiens qualitatifs, décembre 2021.

Comme mentionné dans l'Évaluation à Mi-parcours, au niveau de la coordination avec les programmes d'appui à l'emploi et à l'employabilité financés par le Luxembourg - le Programme pour l'Emploi et l'Employabilité (CVE/081) et le Projet d'Appui au Développement de la Finance Inclusive au Cap Vert (PADFI) - le Programme a cherché à renforcer les synergies à travers le Comité de Pilotage - un mécanisme de coordination formel tenu annuellement, qui promouvait un échange d'informations entre les interventions. Toutefois, en dehors du cadre de ces réunions, il n'y a pas eu de dialogue systématique permettant d'explorer des lignes de complémentarité d'activités et de ressources. Cette question a été essentiellement coordonnée par les partenaires bénéficiaires eux-mêmes. Néanmoins, certaines activités ont été menées en partenariat avec les deux programmes mentionnés dans les premières années de la mise en œuvre du Programme, notamment au niveau du renforcement des capacités des Organisations de la Société Civile (OSC) (ONGs, associations et syndicats) pour la promotion de l'employabilité et de l'insertion professionnelle avec le CVE/081, ainsi que deux activités de promotion du secteur de la microfinance (c'est-à-dire l'appui à la VIIIème Semaine de la Microfinance, et la Formation sur la gestion et la diversification des services de microfinance aux Institutions de Microfinance (IMF) avec le PADFI.

6.2. VALIDITÉ DE LA CONCEPTION

6.2.1. CONCEPTION DU PROGRAMME

Selon l'analyse de l'Évaluation à Mi-Parcours de 2020, et comme décrit dans le critère précédent, la conception du Programme répond aux besoins des jeunes et des femmes vulnérables des îles concernées en matière d'employabilité et d'insertion. Le Document de Programme (PRODOC) définit un tableau de résultats avec un objectif général, quatre résultats et un ensemble de produits qui sont liés de façon causale. Les résultats (effets) et les produits sont clairement pertinents pour lutter contre le chômage des jeunes et soutenir la création d'emplois indépendants. Ils contribuent donc clairement à l'objectif général du Programme : " contribuer au renforcement de l'emploi, de l'employabilité et de l'insertion des jeunes candidats à la création de MPME ou au travail salarié dans la tranche d'âge de 15/35 ans, par la consolidation du SFPI. "

On constate cependant l'absence de définition d'indicateurs au niveau de l'objectif général et des résultats du cadre logique du Programme. Les indicateurs sont définis exclusivement au niveau des produits, et ne permettent pas une analyse de la portée du Programme à un niveau plus élevé, notamment des objectifs à long terme au niveau des changements chez les partenaires et bénéficiaires auxquels le Programme a contribué (par exemple, le taux de bénéficiaires insérés sur le marché du travail). En outre, les indicateurs définis au niveau des produits ne contiennent ni lignes de base ni objectifs. Les objectifs des produits sont définis chaque année dans les plans de travail annuels. À l'avenir, il serait important d'identifier la ligne de base des indicateurs et de définir les objectifs que le Programme se propose d'atteindre sur la base de ces données de base. Cela permettra de mieux comprendre l'évolution des résultats et la contribution du Programme à cet égard.

Certains risques d'ordre politique, social et économique ont été identifiés dans le cadre des résultats du Programme qui se sont avérés adéquats dans le contexte du secteur et du pays, comme par exemple le niveau de difficulté institutionnelle à assumer les réformes proposées. Cependant, aucune mesure d'atténuation n'est proposée pour répondre à ces risques. Ce même cadre définit également les présupposés (ou hypothèses) pertinentes pour la mise en œuvre du Programme, tels que l'implication et l'intérêt continus des partenaires sur le terrain.

6.2.2. MÉCANISMES DE SUIVI ET D'ÉVALUATION DU PROGRAMME

Au niveau des outils de Suivi et Évaluation (S&E) du Programme, il existe un registre des activités réalisées chaque année par produit, ainsi qu'un registre du nombre de bénéficiaires ventilé par année et par antenne avec la caractérisation des bénéficiaires finaux par âge, sexe, localité et île, ce qui permet de tenir à jour le registre de la portée du public cible. En outre, le S&E du Programme a été renforcé par les différentes études et évaluations de résultats réalisées sur les grandes activités mises en œuvre, notamment l'Évaluation du Projet Sucupira50, du Startup Challenge; et sur l'Impact de la COVID-19 sur les bénéficiaires de Jov@Emprego insérés sur le marché du travail.

6.2.3. INTÉGRATION DES QUESTIONS DE GENRE ET DE NON-DISCRIMINATION, NORMES INTERNATIONALES DU TRAVAIL, DIALOGUE SOCIAL ET DURABILITÉ ENVIRONNEMENTALE DANS LA CONCEPTION DU PROGRAMME

En ce qui concerne les questions d'égalité de genre et de non-discrimination, le Programme a défini dans sa conception des interventions ciblant les groupes vulnérables, notamment l'employabilité des jeunes et des femmes au chômage ou informels et leur intégration sur le marché du travail. Le Programme visait à promouvoir l'inclusion des femmes ayant un faible niveau d'éducation, un faible revenu et/ou des activités informelles sur le marché du travail formel, par le renforcement des compétences. Bien que les objectifs n'aient pas été systématiquement définis avec une désagrégation par sexe et/ou par âge, le Programme a réussi à enregistrer des données sur les bénéficiaires avec ces niveaux de désagrégation par produit et par activité. La conception des initiatives du Programme était également axée sur le soutien à la formalisation des affaires des personnes à faibles revenus.

Le Programme a été conçu sous l'égide des normes internationales du travail de l'OIT en vue de promouvoir la création d'emplois décents, par le biais d'un processus de consultation tripartite avec le gouvernement, les représentants des employeurs et, de manière plus résiduelle, avec les syndicats, notamment le syndicat des travailleurs informels. Dans sa conception, le Programme n'a pas visé la dimension de la durabilité environnementale ni spécifiquement le soutien aux personnes handicapées en tant que politique de non-discrimination.

6.3. PERFORMANCE ET EFFICACITÉ

6.3.1. ATTEINTE DES OBJECTIFS ET DES RÉSULTATS DU PROGRAMME

Le Programme a défini comme objectif général de "contribuer au renforcement de l'emploi, de l'employabilité et de l'insertion des jeunes candidats à la création de MPME ou au travail salarié dans la tranche d'âge de 15/35 ans, par la consolidation du SFPI". Cet objectif se décline en quatre résultats qui ont contribué à l'intégration formelle de l'insertion dans le secteur de l'emploi et de la formation dans le pays, pour lesquels le niveau de réalisation est présenté ci-dessous. Tel que systématisé dans le **Error! Reference source not found.**, sur les dix résultats définis, sept ont été pleinement atteints, deux ont été partiellement atteints, et un seul n'a pas atteint le succès escompté. Les détails des produits atteints par rapport aux objectifs définis annuellement dans les plans de travail annuels sont présentés de manière systématique dans l'Annexe 4 du présent rapport. A ce point, l'évaluation de l'atteinte des objectifs proposés se poursuit, en ventilant par résultat attendu.

Tableau 2 - Réalisation des Produits

RÉSULTAT 1 : Les principes et les mécanismes de soutien à l'insertion intégrant l'APLD sont mieux connus au niveau national et intégrés dans le SFPI.

- PRODUIT 1.1: Les décideurs ont une meilleure compréhension de l'insertion.
- PRODUIT 1.2: Les acteurs du SFP sont renforcés pour une meilleure compréhension de la problématique de l'insertion, des APLD et dans les domaines spécifiques
- PRODUIT 1.3: Les structures partenaires du Programme ont été renforcées et/ou restructurées.
- PRODUIT 1.4: Le SFPI est renforcé en termes de renforcement des capacités des acteurs privés et publics, qui connaissent la demande et les contraintes sous-jacentes dans les secteurs prometteurs, et en termes de disponibilité de manuels pédagogiques préparés à l'usage.

RÉSULTAT 2 : L'insertion des jeunes selon l'APLD est effective

- PRODUIT 2.1: Les capacités d'employabilité des candidats à l'emploi et à l'auto-emploi soutenus par le Programme sont renforcées en vue de leur insertion.
- PRODUIT 2.2: Les jeunes trouvent un travail salarié et/ou créent leur entreprise

RÉSULTAT 3 : L'offre de financement du système des IMF est mieux adaptée à la demande des créateurs de Micro et Petites Entreprises (MPE)

- PRODUIT 3.1: Les promoteurs des MPME sont mieux préparés à accéder au crédit des IMF / Fonds
- PRODUIT 3.2: Les structures de financement (IMF, Banques et Fonds) sont impliquées dans le processus et sont renforcées en termes de fonctionnement et de connaissance de l'insertion des jeunes
- PRODUIT 3.3: Des mécanismes *ad hoc* sont identifiés pour faciliter la capacité d'octroi de crédit des structures de financement

RÉSULTAT 4 : L'environnement des MPME est amélioré en termes de compréhension populaire

- PRODUIT 4.1: Les perspectives liées à la création de MPME sont mieux connues



Résultat 1 - Les principes et les mécanismes de soutien à l'insertion intégrant l'APLD sont mieux connus au niveau national et intégrés dans le SFPI

Dans le cadre du Résultat 1, la présente évaluation a constaté une contribution positive. Les objectifs prévus pour les produits ont été globalement atteints..

Les données recueillies indiquent une transformation de paradigme dans l'approche institutionnelle du secteur de l'emploi, de l'employabilité et de la formation professionnelle, qui s'est caractérisée, d'une part, par une plus grande adaptation de l'offre publique aux besoins du tissu entrepreneurial du Cap-Vert et, d'autre part, par une plus grande implication et collaboration entre les secteurs public et privé. Comme indiqué dans l'Évaluation à Mi-parcours de 2020, la flexibilité et l'adaptation de l'offre de formation à la demande ont constitué un facteur d'innovation du Programme dans le contexte local.

Le changement de paradigme a résulté des actions de sensibilisation et de connaissance mutuelle du Programme promues entre 2018 et 2019 auprès des institutions publiques ayant des compétences dans le domaine de l'emploi, de l'employabilité et de la formation professionnelle telles que l'IEFP/CEFP et diverses Mairies, des établissements d'enseignement comme l'Université de Santiago (US), ainsi que des entreprises.

Comme preuve de ce changement de paradigme, on peut citer l'élaboration d'un ensemble de stratégies et de changements législatifs auxquels le programme a contribué, y compris la diffusion et la révision ultérieure du *Plan National pour l'Emploi, la Réglementation de la Formation à Distance, ainsi que la Stratégie Nationale pour la Promotion du Travail Décent*.

En plus de l'activité de sensibilisation - qui a conduit à un changement de paradigme de l'approche du secteur de l'emploi vers une APLD du marché du travail - le Programme a promu le renforcement institutionnel de plusieurs entités publiques liées au secteur.

Parmi les nombreux exemples de renforcement institutionnel vérifiés au cours de cette évaluation, on peut citer l'opérationnalisation (c'est-à-dire la dotation en compétences techniques et en ressources physiques et humaines) de six Antennes d'Insertion Professionnelle (API ou Antennes) auprès des structures décentralisées existantes, à savoir : Santiago Norte (US), Santiago Sul (CEFP),

Fogo et Brava (CEFP), São Vicente (CEFP), Santo Antão (Municipalité de Porto Novo), et São Nicolau (Municipalité de Ribeira Brava). Les Antennes se sont constituées comme la structure opérationnelle du Programme pour l'appui à l'emploi, l'employabilité et l'insertion professionnelle. Compte tenu du volume de travail requis pour les activités axées sur l'emploi, le Programme a contribué à atténuer les lacunes détectées en matière de Ressources Humaines (RH). Par exemple, le Programme a alloué huit stagiaires répartis par les différentes Antennes.

L'IEFP a été renforcé, par exemple, avec la création du *Portail pour la Gestion de la Formation*, ainsi que de la *Plateforme Marketplace* pour l'intermédiation des jeunes issus de la formation professionnelle avec le marché du travail. La DGEFPEP a été renforcée avec la création d'une plateforme d'accréditation des établissements d'enseignement et de formation, d'un site web, ainsi que la création du Manuel d'Accréditation. De même, l'Observatoire a été renforcé par le développement de capacités techniques de production de données et de systèmes d'information sur le marché du travail au Centre International de Formation (CIF) de l'OIT à Turin (par le biais de formations en ligne) - il incluait des techniciens de l'Observatoire et de l'INE - par l'allocation d'équipement informatique, ainsi que par la signature d'un protocole avec l'OIT pour l'utilisation de la plateforme *Stat*.

Le programme a également contribué au transfert décentralisé de compétences dans les domaines concernés, par l'expansion du pool national de formateurs, de techniciens et de consultants, ainsi que par l'élaboration d'outils conduisant au renforcement du SFPI.

Selon des informations fournies par Jov@Emprego au Comité Technique en octobre 2021¹⁷, le Programme a formé 959 techniciens, consultants et formateurs dans toutes les îles de l'archipel. Les domaines de formation étaient diversifiés, comprenant des formations de base (par exemple, Formation des Formateurs aux Compétences Entrepreneuriales (CODE), Mieux Gérer son Entreprise (GERME), e-Learning, Education Financière, Formation Pédagogique de Formateurs), ainsi que des formations spécifiques portant sur des secteurs prioritaires pour l'économie nationale, comme la formation d'Inspecteurs de Pêche qui a formé 20 personnes pour le secteur stratégique de l'économie bleue. Afin d'améliorer l'environnement des MPME - Résultat 4 - le transfert de compétences a également porté sur les services de microfinance, la transition de l'économie informelle vers l'économie formelle, entre autres.

Les domaines dans lesquels il y a eu le plus de formations étaient les suivants : Formation de Formateurs CODE (98), Education Financière (50), Opportunités d'Affaires pour les Jeunes Secteurs Prioritaires (50), Formateurs e-learning (44), Formateurs *Soft Skills* (43), Certification Internationale Formateurs GERME (41) Formation de Formateurs Manuel d'Employabilité (37), Renforcement des Capacités d'Incubateurs (28), et Formateurs *Get Ahead* (27). À noter également le renforcement d'animateurs et de partenaires dans les domaines de la chaîne de valeur, de la communication, des *soft skills* et des droits et devoirs du travail, qui en 2018 et 2019 ont formé 120 personnes..

En plus de la formation des professionnels, Jov@Emprego a élaboré un ensemble d'outils de soutien, tels que des manuels et des brochures d'information, dont le Manuel d'Employabilité, des manuels en éducation financière et *soft skills*, un guide de financement, des matériels pour la formation GERME - Formation Générer des Idées d'Affaires (GIN) et Formation Planifier votre Idée d'Entreprise (PIN) -, entre autres. Au total, 31 450 exemplaires physiques des différentes ressources élaborées ont été mis à disposition.

En outre, le Programme a créé des ressources multimédias destinées aux jeunes, y compris des pages Facebook pour la diffusion des activités et le contact avec les bénéficiaires, dont la page principale compte 13 100 abonnés¹⁸. Le Programme a également créé une chaîne YouTube avec une quarantaine de vidéos. Les vidéos couvrent une variété de sujets, y compris la recherche active d'emploi, le financement de l'entreprise, les *soft skills*, et des témoignages de bénéficiaires.

¹⁷ Jov@Emprego: "Rencontre du Comité Technique Élargi - Île du Sal 19 et 20 octobre : Systématisation du Parcours et des Résultats", octobre 2021.

¹⁸ <https://www.facebook.com/jovemprego>

Résultat 2 - L'insertion des jeunes selon l'APLD est effective.

Le Résultat 2 visait l'insertion des jeunes sur le marché du travail, à la suite d'une APLD. Les objectifs prévus pour les produits de ce Résultat ont été atteints.

Dans ce contexte, entre 2018 et 2021, Jov@Emprego a développé un large éventail d'initiatives visant à promouvoir l'emploi et l'employabilité. D'après les données mises à disposition de cette évaluation par Jov@Emprego¹⁹, entre 2018 et 2021, le programme a couvert 33 294 bénéficiaires, dont 10 751 hommes (32%) et 22 543 femmes (68%). Comme le révèle l'illustration 1, le Programme a connu en 2019 une forte accélération du nombre de bénéficiaires couverts par rapport à 2018. En 2020, malgré les effets de la pandémie de COVID-19, le programme a maintenu une forte couverture, dépassant même les chiffres de 2019. En 2021, cependant, le nombre de bénéficiaires a subi une forte réduction d'environ 36% par rapport à 2020.

En termes de typologie d'activité, entre 2018 et 2021, l' " accueil initial, assistance et orientation des jeunes et des femmes " a été l'activité qui a couvert plus de bénéficiaires (41% des bénéficiaires). Cette activité comprend, comme mentionné dans la *Feuille de Route pour l'Insertion*, l'inscription de bénéficiaires dans les bases de données des Antennes, ainsi que la programmation pour l'élaboration de l'*Itinéraire d'Insertion Personnalisé* (IPI). Pendant la durée du programme, 3 800 IPI ont été élaborés, 1 271 pour les hommes (33%) et 2 529 pour les femmes (67%).

Les IPI sont une phase d'orientation professionnelle visant à faire prendre conscience au bénéficiaire de ses compétences, ainsi que de son adéquation au marché du travail. Lors de l'élaboration des IPI, des informations sur le marché du travail, le tissu entrepreneurial ainsi que les opportunités d'emploi et d'auto-emploi sont fournies, entre autres.

La composante informative sur les opportunités d'emploi et d'auto-emploi a dépassé l'élaboration des IPI. En effet, la deuxième activité ayant le plus grand nombre de bénéficiaires a été la typologie "Activités d'information sur les opportunités d'emploi et d'auto-emploi", qui a couvert 4 502 bénéficiaires : 1 588 hommes (35%) et 2 914 femmes (65%).

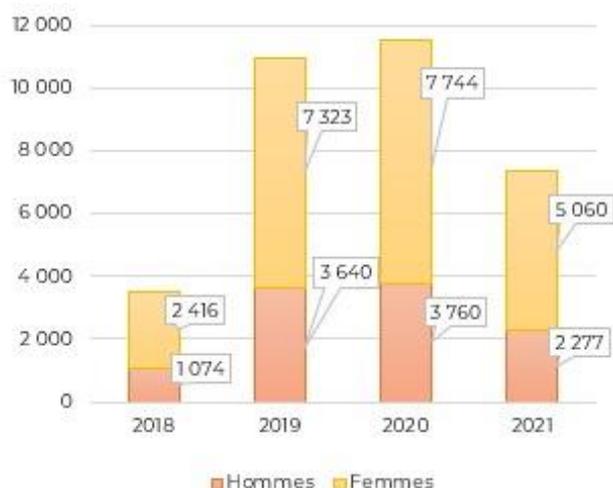
De manière plus ciblée sur l'amélioration des compétences des bénéficiaires, afin de mieux les habilitier pour l'insertion sur le marché du travail, Jov@Emprego a promu une série d'actions de formation. Les actions de formation pour le développement des compétences en matière d'Éducation Financière ont été les actions ayant le plus grand nombre de bénéficiaires (2 451), suivies par les actions en matière de Soft Skills (2 279), Get Ahead (2 273), les formations GIN (2 148), les actions en groupe d'orientation professionnelle - développées selon le manuel d'employabilité - (2 147), les formations PIN (1 457), et l'académie l'avenir du travail et les emplois du futur (70).

¹⁹ Jov@Emprego: "Statistiques de 2018 à 2021 : Activités Antennes et Équipe Jov@Emprego", décembre 2021.

²⁰ La comptabilisation présentée comprend les activités des Antennes et de l'équipe Jov@Emprego de façon agrégée.

D'autres activités ont également été menées, telles que des actions de sensibilisation aux droits et devoirs du travail, CODE, qui ont concerné 560 bénéficiaires.

Illustration 1. Nombre de bénéficiaires d'actions de promotion de l'emploi et de l'employabilité, ventilé par sexe, 2018-2021.



Source: Évaluatrice, basée sur les données de Jov@Emprego

niveau personnel qu'au niveau entrepreneurial, la création d'emploi, l'amélioration des relations interpersonnelles, l'augmentation des revenus, entre autres.

Concernant les effets à long terme, les avis étaient partagés entre considérer les actions comme positives ou neutres (c'est-à-dire sans effet particulièrement notable). Aucun bénéficiaire n'a exprimé d'insatisfaction par rapport aux actions développées. En effet, lorsqu'on leur a demandé s'ils recommanderaient le Programme, la réponse a toujours été positive. L'appréciation positive ou neutre profite au Programme puisque, selon les informations des groupes focaux, le principal véhicule pour rejoindre Jov@Emprego était la publicité de bouche à oreille. Avec moins de réponses, d'autres moyens de diffusion sont apparus tels que les réseaux sociaux, les activités des partenaires et la télévision, ce qui a conduit l'évaluation à remettre en question le niveau de portée des jeunes à travers les médias mentionnés.

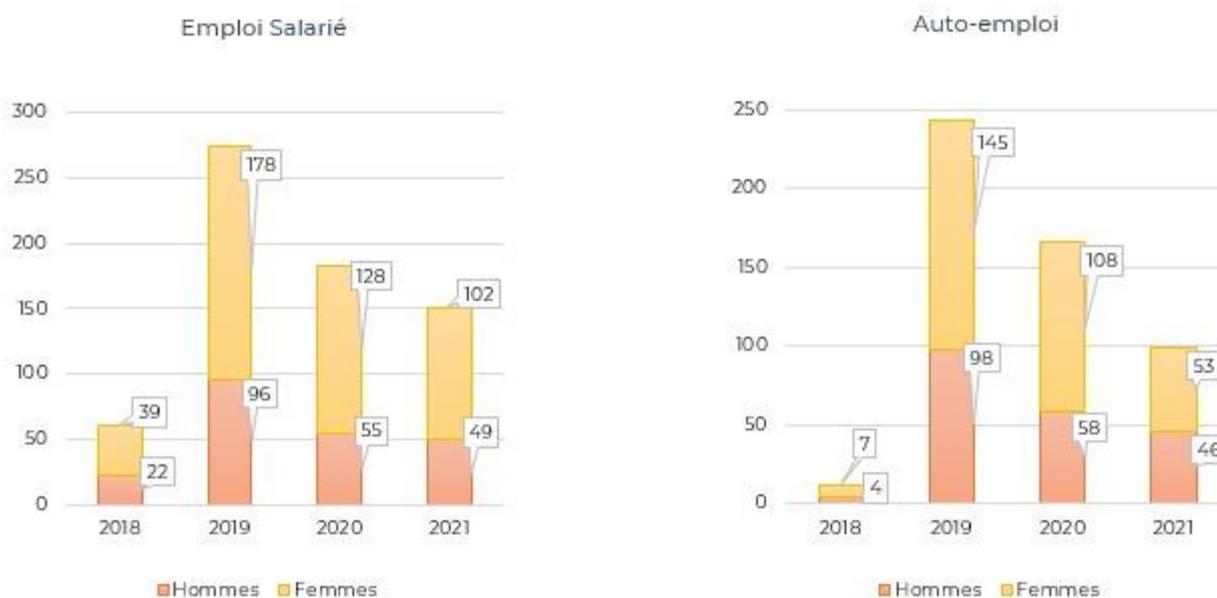
En ce qui concerne l'insertion effective des bénéficiaires sur le marché du travail, Jov@Emprego incluait les modalités d'emploi salarié et d'auto-emploi. Selon les données fournies à la date de l'évaluation, et comme le montre l'illustration 2, entre 2018 et 2021, 1 188 bénéficiaires ont été insérés sur le marché du travail, dont 428 hommes (36%) et 760 femmes (64%). Parmi ceux-ci, 669 ont été insérés par le biais d'un emploi salarié (56%) et 519 par le biais d'un auto-emploi (44%).

Cela signifie que sur les 33294 bénéficiaires, 1 188 ont effectivement été insérés sur le marché du travail à travers les antennes, soit environ 3,6% des bénéficiaires de 2018 à 2021. L'évolution temporelle du nombre de bénéficiaires indique un pic d'insertion en 2019 tant pour l'emploi salarié que pour l'auto-emploi. La diminution du nombre de personnes insérées sur le marché du travail après 2019 peut être interprétée comme les effets de la pandémie de COVID-19. En effet, le taux de chômage a augmenté de 3,2 points de pourcentage entre 2019 et 2021, de sorte qu'il est compréhensible que le nombre d'insertion de bénéficiaires sur le marché du travail diminue, compte tenu du recul du marché du travail.

21 Institut National de la Statistique (Cap-Vert) : " Statistiques Emploi et Marché du Travail au CV, IMC 2020 ", 20 mai 2021.

