

BXL11525B

**Évaluation stratégique des performances d'Enabel dans le domaine de
l'enseignement et la formation techniques et professionnels
et de l'emploi**

OCTOBRE 2022

RAPPORT FINAL

**Évaluation stratégique des performances d'Enabel
dans le domaine de l'enseignement et la formation
techniques et professionnels et de l'emploi**
BXL11525B

Rapport Final

Octobre 2022

Julien Calmand, Isabelle Recotillet et Patrick Werquin

Mis en oeuvre par :

SOGEROM

Disclaimer

Le contenu de la présente publication relève de la seule responsabilité de Sogerom et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant l'avis ou l'opinion d'Enabel.

Table des matières

<i>Abréviations, acronymes et sigles</i>	iv
<i>Résumé</i>	1
<i>Recommandations</i>	11
1. Périmètre de l'évaluation et enjeux	13
1.1. Rappels des objectifs de l'évaluation	13
1.2. Rappels de la méthodologie déployée	14
1.3. Contexte et enjeux de l'EFTP dans les pays partenaires d'Enabel	16
2. Cartographies	24
2.1. Cartographie non interactive	24
2.2. Cartographie des acteurs interrogés	29
3. Réponses aux questions évaluatives	31
3.1. Efficacité	31
3.2. Pertinence	39
3.3. Soutenabilité	44
3.4. Équité	48
3.5. Digitalisation	53
3.5. Suivi, évaluation et capitalisation	57
4. Synthèse	62
4.1. Équité	62
4.2. Stratégie genre	64
4.3. Entreprenariat	66
4.4. Les « Tracer Studies »	68
5. Recommandations	72
<i>Bibliographie</i>	78
<i>ANNEXES</i>	82
<i>Annexe 1. Notes de pays</i>	82
<i>Annexe 2. Produits de connaissance</i>	82

Liste des figures

Figure 1. Taux de chômage global dans les pays partenaires d'Enabel (2021).....	16
Figure 2. Taux de chômage des jeunes femmes (15-24) dans les pays partenaires d'Enabel.....	17
Figure 3. Taux de chômage des jeunes hommes (15-24) dans les pays partenaires d'Enabel.....	18
Figure 4. Taux d'emploi vulnérable – Jeunes femmes (15-24) dans les pays partenaires d'Enabel.....	18
Figure 5. Taux d'emploi vulnérable – Jeunes hommes (15-24) dans les pays partenaires d'Enabel.....	19
Figure 6. Taux d'activité des jeunes dans les pays partenaires d'Enabel (2021).....	21
Figure 7: Approche TVET/PSDE.....	23
Figure 8. Interventions d'Enabel dans le domaine de la FTPE	25
Figure 9. Objet des interventions d'Enabel	26
Figure 10. Comparaison de l'objet des interventions avant et après 2018	27
Figure 11. Dispositifs déployés par les interventions d'Enabel.....	28
Figure 12. Public ciblé par les interventions d'Enabel	29
Figure 13. Répartition des acteurs interrogés selon leur localisation	30
Figure 14. Répartition des personnes interrogées par catégorie	30

Abréviations, acronymes et sigles

ADB	<i>African Development Bank Group</i>
AJI	Appui aux jeunes initiatives
ANAPEC	Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences
ANETI	Agence nationale pour l'emploi et le travail indépendant
APEFE	Association pour la promotion de l'éducation et de la formation à l'étranger
ATN	Assistant technique national
APC	Approche par les compétences
BIT	Bureau international du travail
BTP	Bâtiment et travaux publics
CFA	Centre de formation d'apprentis
CPM	Country Portfolio Manager
CTB	Coopération technique belge
D4D	<i>Digital for Development</i>
DCTP	Développement de compétences techniques et professionnelles
DGD	Direction générale coopération au développement et aide humanitaire
DTF	Dossier technique et financier
EFTP	Enseignement et formation techniques et professionnels
FTPE	Formation technique et professionnelle pour l'emploi
ETR	<i>End Term Review</i>
GAR	Gestion axée sur les résultats
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GIZ	<i>Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit</i>
GSP	<i>Global Skills Partnership</i>
FOREM	Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi
FTP	Formation technique et professionnelle
FTPE	Formation technique et professionnelle - Emploi
HIMO	Haute intensité de main d'œuvre
IDH	Indice de développement humain
IIEP	Institut international de la planification de l'éducation
IM	Intervention Manager
MDCRME	Ministère délégué chargé des Marocains résidant à l'étranger
MRE	Marocain résidant à l'étranger
MTR	<i>Mid-Term Review</i>
Ni-ni	Individus pas en emploi, ni en formation, ni en recherche d'emploi (NEETs)
ODD	Objectifs de développement durable
OIT	Organisation internationale du travail

ONG	Organisations non gouvernementales
OSAA	<i>Office of the Special Adviser on Africa</i>
NEET	<i>Not in Education, Employment or Training</i>
Pefop	Plateforme d'expertise en formation professionnelle
PIB	Produit intérieur brut
PTF	Partenaire technique et financier
RCA	République centrafricaine
RDC	République démocratique du Congo
Resicodi	Résilience à la Covid grâce à la digitalisation
SNIA	Stratégie nationale d'immigration et d'asile
SNMM	Société nouvelle des moulins du Maghreb
TVET	<i>Technical and Vocational Education and Training</i>
VET	<i>Vocational education and training</i>

Résumé

Évaluer la performance d'Enabel selon deux axes structurants : l'EFTP et l'emploi...

Le présent document est le rapport final de l'évaluation de la performance d'Enabel quant à sa stratégie d'intervention dans le domaine de l'enseignement et de la formation technique et professionnelle (EFTP) pour l'emploi dans ses pays partenaires, en Afrique et au Moyen-Orient. Après de nombreuses années d'intervention dans le seul domaine de l'EFTP, Enabel a adopté un paradigme d'action plus large cherchant à lier plus systématiquement l'EFTP et l'emploi. Ceci l'a amenée à renforcer ses interventions dans des domaines comme la création d'entreprises, la lutte contre les inégalités sociales, l'équité par genre, la digitalisation, l'implication du secteur productif privé, et le soutien à la mobilité humaine. Ce changement de paradigme, et les transformations qui l'ont accompagné, ont conduit à ce que le comité de direction et le conseil d'administration d'Enabel s'interrogent sur la performance de son action globale en matière d'EFTP pour l'emploi.

... et des axes transversaux : le genre, l'aide aux groupes vulnérables, la digitalisation, le suivi et l'évaluation.

« *Cette évaluation stratégique vise à fournir des preuves de la manière dont Enabel contribue à l'EFTP, au développement des compétences, à l'employabilité et à l'emploi décent, ainsi que de la manière dont elle contribue à lutter contre les inégalités sociales et économiques, en tenant compte des contextes spécifiques et des hypothèses utilisées lors de la formulation et de la mise en œuvre des interventions* » (extrait du cahier des charges).

La pertinence de cette évaluation vient donc aussi de son aspect transversal et comparatif. Le travail ne consiste pas à évaluer chacune des interventions mais de prendre du recul et de considérer l'action d'Enabel dans son ensemble ainsi que la performance de son portefeuille d'interventions.

