



Résumé Exécutif



International
Labour
Office

Evaluation
Office

Programme d'Appui à l'Emploi, l'Employabilité et l'Insertion (Jov@Emprego) - Évaluation Finale Indépendante

Note technique

Pays: Cabo Verde

Évaluation Finale: Février 2022

Type d'évaluation: Indépendante

Bureau Administratif: Bureau Régional de l'OIT pour l'Afrique

Bureau d'Appui Technique: Equipe d'Appui Technique au Travail Décemment (ETD) Dakar

Gestionnaire de l'Évaluation: Pacome DESSERO

Évaluateur: Patrícia Carvalho

Code du Programme: CPV/16/01/MOUF

Donateur et Budget: Ministère des Affaires Étrangères et Européennes du Grand-Duché de Luxembourg 3.606.119 USD

Mots clés: Emploi, Formation Professionnelle, Insertion, Approche par la demande

Contexte et description du Programme

Résumé de l'objectif, de la logique et de la structure du Programme

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 Étrangères et Européennes du Grand-Duché de Luxembourg visait à contribuer au renforcement de l'emploi, de l'employabilité et

et de l'insertion professionnelle des jeunes par le biais de l'auto-emploi ou de l'emploi salarié dans la tranche d'âge de 15 à 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.

État Actuel du Programme

Le Programme a débuté en septembre 2017 et se terminera en février 2022. Cette période comprend une prorogation de 14 mois.

Objet, portée et destinataires de l'évaluation

L'objectif général de l'évaluation finale était d'analyser dans quelle mesure le Programme Jov@Emprego a atteint les résultats escomptés, en se concentrant sur l'analyse de la pertinence et de la cohérence stratégiques, la validité de la conception, l'efficacité, l'efficience, l'orientation vers l'impact et la durabilité. Les objectifs spécifiques de l'évaluation sont: analyser l'adéquation du Programme par rapport aux objectifs prévus ; analyser les résultats obtenus par le Programme ; analyser les principales contraintes du Programme et formuler un ensemble de recommandations stratégiques concernant les changements/corrections nécessaires à l'approche dans des programmes

futurs. Les utilisateurs prévus de 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.

Méthodologie de l'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. Des limites à l'évaluation ont été identifiées en raison d'un calendrier d'évaluation assez difficile compte tenu des besoins du processus de collecte de données auprès des informateurs clés ainsi que des bénéficiaires finaux.

Principaux résultats et 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 l'amélioration de la protection sociale.

Au niveau de la **Pertinence Stratégique et de la Cohérence**, 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.

En termes d'**Efficacité**, 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 du 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.

L'Efficacité de l'Utilisation des Ressources a été vérifiée au niveau des ressources financières allouées au Programme. 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 **Durabilité et l'Impact** 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.

Recommandations

Principales recommandations et suivi

En s'appuyant sur les preuves, les résultats, les leçons apprises et les bonnes pratiques, ainsi qu'en recueillant des suggestions de recommandations par le biais de consultations avec les parties prenantes, l'évaluation a identifié une série de recommandations pour le Programme, l'Ambassade du Luxembourg, l'OIT et le 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. 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.

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 de définir les objectifs, permettant 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.

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.

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.

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 d'employabilité.

Priorité Moyenne, Durée Long terme, Ressources élevées