En ce qui concerne l'auto-emploi, selon le "Rapport d'Analyse d'Impact COVID-19 sur les bénéficiaires de Jov@Emprego - Insérés sur le Marché du Travail", les auto-emplois ont généré environ 128 emplois indirects²². Compte tenu des contraintes de temps de cette évaluation et du fait que le système de S&E du Programme n'enregistre pas le nombre d'emplois indirects créés par les bénéficiaires, il n'a pas été possible de vérifier le nombre total, mais au cours des groupes focaux, plusieurs bénéficiaires ont mentionné avoir créé de nouveaux emplois.

Illustration 2. Nombre de bénéficiaires insérés sur le marché du travail (emploi salarié et auto-emploi), ventilé par sexe, 2018-2021.



Source: Évaluatrice, basée sur les données de Jov@Emprego

Dans le cadre du Résultat 2, le Programme prévoyait également le suivi des bénéficiaires. Les informations recueillies auprès des bénéficiaires révèlent des incohérences dans le suivi post-formation/post-insertion des bénéficiaires. Ainsi, et compte tenu de la continuité du programme par d'autres moyens (voir les *Lignes Directrices pour l'Impact et la Durabilité*), il est recommandé de renforcer ce volet. Le suivi post-formation/post-insertion peut constituer un composant important pour détecter d'éventuelles lacunes dans les processus de formation ou les méthodes d'employabilité, ainsi que pour évaluer la qualité des emplois générés par le Programme. Cette question est également pertinente dans les initiatives liées aux processus de formalisation des affaires, où un suivi plus étroit peut garantir une plus grande rétention des affaires dans l'économie formelle. Étant donné le manque de ressources humaines et financières pour ce suivi, il est suggéré de revoir les objectifs prévus pour l'insertion professionnelle, afin de garantir une plus grande concentration sur le suivi des jeunes, assurant ainsi une plus grande efficacité du Programme.

En outre, il a été constaté la nécessité d'une plus grande implication du secteur privé pour la promotion de l'insertion professionnelle à travers le travail effectué par les antennes. Ce travail doit être renforcé pour s'inscrire dans la logique de l'APLD, qui pourrait être promue par une plus grande intégration des besoins des employeurs et/ou des approches sectorielles dans des localités spécifiques. Actuellement, l'implication des Antennes dans les activités liées aux entreprises est très différente. Par exemple, en 2020, 115 visites ont été effectuées dans des entreprises, et la définition de profils professionnels. Parmi celles-ci, l'Antenne de Fogo et Brava a été responsable de plus de la moitié des visites effectuées (60). Dans le sens inverse, les Antennes de Santiago

²² Jov@Emprego (consultation individuelle) : " Rapport Analyse Impact COVID-19 sur les bénéficiaires de Jov@Emprego - Insérés sur le Marché du Travail ", 2021.

Norte, Santiago Sul et São Vicente n'ont effectué que six visites chacune. Entre les deux, Santo Antão et São Nicolau ont effectué 20 et 17 respectivement²³. Selon les informations recueillies, cet écart est dû aux différents profils de professionnels dans chaque Antenne.

En ce sens, il est nécessaire d'améliorer l'environnement des affaires pour les entreprises du pays. Les entretiens menés recommandent également un dialogue systémique avec le secteur privé, via les associations commerciales, afin d'intégrer des réformes visant à soutenir l'offre d'emplois dans le secteur privé, dans le but d'accroître la réponse du secteur privé.

Résultat 3 - L'offre de financement du système des IMF est mieux adaptée à la demande des créateurs de MPE

Le Résultat 3 visait à améliorer l'offre de financement du système des IMF au profit des créateurs de MPE. Dans ce Résultat, seuls les objectifs du Produit 3.1. ont été atteints. Les objectifs du produit 3.2 ont été partiellement atteints, et les objectifs du Produit 3.3 n'ont pas été atteints.

D'après les informations recueillies, des efforts ont été entrepris pour renforcer les structures de financement (à savoir les IMF) en termes de produits pour le financement des jeunes, sur la base des recommandations d'une Étude de marché de la Microfinance. En outre, une Étude de Marché réalisée par Morabi pour le segment jeune a contribué au développement de produits financiers et non-financiers à être offerts par l'institution. Un test pilote a récemment été réalisé sur les produits et services proposés par Morabi, ciblés sur le segment jeune, afin de répondre aux besoins de la demande de nouveaux services et produits, y compris des produits financiers pour les activités génératrices de revenus.

En parallèle, le Programme a appuyé la Société Coopérative d'Épargne et de Crédit (SOLMI COOP) à développer un Guide des produits et services macro-financiers, qui sert de manuel de consultation pour les produits de micro-finance mise à disposition par l'institution aux particuliers, aux MPME, ainsi qu'aux Unités Productives Informelles (UPI).

Un Guide de Financement (en version imprimée et en ligne) a également été développé et mis à disposition, avec le soutien du *Business Incubation Center* (BIC), pour appuyer à la fois les entrepreneurs et les MPE dans l'accès à l'information pour la création et le financement d'entreprises.

Une autre composante soulignée comme très pertinente de ce résultat a été le développement d'un programme de formation en éducation financière, perçu comme un outil de soutien à la gestion d'entreprises et à l'acquisition de connaissances pour une meilleure gestion de l'argent. Ce programme a formé 48 formateurs en éducation financière et deux formateurs régionaux certifiés, ce qui lui confère un effet multiplicateur. L'éducation financière a été citée par les bénéficiaires consultés comme l'un des apprentissages les plus pertinents, en particulier les bénéficiaires du projet pilote Sucupira⁵⁰.

Ces contributions sont pertinentes et adéquates pour faciliter l'accès des jeunes et des femmes au financement, du point de vue de l'information disponible, des connaissances pour la gestion de l'argent (par exemple, au niveau de la budgétisation et de la comptabilité), ainsi que de plus de formats pour accéder au financement. Toutefois, du point de vue des jeunes consultés dans le cadre de l'évaluation, la recommandation la plus souvent mentionnée était liée à l'accès au financement. Aucune amélioration pertinente ne se fait encore ressentir en ce qui concerne le soutien à l'accès des jeunes et des femmes au financement. Cette difficulté est particulièrement ressentie dans la lenteur des processus transmis aux banques, dans l'impossibilité de répondre aux garanties demandées par les banques, et dans les délais de réception des kits attribués par l'IEFP (qui prennent parfois plusieurs mois).

Enfin, l'une des suggestions des bénéficiaires tient au fait qu'il est nécessaire de mettre en place des stratégies de financement alternatives qui ne passent pas par les financements contractés auprès des institutions financières. Le *Crowdfunding* était l'un des mécanismes que le Programme se proposait d'explorer dans sa programmation (liée au Produit 3.3). Les contraintes identifiées

²³ Jov@Emprego: "Rapport Annuel 2020", 2021.

dans ce produit étaient liées au fait qu'il y avait une certaine lenteur et un manque de capacité des institutions de microfinance, ainsi qu'à la nécessité identifiée de réviser la législation liée au *Crowdfunding*.

Cependant, bien que le plan d'action prévu pour la mise en œuvre du *Crowdfunding* en tant que solution complémentaire pour le financement des projets des jeunes, n'ait pas été mis en œuvre, il a été convenu que cette question sera poursuivie après la fin du projet, par le biais de ProEmpresa, avec le financement du PNUD en 2022.

Résultat 4 - L'environnement des MPME est amélioré en termes de compréhension populaire

Le Résultat 4 visait à améliorer l'environnement des MPME au Cap-Vert par des actions de visibilité pour la promotion de l'entrepreneuriat et de l'innovation auprès des jeunes et des femmes. Les objectifs fixés pour les produits de ce Résultat ont été atteints.

Une contribution importante du Programme pour l'amélioration de l'environnement des affaires des jeunes dans les différentes îles du Cap Vert a été la création du *Startup Challenge* - Compétition Nationale de Plans d'Affaires. Le *Startup Challenge* est une compétition de plans d'affaires à l'échelle nationale pour les jeunes âgés de 18 à 35 ans. Il a bénéficié directement à 622 jeunes, dont 301 ont finalisé leur plan d'affaires (58% de femmes)²⁴. L'Évaluation de la 1ère Édition du *Startup Challenge*²⁵ a montré que l'initiative était pertinente pour les bénéficiaires et se traduisait par des bénéfices à moyen et long terme. D'autres initiatives liées à la promotion de l'entrepreneuriat des jeunes - tels que le *Start up Weekend* - ont également contribué à faciliter la création de nouvelles entreprises, l'exposition des jeunes à l'innovation et à la créativité, pour améliorer les revenus des entreprises et pour créer de nouveaux emplois locaux. La continuité du *Startup Challenge* dépendra de la Pró Empresa après la fin du Programme.

L'amélioration de l'environnement des affaires a également été favorisée par le renforcement des capacités et de programmes d'accélération commerciale de 11 incubateurs au niveau national et du *staff* de Pró Empresa, qui vise à aider les incubateurs à fournir des services adéquats pour l'assistance aux entreprises, en les reliant également aux services fournis par Pró Empresa.

Le Programme a également contribué à soutenir la transition des petites entreprises de l'économie informelle vers l'économie formelle. Il l'a fait par des actions sur les marchés informels de Sucupira et Assomada et à Ribeira Grande de Santiago qui ont contribué à la formalisation de ces entreprises. Les initiatives avaient une approche intégrée qui comprenait une formation à la gestion de l'entreprise (par exemple, *Get Ahead* et Éducation Financière), la sensibilisation à la citoyenneté fiscale et l'inscription à l'Institut National de Prévoyance Sociale (INPS), et l'appui à l'accès au financement, à travers l'articulation avec le Programme Promotion de la Pró Empresa.

Un guichet unique a également été mis à disposition au Marché Sucupira pour permettre aux unités opérationnelles un meilleur accès à l'information et au suivi. Tous les bénéficiaires de ces initiatives (189) ont formalisé leurs activités. En outre, l'équipe de projet a constaté un effet multiplicateur qui s'est étendu à de nombreuses autres unités opérationnelles. L'effet multiplicateur est dû à la concaténation entre l'expérience positive des initiatives exécutées, la création du guichet d'appui de Pró Empresa sur le marché de Sucupira et l'existence d'opportunités de financement dépendantes de la formalisation des activités économiques. Cette dernière a été particulièrement pertinente dans le contexte post-COVID-19, ainsi que des inondations dévastatrices survenues à Praia en septembre 2020, dont les effets ont mis en évidence la situation de fragilité des activités de l'économie informelle.

Du point de vue des bénéficiaires, les témoignages recueillis mettent en évidence comme résultats positifs, l'amélioration généralisée de leurs connaissances, ainsi que l'augmentation de la confiance dans la gestion financière de leurs entreprises. Ces éléments ont été soulignés comme

²⁴ Comité Technique en octobre 2021.

²⁵ Rapport d'Évaluation Finale : La 1ère Edition du Startup Challenge - Compétition Nationale de Plans d'Affaires, 2021.

importants pour améliorer la solvabilité des entreprises, notamment en ce qui concerne la décharge des dettes.

Selon les entretiens réalisés, ces actions pilotes ont montré un grand potentiel en ce qui concerne la formalisation des entreprises. En outre, elles ont suscité l'intérêt d'autres municipalités, telles que São Filipe, Porto Novo, Santa Cruz et São Miguel, et ont acquis une visibilité au niveau international. L'OIT a reconnu cette approche intégrée comme une bonne pratique au niveau international dans ses différentes phases, y compris l'identification des bénéficiaires par le biais de partenariats locaux solides (par exemple, Pró Empresa, INPS), l'accès à l'information, la formation pour améliorer la gestion des entreprises et l'utilisation d'incitations telles que les lignes de crédit. Ce projet pilote a apporté une contribution majeure au travail de l'OIT sur l'économie informelle en vue de sa réplication dans d'autres contextes et de son partage avec plusieurs autres donateurs tels que le *Donor Committee for Enterprise Development* (DCED).

Il est toutefois très important d'assurer le suivi des unités opérationnelles bénéficiaires afin de comprendre quel est le niveau de rétention dans la formalisation à moyen/long terme. D'après les informations recueillies lors des entretiens et des groupes focaux, il existe des cas de bénéficiaires qui cessent d'effectuer les paiements légalement requis aux activités de l'économie formelle. D'autres témoignages font état de doutes quant aux méthodes et à la fréquence des paiements dus, d'où la nécessité d'un suivi étroit, tel qu'il a été réalisé au Marché de Sucupira avec la création d'un guichet permanent, qui y restera après la fin de Jov@Emprego.

Il convient également de noter que ce projet pilote a été mis en œuvre en partenariat étroit avec Pró Empresa, renforçant ainsi ses capacités à continuer à promouvoir la formalisation de ces entreprises au Cap-Vert. Selon l'évaluation du projet Sucupira5026, le projet a créé un important changement systémique dans la gestion des affaires au Marché Sucupira. La participation des bénéficiaires n'était pas seulement due à l'accès au financement, mais aussi au fait qu'ils comprennent les avantages existants dans la formalisation des entreprises après la réalisation des actions de formation.

6.3.2. ADAPTATION DU PROGRAMME À LA PANDÉMIE DE LA COVID-19

La situation pandémique du COVID-19 a eu des effets inégaux sur l'efficacité du Programme, ce dernier s'étant globalement adapté positivement aux défis découlant de la situation pandémique, tant au niveau de l'adaptation des activités prévues que de l'incorporation des activités de réponse à la pandémie.

En 2020, le programme a réussi à s'adapter positivement aux restrictions imposées par la situation pandémique, en s'efforçant de former des techniciens et des formateurs pour migrer les formations possibles vers un environnement e-learning. En ce sens, plusieurs ressources, telles que le Manuel d'Employabilité et les supports de formation GERME (GIN et PIN) ont été mis à disposition en format numérique.

Avec l'adaptation de l'offre de formation vers le régime e-learning, le Programme a pu poursuivre une partie de son offre. Par exemple, la deuxième édition du Start-up Challenge s'est déroulée en ligne. Outre la modification du régime de formation, le Programme a déployé des efforts pour s'assurer de la capacité des bénéficiaires à suivre les sessions en ligne, ce qui a inclus le paiement d'Internet aux bénéficiaires.

Malgré l'effort, certaines actions de formation n'ont pas eu lieu, comme la formation de formateurs en mécanique, et la mise à jour de plusieurs formations professionnelles (par exemple, la plomberie). Cependant, la plupart des actions ont été reportées, et réalisées en 2021, telles que la Formation de Maître Formateur GERME.

26 Jov@Emprego: "Rapport d'Évaluation du Projet Sucupira50", 2021.

En plus de l'adaptation de ses activités, le Programme a déployé des efforts pour améliorer la réponse et les connaissances sur les effets de la pandémie. À cet égard, le Programme a soutenu la révision du Plan National pour l'Emploi pour faire face à la COVID-19, et a commandé l'"Étude d'Évaluation Rapide des Impacts de la COVID-19 sur les Travailleurs et les Unités de l'Économie Informelle".

Afin de promouvoir la résilience des PME, le Programme a mis à disposition un cours en ligne sur les stratégies de survie des PME visant à minimiser les effets négatifs de la COVID-19. Compte tenu des spécificités du secteur des arts, le Programme a dynamisé des actions auprès de 51 musiciens (60% d'hommes et 40% de femmes) pour les habiliter à mieux gérer financièrement leur entreprise. De plus, il a élaboré des fiches de synthèse sur les droits d'auteur et les droits voisins.

Malgré les obstacles causés par la pandémie et les difficultés inhérentes, le Programme est parvenu à atteindre de manière satisfaisante les objectifs proposés dans presque tous les résultats prévus. La grande exception, où les effets de la pandémie ont été ressentis de façon plus négative, a été au niveau du Résultat 2.

Tel qu'exploré précédemment, si le volume de bénéficiaires des actions de promotion de l'emploi et de l'employabilité est resté élevé en 2020, les niveaux d'employabilité (emploi salarié et auto emploi) associés au Programme ont baissé significativement tant en 2020 qu'en 2021. Le ralentissement de l'économie, ainsi que la moindre disponibilité des employeurs à accueillir et à insérer de nouveaux jeunes, contribuent à expliquer la moindre efficacité du Programme dans le Résultat 2 après 2020, puisque les objectifs proposés ont été atteints malgré la pandémie.

En ce qui concerne l'auto-emploi, les témoignages recueillis au cours de cette évaluation ont mis en évidence des effets inégaux. D'une part, la pandémie a servi d'incitation à la formalisation des entreprises et à l'innovation entrepreneuriale, y compris la vente en ligne (WhatsApp, réseaux sociaux) ainsi que la mise à disposition de nouveaux produits (par exemple, des masques). Les changements ont permis d'accroître la résilience de ces entreprises. D'autre part, certains bénéficiaires ont noté la fermeture de plusieurs entreprises en raison des contraintes de la pandémie, ce qui a accru le chômage dans le pays.

6.3.3. L'INTÉGRATION DES GROUPES VULNÉRABLES DANS LA MISE EN ŒUVRE, LE SUIVI ET L'ÉVALUATION DU PROGRAMME

Selon les données mises à disposition et les informations recueillies, cette évaluation a vérifié que dans sa conception et sa mise en œuvre, le Programme a intégré des dimensions de genre et une attention aux groupes vulnérables, notamment la population jeune et les femmes de l'économie informelle.

Tel que mentionné dans l'explication des résultats du Programme, les bénéficiaires des actions menant à l'insertion des jeunes sur le marché du travail ont respecté un équilibre de genre satisfaisant, tendant à une plus grande participation des femmes. La vulnérabilité de la population jeune est prouvée, par exemple, par le taux de chômage des jeunes plus élevé au Cap-Vert²⁷.

Dans le domaine de l'économie informelle, le Programme s'est adressé aux femmes de l'économie informelle, dont la situation sur le marché du travail du Cap-Vert est plus vulnérable. À cet égard, il a inclus des actions pour la transition d'activités économiques du secteur informel au secteur formel. Initialement, les actions ont été développées sur le Marché de Sucuripa. Le succès de l'action a conduit à sa réplique dans les villes de Ribeira Grande de Santiago (Cidade Velha) et d'Assomada. Ces actions ciblaient principalement les femmes. Toutefois, à plus petite échelle, le Programme a étendu ces actions pour inclure des hommes dans la même situation. L'adaptation du Programme a été positive puisque la situation pandémique COVID-19 et les inondations de septembre 2020 ont réitéré le fort degré de vulnérabilité des travailleurs informels, qu'ils soient hommes ou femmes. En effet, les travailleurs de l'économie informelle du Cap-Vert sont largement

²⁷ Institut National de la Statistique (Cap-Vert) : " Statistiques Emploi et Marché du Travail au CV, IMC 2020 ", 20 mai 2021.

associés à des situations de précarité et de manque de protection sociale²⁸. En cas de perturbations, le secteur informel n'a pas accès à des aides, de sorte que ceux qui en dépendent peuvent facilement perdre leur source de revenus.

Globalement, le Programme est sensible aux questions de genre dans ses différentes phases. Par exemple, les outils S&E du Programme ont permis de comprendre la dimension de genre du Programme aux niveaux micro et macro. De plus, les partenaires du Programme ont été sensibilisés au domaine du genre à travers, par exemple, des actions de formalisation des affaires avec *Pró Empresa* qui ont porté principalement sur les femmes, les formations *Get Ahead*, ainsi que le renforcement des capacités des CEFP.

Dans sa conception et son action, le Programme n'a pas prévu d'actions ciblées sur les personnes handicapées.

6.4. UTILISATION EFFICACE DES RESSOURCES

Le Programme a utilisé efficacement les ressources financières allouées pour atteindre les résultats escomptés. Le Programme disposait d'un budget total de 3.603.619 USD. D'après les données fournies, nous avons pu constater que sur la période 2017 à 2021, le montant de 3 544 508,75 USD a été utilisé (voir tableau 3). L'exécution financière du Programme correspond à 98,29% du montant total budgétisé, ce qui signifie que l'exécution financière globale correspond à l'exécution initialement prévue. Cette exécution a été soutenue par le fait qu'une prorogation d'une année supplémentaire de mise en œuvre du projet a été approuvée (en novembre 2020), permettant au programme d'utiliser le montant restant jusqu'en février 2022 (environ 851 173,81 USD) (voir Tableau 3).

Tableau 3- Budget prévisionnel vs réalisé (USD)

	PNUD	OIT	Total
Prévisionnel	1 178 048,00	2 428 070,00	3 606 118,00
Réalisé	1 126 255,75	2 418 253,00	3 544 508,75

Tabela 1 - Budget réalisé par année (USD)

	PNUD	OIT	Total
2017	7 803,28	99 625,00	107 428,28
2018	235 507,71	525 876,00	761 383,71
2019	379 048,69	570 974,32	950 023,01
2020	256 220,47	618 279,47	874 499,94
2021	247 675,60	603 498,21	851 173,81
Total	1 126 255,75	2 418 253,00	3 544 508,75

Sur la base du budget exécuté, du point de vue de l'analyse coût-bénéfice, le coût moyen par participant au Programme était de 106,46 USD. Ce coût est similaire à celui d'autres programmes de promotion de l'emploi pour les jeunes dans des pays à faible revenu, dont les coûts par bénéficiaire sont d'environ 150 USD²⁹. En ce qui concerne le coût moyen par personne insérée sur le marché du travail, le coût du Programme (2983 USD par bénéficiaire) est faible par rapport à des

²⁸ Rodrigues, Cristina et Magdalena Bialoborska: "Organization and Representation of Informal Workers in São Tomé and Príncipe: State Agency and Sectoral Informal Alternatives", *African Studies Quarterly* 17 (2), June 2017.

²⁹ World Bank: "Ghana Youth Employment Program Inventory", 2016.

projets similaires d'enseignement et de formation professionnels dans les pays d'Afrique subsaharienne, qui indiquent des coûts par participant à partir de 17 000 USD par jeune sur le marché du travail³⁰. Comme mentionné précédemment, sur les 33294 bénéficiaires, 1 188 ont été effectivement insérés sur le marché du travail, soit environ 3,6% des bénéficiaires de 2018 à 2021. Compte tenu de ce rapport coût-bénéfice, il aurait été important de renforcer l'accent du Programme sur le nombre de bénéficiaires insérés, par un suivi plus adéquat et plus rapproché des bénéficiaires par les antennes et nécessairement un ajustement des objectifs prévus pour les bénéficiaires.

6.5. EFFICACITÉ DE LA GESTION

Le format de l'équipe centrale du Programme, actuellement composée d'une Coordinatrice Nationale, d'un Assistant Administratif et d'une Consultante du Projet et d'un chauffeur, est manifestement réduit par rapport à ce qui était initialement prévu dans le PRODOC : i) un Conseiller Technique Principal ; ii) un Conseiller Technique assistant direct du Chef de Projet ; iii) un Conseiller Technique associé à la composante de facilitation de l'accès au crédit ; iv) un Assistant Administratif ; et v) un chauffeur. Bien que l'équipe centrale ait été renforcée en avril 2021 par l'embauche d'une Consultante de Projet, les sorties du Conseiller Technique Principal et de la Conseillère Technique associée à la composante de facilitation de l'accès au crédit ont entraîné un détournement de deux personnes dans l'équipe pendant une grande partie du temps de mise en œuvre du Programme. Cette insuffisance a été particulièrement importante dans la rupture ressentie dans la dynamisation du résultat 3 du Programme " L'offre de financement du système des IMF est mieux adaptée à la demande des créateurs des MEP ", puisque dans le cas de la Conseillère Technique de la composante de facilitation de l'accès au crédit, aucune remplaçante n'a été embauchée. Dans le cas du poste de Conseiller Technique Principal, la Conseillère Technique Adjointe a assumé ce poste.

Il a également été souligné l'absence d'un Responsable du Suivi & Évaluation pour assurer la création d'outils et d'indicateurs appropriés pour le suivi de la mise en œuvre du Programme, compte tenu du niveau accru de complexité dû à la décentralisation des activités dans les différentes îles.

Au niveau des Antennes, les entretiens ont fait état de quelques besoins de soutien supplémentaire en matière de contrôle des activités et de suivi des jeunes bénéficiaires. Ce défi a été initialement identifié dans l'Évaluation à Mi-parcours et comblé en renforçant les équipes des antennes de Santiago Sul, Fogo, S. Vicente, et Santo Antão avec des stagiaires en 2020. Ce renforcement visait à faire un effort supplémentaire pour atteindre les objectifs fixés en termes de nombre de bénéficiaires. Toutefois, comme indiqué ci-dessus, les informations recueillies auprès des bénéficiaires continuent de révéler des incohérences dans le suivi post-formation / post-insertion des bénéficiaires.