En s'appuyant sur une revue documentaire élargie et des visites de terrain approfondies, l'évaluation permet de mettre en évidence les approches communes qui conduisent aux résultats recherchés, au premier rang desquels l'accès à un emploi décent. Au fond, l'évaluation contribue à mesurer la pertinence et l'efficacité de la théorie du changement EFTP-emploi, de la théorie du changement du développement du secteur privé ainsi que de la théorie du changement de la mobilité humaine, tout en y intégrant deux dimensions fondamentales en termes d'égalité, celle du genre et celle des groupes vulnérables.

Les recommandations issues de l'évaluation devront alimenter le pilotage politique et stratégique d'Enabel pour les interventions futures en matière d'EFTP et d'emploi, mais aussi plus largement la stratégie genre, l'objectif de ne laisser personne en chemin (LNOB, *Leave no one behind*), et la politique de suivi et d'évaluation. L'objectif est unique mais les dimensions d'analyses sont nombreuses, ce qui rend cette évaluation à la fois riche et complexe.

28 interventions
12 pays
5 pays examinés en détail

L'évaluation couvre un total de 28 interventions sélectionnées par Enabel dans 11 pays d'Afrique et en Palestine, sur une période allant de 2015 à 2020. Parmi cet échantillon, onze interventions concernent la République démocratique du Congo (RDC) et le Maroc tandis que cinq

autres pays n'ont qu'une seule intervention reprise dans cet échantillon. Au total, cinq pays ont été examinés en détail grâce à des visites de terrain d'une semaine (Guinée, RDC, Maroc, Ouganda) ou à des entretiens à distance (Palestine). Plus de la moitié des interventions ont débuté après 2018, et nombre d'entre elles sont encore en exécution, ou récemment terminées. Bien que ces interventions soient toutes considérées comme relevant de l'EFTP, certaines ont aussi trait à d'autres domaines comme celui des petites et moyennes entreprises, de la mobilité humaine, ou à des secteurs d'activité spécifiques.

6 critères d'évaluation

16 questions évaluatives

La matrice d'évaluation, proposée dans le rapport de démarrage et qui a guidé l'ensemble de l'évaluation, a été développée à partir des questions évaluatives posées dans le cahier des charges. Six critères d'évaluation ont été retenus – efficacité, pertinence, soutenabilité, équité, digitalisation, suivi-évaluation et capitalisation – pour seize questions évaluatives.

L'évaluation s'est appuyée sur une revue documentaire des documents stratégiques d'Enabel et pour l'ensemble des 28 interventions, des entretiens avec les experts sectoriels d'Enabel, des entretiens avec des acteurs institutionnels belges du développement ainsi qu'avec les parties prenantes des interventions d'Enabel dans les cinq pays examinés en détail.

L'ensemble du matériel produit a nourri une analyse croisée et triangulée, a permis la production de cinq notes de pays ainsi que l'organisation d'un atelier de co-création des recommandations, et a abouti à la synthèse des résultats présentée dans ce rapport.

Dans les objectifs affichés, le soutien aux entreprises monte en puissance, le soutien à l'EFTP recule.

Après 2018, les objectifs affichés des interventions changent suite aux nouvelles orientations stratégiques d'Enabel. Les interventions visant à soutenir uniquement l'EFTP passent de huit à une ; celles qui ont pour objectif de soutenir les entreprises passent de cinq à douze. Le choix est fait de soutenir des formations professionnelles de courte durée parce qu'elles répondraient mieux aux besoins fluctuants des entreprises, et d'accompagner à la fois l'entrée en formation mais aussi la sortie de formation. L'objectif est également de créer des partenariats avec le secteur productif privé, afin que leurs besoins en compétences soient mieux pris en considération, et pour faciliter le recrutement des personnes formées.

Les femmes et les entrepreneurs sont souvent ciblés.

Dans l'architecture des interventions d'Enabel, les publics cibles se décomposent en deux catégories : les bénéficiaires¹ directs, qui ciblent prioritairement les femmes et les bénéficiaires indirects (les institutions, le secteur privé globalement, et la catégorie des entrepreneurs). Le secteur privé est un bénéficiaire indirect important au sein des interventions déployées par Enabel, même s'il demeure difficile de l'impliquer à hauteur des enjeux. Il apparaît dans plus de 50% des interventions concernées par l'évaluation. L'appui au secteur de la formation intervient en second, viennent ensuite les acteurs institutionnels. À

¹ Les catégories de bénéficiaires couvertes dans ce contexte sont par exemple : les lauréat·es de la formation professionnelle, les talents, les jeunes, les femmes.

l'opposé, la société civile et le secteur associatif font moins l'objet d'un soutien que les parties prenantes précédemment citées.

Efficacité

L'approche proposée pour accroître l'accès à l'EFTP et à l'emploi pour tous, repose sur un ciblage contextualisé et sur la levée des freins périphériques.

l'emploi (accompagnement administratif pour les personnes migrantes, entreprenariat ainsi que responsabilisation/ autonomisation pour les femmes, avec la mise en place de crèches par exemple). L'efficacité d'Enabel repose aussi sur sa capacité à mobiliser une variété de types d'interventions qu'elle articule au sein de parcours individualisés. En revanche, les interventions d'Enabel s'appuient inégalement sur le développement d'un écosystème cohérent réunissant la plupart des partenaires de la relation formation-emploi.

L'approche qui contribue à atteindre les résultats est hybride avec un adossement aux réformes en cours et une bonne prise en charge des problématiques individuelles.

déploiement de ses interventions aux problématiques locales et individuelles. Les objectifs en termes d'accès à la formation des bénéficiaires sont atteints dans la plupart des interventions considérées, les objectifs en termes d'accès à l'emploi restent à améliorer au sens où la qualité de l'emploi est rarement prise en compte, ce qui peut donner une bonne impression d'ensemble mais cache des différences selon les catégories spécifiques, comme les femmes. La stratégie d'Enabel est de renforcer les processus d'orientation vers la formation, avec un recrutement souvent ingénieux puisqu'il fait appel aux acteurs de la société civile afin d'attirer les publics au sein des dispositifs. Toutefois, elle gagnerait à aller plus loin dans la compréhension des inégalités de genre. À cela s'ajoute le développement de parcours d'accompagnement structurés, qui présente l'intérêt de mobiliser et de maintenir les jeunes au sein des dispositifs et de limiter l'abandon. On peut regretter cependant un manque d'innovation et de projection sur la formation pour les métiers de demain, avec beaucoup d'interventions qui proposent des formations à des métiers traditionnels qui ne prennent pas en compte les évolutions techniques.

L'approche d'Enabel est inclusive. Son ciblage est approprié aux enjeux locaux, ruraux et urbains, où il existe un chômage de masse des jeunes, où les groupes vulnérables sont nombreux (NEET), où l'accès à l'éducation demeure insuffisant et où la jeunesse est une clef de voûte du développement. Enabel a une bonne capacité de maîtriser les problématiques de ces publics et à adapter les dispositifs d'accompagnement et de prise en charge, à leurs difficultés d'accès à la formation et à

Enabel s'organise pour mettre en œuvre des relations avec les acteurs institutionnels et pour venir en appui aux réformes en cours. Elle possède une réelle capacité à apprécier le contexte et les enjeux, à évaluer l'opportunité d'entretenir des relations avec les acteurs institutionnels et à atteindre les bons interlocuteurs. Les interventions d'Enabel montrent une grande agilité au sens où ses équipes arrivent à formuler des interventions qui coïncident avec les réformes en cours. Grâce à l'expertise de ses équipes, Enabel a la capacité d'adapter le

Les facteurs qui favorisent l'atteinte des résultats renvoient à l'expertise d'Enabel...