L'évaluation a également révélé que la structure de gestion du Programme présentait certaines lacunes au niveau de la coordination et de la collaboration entre les agences de mise en œuvre. L'existence de procédures différentes, ainsi qu'une gestion financière et technique distincte n'ont pas favorisé une action conjointe efficace. Cette question, déjà signalée dans le cadre de l'Évaluation à Mi-parcours, s'est vérifiée dans la configuration même de l'équipe de projet. L'équipe est composée d'éléments engagés par l'OIT (initialement un Conseiller Technique Principal et un Conseiller Technique assistant direct du Chef de Projet), et par le PNUD (Conseiller Technique associé à la composante de facilitation de l'accès au crédit ; et un assistant administratif). Ces deux derniers ne rapportaient pas directement au Conseiller Technique Principal, mais au PNUD, ne permettant pas que la coordination du projet ait un pouvoir de décision sur ce qui sont des composantes du projet du PNUD. Le budget du projet était également géré séparément par les

³⁰ 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.

deux agences, ne permettant pas à la coordination d'avoir une vision continue de la réalisation financière conjointe.

En ce qui concerne les appuis des services compétents de l'OIT (l'équipe du travail décent à Dakar, le siège de l'OIT à Genève et le CIF) pour la gestion du Programme aux niveaux technique, programmatique, administratif et financier, la collaboration a été très pertinente pour l'atteinte des objectifs du Programme. Il convient de noter que la collaboration avec Dakar a été explorée de manière très étroite aux niveaux technique, administratif et financier. Des réunions hebdomadaires ont eu lieu entre l'équipe de gestion du projet à Praia et l'équipe de *backstopping* à Dakar pour la discussion de toutes les questions techniques afin d'assurer la bonne mise en œuvre des activités des composantes de l'OIT.

Le soutien apporté par le siège de l'OIT à Genève a également été pertinent pour la mise en œuvre de certaines activités d'importance considérable, notamment l'appui à l'opérationnalisation du système d'information du marché du travail de l'Observatoire - qui sera poursuivi après la clôture du Programme- ainsi qu'à la production des vidéos thématiques de l'expérience pilote de Sucupira50. D'autre part, la mise en œuvre de cette expérience pilote a également contribué au travail de l'OIT dans d'autres contextes, en raison de son approche intégrée innovante (accès à l'information, renforcement des capacités commerciales et accès au financement).

Le CIF a également été un partenaire important au niveau du renforcement des capacités techniques de l'Observatoire et de l'INE pour la production de données sur le marché du travail.

Au niveau du modèle de gouvernance du Programme, un renforcement des mécanismes de coordination entre les partenaires du Programme a été signalé, grâce à un plus grand dialogue et à l'utilisation du Comité Technique et des rencontres des Antennes comme espaces de discussion des résultats et de définition conjointe des stratégies pour l'avenir.

6.6. LIGNES DIRECTRICES POUR L'IMPACT ET LA DURABILITÉ

Les données recueillies au cours de cette évaluation indiquent l'existence de stratégies, d'actions et de développements conduisant à la durabilité de l'intervention. Les stratégies et les actions développées, ainsi que celles qui sont encore en cours d'élaboration, ont le potentiel de produire des effets positifs durables dans le secteur de l'emploi et de la formation professionnelle au Cap-Vert, tant à moyen qu'à long terme.

À la suite d'une recommandation formulée dans le cadre de l'Évaluation à Mi-parcours d'octobre 2020³¹, Jov@Emprego a développé une *Stratégie de Continuité*³² pour assurer l'institutionnalisation du Programme - ses lignes directrices et méthodologies - dans les services publics du Cap Vert liés au secteur de l'emploi et de la formation professionnelle³³.

6.6.1. TRANSFERT DE COMPÉTENCES

Après une période de consultation et de dialogue au plus haut niveau avec les partenaires, ainsi que la validation par le Comité Technique du Programme, la Stratégie de Continuité de Jov@Emprego a établi un organigramme qui répartit les responsabilités et les ressources du Programme entre les partenaires concernés. Les données recueillies au cours du processus d'entretiens pour cette évaluation indiquent que l'élaboration de la stratégie a été participative et a conduit à l'appropriation des activités du Programme par les partenaires. Même après l'approbation de la Stratégie, il y a eu des améliorations qui l'ont favorisée, comme, par exemple, la prise en charge plus claire par Pró Empresa des activités liées à la transition des entreprises de l'économie informelle vers l'économie formelle.

31 Évaluation à Mi-parcours : " Rapport Final d'Évaluation : Évaluation à Mi-parcours du Programme d'Appui à l'Emploi, l'Employabilité et l'Insertion ", octobre 2020.

32 Également référencée comme *Stratégie de Sortie*.

33 Jov@Emprego : ""Stratégie de "sortie dans la continuité"" , septembre 2021 ; Jov@Emprego "Rapport de mise en œuvre de la stratégie de continuité", novembre 2021.

La stratégie a cherché à concilier, d'une part, la nécessité d'une coordination nationale et, d'autre part, la nécessité de décentraliser les services fournis. Cette conciliation a été obtenue par l'identification d'une entité nationale de coordination, à laquelle ont été associés trois entités d'exécution. La stratégie est claire dans les fonctions assignées à chaque entité. Celles-ci étaient basées sur la mission des entités partenaires, de sorte que l'absorption des responsabilités de Jov@Emprego s'accordait et s'ajoutait au type d'initiatives développées dans la poursuite de leurs missions institutionnelles.

La Stratégie de Continuité a donc identifié la DGEFPEP en tant qu'*entité nationale de coordination et de suivi*. La DGEFPEP a assumé les fonctions de 1) garant de la qualité, de l'efficacité et de l'efficacités des actions locales, 2) financement de projets et programmes locaux, 3) suivi des activités, 4) articulation avec les secteurs stratégiques, 5) identification d'opportunités d'articulation d'appuis institutionnels et/ou financiers, 6) mobilisation de ressources financières, et 7) supervision et orientation.

En complément, la Stratégie a identifié *trois (3) entités d'exécution* :

- 1) À l'IEFP, où sont incluses les Antennes dans le CEFPEP, ont été assignées les fonctions de service d'orientation professionnelle des CEFPEP, attribution de financement pour les jeunes ayant des projets d'entreprise, y compris l'attribution de prix, ainsi que la mise en œuvre d'activités de formation, y compris CODE, GERME (GIN, PIN, Développer votre entreprise (DSN)), *Get Ahead*, Éducation Financière, *Soft Skills*, formations de courte durée, et adaptation de propositions de formation aux idiosyncrasies locales.
- 2) Aux Mairies, notamment dans le cadre des Bureaux de l'Emploi, de l'Entrepreneuriat et de la Jeunesse ou similaires, ont été assignées des fonctions de mise en œuvre de la Feuille de Route pour l'Insertion, de travail de proximité pour la sensibilisation au marché du travail - opportunités d'emploi et de formation, travail indépendant, droits et devoirs du travail -, de mobilisation de ressources locales, ainsi que la mise en œuvre d'activités de formation pour des groupes spécifiques, y compris GERME. Au moment de la réalisation de cette évaluation, neuf (9) municipalités avaient alloué des espaces physiques et des ressources humaines pour la poursuite de Jov@Emprego, à savoir les municipalités de São Domingos, São Lourenço dos Órgãos, São Salvador do Mundo, Santa Cruz, Tarrafal de Santiago, São Miguel, Tarrafal de São Nicolau, Mosteiros³⁴ et, depuis décembre 2021, São Miguel³⁵. Le nombre de municipalités s'est élargi par rapport au nombre de municipalités partenaires de Jov@Emprego. Cette croissance est en partie due à la proactivité de Jov@Emprego à contacter plusieurs structures municipales. La croissance indique que le Programme reste pertinent dans les contextes locaux et que les partenaires locaux s'y intéressent. Il indique également la durabilité du Programme *vis-à-vis* de la disponibilité de certaines Municipalités à accueillir la continuité du Programme.
- 3) À la Pró Empresa a été assignée la poursuite du *Startup Challenge*, la gestion de la plateforme en ligne du *Guide de Financement*, ainsi que des actions d'incitation à la formalisation des activités de l'économie informelle telles que *Sucuripa50*. Selon les informations recueillies, Pró Empresa s'est positionné pour recevoir le soutien du *Accelerator LAB* du PNUD pour le suivi des bénéficiaires de ses interventions.

Le laps de temps entre l'élaboration et le début de la mise en œuvre de la Stratégie de Continuité est court par rapport à cette évaluation. Ce fait rend impossible une évaluation complète de la capacité de fonctionnement de la Stratégie de Continuité, surtout si l'on considère les grands défis du système d'emploi et de formation professionnelle au Cap-Vert, parmi lesquels se distinguent les niveaux élevés de chômage et de NEETs, ainsi que les lacunes en matière de formation professionnelle, de qualité du travail et de compétitivité entrepreneuriale.

³⁴ Jov@Emprego "Rapport de mise en œuvre de la stratégie de continuité", novembre 2021.

³⁵ Grand-Duché de Luxembourg (Ambassade au Cabo Verde): "Inauguration du Service Jov@Emprego de São Miguel", 17 décembre 2021.

6.6.2. INDICES DE DURABILITÉ ÉTENDUE

En plus de l'appropriation par les partenaires déjà mentionnée, certains facteurs pertinents indiquent une probabilité satisfaisante que les résultats du Programme soient durables et maintenus, ou même étendus. Parmi ceux-ci, on souligne l'appropriation du Programme par le gouvernement, l'amélioration des effectifs des partenaires, l'amélioration des équipements chez certains partenaires, l'existence d'un ensemble de ressources favorisant l'institutionnalisation et la pérennité des actions mises en œuvre, ainsi que la réceptivité positive des actions du Programme tant par les bénéficiaires du Programme (ex. jeunes, chômeurs, femmes dans le secteur informel) que par le tissu économique.

L'appropriation du gouvernement du Cap-Vert est claire, par exemple, selon les mots d'Olavo Correia - Vice-Premier Ministre et Ministre des Finances - qui en juillet 2021, après avoir présidé la VI^{ème} Rencontre Nationale des Antennes du Jov@Emprego, a assumé l'impact positif du Programme sur la promotion de l'emploi et de l'employabilité au Cap-Vert. À cette occasion, il a assumé l'engagement d'inclure Jov@Emprego dans le budget de l'État du Cap-Vert, ainsi que sa méthodologie³⁶. Malgré la fin du Programme, Olavo Correia a assumé que même la marque Jov@Emprego allait perdurer. L'engagement financier a été réalisé par le biais du budget de la DGEFPEP. Malgré l'allocation de ressources financières pour les initiatives liées à Jov@Emprego, il y a une reconnaissance claire de l'insuffisance de fonds. C'est pourquoi Olavo Correia a exprimé son intention de travailler avec des partenaires tels que le PNUD et le Grand-Duché de Luxembourg - dans le cadre du Programme Indicatif de Coopération (PIC) V - afin de surmonter les contraintes financières. D'après les entretiens menés avec les différents partenaires, l'intérêt du gouvernement est clair, mais les éventuelles indisponibilités financières sont considérées comme l'un des obstacles majeurs à la durabilité du Programme.

En ce sens, la durabilité du Programme est, aussi, liée à la possible - et réalisable - coordination et complémentarité de Jov@Emprego avec d'autres programmes et partenaires mentionnés ci-dessus, tels que le programme *Safety nets and revenue recovery for the poorest households and women informal workers in Cabo Verde*, de l'OIT et du Fonds d'Urgence International des Nations Unies pour l'Enfance (UNICEF), le *Programme d'Inclusion Sociale et Productive* de la Banque Mondiale³⁷, entre autres.

Au-delà de déclarations et d'engagements, l'appropriation par le gouvernement des méthodes et des orientations de Jov@Emprego se manifeste dans divers documents stratégiques, dont le Plan National pour l'Emploi (PNE), dont l'élaboration a bénéficié des contributions de Jov@Emprego. De même, Jov@Emprego a joué un rôle essentiel dans l'établissement d'un cadre juridique pour la mise en œuvre de la Formation à Distance³⁸. Les changements apportés au cadre juridique constituent également des indicateurs tant de l'impact que de la durabilité du Programme.

De la même façon, les améliorations apportées aux effectifs des partenaires indiquent la durabilité du Programme. Ces améliorations comprennent, d'une part, l'autonomisation du personnel par diverses actions de formation (par exemple, GERME), ainsi que le soutien à l'embauche de personnel technique. Au niveau du renforcement des capacités des effectifs, se distinguent les formations de formateurs qui ont permis d'élargir le pool de ressources humaines habilitées à former d'autres formateurs (par exemple, la formation de deux formateurs en maîtres Formateurs), ainsi que de former des bénéficiaires. Par ailleurs, lors des entretiens menés dans le cadre de cette évaluation, il est apparu que les profils des techniciens des partenaires sont un élément crucial pour la réussite des activités mises en œuvre. Ainsi, en plus de la quantité de ressources humaines, il est perceptible l'existence d'une préoccupation pour la qualité des ressources humaines, tant au niveau des compétences techniques qu'au niveau du profil pour le

³⁶ Correia, Olavo: "Acte de clôture de la VI^e Rencontre Nationale des Antennes du Jov@Emprego...", Facebook (@VicePMeMFOoficial), 03 juillet 2021, (consulté le 17/12/2021)..

³⁷ Ministère des Finances : " Banque Mondiale Finance Projet d'Inclusion Sociale ", 2019 (consulté le 13/12/2021).

³⁸ Ministère des Finances : " Réglementation pour la formation professionnelle à distance au Cap-Vert ", Note d'information, juin 2020.

travail spécifique. Cela signifie donc une plus grande exigence envers les effectifs, une exigence qui découle de l'expérience du Programme.

Parallèlement à l'amélioration des effectifs, Jov@Emprego a contribué à l'amélioration d'équipements et d'espaces chez certains partenaires tels que les collectivités locales (par exemple, mobilier de bureau, *Uninterruptible Power Supply* (UPS), outils informatiques, signalétique). En outre, plusieurs ressources générées par le Programme (par exemple, des manuels) ont été mises à la disposition des partenaires³⁹. Ces améliorations augmentent la capacité de réponse des partenaires, en leur fournissant les moyens physiques pour mieux répondre aux exigences des bénéficiaires finaux.

Tout au long de son développement, Jov@Emprego a constitué un important acquis de ressources issues du Programme. Cet acquis est disponible en ligne et a été transférée aux différents partenaires, dont la DGEFPEP, l'IEFP et Pró Empresa. Cet acquis comprend des manuels de formation et de méthodologie dûment adaptés et mis à la disposition des partenaires, des réseaux sociaux⁴⁰, ainsi que plusieurs vidéos disponibles sur YouTube, qui incluent à la fois des témoignages et des vidéos éducatives sur les *SoftSkills*⁴¹. La permanence et le transfert de l'acquis générée, permet d'envisager la constitution d'une mémoire institutionnelle qui favorise la durabilité.

Au niveau des bénéficiaires finaux, les consultations réalisées ont permis de vérifier que, globalement, les bénéficiaires considèrent la participation au Programme comme positive tant pour leur vie professionnelle que pour leur vie personnelle. En outre, les bénéficiaires finaux consultés dans le cadre de cette évaluation ont déclaré qu'ils recommanderaient le Programme. Interrogés sur leurs futures recommandations, ils ont indiqué des éléments pour l'expansion du Programme, y compris la portée géographique, l'offre de formation, le suivi post-formation, l'accès au financement et le nombre de bénéficiaires.

Les réponses obtenues permettent de vérifier que les bénéficiaires ont perçu à la fois l'utilité et les limitations du Programme, de sorte qu'il y a un potentiel d'augmentation de la masse critique populaire par rapport au Programme, ce qui peut déclencher plus de demandes et d'exigences menant à la continuité du Programme. De même, la consultation des bénéficiaires finaux a permis d'évaluer l'importance pratique des actions de suivi post-formation afin de garantir et de renforcer les capacités développées. Ainsi, les entretiens avec les bénéficiaires indiquent que la durabilité du Programme est également liée à la capacité de maintenir des niveaux acceptables de suivi post-formation. Il convient toutefois de souligner les limites méthodologiques de cette évaluation dans ce domaine, de sorte qu'une étude consacrée à l'évaluation de la situation des bénéficiaires après les actions de Jov@Emprego est recommandée, afin de mesurer le degré d'utilité des actions de suivi post-formation.

En ce qui concerne le secteur privé, les entretiens menés avec les partenaires indiquent un lien croissant entre les entreprises et les services publics d'emploi et de formation professionnelle. Des activités de visites et de consultation auprès des entreprises, comme mentionné précédemment, ont contribué à ce lien. Certains entretiens indiquent qu'il y a eu une augmentation progressive des demandes des entreprises pour les services de Jov@Emprego, notamment au niveau du recrutement et de la formation du personnel. Ce lien indique que Jov@Emprego a commencé à modifier les comportements et à mettre en valeur d'importantes synergies avec le tissu entrepreneurial dans certaines antennes, notamment l'Antenne de Fogo et Brava. Toutefois, comme mentionné précédemment, le Programme visait à promouvoir une APLD, c'est-à-dire, à répondre directement aux besoins spécifiques du marché. À cet égard, la nécessité d'une implication systématique du secteur privé dans les activités d'intégration professionnelle demeure. D'après les informations recueillies, si l'on considère le nombre de visites aux entreprises,

³⁹ Jov@Emprego "Rapport de mise en œuvre de la stratégie de continuité", novembre 2021.

⁴⁰ <https://www.facebook.com/jovemprego>

⁴¹ https://www.youtube.com/channel/UCIT02dDhUt6f_ywJBLtzfOQ/videos

l'implication était disparate dans les différentes Antennes, une plus grande uniformité serait donc souhaitable.

Tout aussi pertinent a été le soin apporté par Jov@Emprego à la formation de formateurs du secteur privé, ce qui a augmenté le nombre de ressources humaines locales disponibles. La Stratégie de Continuité indique déjà la possibilité de recourir à des centres de formation privés et à des ONG pour le développement d'activités liées à l'emploi, à l'employabilité et à la formation professionnelle.

Les défis pour la continuité des actions du Programme sont élevés, mais les indicateurs présentés ici indiquent une orientation stratégique pour la continuité dont la bonne exécution peut garantir la durabilité effective des résultats obtenus. Dans ce sens, la bonne coordination du secteur dans son ensemble par les autorités publiques nationales, à travers un agenda unique pour le secteur, constitue un élément clé pour l'alignement adéquat des différents projets sur les engagements nationaux, la rationalisation des ressources (humaines, techniques et financières) et la durabilité.

6.6.3. INTÉGRATION DU DIALOGUE SOCIAL, DU TRIPARTISME ET DES NORMES INTERNATIONALES DU TRAVAIL

Selon les consultations menées par cette évaluation, le Programme a intégré le dialogue social et le tripartisme.

Dès sa conception, le Programme a inclus un processus de consultation participative où ont été inclus des institutions gouvernementales (par exemple Pró Empresa, DGEFPEP, IEPF), des institutions éducatives (par exemple US), des associations d'entreprises, des associations de jeunes et de femmes, la société civile, des représentants d'entreprises et des petits entrepreneurs. Ce dialogue a permis l'élaboration d'un diagnostic de besoins adéquat, ainsi que les différentes adaptations du Programme aux changements conjoncturels.

Bien qu'inclus dans la conception du Programme, le dialogue effectif n'a eu lieu de manière plus incisive qu'à partir de 2020. Ceci a été particulièrement perceptible après l'Évaluation à Mi-parcours de 2020 et a eu des effets bénéfiques pour la réalisation des objectifs du Programme. Des exemples de bénéfices incluent : le soutien technique pour l'opérationnalisation de l'Observatoire, une plus grande implication de Pró Empresa dans le développement d'actions de formalisation des affaires, ainsi que la participation des Antennes et de CEFP dans la définition des objectifs annuels du Programme.

En conséquence, l'appropriation des concepts, des pratiques et des outils par les partenaires s'est accrue. Le meilleur exemple d'appropriation se trouve dans la Stratégie de Continuité du Programme, qui a été capable - comme indiqué dans le sous-chapitre Orientation vers l'Impact et la Durabilité - de transférer efficacement les différents domaines et compétences du Programme entre les différents partenaires. Les réunions du Comité Technique ont été déterminantes à cet effet.

En ce qui concerne le tripartisme, une participation plus résiduelle des syndicats a été constatée face à la consultation avec le gouvernement et les représentants des employeurs. Lors de l'entretien, la participation la plus résiduelle des syndicats a été justifiée par l'implication directe du programme avec les bénéficiaires, ainsi que par la perception que l'encadrement des jeunes ne stimule pas l'intégration avec les syndicats. L'exception à ce scénario est le travail effectué avec le syndicat des travailleurs informels (syndicat des travailleurs domestiques) qui n'est pas formellement constitué.

La faible implication des syndicats est une lacune du Programme. En tant que *stakeholders* importants dans le secteur de l'emploi, les syndicats sont des pièces fondamentales pour le travail décent. Leur plus grande implication aurait pu renforcer les activités du Programme concernant la diffusion des droits et devoirs du travail - éléments essentiels pour la dignité du travail -, en garantissant à ce que les jeunes aient à l'avenir d'autres moyens d'accéder à l'information sur leurs droits. En outre, tout comme le Programme a contribué à rapprocher les jeunes des entreprises, il

aurait pu également rapprocher les jeunes des structures dont la fonction sociale est de défendre les droits des travailleurs contre d'éventuels abus. Ainsi, à l'avenir, cette évaluation suggère un dialogue et une intégration systématiques tant des entreprises que des syndicats afin de contribuer à un développement équilibré et durable du secteur de l'emploi au Cap-Vert.

Enfin, le Programme répond à des normes internationales du travail de l'OIT, notamment en ce qui concerne la promotion de la création d'emplois décents, et a contribué positivement à répondre aux priorités de la promotion du travail décent, dont l'élaboration a compté avec la collaboration de l'OIT. Des exemples de cette contribution sont les actions déclenchées pour soutenir les jeunes et les femmes dans l'insertion professionnelle et la création d'auto-emplois, ainsi que pour soutenir la transition des entreprises de l'économie informelle à l'économie formelle (par exemple, le Projet Sucupira50), ainsi que les actions de diffusion des droits et des devoirs du travail.

6.7. ANALYSE DE LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS DE L'ÉVALUATION À MI-PARCOURS

L'Évaluation à Mi-parcours réalisée en octobre 2020 a présenté un ensemble de recommandations, pour lesquelles il est analysé ci-après dans quelle mesure le Programme y a répondu.