...ceux qui l'empêchent renvoient aux manques d'interactions.

d'échanges sur les problématiques de l'EFTP et du genre alors que la stratégie #Weforher est omniprésente ; le manque d'interactions entre les équipes terrain et Bruxelles ; le manque d'échanges avec le monde académique ; la sous-utilisation des données pour rétro-alimenter le processus de décision ; enfin, le manque d'outils qui favoriseraient une plus grande déclinaison et opérationnalisation des orientations stratégiques au sein des interventions.

Pertinence

Les paramètres à prendre en considération lorsqu'il s'agit de décider d'investir renvoient à la taille de la cible, à la cohérence avec la politique nationale, et à la capacité à fédérer les énergies.

évoluer le cas échéant, pour les reconduire en version améliorée, ou pour formuler de nouvelles interventions basées sur les données accumulées jusque-là. Malgré l'objectif d'associer le secteur privé au déploiement des interventions de l'EFTP, l'Agence est limitée dans sa capacité d'actions pour mettre en œuvre des dispositifs ambitieux de soutien au développement du secteur privé.

La structuration des processus de suivi et d'évaluation accroît la capacité d'Enabel à capitaliser à partir des interventions mises en place par le passé pour construire de nouvelles interventions, ce qui permet de limiter les effets négatifs liés au taux de rotation important des personnels.

Certaines interventions ont pu être sous-dimensionnées et/ou avec un taux de rotation important des personnels Enabel, ce qui nuit à leur efficacité. Sur cet aspect organisationnel, plusieurs facteurs d'efficacité ont été repérés par les équipes de terrain : l'absence d'espaces

Beaucoup de paramètres sont à prendre en considération pour décider d'investir. En premier lieu se trouve une formulation des interventions qui permettrait d'agir sur le plus grand nombre, notamment parmi les groupes vulnérables, pour prendre en compte les injonctions centrales et montrer des résultats probants, tout en informant et appuyant les réformes nationales. Ensuite, des interventions en phase avec le calendrier du pays et avec l'action générale des autres partenaires techniques et financiers. La prise en compte du contexte d'intervention est indispensable pour établir la formulation des interventions, de même qu'une capacité avérée à les faire

Les stratégies permettant d'améliorer la collaboration avec le secteur privé, les autorités publiques et la société civile passent par la poursuite du développement de l'image d'Enabel comme force de proposition.

développé un certain savoir pour établir des ponts avec le secteur productif privé, grâce à des comités de concertation, de pilotage, de gestion ou toute autre forme d'activités de nature à établir des relations partenariales avec des structures représentatives du secteur productif privé (structures faitières, organisations d'employeurs). Mais, pour le moment, cela ne se traduit pas encore par une amélioration de l'atteinte des résultats en termes d'emploi. Enfin, Enabel doit continuer à construire une expertise car cela la rendra crédible comme force invitante et force de proposition, ce qui peut amener le secteur productif privé, la société civile et les autorités publiques à coopérer pour le développement harmonieux de l'EFTP pour l'emploi.

Soutenabilité

Les approches mises en œuvre pour permettre aux femmes d'avoir un égal accès, reposent sur des quotas et une stratégie de communication vers la société ; pour les jeunes, elles reposent sur la transmission de compétences pratiques.

de l'intervention (co-financement de l'Union européenne ou financement de l'État belge uniquement), le modèle d'organisation de l'intervention (financement par subside), les conditions internes de réalisation (gestion des ressources humaines et turnover du personnel).

Les approches de type apprentissage sur le lieu de travail (*Work-based Learning*) ou incubateur ont besoin du secteur productif privé pour fournir des places de stage, des espaces de travail et d'échange ou, plus généralement, des lieux d'apprentissage et de compréhension de ce qu'est le monde professionnel. Dans ce cadre-là, Enabel commence à convaincre certains employeurs à l'idée de s'impliquer dans l'EFTP, la création et la reconnaissance de compétences, et le devenir des jeunes. La ligne d'arguments a porté sur le fait que les apprenant(e)s et apprenti(e)s d'aujourd'hui sont les employé(e)s de demain dans le secteur productif privé. De manière plus générale, Enabel a

Le facteur principal qui favorise la soutenabilité des interventions est l'adossement des interventions d'Enabel aux stratégies nationales, lorsqu'elles existent. Le facteur structurant de soutenabilité des interventions repose largement sur une relation forte de coopération entre les États. Cela passe par des soutiens aux stratégies nationales des différents secteurs – éducation, formation, emploi, mobilité humaine – et par une approche multisectorielle convergente. La soutenabilité n'est pas assez anticipée au moment de la formulation des interventions, par exemple, en anticipant les freins à la pérennisation. Il s'agit de prendre en compte le contexte socio-politique (degré de fragilité et corruption des États), le mode de financement

Les stratégies mises en œuvre pour assurer la soutenabilité financière passent par des partenariats locaux ou internationaux.

comme trop faible. La création de ces partenariats a pour enjeu de créer les conditions favorables pour la soutenabilité financière, après la fin des interventions d'Enabel. Enfin, dans un contexte budgétaire maîtrisé, Enabel déploie une stratégie pour développer des partenariats avec d'autres bailleurs et pour obtenir des fonds de l'Union européenne hors programmes bilatéraux, qui devraient être plus sélectifs et en ligne avec la stratégie d'Enabel. Du recours à des fonds d'urgence très courts et ciblés sur des résultats immédiats, visibles, non destinés à s'ancrer dans la durée, résulte un risque de s'écartez de l'objectif de soutenabilité.

Équité

Les approches qui ont été développées pour permettre aux personnes en mobilité d'avoir un égal accès à la formation et à l'emploi sont globales (Service public de l'emploi) ou individuelles (accompagnement, mentorat).

La stratégie d'Enabel consiste à créer des partenariats entre les autorités locales et le secteur productif privé, à privilégier un échelon plus localisé mais davantage maîtrisable. L'expertise reconnue d'Enabel concourt à rendre possible ces partenariats, d'autant que la présence parfois ancienne d'Enabel dans certains pays est la preuve de la pertinence technique de ses interventions, dont le budget est toutefois considéré par les acteurs locaux

Dans les interventions d'Enabel, la politique de gestion axée sur les résultats intègre le genre comme variable d'objectif, avec le plus souvent des objectifs de parité pour l'intégration dans tel ou tel parcours de formation ou de préparation à l'entreprenariat. Ces objectifs sont en général formulés dans les DTF et font l'objet d'un suivi spécifique. Ces objectifs de parité permettent de lutter contre les inégalités de genre, puisque des efforts sont faits pour que les femmes puissent intégrer un parcours de formation (comités d'identification dans les provinces, rôle des agents communautaires pour convaincre les hommes de laisser les femmes se former ou se préparer à la création d'auto-emploi, rôle de l'information sur l'orientation vers les

métiers à dominante masculine). Les approches mises en œuvre sont fondées sur la définition de quotas de femmes en formation et sur des actions qui permettent de les atteindre en développant des approches de type « aller vers » dans les communautés, pour convaincre ceux qui ont le pouvoir de décider (lutte contre les barrières culturelles), et en mettant en place des actions facilitantes (centre de formation mobile, crèches mobiles, internat spécifiquement pour les filles). C'est un petit pas vers l'équité par genre qui s'accomplit par le travail dans les communautés qui consiste à expliquer et combattre les stéréotypes de genre.

Les jeunes dans les pays d'intervention souffrent du manque d'emplois, du chômage, du sous-emploi et de l'inactivité, à la fois par un manque de compétences de base (l'accès à l'éducation reste encore très inégal selon les territoires, les zones urbaines ou rurales, les origines familiales), mais aussi par un manque de compétences adaptées aux besoins des entreprises qui recrutent. Les approches développées par Enabel sont alors fondées sur des formations – en général courtes – qui permettent aux jeunes d'acquérir ces compétences manquantes en favorisant les formations en situation de travail (formation en atelier comme dans les Centres de ressources congolais ou les centres d'excellence ougandais, stages, apprentissage) ou en leur

donnant les fondements nécessaires pour développer leur propre entreprise (incubateurs, kits de démarrage).

S'agissant des personnes en situation de handicap, les inégalités socio-économiques sont encore plus grandes que parmi les autres groupes de personnes vulnérables, et les interventions qui leur sont dédiées sont bien trop rares. La solution passe par des interventions qui intègrent pleinement une dimension inclusive – au sens où des personnes en situation de handicap et personnes valides seraient formées sur un même lieu – mais elles sont insuffisamment déployées.

Les bonnes pratiques qui ont été développées pour permettre l'intégration durable des personnes ayant une expérience migratoire s'appuient sur une bonne compréhension des besoins et la création d'un climat de confiance.

Les bonnes pratiques identifiées sont celles qui consistent à prendre en compte l'ensemble des spécificités du public cible (personnes migrantes de retour, personnes intéressées par les opportunités de mobilité, personnes migrantes régularisées), en rapport avec l'expérience migratoire. Cela passe par des actions qui vont au-delà de la formation professionnelle ou de l'accompagnement à l'entrepreneuriat : accompagnement financier, social et juridique, relations avec les communautés, ateliers d'échange autour de l'expérience migratoire, éducation citoyenne pour faciliter l'intégration. Les actions fondées sur l'établissement de relations avec les communautés dans

lesquelles se trouvent les personnes migrantes (y compris de retour), permettent aussi de nouer un lien de confiance indispensable avant toute tentative d'entrée en formation professionnelle.

Pour rendre l'accès égal à la formation et aux opportunités d'emploi, certaines interventions s'appuient sur le service public de l'emploi, pour tirer parti de son maillage territorial et de la capacité des agences locales à identifier et attirer les personnes en mobilité. La stratégie consistant à construire des partenariats (sous la forme de subsides avec des organisations de la société civile par exemple) permet à Enabel d'être au plus près du terrain et de construire une expertise quant aux publics en mobilité et aux réfugiés. L'accompagnement individuel, mis en place dès la phase d'orientation vers l'intervention, améliore aussi les chances d'accès à la formation professionnelle, et permet d'améliorer les chances d'entrer dans un parcours de formation qui correspond aux aspirations des personnes. Enfin, pour ce qui concerne la mise en relation avec les entreprises, le mentorat apparaît comme une bonne pratique, mais très peu répandue, pour faciliter l'accès à l'emploi des personnes migrantes et des personnes réfugié.es, dans la mesure où le rôle des parrains est de leur apporter une connaissance des entreprises locales, des modalités d'embauche, ou de l'existence d'embauches.

Le ciblage des groupes vulnérables et les approches visant le LNOB pourraient être améliorés en s'appuyant encore plus sur les autorités locales et la société civile.

Enabel intervient là où les autres partenaires techniques et financiers ne vont pas forcément. Dans plusieurs pays, Enabel déploie ses interventions dans des territoires variés, parfois très isolés et dans lesquels l'activité économique est faible et/ou informelle, ou rendue difficile par les conditions économico-politiques. Il peut y avoir une mise en tension entre l'objectif de respecter le LNOB et l'efficacité des interventions, compte tenu du fait que le retour à l'emploi des personnes les plus vulnérables est d'autant plus difficile que le contexte économique est fragile et peu porteur.

Digitalisation

Le fait que les outils numériques contribuent à améliorer l'accès à la formation et à l'emploi, ou facilitent l'apprentissage, reste à l'état d'hypothèse.

d'une pédagogie innovante. Il n'y a pas encore de résultats clairs selon lesquels les groupes vulnérables seraient en situation d'améliorer leurs capacités d'apprentissage grâce aux outils numériques. L'écart est notable entre la stratégie pensée pour le développement de la digitalisation et sa mise en œuvre opérationnelle sur le terrain.

Les outils numériques ont été intégrés dans les interventions en matière de formation professionnelle et d'emploi...

... et la Covid a eu un effet révélateur-accélérateur.

interventions, qu'il est possible de le faire dans des délais raisonnables, et qu'il y a là des effets bénéfiques en termes d'inclusion.

Les stratégies de formation utilisant les outils numériques sont durables si l'approche est holistique

La digitalisation, selon Enabel, n'est pas vue comme une fin en soi mais comme un catalyseur pour le développement. C'est pour cela que l'action d'Enabel en matière de digitalisation est totalement en phase avec l'initiative D4D et qu'elle va au-delà de l'EFTP. Les outils numériques contribuent à attirer vers la formation des populations qui y voient des avantages multiples, dont une hausse de leur employabilité. Cependant, ils sont encore peu mis au service

Il existe pourtant quelques initiatives visant à apporter la digitalisation dans l'EFTP dans les pays partenaires d'Enabel. Certaines sont anciennes (2013). Le recours à la digitalisation est variable selon les pays partenaires d'Enabel. Elle reste encore très théorique dans certains pays, même si la vision est là. Il est vrai aussi que l'accès à Internet est très inégal sur le territoire et reste coûteux. En outre, l'accès à des matériels permettant de se connecter est mal aisé. L'utilisation du téléphone est répandue, celle de l'ordinateur beaucoup moins. Dans ce contexte, la pandémie du Covid-19 a montré à la fois que les pays partenaires doivent renforcer la digitalisation de leurs

La digitalisation telle que conçue et mise en œuvre par Enabel a toutes les chances de durer car Enabel souhaite introduire la digitalisation à toutes les étapes de son action, depuis son mode de travail jusqu'à l'EFTP (ainsi que dans l'éducation générale et la santé par exemple).

Au niveau le plus général, il ne s'agit pas seulement d'introduire des outils numériques, mais de transformer les données disponibles en savoir et compétences pour la prise de décision. Avec Open.Enabel, Enabel investit dans des outils et établit une stratégie pour devenir une organisation ouverte et axée sur les données.

Suivi, évaluation et capitalisation

Les systèmes de suivi et d'évaluation permettent de mesurer les changements souhaités, mais des améliorations sont possibles.

La gestion axée sur les résultats est un principe d'action fondamental d'Enabel. Le changement de la CTB vers Enabel, l'adoption en 2015 des 17 ODD, la loi relative à la Coopération au développement de 2013 donnant plus d'autonomie aux acteurs belges de développement en contrepartie de systèmes de suivi et évaluation robustes et fiables, sont autant de facteurs qui sous-tendent la mise en place de systèmes de suivi et d'évaluation des interventions,

des portefeuilles et des axes stratégiques. La contribution aux résultats de développement est un objectif d'Enabel et l'évaluation de la performance de la stratégie en matière de formation et d'emploi doit permettre de voir en quoi les systèmes de suivi et d'évaluation existants contribuent à la mesure de l'atteinte de ces résultats.