Recommandation Évaluation à Mi-parcours	Réponse du Programme
<p>Explorer les liens de complémentarité et de cohérence avec les autres programmes existants dans le secteur (que ce soit avec les programmes financés par le Luxembourg ou avec d'autres donateurs dans le pays, comme la Banque Africaine de Développement ou l'Union Européenne), ce qui peut être un moyen d'optimiser les ressources en ce qui concerne les déplacements sur le terrain, l'embauche de spécialistes, les ressources humaines des programmes et, surtout, d'éviter les chevauchements. Ceci peut être réalisé en établissant un dialogue régulier entre les programmes, dirigé de préférence par les entités du secteur de l'emploi du pays, qui doivent promouvoir la concertation de leurs interventions respectives de manière claire et transparente. Un dialogue plus concerté entre l'équipe du Programme et l'ambassade du Luxembourg pourrait également favoriser une meilleure compréhension et synergie entre les activités développées et les attentes de financement.</p>	<p>Le programme a répondu à cette recommandation en explorant ses liens de complémentarité avec certains projets du secteur. A noter : le projet <i>Safety Nets and revenue recovery for the poorest households and women informal workers in Cabo Verde</i>, dans lequel Jov@Emprego a fait partie de l'identification des bénéficiaires et de leur formation ; l'établissement d'un partenariat avec le Programme d'Inclusion Sociale et Productive de la Banque Mondiale ; l'intégration de la méthodologie de Jov@Emprego par Pró Empresa dans ses programmes ; et la création d'une synergie avec l'<i>Accelerator Lab</i> du PNUD dans le Projet Sucupira 50.</p> <p>Au niveau des différentes interventions de la Coopération Luxembourgeoise, le Programme prévoyait d'établir des synergies avec CVE/081 et PADFI. Malgré l'intention initiale, la mise en œuvre des synergies en termes de ressources humaines et financières a manqué d'une systématisation en dehors du Comité de Pilotage. La concertation entre les différents acteurs concernés a été insuffisante.</p> <p>Il convient également de noter l'amélioration de la coordination et du dialogue avec l'ambassade du Luxembourg, à travers divers mécanismes formels et informels.</p>

	(Critère : <i>Pertinence Stratégique et Cohérence</i>)
Réfléchir à la nécessité de mettre davantage l'accent sur les municipalités les plus reculées des îles, en renforçant les synergies avec les associations communautaires et de jeunes, qui surmontent les difficultés accrues rencontrées par les jeunes vivant dans des zones plus difficiles d'accès.	En raison de l'intention d'institutionnaliser les résultats du Programme, Jov@Emprego a été étendu à de nouvelles municipalités. Cela a permis de toucher plus de jeunes et de femmes dans des endroits plus reculés, avec une structure pour la Feuille de Route d'Insertion dans toutes les municipalités partenaires. (Critère: <i>Performance et Efficacité</i>)
Renforcer les synergies et l'articulation entre les antennes, les IMF et les différents acteurs de financement, pour appuyer et orienter les jeunes vers des alternatives de financement adéquates.	Afin de renforcer les synergies et l'articulation entre les antennes, les IMF et les différents acteurs de financement, des efforts ont été entrepris, notamment dans le développement de produits financiers pour les jeunes. Toutefois, il reste nécessaire de consolider davantage ce résultat afin d'améliorer l'accès des jeunes au financement par des stratégies alternatives. (Critère: <i>Performance et Efficacité</i>)
Planifier pour l'impact de la pandémie de COVID-19. <i>Soutenir et former les antennes et les institutions bénéficiaires pour une réponse concertée et adéquate afin de soutenir les jeunes et les femmes qui en ont bénéficié et les nouveaux bénéficiaires, surtout pour garantir la pérennité des emplois et la survie des entreprises créées. Cette phase d'indéfinition devrait également favoriser une réflexion sur la matrice socio-économique productive du pays à l'avenir, et sur la manière dont les activités futures devraient refléter ces aspects.</i>	Des études ont été menées pour évaluer l'impact de la pandémie sur les jeunes bénéficiaires et les travailleurs informels ("Évaluation Rapide des Impacts de la COVID-19 sur les travailleurs et les unités de l'Économie Informelle"; et "Impact de la COVID-19 sur les bénéficiaires de Jov@Emprego - insérés sur le marché du travail"). Dans les deux études, il est recommandé d'améliorer l'accès au financement et d'alléger les procédures bureaucratiques d'accès au financement comme mesure pour atténuer l'impact de COVID-19 sur les bénéficiaires. Dans l'étude concernant les bénéficiaires, il est conclu que la crise sanitaire a fini par entraîner une plus grande résilience de la part des bénéficiaires. Ceci est également abordé par les informateurs clés ⁴² . A noter l'importance de la formalisation des affaires qui a été abordée avec le projet Sucupira ⁵⁰ . En outre, le Programme a adapté ses actions pour répondre aux exigences de la situation pandémique, notamment en mettant l'accent des actions de formation e-learning. (Critère: <i>Performance et Efficacité</i>)
Consolider les interventions du Programme auprès des contreparties nationales. <i>S'assurer qu'il existe une capacité de réponse adéquate aux interventions prévues dans le Programme, à travers le renforcement des capacités des entités intégrant les antennes, afin de garantir la personnalisation et l'adaptation des activités au contexte local et au secteur privé, ainsi que d'assurer un meilleur suivi des jeunes.</i>	Cette recommandation a été abordée avec l'appropriation du Programme par les partenaires nationaux. Cela résulte de la distribution des responsabilités à chacun des partenaires concernés par la Stratégie de Continuité, ce qui permet l'institutionnalisation du Programme. De même, chaque partenaire a apprécié la contribution du Programme en prévalant des discussions stratégiques avec les partenaires

	<p>nationaux, représentant l'appropriation de l'approche, des concepts et des outils du Programme. (Critère: <i>Lignes Directrices pour l'Impact et la Durabilité</i>)</p>
<p>Créer un système de suivi simple du Programme, permettant d'enregistrer la progression des résultats au moyen d'indicateurs préalablement définis, ainsi qu'un registre complet et mis à jour des bénéficiaires..</p>	<p>Le Programme a répondu à cette recommandation en réalisant des études et des évaluations de certaines activités majeures menées, telles que le Projet Sucupira50 et le Startup Challenge ; ainsi que de l'Impact de la COVID-19 sur les bénéficiaires de Jov@Emprego. Il existe également un registre des activités réalisées et un registre du nombre de bénéficiaires, ventilé par année et par antenne avec la caractérisation des bénéficiaires finaux par âge, sexe, localité et île. (Critère: <i>Validité de la Conception</i>)</p>
<p>Redimensionner les ressources humaines du Programme, à court terme, principalement au niveau des activités des antennes sur le terrain, où elles ont besoin d'un plus grand renforcement pour atteindre les objectifs et, spécifiquement, du soutien d'une ressource pour le domaine du Suivi et de l'Évaluation..</p> <p>A long terme, veiller à ce que les animateurs aient une plus grande disponibilité, si possible une exclusivité, pour exercer leurs fonctions, en assurant un contact et un contrôle plus étroit des jeunes.</p>	<p>Les ressources humaines du Programme ont été renforcées avec l'introduction d'une Consultante du Projet depuis avril 2021. Toutefois, l'expert dans le domaine de la microfinance n'a pas été remplacé après son départ. En ce qui concerne les Antennes, il y a eu le renforcement des ressources humaines dans les équipes du CEFP avec des stagiaires⁴³. La volonté que cette question soit renforcée est présente, car l'accompagnement des jeunes est resté insuffisant, mais il n'y a pas eu de progrès significatif dans ce domaine. (Critère: <i>Utilisation Efficace des Ressources</i>)</p>
<p>Définir la stratégie de sortie du Programme, en collaboration avec la contrepartie nationale, qui inclut la décision de qui prendra en charge la transition et quelles actions planifier pour la phase de transition..</p>	<p>Le Programme a agi conformément à cette recommandation, ayant développé une Stratégie de Continuité cohésive et bien structurée, menant à l'institutionnalisation du Programme. Dans ce contexte, une répartition des responsabilités et des ressources a été développée entre les partenaires (DGEFPEP, IEFP, Municipalités et Pro Entreprise). La DGEFPEP assurera la coordination nationale et le suivi, tandis que les autres seront des entités d'exécution. Chacun avec des responsabilités assignées au niveau de la mise en œuvre de formations, de la mise en œuvre de la Feuille de Route pour l'Insertion, de la poursuite du Startup Challenge, des actions d'incitation à la formalisation, c'est-à-dire couvrant la plupart des actions développées par Jov@Emprego.. (Critère: <i>Lignes Directrices pour l'Impact et la Durabilité</i>)</p>

⁴³ Entretien réalisé le 7 décembre 2021.

7. CONCLUSIONS

Dans l'ensemble, le Programme a produit des résultats positifs, contribuant de manière positive à l'amélioration du système de formation, d'emploi et d'employabilité. L'action du Programme a été intégrée, ayant répondu à des défis à plusieurs niveaux (macro, méso et micro), notamment l'amélioration du cadre stratégique et législatif national, le renforcement du dialogue et des structures de plusieurs *stakeholders* intervenant dans le secteur de l'emploi, et le travail systématique auprès des populations vulnérables (c'est-à-dire, les jeunes et les femmes opérant dans l'économie informelle) conduisant à leur employabilité, à la dignité du travail et à une meilleure protection sociale.

Les résultats de l'évaluation suggèrent un fort alignement du Programme Jov@Emprego sur les priorités nationales, y compris la Stratégie Nationale pour la promotion du Travail Décent et le PEDS 2022. La conception du Programme a reflété les consultations menées avec un ensemble de *stakeholders* pertinents pour le secteur, en définissant des résultats et des produits pertinents pour répondre aux besoins concrets tant des groupes vulnérables que des partenaires du secteur, notamment la DGEFPEP, l'IEFP et le CEFP. Une planification flexible et adaptée à la COVID-19 a été mise en place, ainsi que des plans de travail annuels élaborés avec une plus grande implication des *stakeholders* à partir de 2020.

Au niveau de la cohérence, Jov@Emprego a cherché à exploiter des synergies et des points de complémentarité avec d'autres initiatives en cours dans le pays, à travers d'autres projets de l'OIT et du PNUD, d'autres donateurs, des partenaires nationaux. En ce qui concerne la coordination avec les programmes financés par le Luxembourg pour soutenir l'emploi et l'employabilité, soulignons une sous-exploitation des lignes de complémentarité des activités et des ressources.

En ce qui concerne la validité de la conception, au niveau de la conception du Programme, l'évaluation a constaté que les résultats (effets) et les produits étaient pertinents pour combattre le chômage des jeunes et soutenir la création d'emplois indépendants. Toutefois, l'absence de définition d'indicateurs au niveau de l'objectif général et des résultats du cadre logique du Programme a limité l'analyse de la portée du Programme à un niveau plus élevé, notamment les objectifs à long terme.

Le Programme a contribué efficacement à la transformation de paradigme dans l'approche institutionnelle du secteur de l'emploi, de l'employabilité et de la formation professionnelle, qui s'est caractérisée, d'une part, par une plus grande adaptation de l'offre publique aux besoins du tissu entrepreneurial du Cap-Vert et, d'autre part, par une plus grande implication et collaboration avec le secteur privé. La flexibilité et l'adaptation de l'offre à la demande ont constitué un facteur d'innovation du Programme dans le contexte local. Les différentes actions développées par le Programme ont été globalement bien accueillies, dénotant toutefois des lacunes en termes de suivi des bénéficiaires dans le post-formation/post-insertion professionnelle (emploi salarié et auto-emploi). Les lacunes en matière de suivi efficace résultent des limitations au niveau des RH, et le renforcement des équipes doit donc être considéré comme une nécessité pour améliorer l'efficacité du Programme.

En outre, il a été constaté qu'il est nécessaire d'impliquer davantage le secteur privé - y compris les entreprises et les syndicats - pour la promotion de l'insertion professionnelle et la création d'un travail décent. Une plus grande implication du secteur privé générerait des gains et de la complémentarité au travail développé par les partenaires du Programme. En ce qui concerne l'auto-emploi, l'évaluation a constaté que, malgré les efforts du Programme, des obstacles importants à l'accès au financement persistent, ce qui a des effets négatifs sur l'environnement entrepreneurial dans le pays. Ainsi, en plus d'améliorer le système d'attribution de financements par des voies traditionnelles (par exemple, les banques, les lignes de crédit), il est important

d'entamer des efforts pour le développement de voies alternatives et plus agiles, tels que les systèmes *crowdfunding* peuvent potentiellement être.

Toujours au niveau de l'environnement des MPME, le Programme a développé un travail très pertinent dans l'orchestration d'une approche intégrée pour soutenir la transition des unités d'affaires de l'économie informelle vers l'économie formelle. Cette typologie d'action du programme a produit des effets largement positifs, dignes d'être étudiés en vue d'une future reproductibilité.

Le Programme a utilisé efficacement les ressources financières allouées. Au cours de la période 2017 à 2021, le montant de 3 544 508,75 USD a été utilisé, ce qui correspond à 98,29% du montant total budgétisé. L'exécution a été soutenue par le fait qu'une prorogation d'une année supplémentaire de mise en œuvre du projet a été approuvée (en novembre 2020), permettant au programme d'utiliser le montant restant jusqu'en février 2022 (environ 851 173,81 USD).

En ce qui concerne l'efficacité de la gestion, le format de l'équipe centrale du Programme est manifestement réduit par rapport à ce qui était initialement prévu dans le PRODOC. La structure de gestion du Programme a montré certaines lacunes au niveau de la coordination et de la collaboration entre les agences de mise en œuvre (OIT et PNUD). L'existence de procédures différentes, ainsi qu'une gestion financière et technique distincte, n'ont pas favorisé une action conjointe efficace.

Les défis pour la continuité des actions du Programme sont élevés, mais les indicateurs et les indices recueillis dans cette évaluation indiquent une orientation stratégique pour la continuité, dont la bonne exécution peut garantir la durabilité effective des résultats obtenus, principalement en raison des niveaux élevés d'appropriation et de compréhension transversalement vérifiés dans les structures de gouvernance, les partenaires et les bénéficiaires finaux.

8. LEÇONS APPRISSES ET BONNES PRATIQUES

Ce chapitre se concentre sur les leçons apprises et les bonnes pratiques tirées de la mise en œuvre du Programme Jov@Emprego, sur la base des éléments recueillis dans le cadre du processus d'évaluation, et vise à tirer profit de l'expérience acquise avec celui-ci, pour identifier des pistes permettant d'améliorer la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité, pour l'expansion du Programme ou pour de futurs programmes dans différents contextes.

Leçon apprise (LA)

LA1. L'approche d'intervention agrégative aux niveaux macro, méso et micro, avec des mécanismes décentralisés, favorise la construction d'un SFPI national cohérent et intégré.

L'approche d'intervention agrégative aux niveaux macro, méso et micro, avec des mécanismes décentralisés, favorise la construction d'un SFPI national cohérent et intégré. La conception du Programme a inclus des efforts au niveau macro (par exemple, la poursuite d'une approche de l'emploi axée sur la demande, des modifications législatives), au niveau méso (par exemple, le renforcement des stakeholders pertinentes dans le SFPI) et au niveau micro (par exemple, le travail direct avec les bénéficiaires en situation de fragilité) qui ont permis de répondre aux défis du SFPI d'une manière agile et ciblée aux différents niveaux. En outre, l'effort de décentralisation par l'insertion d'Antennes dans des unités décentralisées a permis de répondre aux défis liés à

la territorialisation du PEDS, ainsi que de rendre la réponse plus flexible et adaptée aux idiosyncrasies locales tant en milieu urbain que rural.

LA2. Le suivi des bénéficiaires post-formation et/ou post-insertion sur le marché du travail est pertinent pour garantir l'efficacité des programmes d'employabilité. Le suivi post-formation et/ou post-insertion constitue un outil important pour détecter les lacunes dans les processus de formation et/ou les méthodes d'employabilité. En outre, ils sont indispensables pour évaluer la qualité et la durabilité des emplois, y compris les emplois indépendants et les emplois salariés, générés à la suite des programmes. La phase de suivi est exigeante du point de vue des méthodes de collecte des données et des Ressources Humaines affectées, et la définition des objectifs prévus pour l'insertion professionnelle doit donc tenir compte de cette exigence.

LA3. La centralisation de la gestion de programmes et de projets dans une seule unité de gestion autonome favorise leur mise en œuvre. La structure de gestion bipartite du Programme entre l'OIT et le PNUD a généré des inefficacités en obligeant à la dualité des pratiques et des méthodes de travail. De plus, elle a empêché une approche intégrée des différents résultats du Programme. Il faut cependant noter que la gestion centralisée doit être flexible pour accueillir des initiatives décentralisées capables d'adapter les réponses formulées aux exigences locales.

Bonne Pratique (BP)

BP1. L'approche intégrée utilisée pour promouvoir la transition des activités de l'économie informelle vers l'économie formelle dans les projets pilotes de Jov@Emprego a généré des gains systémiques à plusieurs niveaux dans les communautés cibles. Le Programme a investi dans des actions de proximité avec des travailleuses et des entrepreneurs de l'économie informelle par le biais de structures de mise en œuvre locales telles que Pró Empresa et l'INPS afin d'aider à la transition des entreprises de l'économie informelle vers l'économie formelle. Les actions comprenaient un cocktail d'actions d'information et de sensibilisation à la citoyenneté et à l'inscription à l'INPS, de la formation dans les domaines de l'éducation financière et de la gestion d'entreprises (par exemple, la formation Get Ahead), ainsi que des opportunités de financement après la formalisation des entreprises. L'approche intégrée suivie par le Programme a généré des gains pour les entreprises (par exemple, des améliorations dans le processus de gestion, une sécurité accrue pour les entrepreneurs en ayant accès à la protection sociale publique, une rentabilité accrue), pour l'administration publique (par exemple, insertion des entreprises sur le marché formel, la collecte d'impôts, la création d'emplois), et pour les travailleurs (meilleures conditions de soutien social).

BP2. L'élaboration de plans de travail de manière participative entre les différents partenaires impliqués dans des projets / programmes favorise les niveaux de participation et d'appropriation par les partenaires, ce qui génère des gains dans la durabilité des actions. A partir de 2020, le Programme a approfondi les niveaux de participation des partenaires à la définition des plans de travail annuels, ce qui a favorisé leur engagement et leur appropriation des objectifs définis. L'engagement accru a contribué à la définition d'une *Stratégie de Continuité*, dans laquelle les actions du Programme ont été clairement distribuées et prises en charge par ses partenaires.

9. RECOMMANDATIONS

Les recommandations présentées sont soutenues par des preuves, des conclusions, des leçons apprises et des bonnes pratiques, et s'adressent aux utilisateurs de l'évaluation (PNUD, OIT et Ambassade du Luxembourg) et les parties prenantes. L'équipe d'évaluation a recueilli des suggestions de recommandations lors des consultations avec les parties prenantes.

Critère : Pertinence Stratégique et Cohérence

R1. Promouvoir la cohérence et le dialogue entre les programmes d'appui à l'emploi et à l'employabilité financés par le Luxembourg, en favorisant une interaction systématique permettant d'explorer des lignes de complémentarité des activités et des ressources. Il n'y a pas eu de dialogue systématique entre les programmes d'aide à l'emploi et à l'employabilité financé par le Luxembourg qui a permis d'explorer des lignes de complémentarité. *(OIT, PNUD et Ambassade du Luxembourg, Priorité Moyenne, Durée Moyen terme, Moyens Ressources).*

Critère : Validité de la conception

R2. Créer un système de Suivi & Évaluation du Programme dès la phase de conception de programmes, afin de permettre d'identifier la ligne de base des indicateurs de résultat et de définir les objectifs, permettant ainsi une meilleure compréhension de la contribution du Programme à ces objectifs à long terme, c'est-à-dire au niveau des changements chez les partenaires et les bénéficiaires. *(OIT et PNUD, Priorité Haute, Durée Court terme, Moyens Ressources).*

Critère: Performance et Efficacité

R3. Promouvoir systématiquement l'implication du secteur privé - entreprises, associations d'entreprises, associations professionnelles et syndicats - dans les activités d'amélioration du SFPI. Cette implication permettra d'améliorer l'adaptation des programmes de formation et des stratégies d'employabilité aux différents contextes locaux et sectoriels. Cela favoriserait l'objectif de promouvoir une APLD. *(OIT, PNUD et le Gouvernement, Priorité Haute, Durée Long terme, Moyens Ressources).*

Critère: Efficacité de la gestion

R4. Investir dans des équipes de gestion plus solides, en centralisant la coordination en une seule personne - pour faciliter les processus bureaucratiques et procéduraux lorsque le projet ou le programme comprend plusieurs entités - ainsi qu'en embauchant des RH pour les tâches de suivi et d'évaluation, et le renforcement administratif. En outre, dans les projets conjoints, le format de gestion du projet doit être convenu entre les agences dès la phase de conception du projet. *(OIT et PNUD, Priorité Haute, Durée Court terme, Moyens Ressources).*

Critère: Orientation vers l'Impact et la durabilité

R5. Renforcer le volet du suivi continu des bénéficiaires finaux pour garantir l'efficacité et la durabilité des interventions, ainsi que pour évaluer leur degré d'utilité et d'efficacité à long terme. Le suivi post-formation et/ou post-insertion est un outil important pour la détection des lacunes dans les processus de formation et/ou les méthodes de employabilité. *(Gouvernement, OIT et PNUD, Priorité Moyenne, Durée Long terme, Ressources élevées).*

ANNEXES

1. **TERMES DE REFERENCE**
2. **MATRICE DE L'EVALUATION**
3. **Liste des entretiens avec les informateurs clés et les bénéficiaires**
4. **INSTRUMENTS DE COLLECTE DE DONNÉES**
5. **TABLEAU DES RÉSULTATS PRÉVUS VS. ATTEINTS**
6. **LEÇONS APPRISES ET BONNES PRATIQUES**

1. TERMES DE REFERENCE

Termes de référence pour l'évaluation finale indépendante du programme d'appui à l'emploi, l'employabilité et l'insertion
(Programme Jov@Emprego)

Version finale, Novembre 2021

Titre du programme	Programme d'appui à l'emploi, l'employabilité et à l'insertion
Code du programme	CPV/16/01/MOUF
Pays	Cabo Verde
Couverture géographique	S. Antão, S. Vicente, S. Nicolau, Santiago Nord et Sud, Fogo/ Brava
Date de l'évaluation	Novembre-Décembre 2021
Organisation des Nations Unies	Programme conjoint - Organisation Internationale du Travail (OIT) et Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)
Unité d'appui technique du BIT	Equipe d'appui Technique au Travail Décent (ETD) Dakar
Contrepartie Nationale	Ministère des Finances
Date de début du programme et de finalisation	Septembre 2017 - Décembre 2021
Donateur et budget du programme	Ministère des Affaires étrangères et européennes du Grand-Duché de Luxembourg 3.606.119 USD
Type d'évaluation	Evaluation finale indépendante
Gestionnaire de l'évaluation	Pacome DESSERO

Sigles et abréviations

ACTEMP	Bureau des Activités pour les Employeurs
ACTRAV	Bureau des Activités pour les Travailleurs
AJEC	Association des Jeunes Entrepreneurs de Cabo Verde
BIC	Business Incubation Center
BIT	Bureau International du Travail
CLE (CODE)	Comprendre L'Entreprise
CFP	Centre de Formation Professionnelle
CNPM	Conseil National du Patronat du Mali
CPO	Country Programme Outcomes: Résultats du programme de pays
CREE	Créer votre Entreprise
CV	Cabo Verde
DEVINVEST	Développement et investissement
DGEFPEP	Direction Nationale d'Emploi et de la Formation Professionnelle
EFTP	Etablissement de Formation Technique et Professionnelle
ETD	Equipe d'appui Technique au Travail Décent
FAO	Fonds des Nations Unies pour l'Agriculture et l'Alimentation
GERME	Gérer Mieux votre Entreprise
HIMO	Haute intensité de Main d'œuvre
IEFP	Institut d'Emploi et Formation Professionnelle
INE	Institut National de Statistique
LuxDev	Lux Development
MPE	Micro et Petites Entreprises
OCDE / CAD	Organisation de Coopération et de Développement Économiques /Comité d'aide au développement
OIT	Organisation Internationale du Travail
OMT	Observatoire du Marché de Travail
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
P&B 2014-15	Programme et budget
PIC	Programme Indicatif de Coopération
PNE	Plan National de l'Emploi
PNFP	Politique Nationale de Formation Professionnelle (juillet 2009),
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour le Développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPTD	Programme par Pays pour la Promotion du Travail Décent
PRODOC	Document de Programme
PROEMPRESA	Agence National pour le Développement des Entreprises
SIMT	Système d'Information du Marché de Travail
« SKILLS »	Direction des compétences et de l'employabilité (COMPÉTENCES)
TRIE	Trouver votre Idée d'Entreprise
UNEG	Groupe des Nations Unies pour l'Evaluation
YOUTH	Jeunes

1. Contexte du programme

Partant d'une analyse de situation que présente la localisation géographique du Cabo Verde, ses caractéristiques démographiques et socio-économiques, soulevant les principaux problèmes auxquelles le pays doit faire face, tenant en compte les vulnérabilités en tant que pays insulaire, de réduite dimension (4,033 km²), faibles précipitations, avec seulement 10% de terres arables. À ces vulnérabilités s'ajoute la forte exposition aux chocs externes tels que la grande dépendance énergétique et de biens alimentaires, notamment les céréales, dont les prix fluctuent en permanence dans les marchés internationaux.

Avec une économie qui présente un taux de croissance avec tendance à la baisse, marqué fortement par la crise économique et financière internationale, avec des impacts négatifs surtout sur les revenus et sur le chômage, le Cabo Verde est soumis à des fragilités, qui demandent des interventions ciblées et coordonnées.

Le marché du travail présente des taux de chômage préoccupants, touchant surtout les jeunes, Par ailleurs, le système d'éducation et de formation professionnelle, qui a enregistré des taux intéressants d'insertion lors de la mise en œuvre de formations adaptées à la demande du marché (Données IEFP : 70% des jeunes formés ont été insérés lors des dernières formations (taux ramené à 54% si l'on intègre les résultats du secteur privé, peu enclin à prendre l'insertion en compte) et le taux de satisfaction des intéressés était de 94%. Les liens institutionnels et opérationnels doivent être renforcés pour améliorer l'impact des nouvelles formations sur le niveau d'insertion des jeunes dans le marché du travail.

2. Présentation du programme

Pour faire face à la situation présentée, un Programme conjoint sur l'Emploi, l'Employabilité et l'Insertion a été proposé par le gouvernement du Luxembourg et mis en œuvre par deux agences partenaires des Nations unies que sont le BIT et le PNUD pour 4.3 années pour un montant de 3,606,119 USD. Ce programme vise à travailler dans la logique de recherche de complémentarités et synergies effectives avec les interventions en cours non seulement menées par les Nations Unies, mais aussi par d'autres partenaires de développement du pays, dont notamment celles dans l'axe 1 du PIC IV de la Coopération Luxembourgeoise (i.e. CVE 081, programme de microfinance d'ADA, coopération triangulaire, etc.). Basé sur les recommandations des OMD ; le Programme du Gouvernement 2011-2016; le plan-cadre des Nations unies pour le développement (PNUAD) et les axes d'intervention du PIC IV (Programme Indicatif de coopération Luxembourg-Cabo Verde), le Programme cible des jeunes candidats à la création d'entreprises ou à l'emploi salarié dans la tranche de population de 15 à 35 ans.

L'objectif de développement du programme est de contribuer au renforcement de l'emploi, de l'employabilité et de l'insertion des jeunes, candidats à la création de MPME ou à l'emploi salarié dans la tranche des 15/35 ans, via la consolidation du système de formation professionnelle et d'insertion, 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 **et par la demande**, 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 aux jeunes dans la mise en œuvre des programmes de création d'emploi et auto-emplois.

Résultats du Programme

5. Les mécanismes d'insertion selon l'approche par la demande sont mieux intégrés au niveau national, et dans le SFPI en particulier
6. L'insertion des jeunes appuyés par le Programme est effective
7. L'offre de financement par les structures de financement est mieux adaptée à la demande des créateurs de MPE
8. L'environnement des MPME est amélioré en termes d'entendement populaire

Le programme intègre les thèmes transversaux comme le genre et inclusion sociale. Il s'inscrit dans les **Objectifs de Développement Durable** (ODDs), plus spécifiquement, il vise à contribuer aux objectifs suivants :

- **ODD 4 Education** : 4.4 L'augmentation (de n%) le nombre de jeunes et d'adultes disposant de compétences, notamment techniques et professionnelles, nécessaires à l'emploi, à l'obtention d'un travail décent, et à l'entrepreneuriat.
- **ODD 8 sur le Travail décent et la croissance économique** : 8.3 Promouvoir des politiques axées sur le développement qui favorisent les activités productives, la création d'emplois décents, l'entrepreneuriat, la créativité et l'innovation et stimulent la croissance des micro-entreprises et des petites et moyennes entreprises et facilitent leur intégration dans le secteur formel, y compris par l'accès aux services financiers.

Il vise aussi à contribuer à l'effet du PNUAD « Croissance inclusive et réduction de la pauvreté » plus particulièrement à l'effet 1.1. « Les populations les plus vulnérables, en particulier les jeunes et les femmes, en milieu rural et urbain, ont un meilleur accès à l'emploi décent et aux programmes de promotion de la production et de la productivité durable ».

Stratégie du programme.

Le programme utilise les outils développés par le BIT, comme GIN/PIN/DSN (CREE/TRIE/Germe), Get Ahead, Education Financière, CODE et instruments de renforcement des capacités.

Ainsi, il appuie les services publics de l'emploi, les organisations publiques d'appui au développement des MPE's, les mairies, les universités, les organisations professionnelles et les organisations d'employeurs et de travailleurs.

La stratégie du Programme, basée sur son engagement à aborder chacun des objectifs ci-dessus, est, de fait, fondée sur deux éléments clefs:

1. La nécessité et l'intérêt de privilégier **l'approche par la demande**
2. Le recours à des **stratégies et méthodologies novatrices**

Le programme a rapporté les principaux résultats suivants jusqu'à juillet 2021 :

Effet 1 : Les principes et mécanismes d'appui à l'insertion intégrant l'approche par la demande sont mieux connus au niveau national, et intégrés dans le Système de formation professionnelle et d'insertion

- 6 Antennes d'Insertion professionnelles - structures opérationnelles du programme au niveau local créées
- Une version numérique du Manuel d'Employabilité a été conçue et élaborée en partenariat avec le CIF/Turim
- La Stratégie National pour la Promotion de l'Emploi Décent – 2021 – 2026 est élaboré

Effet 2 : L'insertion des jeunes selon l'approche par la demande est effective

- 26.855 jeunes ont bénéficié des actions en vue de leur insertion au marché de travail
- Formation des Inspecteurs de la Pêche a été réalisée – 20 jeunes formés – en partenariat avec l'IEFP et l'Unité d'Inspection et d'Assurance de la Qualité (UIGQ)/Ministère de l'Économie Maritime ;
- 51 musiciens (60% hommes), de Santiago Nord et Sud, S. Vicente et Sal, ont bénéficié d'une formation en éducation financière.
- 1.077 jeunes ont été insérés au marché de travail

Effet 3 : L'offre de financement du Système des IMF est mieux adaptée à la demande des créateurs de MPE

- Les Manuels en Éducation Financière - Formateur et Stagiaire - élaboré, édité et diffusé (2.000 exemplaires)
- 2 Formateurs Régional (1 homme et 1 femme) en Education Financière sont formés pour garantir la formation de formateurs au CV et la continuité de l'éducation financière. Dans ce cadre, 16 formateurs (81% hommes) en éducation financières sont déjà formés à Sotavento.
- 1 Guide des produits et services macro-financiers a été élaborée par le biais de la Société Coopérative d'Épargne et de Crédit de soutien aux initiatives d'autopromotion - SOLMI COOP.

Effet 4 : L'environnement des MPME est amélioré en termes d'entendement populaire

- 759 personnes renforcées avec les outils GERME (52% femmes) et 301 plans d'affaires finalisés (58% femmes).
- 60 jeunes de la première édition du Startup Challenge (2019) bénéficie d'une assistance technique pour faciliter leurs pénétrations sur le marché, le démarrage des activités et la formalisation de l'entreprise.
- 189 femmes du secteur informel, opérant sur les marchés de Sucupira, Assomada et Ribeira Grande de Santiago ont été formés en gestion (outil Get Ahead), éducation financière et puis

elles se sont formalisés, avec l'accès au système de sécurité social pour eux et pour les employés.

3. Cadre de l'évaluation

Cette évaluation est prévue dans le PRODOC de ce programme, et est également conduite conformément à la politique du BIT et du PNUD en matière d'évaluation.

Une évaluation indépendante à mi-parcours du programme, géré par le PNUD, a été réalisée en Juin 2020⁴⁴. La présente évaluation finale sera indépendante et conduite par un gestionnaire interne au BIT supervisé par le Senior Monitoring and Evaluation Officer du Bureau régional du BIT pour l'Afrique, qui fournit un appui technique au processus.

L'évaluation a pour objectif la redevabilité, l'apprentissage, la planification et l'acquisition de connaissances. Elle devrait être menée dans le contexte des critères et des approches de l'aide internationale au développement, définis par la norme de qualité de l'évaluation OCDE / CAD et le Code de conduite de l'UNEG pour l'évaluation dans le système des Nations Unies.

En particulier, cette évaluation suivra les directives de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats; et la liste de contrôle 3 des Directives pour l'élaboration des directives d'EVAL, intitulée « Préparation du rapport initial »; la liste de contrôle 4 « méthodologies de validation »; et la liste de contrôle 5 « Préparation du rapport d'évaluation ».

4. Objectifs de l'évaluation

- j) Examiner les contributions du programme aux cadre national de développement, aux objectifs de développement durable et à l'UNSCDF, aux objectifs de l'OIT et du PNUD et particulièrement aux besoins des bénéficiaires finaux;
- k) Évaluer les résultats obtenus du programme, en identifiant les facteurs ayant affecté la mise en œuvre du programme (de manière positive et négative);
- l) Analyser les stratégies de mise en œuvre du programme en ce qui concerne leur efficacité qui ont contribué à l'atteinte des résultats du programme; y compris des résultats inattendus;
- m) Examiner la structure institutionnelle, la capacité d'exécution du programme, les mécanismes de coordination, l'utilisation et l'utilité des outils de gestion, y compris les outils de suivi du programme et les plans de travail; et à sa synergie avec d'autres programmes et programmes;
- n) Examiner les stratégies de durabilité;
- o) Examiner l'impact potentiel du programme ;
- p) Examiner la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation mi-parcours ;
- q) Identifier les leçons et les bonnes pratiques potentielles pour les principales parties prenantes ;
- r) Fournir des recommandations stratégiques aux différentes parties prenantes afin d'améliorer la durabilité des résultats obtenus e et la réalisation des interventions similaires au Cape ver.

44 Le rapport est disponible sur <https://www.ilo.org/ievaldiscovery/#bhdbuim>

5. Champ de l'évaluation

Cette évaluation finale indépendante portera sur l'ensemble de la période de mise en œuvre du programme, en évaluant tous les résultats obtenus depuis le début du programme. La portée géographique couvrira deux îles, dont une île de Santiago, où le programme a mené ses interventions directes. Elle prendra en compte l'ensemble des données de base, les données de l'évaluation mi-parcours et celles produites pendant la mise en œuvre du programme de sorte à montrer la situation avant et après le programme.

6. Clients de l'évaluation

Le principal client de cette évaluation est le gouvernement de Cabo Verde, les organisations des employeurs et travailleurs du pays, la coopération Luxembourgeoise en tant que donateur, le BIT et le PNUD en tant qu'acteurs responsables de l'implémentation du programme.

7. Critères et questions évaluatives

Critères de l'évaluation

Cette évaluation finale indépendante va fonder son analyse sur les critères d'évaluation appliqués dans le système des Nations Unies : la pertinence stratégique et la cohérence, la validité de la conception, l'efficacité, l'efficience, l'orientation vers l'impact et la durabilité tels que définis dans le ILO policy guidelines for Evaluation, principles, rationale, planning and managing for evaluations 4me edition (voir Annexe 1).

L'évaluation intégrera l'égalité des sexes en tant que préoccupation transversale dans tous ses produits et résultats. Cette question devrait être traitée conformément à la note d'orientation n ° 4 et à la note d'orientation n ° 7 d'EVAL afin de garantir la participation des parties prenantes.

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 appliqués par l'OIT, 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/objectifs immédiats du programme en utilisant les indicateurs du cadre logique comme référence mais pas limiter à ceci.

Questions principales de l'évaluation

L'évaluateur doit examiner les questions évaluatives suivantes, qui pourraient être révisées dans la phase de démarrage et actualisées avec l'approbation du gestionnaire de l'évaluation :

Pertinence stratégique et cohérence du programme

- Comment le programme s'aligne-t-il aux priorités du Gouvernement de Cabo Verde en terme d'employabilité, aux standards de l'OIT/PNUD, et des ODDs, des autres cadres de développement des régions de mise en œuvre du programme, des institutions partenaires et des groupes cibles ?

- Les institutions nationales, les populations et les groupes cibles ont-ils été associés à la conception, à la mise en œuvre, et au suivi et l'évaluation du programme ?
- Les objectifs, produits et activités sont –ils en cohérence, ou complémentaires avec d'autres programmes des institutions nationales, d'autres programmes ou programmes du BIT / PNUD ou des autres partenaires au développement? Se sont-elles approprié les concepts et ont bien compris l'approche du programme ? Comment le programme complète-t-il les stratégies et programmes d'autres partenaires ?

Validité de la conception

- La conception générale du programme incluant les objectifs répond -elle aux besoins réels des jeunes et femmes vulnérables des îles ciblées en matière d'employabilité et d'insertion et à la situation sur le terrain?
- Y a-t-il réellement une relation causale entre les produits et les résultats escomptés, et entre ces résultats et les objectifs de développement escompté par le programme ? A-t-on clairement défini des indicateurs de performance avec des niveaux de référence et cibles ?
- Comment les questions de genre et non-discrimination, des normes internationales du travail, de dialogue social, de durabilité environnementales ont-elles été traitées dans le programme ?
- La conception du programme a-t-elle pris en compte tous les risques et hypothèses pouvant affecter la réussite du programme ? Sinon quelles sont les risques non identifiés qui pourrait avoir un effet sur l'atteinte des résultats du programme ?

Performances et efficacité du programme

- Dans quelle mesure les objectifs/effets du programme ont-ils été atteints ?
- La quantité et la qualité des produits réalisés ont-ils été satisfaisants ? Les bénéficiaires ont-ils profité équitablement aux jeunes et femmes ciblés par le programme ?
- Dans quelles régions géographiques les interventions du programme ont-elles enregistré de bonnes performances et des succès et ou non? 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?
- Le programme a-t-il mis en place un dispositif adéquat pour assurer le suivi, analyser les résultats, et mesurer les progrès en vue de l'atteinte des résultats ?
- Dans quelle mesure la pandémie COVID-19 a-t-elle influencé les résultats et l'efficacité du programme et comment le programme a-t-il abordé cette influence pour s'adapter aux changements?
- Les modèles d'intervention (adaptés) utilisés dans le programme suggèrent-ils un modèle d'intervention pour une réponse de crise similaire au COVID 19?

Efficiencia en el uso de recursos

- ¿Los recursos (financieros, humanos, y técnicos) eran suficientes y se les dio un uso estratégico para lograr los resultados esperados?
- ¿Los recursos se utilizaron de manera efectiva y optimizada? ¿Las actividades que apoyan la estrategia se hicieron rentables? De manera general, ¿los resultados obtenidos justifican los costos? ¿Los mismos resultados podrían haberse logrado con menos recursos?

Eficacia en la gestión del programa

- ¿Los servicios competentes del BIT - en Abidjan (Bureau Régional), el « Decent Work team DWT » en Dakar, y el bureau en Ginebra (Sede de la OIT) y el PNUD - en Praia se aseguraron un respaldo adecuado para la gestión del programa en los aspectos técnico, programático, administrativo y financiero?
- ¿La estructura gerencial del programa facilitó buenos resultados y la eficacia de las realizaciones, incluyendo la existencia de un sistema de seguimiento y evaluación funcional?
- ¿El programa utilizó de manera estratégica la coordinación y la colaboración entre el BIT y el PNUD, y con otros programas del BIT, del PNUD y otras agencias de las Naciones Unidas y otros donantes en el país para mejorar su eficacia e impacto?

Orientación hacia el Impacto y sostenibilidad del programa

- ¿Qué cambio real, previsto o imprevisto, deseado o no deseado indujo el programa? ¿Cuál es el potencial de sostenibilidad de los logros del programa?
- ¿Cuáles son las instituciones que se benefician de la implementación del programa y que son susceptibles de asegurar la continuidad? ¿Son las instituciones clave? ¿Se reforzaron lo suficiente?
- ¿En qué medida la estrategia de salida del programa es efectiva y realista?
- ¿Los resultados y realizaciones del programa tienen posibilidades de ser sostenibles?
- ¿En qué medida el enfoque del programa puede ser replicado y « scale-up »?
- ¿Cómo se vio afectada la sostenibilidad del programa por la situación de COVID-19 en el contexto de las respuestas nacionales y cómo reaccionó el programa y las partes interesadas para avanzar en la apropiación de los resultados del programa?

Equidad y no discriminación

- ¿En qué medida el programa integró en sus acciones las necesidades y prioridades en materia de género y prestó una atención particular a los grupos vulnerables (p.ej. personas con discapacidad, personas que viven con VIH, jóvenes, etc.)? ¿Cuál es el nivel de participación de las mujeres y otros grupos vulnerables en la concepción, la implementación, el seguimiento y la evaluación del programa?

- Les bénéficiaires du programme ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes ? ont-ils pu répondre aux besoins spécifiques des hommes et femmes et amélioré leur statut ? De quelle manière ?
- Les partenaires ont-ils été sensibilisés et formés sur la problématique genre et autres groupes vulnérables et les outils développés par le programme intègrent-ils les questions de genre ?

Thèmes transversaux

- Le projet a-t-il pris en compte, dans sa conception et sa mise en œuvre, le tripartisme, le dialogue social et les standards internationaux du travail ?
- Contribue-t-il effectivement à l'action contre le changement climatique ?

8. Méthodologie de l'évaluation

La méthodologie combinera les approches quantitatives et qualitatives d'une manière mix, cependant le choix définitif des différentes méthodes de collecte de données pour cette évaluation reste la responsabilité de l'évaluateur en coordination et avec l'approbation du gestionnaire de l'évaluation.

En raison de la pandémie COVID-19 et de son impact sur le monde du travail, cette évaluation sera menée dans le contexte des critères et des approches décrits dans le guide interne de l'OIT : Implications du COVID-19 sur les évaluations au sein de l'OIT : Guide interne sur l'adaptation à la situation et le Protocole sur la collecte des éléments d'évidence évaluatives sur les mesures de réponse au covid19 de l'OIT dans le cadre des évaluations 45 des projets et programmes.

En raison de l'allègement des restrictions liées à la crise du covid19 dans le pays, rendant possible les voyages et les entretiens en face à face avec les parties prenantes dans le pays, le consultant effectuera le déplacement au Cabo Verde pour engager les consultations en présentiel.

Si, au moment du début de l'évaluation, la situation de la pandémie COVID 19 a changé, des ajustements à cette méthodologie peuvent être discutés entre le gestionnaire de l'évaluation et l'évaluateur principal.

La démarche méthodologique prendra en compte les cinq points suivants.

Briefing

Au démarrage de la mission deux séances de briefing qui impliquent, la première, gestionnaire de l'évaluation pour montrer la méthodologie à suivre en matière d'évaluation et expliquer les démarches et les clauses du contrat, et une deuxième avec le Bureau pays du BIT à Dakar, du Bureau PNUD à Praia et l'équipe du programme pour mettre à la disposition de l'équipe du/de la

45https://www.ilo.org/eval/WCMS_744068/lang-en/index.htm et
https://www.ilo.org/eval/WCMS_757541/lang-en/index.htm

consultant(e) les informations clés sur la vie du programme, les documents du programme et planifier la phase de collecte de données.

Revue documentaire

La revue documentaire permettra d'analyser tous les documents existants sur le programme que sont : les documents de base du programme, les rapports d'avancement, les coupures de presse, le canal facebook et autres, les audio-visuels, les programmes et budgets correspondants et tout autre document utile relatif au programme. 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 devraient être finalisés en concertation avec le gestionnaire d'évaluation.

Entrevues avec le personnel du BIT/PNUD

Le/la Consultant(e) procédera à des entretiens à distance ou en présentiel avec le personnel du programme. Il/Elle va également interviewer le personnel clé des autres programmes ou projets de l'OIT/PNUD et le personnel du BIT/PNUD responsable de l'appui financier, administratif et du backstopping technique (DWT Dakar). Une liste indicative des personnes à interroger sera fournie par l'équipe de gestion du programme (CNP) après consultation avec le gestionnaire de l'évaluation.

Entrevues avec les parties prenantes clés

Le/la consultant(e) procédera à des entretiens en présentiel (ou virtuel au cas où cela ne serait pas possible) à travers des entretiens de groupe et/ou individuels avec les parties prenantes, le staff du programme, le personnel du BIT/PNUD.

Le/la consultant(e) pourrait utiliser des questionnaires pour les parties prenantes. Les institutions nationales impliquées dans la mise en œuvre du programme, les partenaires au développement opérant dans le secteur de l'emploi (Agences des Nations Unies et partenaires techniques et financiers), les bénéficiaires du programme.

La préparation/exécution de l'atelier de restitution pour les parties prenantes et l'élaboration des rapports préliminaire et final de l'évaluation,

Un atelier des parties prenantes sera organisé pour valider les résultats et combler les lacunes en matière de données avec les principales parties prenantes, le personnel de l'OIT/PNUD et les partenaires. L'atelier sera organisé par le programme sous la responsabilité technique de l'évaluateur principal.

A la fin du processus de collecte des données, l'évaluateur élaborera le projet de rapport (voir ci-dessous pour les détails). Le rapport fera l'objet d'un examen méthodologique par le gestionnaire de l'évaluation et, après les ajustements nécessaires, sera diffusé auprès des principales parties prenantes. Ensuite, le gestionnaire de l'évaluation consolidera les commentaires et les transmettra à l'évaluateur pour qu'il/elle élabore la version finale en tenant compte des commentaires ou en expliquant la raison pour laquelle il n'en tient pas compte, le cas échéant.

9. Livrables attendus

- 1) Un rapport de démarrage, rédigé en anglais suivant le « **Checklist No. 3 Writing the inception report** » 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.
- 2) Un rapport d'évaluation préliminaire (maximum 30 pages plus annexes), en portugais et concis selon la structure proposée dans les lignes directrices d'évaluation de l'OIT et répondant aux différentes questions et précisions d'analyse citées ci-dessous
 - Page de couverture avec les données clé du programme et de l'évaluation
 - Acronymes
 - Résumé exécutif
 - Description du programme
 - But, champ et clients de l'évaluation ;
 - Méthodologie utilisée et ses contraintes et limites ;
 - 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 matrice des questions de l'évaluation, la liste des personnes rencontrées, la documentation consultée ; le chronogramme de l'évaluation, le tableau des résultats par indicateurs planifiés et obtenu avec commentaires courtes par chacun, et les leçons et bonnes pratiques par rapport au format BIT/EVAL ; etc.) ;
 - Un résumé rédigé en Portugais suivant une maquette devra être annexé au rapport en vue d'une publication sur le site de l'OIT et PNUD ;
- 3) Un rapport final (en Portugais) de l'évaluation finale selon la même structure et langues proposées dans le point 2 et un Résumé exécutif suivant le format du BIT/EVAL

Tous les rapports, y compris les annexes seront rédigés en portugais, et traduits en français par le BIT. La propriété des données de l'évaluation appartient au BIT. Le droit d'auteur du rapport d'évaluation appartient exclusivement au BIT. L'utilisation des données pour la publication et d'autres présentations ne peut être faite qu'avec l'accord écrit du BIT. Les principales parties prenantes peuvent utiliser le rapport d'évaluation de manière appropriée, conformément au but initial et avec les remerciements appropriés.

10. Modalités de gestion et chronogramme

Composition de l'équipe d'évaluation

L'évaluation sera dirigée par un(e) consultant(e) de posture internationale avec une grande expérience des évaluations et une expertise avérée, des questions relatives au domaine du programme actuel : employabilité des jeunes (voir point 12 ci-dessous).

Le gestionnaire de l'évaluation

Le/ la consultant(e) adressera son rapport au gestionnaire de l'évaluation, Mr. DESSERO Pacome, dessero@ilo.org et devra discuter de toutes les questions techniques et méthodologiques avec lui en cas de besoin. L'évaluation sera réalisée avec le soutien logistique et des services complets du programme, avec le soutien administratif du Bureau de l'OIT à Dakar et l'appui technique du Senior M&E Officer du Bureau Régional pour l'Afrique de l'OIT

Chronogramme de l'évaluation

Phases	Tâches	Personne responsable	Délais	Nombre de jours pour Evalueur International
01 Préparation des TdR	Préparation du des TdR (français et portugais) Préparation du budget	Gestionnaire de l'évaluation	Du 1 au 19 Septembre	0
	Commentaires des parties prenantes sur les TdR	Gestionnaire de l'évaluation	Du 20 Septembre au 3 Octobre	0
	Intégration des commentaires dans la version finale des TdR	Gestionnaire de l'évaluation	04 Octobre	0
02 Sélection des consultants	Publication de l'avis de recrutement	Gestionnaire de l'évaluation	Du 20 Septembre au 3 Octobre	0
	Recrutement des consultants	Gestionnaire de l'évaluation	Du 5 au 8 Octobre	0
03 Briefing	Etablissement et signature du contrat	Bureau pays	Du 11 au 24 Octobre	0
	Briefing méthodologique avec l'évaluateur principal	Gestionnaire de l'évaluation	Le 25 Octobre	0

04 Phase de démarrage	Revue documentaire Conception des outils Consultations préliminaires avec l'équipe du programme du BIT et du bailleur Préparation et soumission du rapport de démarrage.	Consultant(e) international(e)	Du 15 au 19 Novembre	5
	Révision et approbation de la version finale du rapport de démarrage.	Gestionnaire de l'évaluation	Du 19 au 22 Novembre	0
05 Collecte de données et consultations des parties prenantes	Consultations avec les parties prenantes		Du 22 Novembre au 02 Décembre	9
	Atelier de restitution des résultats préliminaires de l'évaluation aux parties prenantes, Version préliminaire du rapport d'évaluation sur la base de la revue documentaire, des consultations et de l'atelier de restitution	Consultant(e) international(e)	03 Décembre	1
06 Rapport préliminaire			Du 06 au 10 Décembre	5
	Révision méthodologique et approbation du rapport,	Gestionnaire de l'évaluation	Du 13 au 17 Décembre	0

07 Rapport final	Commentaires des parties prenantes sur la version préliminaire du rapport			
	Consolidation des commentaires pour envoyer au consultant	Gestionnaire de l'évaluation	20 Décembre	0
	Intégration des commentaires dans le rapport	Consultant(e) international(e)	Du 21 au 23 Décembre	2
	Révision du rapport version finale	Gestionnaire de l'évaluation	27 Décembre	0
	Révision par EVAL pour commentaires finaux	SMEO/EVAL et Consultant international	Du 28 au 31 Décembre	0
	Total			22

11. Budget

Le budget alloué à cette évaluation est entièrement pris en charge par le programme et son exécution est sous le contrôle du gestionnaire de l'évaluation pour le recrutement de consultants, les missions de terrain, l'organisation d'ateliers et de réunions de consultations avec les parties prenantes.