Le processus de suivi et évaluation des interventions est très structuré, les rapports d'évaluation sont nombreux mais assez souvent redondants entre les rapports annuels, les revues à mi-parcours et les revues de fin de parcours. Il manque, par ailleurs, une réflexion globale sur les indicateurs de mesure qui ne permettent pas d'identifier les apports des interventions et qui masquent les difficultés à progresser sur l'accès à l'emploi décent par exemple. Globalement, les données de suivi sont riches et fiables, mais sont pour le moment largement sous-exploitées.

Dans la logique de mieux répondre aux besoins des entreprises et d'évaluer sous un autre angle la performance des interventions, l'interrogation des entreprises, en amont de l'intervention (recueil des besoins), et en aval, pour questionner l'embauche de bénéficiaires de l'intervention, reste apparentée à des recueils de satisfaction et limite la portée des diagnostics en termes de perspectives de recrutement et de compétences attendues.

Forces et faiblesses

Un portefeuille cohérent, une théorie du changement de bonne facture. Des approches intéressantes basées sur des formations pratiques « juste à temps, juste où il faut ».

La force du modèle Enabel réside dans sa capacité à transformer rapidement la situation des individus appartenant à des groupes vulnérables, tout en le faisant en cohérence avec la stratégie nationale des pays dans lesquels elle intervient. Cela passe par une approche basée sur des formations courtes, en lien avec le marché local du travail actuel, et par une approche holistique qui permet de pratiquer un métier et de recevoir des outils – dont la qualité est très hétérogène – pour démarrer comme travailleur indépendant, voire en consortium. L'accès à la

pratique est un complément indispensable même pour des individus qui auraient déjà eu accès au système éducatif, car le manque de pratique apparaît comme le défaut principal des systèmes de formation publics. Enabel est capable d'agir en amont et puis en aval de la période

de formation proprement dite. Elle a aussi été capable d'amorcer l'implication du secteur productif privé, mais pas encore à hauteur de ses ambitions stratégiques

Quelques points d'amélioration en matière de certification, d'évaluation des compétences créées et de leur mise en visibilité sont possibles.

La théorie du changement derrière cette approche n'a pas vraiment de point faible d'un point de vue théorique. Elle est cohérente avec les approches développées par d'autres agences de coopération pour l'aide au développement. C'est dans la mise en œuvre qu'il faut aller chercher les points d'amélioration, par exemple parce que l'échelle d'intervention est parfois réduite à un seul territoire ou à un seul groupe, que la réalité du terrain est souvent éloignée de l'image véhiculée par une théorie du changement bien définie et convaincante ; par exemple, aussi, parce que tous les outils récemment apparus sur la scène internationale ne sont pas nécessairement mobilisés (certification, cadre des certifications, micro-certification, mise en visibilité des compétences acquises grâce à Enabel, validation des acquis de l'expérience, apprentissage professionnel informel notamment). Il est vrai aussi qu'en voulant proposer des formations courtes très ciblées, les interventions d'Enabel ne peuvent pas relever du cadre national des certifications et c'est un peu le paradoxe de la mise en œuvre d'une action – celle d'Enabel – globalement bien pensée, mais dont la force est aussi sa faiblesse. L'écart entre la théorie du changement et la réalité du terrain pourrait se réduire par des approches plus « *bottom-up* », c'est-à-dire du terrain vers les experts sectoriels, au contraire de ce qui est plutôt pratiqué maintenant (approche « *top-down* »). C'est donc une plus grande implication des équipes du terrain dans la construction de la TOC qui pourrait être favorisée.

Recommandations

Les recommandations qui suivent sont celles considérées comme prioritaires au niveau stratégique (niveau 1 sur une échelle de 1 à 4) et qui s'adressent au comité de direction / conseil d'administration et aux équipes de terrain².

Favoriser l'innovation sociale et les objectifs de qualité, continuer dans le sens du changement de paradigme, en privilégiant l'accès à l'emploi de qualité et décent, plutôt que l'emploi à tout prix

Comité de direction / Conseil d'administration :

- Poursuivre la stratégie sélective en soutenant les politiques publiques relevant de l'enseignement et la formation techniques et professionnels et de l'emploi lorsqu'elles répondent aux critères d'équité de l'Agence : soutien aux personnes en situation de handicap, aux minorités ethniques, aux personnes ayant vécu des situations de conflit, aux personnes les plus vulnérables.
- Promouvoir la *marque* Coopération Belge pour le développement comme marque de qualité, équité, dialogue (stratégie de communication tournée sur les valeurs et l'action concrète auprès des publics vulnérables). Cette marque devrait signifier "Ne laisser personne de côté" (LNOB).

Renforcer les leviers manquants pour améliorer l'atteinte des objectifs en termes d'objectifs de développement durable (ODD)

Comité de direction / Conseil d'administration :

- Accroître l'agilité d'Enabel dans le soutien et le financement du secteur productif, inciter à la création de fondations destinées à gérer ces fonds de soutien.
- Poursuivre l'intégration de fonds d'autres bailleurs multilatéraux (en particulier de la DG International Partnerships - DG INTPA - de la Commission européenne mais en étant plus sélectif sur leur compatibilité avec le format des interventions d'Enabel ; contribuer activement en amont (par exemple dans le joint-programming de Team Europe Initiative) pour favoriser l'intégration de la vision d'Enabel dans cette programmation.

Equipes de terrain /Expert.es sectoriel.les :

- À budget constant, rééquilibrer les appuis financiers des interventions entre soutien institutionnel et appui au secteur privé.

Diffuser durablement le modèle d'intervention d'Enabel dans les pays d'intervention (accompagnement individualisé, formation pour l'emploi, objectif d'emploi décent, entreprenariat, thèmes transversaux) en l'adaptant au contexte local.

² L'ensemble des recommandations est présenté à la fin du rapport (cf. section 5)

Equipes de terrain /Expert.es sectoriel.les :

- Renforcer la stratégie de promotion des ambassadeurs et de valorisation des « success story »

Améliorer le suivi et l'évaluation des interventions, et créer un groupe de travail sur les enquêtes de suivi, et proposer du renforcement de compétences

Comité de direction / Conseil d'administration :

- Renforcer l'activité *suivi-évaluation* des interventions, *en réalisant les End Term Review (ETR) minimum six mois après la fin de l'intervention* et en s'assurant que « *les leçons apprises* » alimentent systématiquement la conception de nouvelles interventions ainsi que la confirmation des choix des secteurs d'intervention.
- Évaluer les interventions au-delà des ETR afin de mesurer leurs impacts sur le moyen-terme et mesurer la soutenabilité des interventions.
- Entreprendre une réflexion approfondie sur les indicateurs de trois grandes catégories d'analyse – l'emploi décent, la correspondance entre domaine de formation et d'emploi, l'auto-emploi/entreprenariat – afin de produire un corpus commun d'indicateurs de référence et s'assurer de leur intégration dans le cahier des charges des programmes de suivi-évaluation.

Créer ou renforcer les espaces de capitalisation des acquis de l'action et de l'expérience d'Enabel, et renforcer les capacités des équipes

Equipes de terrain /Expert.es sectoriel.les :

- Favoriser les échanges – décloisonner les espaces – entre les équipes d'Enabel dans les capitales et les équipes d'Enabel dans les régions, et avec Bruxelles, en particulier avec les experts sectoriels.
- Construire une boîte à outil évolutive pour documenter les pratiques qui fonctionnent, et aider les équipes de terrain à intégrer et mettre en pratique les orientations de Bruxelles.

1. Périmètre de l'évaluation et enjeux

1.1. Rappels des objectifs de l'évaluation

L'objectif principal de ce travail est d'évaluer la performance d'Enabel dans sa stratégie d'intervention dans le domaine de la formation professionnelle et de l'emploi, en Afrique et au Moyen-Orient. Les pays de ces deux régions sont marqués par de profondes inégalités économiques et sociales, en matière d'éducation et de formation professionnelle, mais également d'accès au marché du travail (Section 1.3).

Au travers de sa mission d'aide au développement, Enabel possède une longue expérience dans les interventions en matière de formation professionnelle dans les pays de l'étude et de récentes transformations internes à l'Agence ont conduit à ce que le comité de direction et le conseil d'administration d'Enabel s'interrogent sur la performance de son action en la matière.

En passant de la Coopération technique belge (CTB) à Enabel, et en adoptant un paradigme d'action pour le développement de l'emploi, pour la création d'entreprises et de richesses, la posture de l'Agence change de braquet dans sa lutte contre les inégalités sociales et économiques, et dans le soutien aux mobilités, dont les mobilités humaines. Outre que la formation professionnelle est elle-même en permanente évolution pour une meilleure cohérence avec les besoins des entreprises (formations en situation de travail, digitalisation des formations, développement des compétences sociales), l'ensemble de la stratégie d'Enabel est orientée vers un accès plus équitable à la formation professionnelle, un meilleur usage des formations par les entreprises et un accroissement de l'employabilité des bénéficiaires de ses interventions.

Comme mentionné dans le cahier des charges, « *cette évaluation stratégique vise à fournir des preuves de la manière dont Enabel contribue à l'EFTP, au développement des compétences, à l'employabilité et à l'emploi décent, ainsi que de la manière dont elle contribue à lutter contre les inégalités sociales et économiques, en tenant compte des contextes spécifiques et des hypothèses utilisées lors de la formulation et de la mise en œuvre des interventions* ». Au-delà de fournir des preuves de la performance de la stratégie globale d'Enabel en matière de formation professionnelle, d'emploi, de soutien au secteur privé productif, de traitement égal des groupes vulnérables, l'évaluation a pour objectif de montrer quelles sont les actions qui fonctionnent dans les contextes dans lesquelles elles prennent place, et pourquoi ; quelles sont celles qui ne fonctionnent pas ou moins bien, et dans quelles conditions.

La pertinence de cette évaluation vient aussi de son aspect transversal et comparatif. En s'appuyant sur une revue documentaire élargie, des visites de terrain approfondies (voir section 1.2), l'évaluation permet de mettre en évidence les approches communes qui conduisent aux résultats recherchés, au premier rang desquels l'accès à un emploi, décent si possible. L'enjeu est de tirer les enseignements des évaluations des interventions que mène l'Agence dans le cadre de sa politique de gestion par les résultats, complétés par une méthodologie d'investigation de terrain. Au fond, l'évaluation contribue à mesurer la pertinence et l'efficacité de la théorie du changement TVET-emploi, de la théorie du changement du développement du secteur privé, de la théorie du changement de la mobilité

humaine, tout en y intégrant deux dimensions fondamentales en termes d'égalité, celle du genre et celle de la vulnérabilité.

Les recommandations issues de l'évaluation devront alimenter le pilotage politique et stratégique de l'Agence pour les portefeuilles à venir en matière de formation professionnelle et d'emploi, mais aussi plus largement la stratégie genre, l'objectif du *Leave no one behind*, et la politique de suivi et d'évaluation. L'objectif est unique mais les dimensions d'analyses sont nombreuses, ce qui rend cette évaluation à la fois riche et complexe.

1.2. Rappels de la méthodologie déployée

Pour évaluer la performance d'Enabel dans sa stratégie formation professionnelle et emploi, Enabel a déterminé dans le cahier des charges un ensemble d'interventions qui délimitent le périmètre de l'évaluation, sur une période de temps (2015-2020). Par conséquent, l'évaluation n'est pas fondée sur l'ensemble des interventions opérant dans le champ de la formation professionnelle et de l'emploi, mais sur un ensemble sélectionné en amont de l'étude évaluative³, soit au total 28 interventions (voir section 2). Ces interventions sont concentrées sur 12 pays et réparties comme indiqué dans le Tableau 1.1.

Tableau 1.1. Liste des interventions incluses dans le périmètre de l'évaluation

Pays	Nombre d'interventions
Burkina Faso	1
Burundi	2
République Centrale Africaine	1
Congo	5
Guinée Bissau	1
Guinée	2
Maroc	6
Niger	1
Palestine	4
Rwanda	2
Sénégal	1
Ouganda	2

Source : Cahier des charges

Dans le rapport de démarrage, la matrice d'évaluation a été développée à partir des questions évaluatives posées dans le cahier des charges. Certaines questions ont été revues (celles relatives au déploiement du digital). Les critères d'évaluation ont été définis ainsi que leur degré d'atteinte grâce au matériau disponible. La matrice d'évaluation a guidé tout le travail de revue documentaire et de terrain.

³ La liste des interventions utilisées dans le cadre de l'évaluation est annexée au cahier des charges.

L'évaluation s'est appuyée sur différents matériaux complémentaires :

- **Une revue documentaire pour l'ensemble des 28 interventions** : pour chacune des interventions, la documentation a été mise à disposition par Enabel. Cela comprend en général, les documents de formulation des interventions, les rapports d'évaluation des interventions (revue à mi-parcours et revue finale lorsque l'intervention est terminée), ainsi que les rapports annuels.
- **Une revue documentaire des documents stratégiques d'Enabel** : la *Stratégie 2030* d'Enabel est la référence principale pour comprendre les fondements des interventions de l'Agence, dans la perspective des 5 défis globaux, dont deux concernent en particulier cette évaluation : les inégalités sociales et économiques, la mobilité humaine. À ce titre, la formation professionnelle est considérée comme un moyen de réduire les inégalités sociales et économiques, en améliorant l'employabilité, les situations d'emploi et les revenus du travail. Enabel a ainsi produit une réflexion conceptuelle des changements que devrait opérer la mise en œuvre d'actions de formation professionnelle sur l'emploi (document Théorie du changement TVET/Emploi), le développement du secteur privé en lien avec le développement des compétences au service des entreprises (document Théorie du changement PSDE), le développement des outils numériques au service du développement (D4D), l'égalité et le genre (stratégie Genre), la mobilité humaine. À cela s'ajoute la documentation relative à la mise en place d'une stratégie de gestion axée sur les résultats, qui décrit les processus de suivi et d'évaluation que l'Agence met en œuvre de manière systématique.
- **Des entretiens avec les experts sectoriels d'Enabel** : éducation, formation, emploi et D4D, genre, mobilité humaine, développement du secteur privé.
- **Des entretiens avec des acteurs institutionnels belges du développement.**
- **Cinq visites de pays : Guinée, Maroc, Ouganda, Palestine⁴, République Démocratique du Congo** : les visites de pays avaient pour objectif de faire un état des lieux de la mise en œuvre de la stratégie d'Enabel en matière de formation professionnelle et d'emploi. Cet état des lieux s'est appuyé sur des entretiens avec les équipes d'Enabel (*Portfolio Manager, Intervention Manager*), la représentation belge dans chacun des pays, les points focaux dans les ministères d'accroche, des représentations des services publics de l'emploi, des représentants des autorités locales, des représentants de subsidiés, des représentants d'entreprises, des entreprises, des bénéficiaires d'actions de formation. Une note pays a été produite après chaque visite, contenant les éléments de réponse aux questions évaluatives de la matrice définie dans le rapport de démarrage.
- **Un atelier de co-création des conclusions et recommandations à Bruxelles.**

L'ensemble des matériaux issus de la revue documentaire, des entretiens et des notes de pays a nourri une analyse croisée et triangulée, et a abouti à la synthèse des résultats présentée dans ce rapport.