Pour le/la consultant(e) de posture internationale :

- Les frais de consultance pour le/la consultant(e) international 22 jours ;
- Les frais de DSA au cours des missions de terrain,

A cela s'ajoutent les couts dédiés à la logistique pour l'organisation de l'atelier de restitution

12. Principales qualifications et expérience requises au consultant(e) international

- Avoir au moins un Master en sciences sociales, en gestion de programme, en suivi et évaluation de projets et programmes, en études de développement, économie ou qualifications équivalentes ;
- Un minimum de 7ans d'expérience avérées en matière d'évaluation de projets et programmes de développement, particulièrement dans l'évaluation des initiatives internationales de développement, incluant les programmes au sein du SNU; dans des thèmes d'emploi des jeunes et contextes similaires serait un atout

- Une bonne compréhension du mandat du SNU, en particulier de l'OIT et du PNUD;
- Une expérience avérée dans la facilitation des ateliers de restitution des résultats d'évaluation;
- N'avoir pas d'implication passée ou présente avec le projets et programmes, n'avoir pas prospecté un emploi dans le Programme ;
- N'avoir pas de relations personnelles avec le staff impliqué dans la mise en œuvre et la gestion du Programme (ne pas être membre de la famille, ami ou un ancien collègue) ;
- Avoir des connaissances et expérience avérées sur les thématiques du programme (employabilité des jeunes) et du pays seront des atouts ;
- Excellente maîtrise du portugais parle et écrit; et français ou anglais

Annexe 1 Documents et outils pertinents sur la politique d'évaluation de l'OIT/PNUD

1. Directives de l'OIT pour l'évaluation des politiques : Principes, justification, planification et gestion des évaluations, 3e éd. (août 2017)
http://www.ilo.ch/eval/Evaluationpolicy/WCMS_571339/lang--en/index.htm
2. Formulaire du code de conduite (à signer par l'évaluateur)
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206205/lang--en/index.htm
3. Liste de contrôle. 3 Rédaction du rapport initial
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165972/lang--en/index.htm
4. Liste de contrôle 5 Préparation du rapport d'évaluation
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165967/lang--en/index.htm
5. Liste de contrôle 6 : Evaluation de la qualité du rapport d'évaluation
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165968/lang--en/index.htm
6. modèle pour les leçons apprises et les bonnes pratiques émergentes
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206158/lang--en/index.htm
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206159/lang--en/index.htm
7. note d'orientation 7 Participation des parties prenantes à l'évaluation de l'OIT
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165982/lang--en/index.htm
8. note d'orientation 4 Intégration de l'égalité des sexes dans le suivi et l'évaluation des projets

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165986/lang--en/index.htm

9. modèle pour la page de titre de l'évaluation

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_166357/lang--en/index.htm/.

2. MATRICE DE L’EVALUATION

Criteria	Evaluation Question	Indicator	Method and source of data	Who will collect and analyse?
Strategic Relevance and Coherence	How does the programme align with the Government of Cape Verde employability priorities, with the ILO/UNDP standards, with SDGs, and with development frameworks of the programme implementation regions, partner institutions and target groups?	Evidence of programme alignment with national and international policies and strategies, and the 2030 Agenda.	<ul style="list-style-type: none"> • Desk Review • Semi-structured interviews 	External Evaluator
	How were national institutions, the population and target groups involved in the conception, implementation, monitoring and evaluation of the programme?	<ul style="list-style-type: none"> • Evidence of consultations held with beneficiaries and partners. • Level of relevance of the planned activities and products for the achievement of the expected results. • Evidence of the use of participatory approaches in planning and implementation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desk Review • Semi-structured interviews • Focus Groups 	External Evaluator
	To what extent are the objectives, results and activities coherent or complementary with other programmes of national institutions, other ILO/UNDP programmes and/or programmes of other development partners? How well did they use the concepts and understand the approach of the programme?	Evidence of programme alignment and complementarity with other ILO, UNDP, UNS interventions in general, as well as with other partners in the country?	<ul style="list-style-type: none"> • Desk Review • Semi-structured interviews 	External Evaluator
Validity of Conception	Does the overall conception of the programme, including the objectives, respond to the real needs of vulnerable youth and women on the targeted islands in terms of employability and inclusion?	<ul style="list-style-type: none"> • Existence of a baseline study, which has correctly identified and mapped out the needs of the beneficiaries. • Evidence of consultations held with beneficiaries and partners. • Criteria for selecting beneficiaries • Correlation between baseline study data and programme objectives 	<ul style="list-style-type: none"> • Desk Review • Semi-structured interviews • Focus Groups 	External Evaluator
	To what extent is there a causal relationship between the outputs and the expected results, and between these results and the development objectives anticipated by the programme? Are performance indicators with baselines and targets clearly defined?	<ul style="list-style-type: none"> • Existence of a theory of change with a clear and coherent vertical and horizontal intervention logic, defining appropriate baselines and targets. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desk Review • Semi-structured interviews 	External Evaluator
	How were gender and non-discrimination, international labour standards, social dialogue, and environmental sustainability issues addressed in the programme design?	<ul style="list-style-type: none"> • Evidence that a thorough analysis was done to identify the most disadvantaged and vulnerable groups. • Evidence of integration of equity, gender and human rights strategies, international labour standards in programme conception and/or implementation 	<ul style="list-style-type: none"> • 	External Evaluator

	To what extent has the programme conception considered all the risks and assumptions that may affect the success of the programme? What are the unidentified risks that may have affected the achievement of programme outcomes?	<ul style="list-style-type: none"> Evidence of the identification of risks and mitigation measures Identification of mitigation measures in the project to respond adequately to any adaptations that may be encountered. 	<ul style="list-style-type: none"> Desk Review Semi-structured interviews 	External Evaluator
Performance and Effectiveness	To what extent were the objectives/effects of the programme achieved?	<ul style="list-style-type: none"> Evidence of achieved vs expected results. Changes in knowledge, attitudes and behaviour of beneficiaries in key areas of the programme. Evidence of unintended outcomes 	<ul style="list-style-type: none"> Desk Review Semi-structured interviews Focus Groups Secondary quantitative data analysis 	External Evaluator
	How satisfactory were the quantity and quality of outputs achieved? To what extent have the benefits been equally passed on to the youth and women targeted by the programme?	Evidence of achieved vs expected results at the level of youth and women beneficiaries.	<ul style="list-style-type: none"> Desk Review Semi-structured interviews Focus Groups Secondary quantitative data analysis 	External Evaluator
	In which geographical areas did the programme interventions perform well and succeed or not? What factors contributed to success or were constraints and why? What adaptations, if any, have been made to ensure that results are achieved?	Evidence of achieved vs. expected results at the level of the geographical areas of intervention.	<ul style="list-style-type: none"> Desk Review Semi-structured interviews Focus Groups 	External Evaluator
	Has the programme established an adequate mechanism to ensure monitoring, analyse results and measure progress towards results?	<p>Existence of monitoring mechanisms to collect implementation data.</p> <p>Frequency and level of detail of monitoring instruments.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Desk Review Semi-structured interviews Focus Groups 	External Evaluator
	To what extent did the pandemic of COVID-19 influence the outcomes and effectiveness of the programme and how did the programme address this influence to adapt to the changes?	Evidence of adaptations implemented in the context of unexpected constraints	<ul style="list-style-type: none"> Desk Review Semi-structured interviews Focus Groups 	External Evaluator
	To what extent do the (adapted) intervention models used in the programme suggest an intervention model for a crisis response similar to COVID-19?	Evidence of model adaptability to similar crises.	<ul style="list-style-type: none"> Desk Review Semi-structured interviews Focus Groups 	External Evaluator
	Efficiency In the Use of Resources	Were the resources (financial, human, and technical) sufficient and strategically allocated in order to achieve the expected results?	<ul style="list-style-type: none"> Cost-benefit ratio Evidence of adequacy of resources to planned activities, including resource planning. Complete and accurate financial information. 	<ul style="list-style-type: none"> Desk Review Semi-structured interviews

	Were resources used efficiently and effectively? Have the activities that support the strategy been cost-effective? Overall, do the results achieved justify the costs? Could the same results have been achieved with fewer resources?	Existence of more economically efficient alternatives.	<ul style="list-style-type: none"> • Desk Review • Semi-structured interviews 	External Evaluator
Management Effectiveness	To what extent did the relevant services of the ILO - in Abidjan (Regional Office), the Decent Work team (DWT) in Dakar, and the office in Geneva (ILO headquarters) and UNDP - in Praia ensure adequate backstopping for programme management at technical, programmatic, administrative, and financial levels?	<ul style="list-style-type: none"> • Level of support from ILO services to the programme. • Frequency of interaction between the different competent services. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desk Review • Semi-structured interviews 	External Evaluator
	To what extent did the management structure of the programme facilitate good results and effective outputs, including the existence of a functioning monitoring and evaluation system?	<ul style="list-style-type: none"> • Level of functionality of the management structure at central and local level. • Existence and use of monitoring mechanisms to collect implementation data 	<ul style="list-style-type: none"> • Desk Review • Semi-structured interviews 	External Evaluator
	To what extent has the programme made strategic use of coordination and collaboration between the ILO and UNDP, and with other UN agencies and other donors in-country, to increase its effectiveness and impact?	<ul style="list-style-type: none"> • Level of coordination and control between ILO and UNDP management teams. • Existence of dialogue between the programme and other donors in Cape Verde. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desk Review • Semi-structured interviews 	External Evaluator
Impact Orientation and Sustainability	What real change, anticipated or not, intended or not, has been induced by the programme? What is the potential for sustainability of the programme's results?	<ul style="list-style-type: none"> • Level of commitment and appropriation of beneficiaries and partners to programme approaches. • Level of social and political approval or stability of leaders 	<ul style="list-style-type: none"> • Desk Review • Semi-structured interviews • Focus Groups 	External Evaluator
	Which institutions benefit from the implementation of the programme and are likely to ensure continuity? Are they the key institutions? Have they been sufficiently reinforced?	<ul style="list-style-type: none"> • Evidence of commitment from beneficiaries and implementing partners. • Evidence of planned activities for post-programme continuity 	<ul style="list-style-type: none"> • Desk Review • Semi-structured interviews 	External Evaluator
	How effective and realistic is the programme's exit strategy?	Evidence of planned activities for the appropriation of results at national and municipal level, including capacity building of implementers	<ul style="list-style-type: none"> • Desk Review • Semi-structured interviews 	External Evaluator
	To what extent are the results and achievements of the programme likely to be sustainable?	Existence of adequate technical and financial resources for the sustainability of results	<ul style="list-style-type: none"> • Desk Review • Semi-structured interviews 	External Evaluator
	To what extent can the programme approach be replicated and scaled-up?	Evidence of adaptability to other geographical areas in the country.	<ul style="list-style-type: none"> • Desk Review • Semi-structured interviews 	External Evaluator
	How has the programme's sustainability approach been affected by the Covid-19 situation in the context of national responses and how have the programme and	Evidence of an exit strategy adapted to the current context, with COVID-19 mitigation measures.	<ul style="list-style-type: none"> • Desk Review • Semi-structured interviews 	External Evaluator

	stakeholders responded to advance the appropriation of programme results?			
Gender and Non-Discrimination	To what extent has the programme integrated gender needs and priorities into its actions and paid special attention to vulnerable groups (e.g. people with disabilities, people living with HIV, young people, etc.)? What is the level of involvement of women and other vulnerable groups in the design, implementation, monitoring and evaluation of the programme?	<ul style="list-style-type: none"> Evidence that a thorough analysis was done to identify the most disadvantaged and vulnerable groups. Evidence of integration of equity, gender and human rights strategies in programme conception and/or implementation Evidence of adequate identification of key gender barriers in initial needs mapping 	<ul style="list-style-type: none"> Desk Review Semi-structured interviews Focus Groups 	External Evaluator
	Did the programme benefit men and women equally? Were they able to address the specific needs of men and women and improve their status? In what ways?	<ul style="list-style-type: none"> Evidence of achieved vs expected results at the level of youth and women beneficiaries. 	<ul style="list-style-type: none"> Desk Review Semi-structured interviews Focus Groups 	External Evaluator
	Have partners been made aware of and trained on the issue of gender and other vulnerable groups? Do the instruments developed by the programme integrate gender issues?	<ul style="list-style-type: none"> Evidence of the use of international (national and regional) human rights and gender equality normative frameworks. 	<ul style="list-style-type: none"> Desk Review Semi-structured interviews 	External Evaluator
Cross-Cutting Themes	Did the programme consider tripartism, social dialogue and international labour standards in its conception and implementation?	<ul style="list-style-type: none"> Involvement of tripartite constituents. Identifying normative social dialogue in programme approaches. 	<ul style="list-style-type: none"> Desk Review Semi-structured interviews 	External Evaluator
	Has the programme contributed effectively to action against climate change?	<ul style="list-style-type: none"> Evidence of integration of climate change strategies. 	<ul style="list-style-type: none"> Desk Review Semi-structured interviews 	External Evaluator

7. LISTE DES ENTRETIENS AVEC LES INFORMATEURS CLÉS ET LES BÉNÉFICIAIRES

3. LISTE DES ENTRETIENS AVEC LES INFORMATEURS CLÉS ET LES BÉNÉFICIAIRES

3.1. LISTE DES ENTRETIENS AVEC LES INFORMATEURS CLÉS

Organisation	Nom	Fonction/Titre
OIT	Dinastela Curado	Coordinatrice Nationale
	Monica Furtado	Consultante du Projet
	Roberto Pes	Spécialiste, Dakar
	Judith Van Doorn	Spécialiste, Genève HQ
PNUD	Carlos Brito	Responsable M&A
	Adelaide Ribeiro	<i>Responsable du Portefeuille Emploi</i>
Embaixada do Luxemburgo	Michèle Schmit	<i>Deuxième Secrétaire</i>
	Jorge Wahnon	<i>Chargé de programme</i>
DGEFPEP	Danilson Borges	Directeur Général de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et des Stages Professionnels (Point focal du Gouvernement pour le Programme)
IEFP	Paulo Santos	Président du Conseil d'Administration (PCA) de l'IEFP
Centros de Emprego e Formação Profissional do IEFP	Celina Semedo	Directrice du CEFP/IEFP Praia
	Antonio Cardoso	Directeur du CEFP/IEFP Fogo/Brava
	Claudia Rodrigues	Directrice du CEFP / S. Vicente
	Macrina Pereira	Directrice du CEFP / Assomada
	Antonino Semedo	Coordinateur de l'Emploi du CEFP
Pró Empresa	Mónica Vicente	Administratrice
	Claudia Mendes	Administratrice
Observatório do Mercado de Trabalho	Alice Varela	Coordinatrice
Associação Comercial de Sotavento	António Tavares	Secrétaire Exécutif
Antenas Jov@Emprego	Roni Lima	Animateur de l'Antenne S. Antão
	Anilda Solange Semedo Teixeira	Animatrice de l'Antenne Fogo
	Sandra Helena Gonçalves Fernandes	Animatrice de l'Antenne Santiago Norte (Assomada)
	Ludmilla Cabral	Animatrice de l'Antenne Santiago Sul
Câmaras Municipais	Anibal Fonseca	Maire de Porto Novo à S. Antão
	Valter Silva	Conseiller Formation Professionnelle

3.2. LISTE DES BÉNÉFICIAIRES CONSULTÉS

Groupe Focal Antenne Santiago Norte

#	Sexe	Âge	Lieu
1	Masculin	31	Santiago Norte
2	Féminin	38	Santiago Norte
3	Féminin	25	Santiago Norte
4	Masculin	33	Santiago Norte
5	Masculin	31	Santiago Norte
6	Féminin	23	Santiago Norte
7	Masculin	31	Santiago Norte

Groupe Focal Antenne Santiago Sul

#	Sexe	Âge	Lieu
1	Féminin	31	Santiago Sul
2	Masculin	28	Santiago Sul
3	Masculin	29	Santiago Sul
4	Féminin	38	Santiago Sul
5	Féminin	33	Santiago Sul
6	Féminin	29	Santiago Sul

Groupe Focal Antenne Get Ahead

#	Sexe	Âge	Lieu
1	Féminin	44	Santiago Sul
2	Féminin	43	Santiago Sul
3	Féminin	44	Santiago Sul

Entretiens Groupes Focaux

#	Sexe	Âge	Lieu
1	Féminin	29	Santiago Sul
2	Masculin	30	Santiago Sul
3	Féminin	30	Santiago Sul
4	Féminin	41	Santiago Sul

4. INSTRUMENTS DE COLLECTE DE DONNÉES

4.1. GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES INFORMATEURS CLÉS

Durée de l'entretien: 45 min.

Type d'entretien

Entretien semi-structuré soutenu par un guide qui détermine les axes thématiques du dialogue, tout en étant flexible dans le développement des questions spécifiques à poser.

La réaction de la personne interrogée doit être induite par une phrase interrogative générique, mais très claire. Pour atteindre les objectifs des questions posées, il convient, le cas échéant, de demander de nouvelles données complémentaires, des avis et des jugements, en recourant principalement à des techniques d'interrogation et de reformulation.

Procédures

Les objectifs de l'évaluation doivent être présentés au début de la réunion.

Les participants doivent décider s'ils veulent participer à l'évaluation et peuvent à tout moment renoncer à leur participation.

Les données recueillies doivent être enregistrées sur cette fiche de protocole de l'entretien. Cette fiche fera partie de la bibliothèque du projet. Tous les commentaires jugés pertinents pour une meilleure interprétation des interventions des participants doivent être inscrits sur la fiche. L'attention est attirée sur les précautions à prendre afin d'éviter des interprétations subjectives et abusives des propos du participant.

Toutes les phrases qui, par leur caractère potentiellement unique ou par le fait qu'elles révèlent une approche très personnelle du participant, doivent, dans la mesure du possible, être reproduites dans les termes utilisés par celui-ci.

Nom de la personne interrogée:		Pays:	
Fonction:		Lieu:	
Entité:		Date:	

BLOC A - Présentation de la discussion

Présentation de l'objectif de l'entretien

- Se référer aux objectifs de l'évaluation du Projet JovEmprego
- Demander s'il y a besoin d'éclaircissements supplémentaires

BLOC B - Questions

Pertinence, cohérence et conception:

1. Comment le Programme est-il complémentaire et cohérent avec les autres interventions de l'OIT/PNUD et des autres partenaires de développement au Cap-Vert et s'aligne-t-il sur les priorités du gouvernement en matière d'emploi ??
2. Une évaluation préliminaire des besoins des bénéficiaires a-t-elle été réalisée ? Comment les partenaires et les bénéficiaires ont-ils été impliqués dans ce processus ?
3. Les activités prévues étaient-elles appropriées pour atteindre les objectifs du Programme et répondent-elles de manière adéquate aux besoins des bénéficiaires ?
4. Comment la conception du Programme intègre-t-elle les conventions et recommandations des normes internationales du travail et le tripartisme ?

Efficacité :

5. Quels résultats ont été atteints par le Programme?
6. Comment les résultats diffèrent-ils dans les différentes îles du Programme ?
7. Quels sont les plus grands défis auxquels le Programme est confronté ? Comment ont-ils été surmontés ?
8. Quels ajustements ont été apportés au cours du projet et pourquoi ?
9. Quelle a été la réponse du projet à la COVID-19 ? A-t-elle été adéquate pour répondre aux nouveaux besoins découlant de la pandémie ?
10. Connaissez-vous les mécanismes de suivi et d'évaluation du projet ? En quoi sont-ils pertinents pour mettre en œuvre des ajustements et des mesures correctives ? (*Question exclusivement destinée à l'équipe de projet*)

Efficiences:

11. Les ressources du Programme étaient-elles suffisantes et adéquates ?
12. Comment pourrait-on parvenir aux mêmes résultats du Programme en recourant à des alternatives moins coûteuses ?
13. Quels avantages et contraintes ont été identifiés au niveau de la gestion du projet ?
14. Dans quelle mesure le soutien de *backstopping* de l'OIT a-t-il été pertinent pour la réalisation des objectifs du Programme ?

Impact et Durabilité:

15. Dans quelle mesure l'impact des interventions sera-t-il soutenu à long terme ?
16. Comment les institutions se sont-elles approprié les résultats du Programme ?
17. Quelle est la stratégie de sortie du Programme ?
18. Comment serait-il possible de répliquer et/ou d'étendre le Programme au niveau national ?

Transversales:

19. Comment le Programme intègre-t-il les questions de genre, de non-discrimination et/ou de durabilité environnementale ?
20. Comment le Programme a-t-il répondu aux besoins des groupes les plus vulnérables (jeunes et femmes) ?
21. Quelles stratégies ont été incluses dans le projet pour assurer la sensibilisation et l'information des partenaires sur l'égalité de genre, la promotion des droits de l'homme et la non-discrimination ?
22. Quelles leçons avez-vous apprises jusqu'à présent ?
23. Avez-vous des recommandations pour l'avenir du Programme ? Lesquelles ?

4.2. GUIDE DE GROUPE FOCAL POUR LES BÉNÉFICIAIRES

Durée: 90 min.

Objectif global

Promouvoir une discussion à partir du partage des points de vue et des idées des participants afin de permettre d'examiner les différentes perspectives en jeu et la façon dont elles ont été construites, ainsi que leur stabilité/irréductibilité.

Rôle du facilitateur (évaluateur)

Celui qui anime la discussion doit promouvoir l'interaction et la confrontation de différents points de vue pour faire émerger les perceptions et les points de vue des participants sur les sujets mentionnés ci-dessous. Le rôle du facilitateur pendant les discussions dans le groupe focal devrait avoir pour objectif de déclencher la discussion et d'élargir l'éventail des réponses. Les participants doivent être encouragés à aborder les questions sous des angles nouveaux et inattendus.

Il faut tenir compte du fait que la promotion de la confrontation de points de vue et d'opinions ne doit jamais remettre en cause les participants, que ce soit d'un point de vue institutionnel ou personnel.

Participants

Le groupe doit comprendre entre 5 et 10 participants. Les participants doivent décider s'ils veulent participer à l'évaluation et peuvent à tout moment renoncer à leur participation..

Procédures

La fiche est structurée par des questions de débat. Elle doit inclure tous les commentaires jugés pertinents pour une meilleure interprétation des interventions des participants, notamment les signaux de nature comportementale. L'attention est attirée sur les précautions à prendre afin d'éviter des interprétations subjectives et abusives des propos du participant. Toutes les phrases qui, par leur caractère potentiellement unique ou par le fait qu'elles révèlent une approche très personnelle du participant, doivent, dans la mesure du possible, être reproduites dans les termes utilisés par celui-ci.

Lieu:	
Date:	
Antenne:	
Âges:	
Sexe (F/M):	

BLOC A - Présentation de la discussion

Présentation de l'objectif du groupe focal:

- Se référer aux objectifs de l'évaluation du Projet Jovem@Emprego
- Présenter ce que l'on attend de chaque participant : opinions et points de vue. Il n'est pas nécessaire de parvenir à un consensus.
- Noter que la discussion prendra environ 90 minutes
- Demander s'il y a besoin d'éclaircissements supplémentaires

BLOC B - Thèmes

1. Que savez-vous du programme Jov@Emprego ? Quand avez-vous entendu parler du Programme pour la première fois et comment ?
2. Qu'est-ce qui vous a amené à participer à ce Programme ?
3. A quelles activités avez-vous participé ?
4. Quels ont été les aspects / thèmes abordés les plus pertinents ?
5. Avez-vous reçu d'autres appuis d'un autre Programme similaire ?
6. Quels changements la participation au Programme a-t-elle apporté à votre vie professionnelle et personnelle ? Pouvez-vous donner des exemples ?
7. De quelle façon la COVID-19 a-t-elle influencé ces changements ? Le Programme a-t-il contribué à surmonter ces difficultés ?
8. Comment s'est déroulée la relation avec les membres de l'équipe du Programme ?
9. Qu'est-ce qui peut être amélioré dans le Programme pour l'avenir ? Quelles recommandations feriez-vous pour le Programme à l'avenir ?
10. Y a-t-il d'autres sujets dont vous aimeriez parler ?

5. TABLEAU DE RÉSULTATS PRÉVUS VS. ATTEINTS

Produit	Indicateur ⁴⁶	Objectif ⁴⁷	Niveau de réalisation
RÉSULTAT 1 : Les principes et les mécanismes de soutien à l'insertion intégrant l'APLD sont mieux connus au niveau national et intégrés dans le SFPI.			
<p><i>PRODUIT 1.1 : Les décideurs ont une meilleure compréhension de l'insertion</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nbre d'instances gouvernementales et de structures privées sensibilisées par le Programme ▪ Type d'actions de sensibilisation réalisées ▪ Nbre d'actions réalisées 	<p>2021:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 PNE révisé et approuvé <p>2020:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3 rencontres sectorielles pour l'appropriation du PNE <p>2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 Ateliers de sensibilisation pour la mise en œuvre du PNE (Barlavento et Sotavento) ▪ 1 Académie sur "L'Emploi Décent des Jeunes et les Travaux du Futur" avec la participation de spécialistes nationaux et internationaux ▪ Soutien au fonctionnement de l'Unité Technique d'appui au comité intersectoriel pour le EF ▪ Brochure d'information sur l'Insertion sur le marché et l'approche par la demande. ▪ 1 Atelier: Dialogue avec le secteur privé <p>2018:</p> <p>1 atelier; Brochure d'information sur l'Insertion sur le marché et l'approche par la demande.</p>	<p>Objectif atteint.</p> <p>2021:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Révision du PNE effectuée, compte tenu de la situation créée par la COVID-19 ▪ Élaboration de la Stratégie Nationale pour la promotion de l'Emploi Décent et son alignement sur les produits PEDS 2022. <p>2020:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 3 rencontres sectorielles pour la diffusion du PNE n'ont pas eu lieu en raison de la nécessité d'adaptation à la COVID-19. ▪ Réglementation de la Formation à Distance conçue et approuvée en Conseil des Ministres et publiée dans le B.O. 117, 1^{re} série, 20 octobre. <p>2019/2018:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 événement international (Académie "L'Avenir du Travail et les Emplois du Futur") ▪ Supports d'information sur les aspects et concepts liés à la notion d'insertion professionnelle et à l'approche par la demande - la brochure et le Manuel sur les Droits et Devoirs des Jeunes ont été édités et diffusés ; 5 audio-visuels ont été lancés ▪ Dialogue avec le secteur privé : il a été maintenu à travers plusieurs réunions bilatérales avec les entreprises et les représentants des employeurs ▪ Dialogue direct et enquête auprès des entreprises du tissu entrepreneurial capverdien ayant la capacité de générer de l'emploi (64 entreprises)

⁴⁶ Définis dans le Document de Projet.

⁴⁷ Définis dans les Plans de Travail Annuels.

PRODUIT 1.2 : Les acteurs de la SFP sont renforcés pour une meilleure compréhension des problématiques d'insertion, APLD et dans des domaines spécifiques

- Nbre de structures couvertes
- Nature des actions menées
- Nbre de formations organisées
- Nbre de personnes concernées par les formations
- Nbre de programmes de formation élaborés
- Nbre de manuels Germe imprimés

2021:

- 1 Portail d'Orientation Professionnelle fonctionnel
- 25 formateurs GERME aux compétences renforcées
- 2 maîtres formateurs GERME
- Expérience pilote CODE mise en œuvre dans 6 CEFP ; 60 jeunes concernés
- 1 programme de formation au développement de l'esprit d'entreprise
- 40 jeunes entrepreneurs avec assistance technique - Startup Challenge
- 18 techniciens/consultants formés ; 100 jeunes bénéficiaires - mentorat coaching d'entrepreneurs
- 18 consultants/formateurs formés au développement d'incubateurs et de programmes d'accélération des affaires ; 6 incubateurs renforcés
- 18 techniciens / consultants formés d'enseignants et de techniciens des bureaux d'orientation professionnelle ; 100 jeunes en ont bénéficié.

2020:

- 1 Portail web pour l'insertion professionnelle et la gestion de la formation fonctionnelle
- 20 Inspecteurs de Pêche de la région de Sotavento formés, dont 75% de femmes

Objectif atteint .

2021:

- **1 Portail d'Orientation Professionnelle en construction**
- **Portail d'Orientation Professionnelle en construction Formation de 2 Maîtres Formateurs GERME (1 H e 1 M)**
- **Expériences pilotes CODE** réalisées dans 5 centres d'emploi et de formation professionnelle de l'IEFP, 2 pôles de l'IEFP en partenariat avec des Écoles Secondaires de la Voie Générale et 1 École Technique
- **159 bénéficiaires** de répliques CODE, dont 65,4% de femmes
- **Introduction du programme CODE au CNQ**, en remplacement du module transversal "Entrepreneuriat".
- **98 facilitateurs CODE formés** (58% de femmes) pour la couverture de tout le pays
- **Adaptation des manuels du stagiaire et du formateur CODE**
- **Formation pour le développement d'incubateurs et de programmes d'accélération d'entreprises - 14 incubateurs** ont participé, **28 participants** dont 67% de femmes
- **37 enseignants et techniciens des Bureaux d'Orientation Professionnelle (ME)**, dont 49% de femmes (Barlavento), ont été formés à l'utilisation du Manuel d'Employabilité
- **Assistance technique au Top20 de la 2ème édition du Startup Challenge**

2020:

- **Portail de Gestion de la Formation** pour l'IEFP achevé
- **20 Inspecteurs de Pêche** de la région de Sotavento formés, dont 75% de femmes
- Conçue et créé une version numérique du **Manuel d'Employabilité** à être utilisée dans l'orientation professionnelle et mise à disposition sur le Portail d'Orientation Professionnelle
- **Modèle de plan d'affaires standardisé** élaboré
- **76 formateurs** formés pour organiser des actions de formation **en ligne**
- La version **e-GERME** est créée.
- **Manuels CODE créés**
- **15 facilitateurs CODE formés**, dont 60% de femmes
- Assistance technique à **28 bénéficiaires du 1er Startup Challenge**,

2019:

- 4 Modules de qualification conçus pour les cours de maintenance industrielle et de construction civile : électricité, réfrigération/climatisation, plomberie, serrurerie. .
- Mise en œuvre d'actions de formation visant l'insertion professionnelle des Soldats - Programme Soldat Citoyen
- 4 formateurs formés et renforcés en Mécatronique et 18 stagiaires formés
- 2 personnes formées en Maître Formateur GERME
- 30 formateurs GERME avec des capacités renforcées
- 1 système de suivi des bénéficiaires GERME créé et expérience pilote mise en œuvre
- 1 Programme CODE réajusté et adapté
- Expériences pilotes CODE mises en œuvre dans 6 CEF
- 100 jeunes concernés par l'expérience pilote du CODE
- Manuels CODE créés .
- 18 personnes formées à la méthodologie CODE
- 40 jeunes du Start-up Challenge avec assistance technique
- 18 techniciens formés pour le coaching et le mentorat de jeunes entrepreneurs
- 9 vidéos publiées sur les droits et devoirs des jeunes et les soft skills
- Manuel de Compétences pour l'Employabilité - **Soft Skills** élaboré, édité et diffusé et renforcement des techniciens/formateurs pour l'utilisation du matériel (43 formateurs renforcés).
- **Lancement de campagnes de communication** sur les activités du programme Jov@EMPREGO : - 7 chaînes Facebook plus 1 chaîne Youtube, plus de 4 305 abonnés sur la page principale
- Conception et création **de supports d'information sur les aspects et concepts liés à la notion d'insertion professionnelle et à l'approche par la demande**
- **Manuel sur les Droits et les Devoirs des Jeunes** élaboré, ainsi que la formation de 18 formateurs de FP et de l'enseignement technique à l'utilisation du matériel.
- **1 kit de 5 fiches sur les droits et obligations du travail des jeunes élaboré**
- 17 participants des OSC à la promotion de l'employabilité et de l'insertion 48;
- **Renforcement des formateurs de FP en compétences techniques** pour l'employabilité et l'insertion professionnelle : 23 participants
- **21 Formateurs GERME** avec Certification Internationale
- **20 Formateurs Get Ahead** avec Certification Internationale (OIT)
- Supports d'information sur les **Droits et Devoirs des Jeunes** élaborés
- 2018:**
 - Création des **antennes Jov@Emprego**
 - **Formation des équipes locales (Antennes) et des acteurs locaux (Mairies, ONG, Secteur Privé)** sur la notion d'employabilité, de compétences et d'insertion professionnelle .
 - **Lancement de campagne d'information sur JOV@EMPREGO** pour les jeunes, à travers les Antennes.
 - **Édition du Manuel Get Ahead**
 - **27 Formateurs formés** pour la mise en œuvre du programme **GET Ahead**
 - **25 nouveaux formateurs de GERME** provenant de toutes les îles

2019:

- 1 Manuel pour la formation en soft skills édité et reproduit
- 6 Ateliers pour la formation des jeunes en soft skills (1 par Antenne)
- 1 Portail pour l'Orientation Professionnelle des Jeunes créé et mis en œuvre;
- 6 programmes de formation courts créés;
- 25 formateurs de FP renforcés en compétences techniques;
- 1 Brochure sur les droits et obligations du travail des jeunes conçue et éditée;
- 2 Activités de renforcement des capacités en matière d'employabilité des OSC.

2018:

- 4 Fiches d'information sur les principaux concepts (Insertion professionnelle, etc.)
- 4 Mini vidéos sur l'insertion, les compétences, l'intermédiation, etc. pour les techniciens
- Développement/adaptation d'une application sur l'"Orientation et les Techniques de Recherche d'Emploi"
- Renforcement des capacités des équipes (Antennes) et des acteurs (Municipalités, ONG, Secteur privé) locaux
- 1 brochure sur le Programme JOV@EMPREGO
- Présentation du projet au niveau local et lancement des antennes (6)

- Traduction et adaptation de 8 Manuels GERME (version actuelle)
- Mise à jour du Manuel d'Employabilité
- Traduction et adaptation du Manuel CODE
- Conception et édition d'un Manuel pour les Soft Skills
- Traduction et adaptation du GERME N1/*GET AHEAD*
- Création/adaptation de modules de formation courts (minimum 3) en fonction des besoins identifiés
- 30 formateurs avec de nouvelles compétences techniques renforcées
- 90 formateurs aux compétences mises à jour
- 3.000 exemplaires de Manuels édités et reproduits

2021:

- Stratégie de sortie en cours d'exécution
- Techniciens des Antennes aux compétences renforcées ; Structures nationales renforcées
- 3 techniciens de l'OMT aux compétences renforcées par des visites d'étude dans d'autres pays .
- 4 outils conçus et mis en œuvre
- Portail opérationnel et fonctionnel pour l'accréditation d'entités de formation et le suivi
- Processus d'accréditation simplifié
- séances pour la planification et le bilan des activités

PRODUIT 1.3 : Les structures partenaires du Programme ont été renforcées et/ou restructurées

- Nbre de structures renforcées
- Nbre de structures partenaires renforcées
- Nature et coût des appuis
- Type et nbre d'équipements fournis
- Nbre de programmes de formation avec le SNQ

Objectif atteint.

2021:

- Élaboration de la "**stratégie de sortie dans la continuité**" du Programme - **Extension du service Jov@Emprego à 8 autres municipalités** (Santiago Norte, Mosteiros et Tarrafal de S. Nicolau)".
- **3 rencontres réalisées** avec les Antennes et les partenaires.
- **Portail d'Accréditation** des établissements de formation, suivi et homologation des certificats
- **Manuel d'Accréditation** des entités de formation élaboré
- **Plateforme de services pour l'accès au marché des jeunes diplômés**, pour la formalisation des activités, l'augmentation de la compétitivité, la stimulation de nouvelles entreprises
- **Déplacement de 2 animatrices des antennes** (S. Nicolau et Fogo) au Portugal pour une visite d'étude auprès de structures homologues

- Nbre de manuels Germe imprimés et disponibles sur le stock du réseau
- Nbre de kits pédagogiques (manuels du formateur + dossier technique) élaborés

2020:

- animateurs et partenaires aux compétences renforcées
- outils, et des fiches de projet, des guides, des supports pédagogiques, entre les Antennes.
- 3 séances de planification avec les antennes
- Renforcement des compétences de l'OMT pour la mise en place d'un système informatisé
- 1 règlement créé pour la formation à distance

2019:

- Animateurs et partenaires des Antennes renforcés techniquement
- 30 Fiches d'opportunités commerciales imprimées et diffusées
- 2 Rencontres avec les Antennes et les partenaires pour le Bilan des activités, suivi, évaluation des résultats
- Rencontres avec les Antennes et les partenaires pour le Bilan des activités, suivi, évaluation des résultats
- 6 Plans d'activités élaborés et suivis
- Mise à jour des connaissances techniques effectuée

2018:

2020:

- **2 rencontres tenues** avec les Antennes et les partenaires.
- Renforcement et formation de **35 Animateurs et Partenaires** de toutes les Antennes, sur des questions fondamentales pour le développement des activités et l'Employabilité des jeunes : priorités du OE, utilisation de nouveaux outils créés et mis à disposition, nouvelles lignes de financement, etc.
- L'équipement nécessaire au fonctionnement / formation des équipes **a été acquis et fourni à l'OMT** ;
- **5 techniciens de l'OMT et de l'INE formés** (formation avec le CIF-Turin)
- **Protocole d'Accord signé** (OIT et VPM) pour l'assistance technique et l'utilisation du système .STAT pour le traitement des données".

2019:

- **2 rencontres de travail** avec des antennes et des partenaires
- **Renforcement des connaissances techniques des Animateurs et des Partenaires** en matière de Chaînes de Valeur, de Communication en Ligne, d'OGE et de NEP, de Droits et Devoirs des Jeunes et de Soft Skills,
- Diffusion des outils et fiches de projet, guides, supports pédagogiques, des Antennes

2018:

- **Constitution de l'équipe locale des 6 Antennes**
- **Fourniture de mobilier et d'équipements** à toutes les Antennes
- Élaboration du **Manuel de Fonctionnement et de Suivi** des Antennes
- Formation de **26 Animateurs et Partenaires de toutes les Antennes**
- **6 Plans de Travail de chaque Antenne élaborés**
- **Création des chaînes Facebook des Antennes** (6 Chaînes + 1 Chaîne générale)

PRODUIT 1.4: Le SFPI est renforcé en termes de renforcement des capacités des acteurs privés et publics, qui connaissent la demande et les contraintes sous-jacentes dans les secteurs prometteurs, et en termes de disponibilité de manuels pédagogiques préparés à l'usage.

- Nbre de cours de formation aux Chaînes de Valeur
- Nbre d'agents formés
- Nbre d'analyses réalisées selon l'approche des chaînes de valeur

- 6 Techniciens recrutés pour les Antennes dans les localités sélectionnées
- Briefing / orientation de l'équipe technique locale effectuée
- Plan d'activités des antennes élaboré
- Système de suivi / surveillance / évaluation des antennes conçu
- Au moins 6 fiches d'opportunités commerciales identifiées et imprimées

2021:

- 1 Plateforme fonctionnelle de services pour l'accès des jeunes diplômés au marché, formalisation des activités, compétitivité accrue, stimulation de nouvelles entreprises.

2020:

- 4 Fiches d'idées pour la finalisation de la Banque d'idées de Micro-entreprises (opportunités de micro-entreprises au niveau local - Fiches de Soins) y compris pour les femmes
- Nombre de postes vacants identifiés par les antennes auprès des entreprises

2019:

- 12 fiches de micro entreprise produites localement
- Les fiches et les exercices de Chaînes de Valeur seront présentés dans au moins 6 événements et activités organisés localement et

Objectif atteint.

2021: Création de la Plateforme Marketplace pour l'intermédiation des jeunes sortant de la formation professionnelle avec le marché du travail.

2020:

- **50 techniciens/consultants/formateurs formés** (44% de Femmes) en vue de promouvoir l'entreprenariat chez les jeunes dans les domaines des énergies renouvelables, de l'écotourisme, de l'agroalimentaire, de l'économie circulaire.
- **30 Techniciens et professeurs de l'enseignement technique** (Praia et S. Catarina) ont été formés aux outils pour l'employabilité (73% de femmes)
- **Diffusion des postes vacants identifiés** par le biais du dialogue permanent des Antennes avec les entreprises.

2019:

- **5 CdVs diagnostiqués** sur les îles de Santiago, Fogo, Brava, S. Antão, ainsi que des opportunités d'emploi et d'auto-emploi
- **Banque d'idées de micro-entreprises** (4 fiches) éditée et diffusée au niveau local
- **Maintien du contact avec le secteur entrepreneurial local** en vue d'identifier les besoins en main-d'œuvre.

2018:

- **26 (9 hommes - 17 femmes) participants du secteur public et privé formés à l'analyse et au développement de Chaînes de Valeur**, avec l'assistance technique de l'OIT Genève .

impliquant des jeunes et des femmes

- Nombre de postes vacants dans les entreprises, identifié/mis à jour et processus d'intermédiation

2018:

- Compilation d'études et de diagnostics effectués
- Au moins 18 techniciens formés pour l'analyse des besoins et des opportunités au niveau local
- Identification d'opportunités de micro-entreprises locales et de profils professionnels les plus demandés
- Production d'au moins 12 fiches de micro-entreprise locale
- 6 Ateliers de validation des fiches réalisés localement avec le secteur privé.

- **Réalisation des diagnostics sur le territoire**, présélection des chaînes de valeur et identification des opportunités de micro-entreprises
- **Réalisation de 4 tables rondes avec les entrepreneurs et les autorités locales pour la validation des chaînes de valeur** identifiées et l'identification d'opportunités de micro-entreprises et d'emploi décent pour les jeunes sur les îles de São Antão, S. Vicente, Santiago et Fogo/Brava.

RÉSULTAT 2 : L'insertion des jeunes selon l'APLD est effective.

PRODUIT 2.1 : Les capacités d'employabilité des candidats à l'emploi et à l'auto-emploi soutenus par le Programme sont renforcées en vue de leur insertion

- Nbre de formations TRIE/GIN effectuées (50)
- Nbre de formations technico-professionnelles (60)
- Nbre de mises à jour/recyclages "(140)"
- Nbre de modules en

2021:

- 20 rencontres et journées d'information réalisées
- 20 ateliers de recherche active d'emploi réalisés
- 5 actions de formation technique de courte durée adaptées aux besoins du marché, avec 60 jeunes
- 10 actions GIN, avec 150 jeunes
- 7 actions PIN, avec 100 jeunes
- 7 actions DSN, avec 100 jeunes
- 6 actions GET AHEAD avec 90 bénéficiaires

Objectif atteint.

2021:

- 39 rencontres et journées d'information pour les jeunes sur différents thèmes en fonction de leurs besoins/ 765 bénéficiaires
- 1835 jeunes - Accueil initial, assistance et orientation aux jeunes et aux femmes
- IPIs élaborés - 692 (67% de Femmes)
- 178 jeunes ont participé à des actions pour la recherche d'idées d'entreprises (emploi/auto emploi).
- 16 actions de formation courtes ont bénéficié à 267 jeunes (55% M)
- 15 Formations GIN ont eu lieu - Choisissez votre idée d'Entreprise - couvrant 248 bénéficiaires.
- 19 Formations PIN réalisées - Planifier et démarrer votre entreprise - couvrant 321 bénéficiaires (71% M)

- création de MPME (26)
 - Nbre de modules en création Niv1 (12)
 - % de femmes en formation Niv1
 - Nbre de modules en recherche d'emploi (8)
 - Nbre de formations individuelles
 - Nbre de plans d'affaires finalisés et soumis au financement
 - 60 jeunes accompagnés dans leur PN et développement d'entreprises
 - 7 actions soft skills, avec 100 jeunes
 - 7 actions éducation financière avec 100 jeunes.
- 2020:**
- 21 consultants et 300 jeunes formés à l'entrepreneuriat dans les domaines des énergies renouvelables, de l'écotourisme, de l'agroalimentaire et de l'économie circulaire.
 - 21 consultants et 7 incubateurs formés au développement d'incubateurs et aux programmes d'accélération d'entreprises
 - 60 réunions et journées d'information pour les jeunes
 - 60 ateliers de recherche active d'emploi
 - 20 actions GIN avec 360 jeunes
 - 7 actions de formation technique de courte durée et adaptées aux besoins du Marché en partenariat avec les ONG, les Mairies, les employeurs, etc. pour l'appui à l'insertion ; avec 772 jeunes.
 - 12 actions PIN, avec 220 bénéficiaires.
 - 12 actions soft skills avec 220 bénéficiaires.
 - 60 jeunes formés à travers le CODE.

- 11 Formations DSN réalisées - Planifier et démarrer votre entreprise - couvrant 193 bénéficiaires (69% M)
- 17 Formations *Get Ahead* réalisées, couvrant 281 bénéficiaires (86% M)
- Suivi des jeunes pour la maturation du PN et le développement de l'entreprise - 179 (62% M)
- 13 - Formations pour le développement des compétences (Soft Skills) - 223 bénéficiaires (84% M)
- 19 Formations en Éducation Financière - 305 bénéficiaires (72% M)
- 16 - Autres formations / activités : Droits et Devoirs des jeunes : 259 bénéficiaires (69% M)

2020:

- 95 rencontres et journées d'information pour les jeunes sur différents thèmes en fonction de leurs besoins/ 1566 bénéficiaires
- 4054 jeunes - Accueil initial, assistance et orientation aux jeunes et aux femmes
- IPIs élaborés - 1685 (65% de Femmes)
- 523 Jeunes ont participé à des actions pour la recherche d'idées d'entreprises (emploi/auto emploi)
- 10 actions de formation courtes ont bénéficié à 244 jeunes (55% M)
- 19 Formations GIN réalisées - Choisissez votre idée d'Entreprise - couvrant 529 bénéficiaires.
- 18 Formations PIN réalisées - Planifier et démarrer votre entreprise - couvrant 286 bénéficiaires (63% M)
- 23 Formations DSN réalisées - Planifier et démarrer votre entreprise - couvrant 167 bénéficiaires (68% M)
- 21 Formations *Get Ahead* réalisées, couvrant 435 bénéficiaires (95% M)
- Suivi des jeunes pour la maturation du PN et le développement de l'entreprise - 473 (78% M)
- 33 -Formations pour le développement des compétences (Soft Skills) - 690 bénéficiaires (68% M)
- 42 Formations en Éducation Financière - 609 bénéficiaires (63% M)
- 14 - Autres formations / activités : Droits et Devoirs des jeunes : 243 bénéficiaires (67% M)

2019:

- 95 rencontres et journées d'information pour les jeunes sur différents thèmes en fonction de leurs besoins/ 1566 bénéficiaires

2019:

- Au moins 18 journées d'information technique pour les jeunes, couvrant au moins 360 jeunes;
- Organisation d'au moins 25 workshops de recherche active d'emploi ; et de séances de renforcement hebdomadaires (bénéficiant au moins à un total de 1 000 jeunes);
- Organisation d'au moins 50 actions de formation GIN (50% de femmes);
- Réalisation d'au moins 8 formations courtes;
- Organisation de 12 actions de formation CREE/PIN, 220 bénéficiaires (50% de femmes)
- Réalisation de 18 formations en gestion de petites entreprises (*Get Ahead*) pour les femmes
- bénéficiant à environ 360 femmes;
- Garantir la certification internationale d'au moins 18 formateurs GERME et *Get Ahead*

2018:

- Au moins 12 journées d'information technique pour les jeunes, couvrant au moins 240 jeunes
- 420 Bénéficiaires des modules d'orientation (2 par antenne/mois)
- Réalisation d'au moins 4 formations courtes
- Soutien à 6 micro-projets

- 4054 jeunes - Accueil initial, assistance et orientation aux jeunes et aux femme
- IPIs élaborés - 1685 (65% de Femmes)
- 523 Jeunes ont participé à des actions pour la recherche d'idées d'entreprises (emploi/auto emploi)
- 10 actions de formation courtes ont bénéficié à 244 jeunes (55% M)
- 19 Formations GIN réalisées - Choisissez votre idée d'Entreprise - couvrant 529 bénéficiaires .
- 18 Formations PIN réalisées - Planifier et démarrer votre entreprise - couvrant 286 bénéficiaires
- 23 Formations DSN réalisées - Planifier et démarrer votre entreprise - couvrant 167 bénéficiaires (68% M)
- 21 Formations *Get Ahead* réalisées, couvrant 435 bénéficiaires (95% m)
- Suivi des jeunes pour la maturation du PN et le développement de l'entreprise - 473 (78% M)
- 33 - Formations pour le développement des compétences (Soft Skills) - 690 bénéficiaires (68% M)
- 42 Formations en Éducation Financière - 609 bénéficiaires (63% M)
- 14 - Autres formations / activités : Droits et Devoirs des jeunes : 243 bénéficiaires (67% M)

2018:

- 55 activités d'information réalisées sur les opportunités d'emploi et d'auto-emploi ont bénéficié à 1097 jeunes (64% de femmes)
- 597 jeunes - Accueil initial, assistance et orientation aux jeunes et aux femme
- IPIs élaborés - 97 (60% de Femmes)
- 259 Jovens ont participé à des actions pour la recherche d'idées d'entreprises (emploi/auto emploi)
- 10 actions de formation courtes ont bénéficié à 141 Jeunes (66% M)
- 6 Formations GIN réalisées - Choisissez votre idée d'Entreprise - couvrant 106 bénéficiaires .
- 4 Formations PIN réalisées - Planifier et démarrer votre entreprise - couvrant 65 bénéficiaires (46% M)
- 2 Formations DSN réalisées - Planifier et démarrer votre entreprise - couvrant 29 bénéficiaires (41% M)
- 62 Formations *Get Ahead* réalisées, couvrant 1099 bénéficiaires (83% m)

PRODUIT 2.2 : Les jeunes trouvent un travail salarié et/ou créent leur entreprise

- Nbre de jeunes soutenus par le Programme:
 - Qui ont trouvé un emploi salarié
 - Qui ont créé une entreprise
 - Qui travaillent dans une entreprise créée par un autre jeune
- Nbre d'entreprises créées et avec coaching
- Nbre de formations Germe en gestion avec accompagnement organisée (15)
- Nbre de responsables de nouvelles entreprises impliqués dans les formations

- Organisation de 8 actions de formation CREE/PIN, 120 bénéficiaires (50% de femmes)
- 12 ateliers d'employabilité (75% de femmes)

2021:

- 60 bénéficiaires accompagnés

2020:

- 60 bénéficiaires accompagnés
- 7 séances de coaching GERME avec 80 bénéficiaires

2019:

- Soutien à la création et au développement du plan d'affaires d'au moins 200 jeunes et
- accompagnement d'au moins 75 jeunes pour la création d'entreprises et d'auto-emploi.