⁴ Organisée à distance.

1.3. Contexte et enjeux de l'EFTP dans les pays partenaires d'Enabel

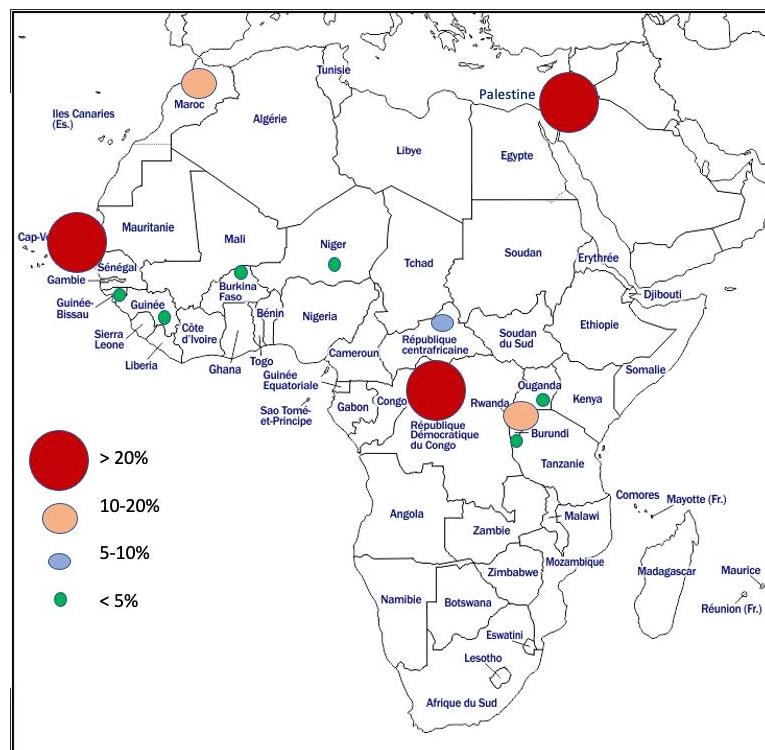
Entre chômage, inactivité et difficultés d'accès à l'emploi décent

Réduire le chômage (Figure 1), et surtout permettre l'accès à l'emploi décent, sont des enjeux cruciaux dans les pays partenaires d'Enabel. Le chômage des jeunes (Figures 2 et 3) en particulier – et ses diverses variantes comme le sous-emploi, l'inactivité économique subie et l'emploi vulnérable (Figures 4 et 5) – culmine à des niveaux qui mettent en péril les individus, les familles et la paix sociale. Dans certains pays, quasiment tous les emplois sont vulnérables, notamment pour les femmes (Figure 4). Or, la démographie africaine est très tonique, ce qui entraîne une arrivée

massive de jeunes chaque année sur le marché du travail. Leur fournir des emplois productifs décents est un défi majeur. La population jeune en Afrique correspond à 20 % de la population africaine totale, mais plus de 40 % des chômeurs. Les jeunes actifs sont peu nombreux (Figure 6). Les emplois dans l'économie formelle ne sont pas assez nombreux pour absorber les nouvelles cohortes de jeunes arrivant sur le marché du travail. On trouve dans ce résultat la principale cause de l'hypertrophie de l'économie informelle⁵, de loin la plus grande pourvoyeuse d'emplois en Afrique. En 2018, 94,9 % des individus âgés de 15 à 24 ans en Afrique travaillent dans le secteur informel (OIT⁶).

En Afrique toujours, la situation des jeunes sur le marché du travail n'est pas homogène. Dans les pays à faibles revenus⁷ (la plupart des pays partenaires d'Enabel), le taux de chômage est faible et les personnes qualifiées ne sont pas touchées. Les jeunes participent à l'économie dans les secteurs agricoles – économie de subsistance – et dans l'économie informelle. Les pays à

Figure 1. Taux de chômage global dans les pays partenaires d'Enabel (2021)



Source : <https://fr.tradingeconomics.com/country-list/unemployment-rate?continent=africa>

⁵ L'économie informelle est un concept plus large que le seul secteur informel de l'économie, notamment parce que de nombreuses entreprises relevant du secteur formel emploient parfois des travailleurs non déclarés (OIT, Recommandation 204, 2015).

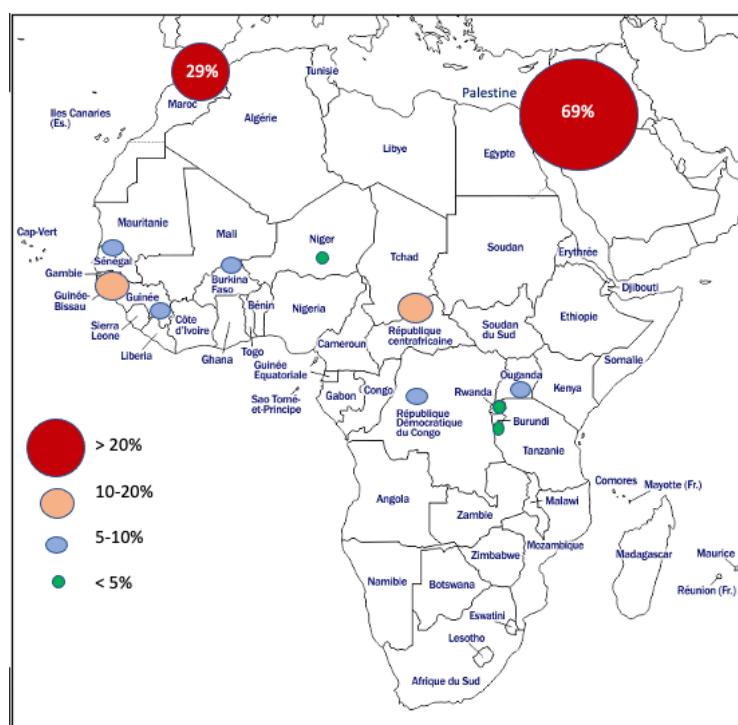
⁶ https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---decomm/documents/publication/wcms_734075.pdf

⁷ <https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/906519>

faibles revenus sont aussi caractérisés par des niveaux élevés d'emploi précaire ou de sous-emploi⁸. Les pays à revenu intermédiaire (Maroc et Sénégal) ont tendance à avoir des niveaux de chômage plus élevés et les individus qualifiés n'échappent pas au chômage. Il y existe des différences marquées selon la zone d'habitation, rurale ou urbaine, le sexe, le niveau de formation, et celui de certification. Ces facteurs sont toujours déterminants pour l'insertion professionnelle des jeunes en Afrique (ADB, 2016)⁹.