Objectif atteint.

2021:

- **131 jeunes trouvent un emploi salarié**, dont 64% de Femmes
- **94 jeunes créent leur propre emploi**, dont 54% de Femmes

2020:

- **183 jeunes trouvent un emploi salarié**, dont 70% de Femmes
- **166 jeunes créent leur propre emploi**, dont 65% de Femmes

2019:

- **274 jeunes trouvent un emploi salarié**, dont 65% de Femmes
- **243 jeunes créent leur propre emploi**, dont 60% de Femmes

2018:

- **36 séances de coaching avec 41 femmes bénéficiaires** de la formation *Get Ahead* sur l'île de Santiago.
- **61 jeunes trouvent un emploi salarié**, dont 64% de Femmes
- **11 jeunes créent leur propre emploi**, dont 64% de Femmes

RÉSULTAT 3 : L'offre de financement du système des IMF est mieux adaptée à la demande des créateurs de MPE.

PRODUIT 3.1 : Les promoteurs de MPME sont mieux préparés à accéder au crédit des IMF / Fonds.

- Nbre de documents produits sur le financement des MPE
- Nature et nombre de documents produits pour les formations en Éducation Financière
- Nbre de formations en EF

2021:

- 20 formateurs formés à l'éducation financière, 60% Barlavento
- 1 Guide ; 1 atelier ; 100 bénéficiaires

2020:

- 18 formateurs certifiés en éducation financière
- 20 personnes formées en éducation financière
- 1 guide de financement diffusé

2019:

- Matériels pédagogiques d'Éducation Financière adaptés au contexte du Cap-Vert;
- 1 Atelier de formation de formateurs en Éducation Financière; Au moins 30 ateliers de formation pour les jeunes, dont 50% de femmes
- Guide Informatif sur l'accès au financement
- Distribution du Guide aux centres et partenaires du Programme

2018:

- Rapport d'Analyse de la situation du Secteur
- Guide Informatif sur l'accès au financement
- Atelier pour les utilisateurs du Guide
- Distribution du Guide aux centres et partenaires du Programme

Objectif atteint.

2021:

- **formateurs d'Éducation Financière Formés** - Barlavento et Sotavento, dont 45% de Femmes
- **Formateurs Régionaux d'Éducation Financière Certifiés** par l'OIT
- **Guide de financement diffusé**

2020:

- **Un Guide de financement pour les micro-entrepreneurs** et un simulateur de crédit en ligne lancés et diffusés
- **Suivi des répliques et Certification internationale/ OIT de 18 Formateurs d'Éducation Financière** (72% de femmes)

2019/2018:

- **5 actions de formation couvrant 84 bénéficiaires**, dont 75 % de femmes en 2019
- **Formation de 28 personnes** (16 femmes 12 hommes) de différentes entités, notamment, des membres du Groupe de Travail EF, des Institutions de Microfinance, des banques, des Associations de la Société Civile en 2018
- **Soutien au gouvernement dans sa stratégie d'Éducation Financière. Renforcement des capacités de la Banque du Cap-Vert (BCV)**
- **Recensement et analyse du matériel existant en termes d'éducation financière** et des pratiques d'éducation financière dans le pays.
- **Adaptation de supports pédagogiques au contexte capverdien et renforcement des formateurs des IMF** et des partenaires stratégiques dans ce domaine : **27 facilitateurs de toutes les îles renforcés.**
- Élaboré, édité et diffusé **le Manuel du Formateur et le Manuel du Stagiaire d'Éducation Financière.**
- Consensus sur les matériels, les thèmes et la stratégie d'introduction du sujet auprès de la population .

- Atelier de formation de formateurs
- Atelier de formation pour 50 jeunes, dont 50% de femmes
- Manuel de formation Éducation Financière Adaptée

2021:

- 7 entités bénéficiant d'appui au plan d'activités de l'Association Professionnelle des Institutions de Microfinance (APIMF) avec un renforcement du secteur en termes de produits et services ; 20 bénéficiaires
- 3 produits de microfinance des IMF pour les jeunes et les femmes (2 financiers et 1 non financier)

2020:

- Plan d'activités de l'APIMF avec renforcement du secteur en termes de produits et services pour les jeunes .
- produits de microfinance créés pour les jeunes à travers de l'assistance technique à Morabi et Solmi.

2019:

- Organisation d'une action de Formation pour 20 personnes (IMFs) en MMW.
- Rapport technique d'assistance technique des IMFs
- Fiches techniques de projet de nouveaux produits de

PRODUIT 3.2 : Les structures de financement (IMF, Banques et Fonds) sont impliquées dans le processus et sont renforcées en termes de fonctionnement et de connaissance de l'insertion des jeunes.

- Nbre d'ateliers sur l'Insertion
- Nbre de formations MMW

Objectif partiellement atteint.

2021: En 2021, les activités planifiées concernant ce produit n'ont pas été réalisées.

2020:

- **Étude de marché pour le segment Jeune réalisée par Association d'Appui à l'Auto-Promotion de la Femme dans le Développement (MORABI)**, comprenant l'évaluation du portefeuille de produits existants et le développement de nouveaux produits pour ce segment.
- **Guide des produits et services de microfinance** : pour faciliter et guider à la consultation et à l'identification des produits et services de microfinance mis à disposition par SOLMI COOP.

2019/2018:

- Appui à l'APIMF, en complémentarité avec le Projet PADIF, dans la réalisation de la **VIIème Semaine de la Microfinance** visant à la promotion et à la diffusion du secteur de la microfinance au Cap Vert et de la nouvelle réalité institutionnelle du secteur en processus de professionnalisation
- **Formation sur la gestion et la diversification des services de microfinance (Making Microfinance Work)** aux IMF, conjointement avec le projet PADIF, couvrant 23 participants, résultant en 9 plans d'action (toutes les IMF du pays) pour améliorer la gestion des IMF, en se concentrant sur la gestion de la diversification des produits
- **Étude de marché de la Microfinance** réalisée et partagée

microfinance conçues pour les IMF .

2018:

- Atelier de réflexion et de partage des conclusions sur les problèmes d'accès des jeunes au crédit
- Organisation d'une action de Formation en MMW pour 20 personnes (IMF)

2021:

- 10 entités et 18 bénéficiaires formés au *crowdfunding* (formation de formateurs)
- 1 page de *crowdfunding*
- 5 entités soutenues dans des campagnes de financement
- 10 10 projets publiés pour le soutien au *crowdfunding*
- 1 mécanisme de restructuration de mécanismes du Ecosystème et conception de figurine pour faciliter le financement des petits projets des jeunes (Pro-crédito)
- 1 1 protocole d'articulation signé pour la promotion de mécanismes de financement pour les jeunes.

2020:

- Pareil que pour 2021

2019:

- Mappage des expériences de financement et de mécanismes de financement alternatifs dans le pays et dans la région et liste des bailleurs de fonds potentiels

- PRODUIT 3.3 : Des mécanismes ad hoc sont identifiés pour faciliter la capacité d'octroi de crédit des structures de financement.*
- *Nbre d'ateliers de réflexion sur les mécanismes qui pourraient être mis en œuvre*
 - *Nbre d'actions réalisées auprès de donateurs susceptibles de renforcer le système*
 - *Nbre d'investisseurs potentiels contactés*

Objectif non atteint .

Aucune évolution pertinente en termes d'activités n'a été observée sur ce produit .

Cependant, étant donné le contexte des IMF, une activité de remplacement a été privilégiée - le *crowdfunding*, où une mission exploratoire d'instruments de *crowdfunding* et de mécanismes de collecte de fonds a été menée afin d'améliorer l'accès au financement initial pour les start-ups (jeunes et femmes).

- Mécanisme de financement conçu et mis en œuvre de façon pilote"

2018:

- Mappage des expériences de financement et de mécanismes de financement alternatifs dans le pays et dans la région
- Liste des Bailleurs de Fonds Potentiels

RÉSULTAT 4 : L'environnement des MPME est amélioré en termes de compréhension populaire

PRODUIT 4.1 : Les perspectives liées à la création de MPME sont mieux connues

- Nbre d'actions de motivation des jeunes
- Nbre de concours organisés pour les meilleures réalisations

2021:

- 200 bénéficiaires, 70 Plans d'Affaires et 5 lauréats du Start-up Challenge
- 50 bénéficiaires et 15 formalisations dans le cadre du Programme pilote Sensibilisation, formation et accompagnement pour la Formalisation des unités commerciales de Sucupira

2020:

- 200 bénéficiaires, 70 Plans d'Affaires et 5 lauréats du Start-up Challenge
- 4 Start-up weekends; 70 bénéficiaires.
- 30 Start-ups soutenues, 100 bénéficiaires
- 50 bénéficiaires et 15 formalisations dans le cadre du Programme pilote Sensibilisation, formation et accompagnement pour la Formalisation des unités commerciales de Sucupira

2018 et 2019: N/A

Objectif atteint.

2018 à 2021:

- 3 concours **Startup Challenge** ont été organisés qui ont bénéficié à **478 jeunes** avec une formation GIN, PIN et Éducation Financière, soutien sur les plans d'affaires, des prix pour le meilleurs classés.
- **Soutien du Start-up Weekend Online** : Unis contre la COVID-19 : **400 participants** de 18 pays différents, 80 idées de projets soumises, 20 étaient finalistes et 7 gagnants.
- **Programme pilote de sensibilisation, de formation et d'accompagnement pour la formalisation** de 50 unités commerciales appartenant à des femmes opérant sur le marché informel : Sucupira50
- **Extension du Programme pilote de sensibilisation**, de formation et 'accompagnement pour la formalisation de 50 unités commerciales appartenant à des femmes opérant sur le **marché informel d'Assomada**.
- **Extension du Programme pilote pour Ribeira Grande de Santiago** : 133 unités commerciales

Activités de Réponse à la COVID-19

- En partenariat avec le CIF Turin, cours en ligne sur les "Stratégies de survie des PME - COVID" pour minimiser les impacts négatifs de la COVID, participation de 100 techniciens du Cap-Vert.
- Création de la plateforme Acelera Cabo Verde (Accélère Cap Vert) - Plateforme pour accélérer le développement de l'écosystème d'entrepreneuriat pour l'innovation au Cap Vert
- " Étude d'Évaluation Rapide des Impacts de la COVID-19 sur les Travailleurs et les Unités de l'Économie Informelle "
- 51 musiciens (60% du sexe masculin) ont reçu une formation en éducation financière ;
- 7 fiches contenant des questions relatives aux droits d'auteur et aux droits voisins ont été élaborées ; un inventaire de la législation pertinente a été fait ; 5 story-boards ont été conçus pour la production de vidéos informatives/formatives.
- Lien: https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1UjuX5CnMUpzDODxq4R7ZOFA2Gqn_EnWM
- Formation de 150 femmes du secteur informel (Fogo et S. Antao), assistance technique et accompagnement pour la reprise des activités (bénéficiaires d'une enveloppe de 600 USD du Le Fonds des Nations unies pour l'intervention et le relèvement (COVID-19)

6. LEÇONS APPRISES ET BONNES PRATIQUES

Modèle de Leçons Apprises de l'OIT	
Titre du Projet: Programme d'Appui à l'Emploi, l'Employabilité et l'Insertion (Jov@Emprego)	
Programme TC/SYMBOL: CPV/16/01/MOUF	
Nom de l'Évaluatrice: Patrícia Carvalho	
Date: janvier 2022	
La leçon apprise suivante a été identifiée au cours de l'évaluation. Un texte plus détaillé expliquant la leçon peut être inclus dans le rapport d'évaluation complet.	
Élément LA	Texte
Brève description de la leçon apprise (lien avec une action ou une tâche spécifique)	L'approche d'intervention agrégative aux niveaux macro, méso et micro, avec des mécanismes décentralisés, favorise la construction d'un SFPI national cohérent et intégré..
Contexte et toutes conditions préalables connexes	La conception du Programme a inclus des efforts au niveau macro (par exemple, la poursuite d'une approche de l'emploi axée sur la demande, des modifications législatives), au niveau méso (par exemple, le renforcement des <i>stakeholders</i> pertinentes dans le SFPI) et au niveau micro (par exemple, le travail direct avec les bénéficiaires en situation de fragilité).
Utilisateurs ciblés / Bénéficiaires	OIT, PNUD, Ambassade du Luxembourg, DGEFPEP
Défis / Leçons négatives - Facteurs causaux	Initialement, la consultation des partenaires - pour garantir la capacité de mise en œuvre de l'approche agrégative - n'a pas été efficace, ce qui a empêché la maximisation des actions proposées.
Succès / Questions positives - Facteurs causaux	Elle a permis de répondre aux défis du SFPI de manière agile et ciblée aux différents niveaux. L'effort de décentralisation par l'insertion d'Antennes dans des unités décentralisées a permis de répondre aux défis liés à la territorialisation du PEDS, ainsi que de rendre la réponse plus flexible et de l'adapter aux idiosyncrasies locales tant en milieu urbain que rural.
Questions Administratives de l'OIT (personnel, ressources, conception, mise en œuvre)	n.a.

Modèle de Leçons Apprises de l'OIT

Titre du Projet: Programme d'Appui à l'Emploi, l'Employabilité et l'Insertion (Jov@Emprego)

Programme TC/SYMBOL: CPV/16/01/MOUF

Nom de l'Évaluatrice: Patrícia Carvalho

Date: janvier 2022

La leçon apprise suivante a été identifiée au cours de l'évaluation. Un texte plus détaillé expliquant la leçon peut être inclus dans le rapport d'évaluation complet.

Élément LA	Texte
Brève description de la leçon apprise (lien avec une action ou une tâche spécifique)	Le suivi des bénéficiaires post-formation et/ou post-insertion sur le marché du travail est pertinent pour garantir l'efficacité des programmes liés à l'employabilité.
Contexte et toutes conditions préalables connexes	Le Programme a développé un ensemble d'activités de formation et d'insertion des jeunes et des femmes sur le marché du travail. Le Programme prévoyait des activités de suivi, mais leur mise en œuvre a été inégale.
Utilisateurs ciblés / Bénéficiaires	OIT, PNUD, Ambassade du Luxembourg, DGEFPEP, IEFP, Pró Empresa, Municipalités.
Défis / Leçons négatives - Facteurs causaux	La phase de suivi est exigeante du point de vue des méthodes de collecte des données et des ressources humaines affectées, et la définition des objectifs prévus pour l'insertion professionnelle doit donc tenir compte de cette exigence
Succès / Questions positives - Facteurs causaux	Le suivi post-formation et/ou post-insertion constitue un outil important pour détecter les lacunes dans les processus de formation et/ou les méthodes d'employabilité. En outre, ils sont indispensables pour évaluer la qualité et la durabilité des emplois, y compris les emplois indépendants et les emplois salariés, générés à la suite des programmes.
Questions Administratives de l'OIT (personnel, ressources, conception, mise en œuvre)	n.a.

Modèle de Leçons Apprises de l'OIT

Titre du Projet: Programme d'Appui à l'Emploi, l'Employabilité et l'Insertion (Jov@Emprego)

Programme TC/SYMBOL: CPV/16/01/MOUF

Nom de l'Évaluatrice: Patrícia Carvalho

Date: janvier 2022

La leçon apprise suivante a été identifiée au cours de l'évaluation. Un texte plus détaillé expliquant la leçon peut être inclus dans le rapport d'évaluation complet.

Élément LA	Texte
Brève description de la leçon apprise (lien avec une action ou une tâche spécifique)	La centralisation de la gestion de programmes et de projets dans une seule unité de gestion autonome favorise leur mise en œuvre
Contexte et toutes conditions préalables connexes	La structure et la gestion du Programme étaient bipartites entre l'OIT et le PNUD.
Utilisateurs ciblés / Bénéficiaires	OIT, PNUD, Ambassade du Luxembourg.
Défis / Leçons négatives - Facteurs causaux	La structure de gestion bipartite du Programme entre l'OIT et le PNUD a généré des inefficacités en obligeant à la dualité des pratiques et des méthodes de travail. De plus, elle a empêché une approche intégrée des différents résultats du Programme.
Succès / Questions positives - Facteurs causaux	La gestion centralisée doit être flexible pour accueillir des initiatives décentralisées capables d'adapter les réponses formulées aux exigences locales.
Questions Administratives de l'OIT (personnel, ressources, conception, mise en œuvre)	n.a.

Modèle de Bonnes Pratiques Émergentes de l'OIT

Titre du Projet: Programme d'Appui à l'Emploi, l'Employabilité et l'Insertion (Jov@Emprego)

Programme TC/SYMBOL: CPV/16/01/MOUF

Nom de l'Évaluatrice: Patrícia Carvalho

Date: janvier 2022

La bonne pratique émergente suivante a été identifiée au cours de l'évaluation. Plus de texte pour l'expliquer peut être trouvé dans le rapport d'évaluation complet.

Élément BP	Texte
Brève description (lien avec l'objectif du projet ou du produit spécifique, le contexte, le but, etc.)	L'approche intégrée utilisée pour promouvoir la transition des activités de l'économie informelle vers l'économie formelle dans les projets pilotes de Jov@Emprego a généré des gains systémiques à plusieurs niveaux dans les communautés cibles. Les différentes actions ont cherché à résoudre un problème structurel du marché du travail du Cap-Vert, qui est la forte incidence d'activités dans le secteur informel. L'objectif était d'accroître la dignité du travail, ainsi que la protection des travailleurs du secteur informel par la possibilité d'accéder à des fonds et des protections réservés aux entreprises de l'économie formelle. L'approche intégrée suivie par le Programme a généré des gains pour les entreprises (par exemple, des améliorations dans le processus de gestion, une sécurité accrue pour les entrepreneurs en ayant accès à la protection sociale publique, une rentabilité accrue), pour l'administration publique (par exemple, l'insertion des entreprises sur le marché formel, la collecte d'impôts, la création d'emplois) et pour les travailleurs (de meilleures conditions de soutien social).
Conditions pertinentes et Contexte : limitations ou conseils en termes d'applicabilité et de reproductibilité.	Le Programme a investi dans des actions de proximité avec des travailleuses et des entrepreneurs de l'économie informelle par le biais de structures de mise en œuvre locales telles que Pró Empresa et l'INPS afin d'aider à la transition des entreprises de l'économie informelle vers l'économie formelle. Les actions comprenaient un <i>cocktail</i> d'actions d'information et de sensibilisation à la citoyenneté et à l'inscription à l'INPS, de la formation dans les domaines de l'éducation financière et de la gestion d'entreprises (par exemple, la formation <i>Get Ahead</i>), ainsi que des opportunités de financement après la formalisation des entreprises. La reproductibilité de cette action doit assurer le maintien d'une approche intégrée, car les différents éléments ont été essentiels au succès de l'action. Il convient toutefois de noter que, l'avantage d'un accès potentiel au financement (par exemple, la protection sociale en cas de catastrophe) a été important pour attirer, mais que les autres éléments ont été décisifs pour le maintien des bénéficiaires.
Établir une relation de cause à effet claire	Les entretiens avec les bénéficiaires, ainsi qu'avec les partenaires du Programme, ont indiqué que la formalisation des entreprises a augmenté les niveaux de sécurité économique ressentis par les bénéficiaires.
Indiquer l'impact mesurable et les bénéficiaires visés	Le Programme a abouti directement à 189 entreprises formalisées. Les bénéficiaires étaient essentiellement des femmes exerçant une activité économique informelle.
Potentiel de réplication et par qui	Le potentiel de reproduction est élevé par toute organisation ou agence cherchant à réduire le poids de l'économie informelle au Cap-Vert ou dans d'autres pays ayant des conditions similaires.

Liens ascendants vers des objectifs plus élevés de l'OIT (DWCP, Résultats des Programmes Nationaux ou Cadre Stratégique du Programme de l'OIT).	<i>Programme and Budget (P&B) 2018-2019: Outcome 6- (Formalization of the informal economy).</i>
Autres documents ou commentaires pertinents	n.a.

Modèle de Bonnes Pratiques Émergentes de l'OIT

Titre du Projet: Programme d'Appui à l'Emploi, l'Employabilité et l'Insertion (Jov@Emprego)

Programme TC/SYMBOL: CPV/16/01/MOUF

Nom de l'Évaluatrice: Patrícia Carvalho

Date: janvier 2022

La bonne pratique émergente suivante a été identifiée au cours de l'évaluation. Plus de texte pour l'expliquer peut être trouvé dans le rapport d'évaluation complet.

Élément BP	Texte
Brève description (lien avec l'objectif du projet ou du produit spécifique, le contexte, le but, etc.)	L'élaboration de plans de travail de manière participative entre les différents partenaires impliqués dans des projets / programmes favorise les niveaux de participation et d'appropriation par les partenaires, ce qui génère des gains dans la durabilité des actions. A partir de 2020, le Programme a approfondi les niveaux de participation des partenaires à la définition des plans de travail annuels, ce qui a favorisé leur engagement et leur appropriation des objectifs définis. L'engagement accru a contribué à la définition d'une <i>Stratégie de Continuité</i> , dans laquelle les actions du Programme ont été clairement distribuées et prises en charge par ses partenaires.
Conditions pertinentes et Contexte : limitations ou conseils en termes d'applicabilité et de reproductibilité.	Le Programme incluait dans sa conception initiale une structure de consultation et de participation active des partenaires. Toutefois, la participation active n'était pas efficace jusqu'en 2020. Le manque de participation réduisait les niveaux d'appropriation du Programme par les partenaires, ce qui entravait sa mise en œuvre. Grâce à une plus grande ouverture au dialogue dans le cadre des Comités Techniques, le dialogue s'est accru entre les partenaires, ce qui a favorisé l'émergence de partenariats effectifs et complémentaires auxquels les partenaires pouvaient s'identifier. Pour la reproductibilité, il est suggéré d'instituer des Comités Techniques ou des organes similaires. Ceux-ci doivent être sensibles aux problèmes, aspirations et plus-values des partenaires, et capables d'intégrer les problèmes, aspirations et plus-values des partenaires dans l'exécution des projets/programmes de manière flexible et adaptée à la réalité de chaque partenaire à chaque instant.
Établir une relation de cause à effet claire	Lors des entretiens avec les partenaires, il est apparu clairement que l'appropriation du Programme par les partenaires n'a eu lieu de façon significative qu'après 2020, moment à partir duquel le dialogue entre les partenaires s'est amélioré. L'amélioration a permis des niveaux élevés d'appropriation, ce qui a abouti à l'établissement d'une <i>Stratégie de Continuité</i> solide et cohérente, dans laquelle les partenaires se sont engagés à assumer des parties significatives du Programme. Dans leur ensemble, les partenaires ont absorbé la totalité des actions du Programme.
Indiquer l'impact mesurable et les bénéficiaires visés	Mise en place d'une <i>Stratégie de Continuité</i> dans laquelle le processus de transfert de compétences est stipulé. Les bénéficiaires visés étaient les partenaires du Programme, notamment la DGEFPEP, l'IEFP, plusieurs Municipalités, et Pró Empresa.
Potentiel de réplication et par qui	La bonne pratique peut être mise en œuvre dans des interventions similaires ou dans différents domaines auxquels différents partenaires contribuent.
Liens ascendants vers des objectifs plus élevés	<i>Programme and Budget (P&B) 2018-2019: Outcome 1- (More and better jobs for inclusive growth and improved youth employment</i>

de l'OIT (DWCP, Résultats des Programmes Nationaux ou Cadre Stratégique du Programme de l'OIT).	<i>prospects); and Outcome 10 - Strong and representative employers' and workers' organizations.</i>
Autres documents ou commentaires pertinents	n.a.