Cependant, les statistiques précises sur le marché du travail font souvent défaut et les services publics de l'emploi, par exemple, ne sont pas suffisamment équipés pour étudier les mouvements sur le marché du travail, les déterminants de l'insertion professionnelle, la nature des recrutements, la durabilité et la décence des emplois, ce qui rend difficile l'analyse et la politique basée sur les résultats.

Figure 2. Taux de chômage des jeunes femmes (15-24) dans les pays partenaires d'Enabel (2021)

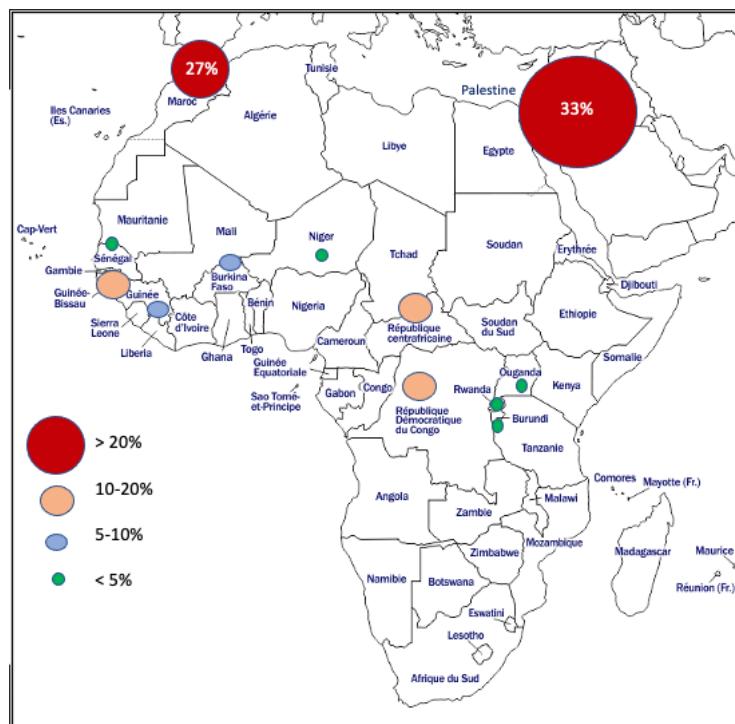


Source : données Banque mondiale, estimations OIT, mis en forme par les auteurs

⁸ Se dit de la situation d'un individu qui a un emploi mais qui voudrait travailler plus.

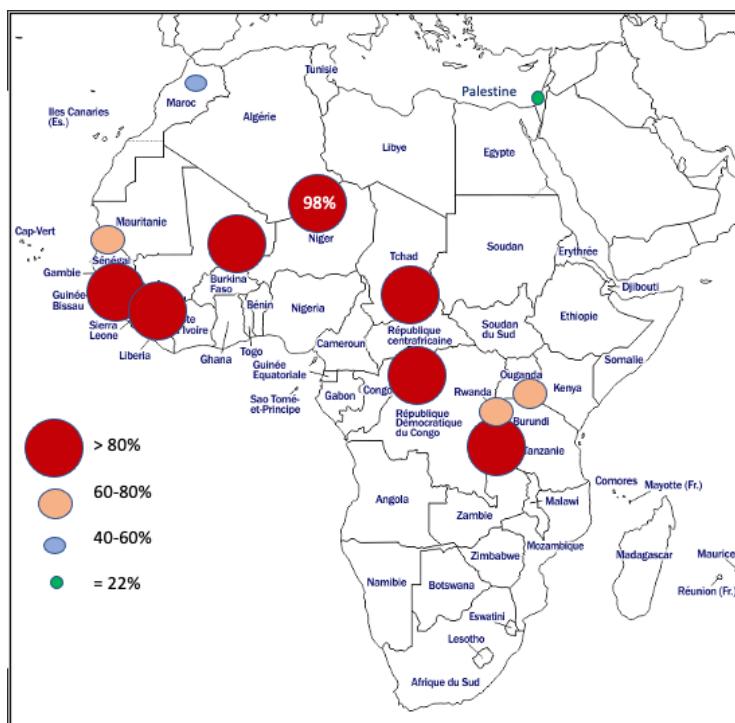
⁹ Quelles que soient les qualités des chiffres produits, ils sont toutefois à prendre avec précaution car le taux de chômage (rapport des actifs inoccupés sur l'ensemble des actifs) est un indicateur statistique qui voyage mal car il n'a que peu de sens lorsque l'économie est essentiellement informelle. Ainsi, un pays avec un fort taux de chômage n'est pas forcément plus mal loti qu'un autre avec un faible taux de chômage et de nombreuses autres variables sont à prendre en compte : taille de l'économie informelle, sous-emploi, non emploi, chômage découragé, emploi précaire, auto-emploi, entreprenariat individuel, rémunération, protection sociale, accès à la formation.

Figure 3. Taux de chômage des jeunes hommes (15-24) dans les pays partenaires d'Enabel



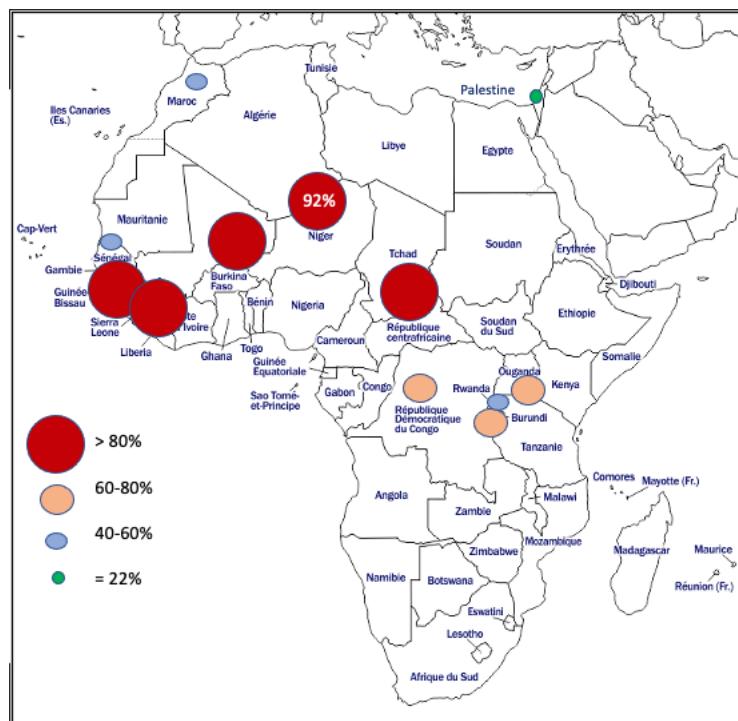
Source : données Banque mondiale, estimations OIT, mis en forme par les auteurs

Figure 4. Taux d'emploi vulnérable – Jeunes femmes (15-24) dans les pays partenaires d'Enabel



Source : données Banque mondiale, mis en forme par les auteurs

Figure 5. Taux d'emploi vulnérable – Jeunes hommes (15-24) dans les pays partenaires d'Enabel



Source : données Banque mondiale, mis en forme par les auteurs

L'EFTP est une voie délaissée par les jeunes et les familles

Dans ce contexte difficile pour les jeunes en recherche d'emploi, de nombreux pays et organisations internationales voient en l'EFTP, et en la création de compétences en général¹⁰, une solution crédible pour lutter contre les taux élevés de chômage et d'inactivité, et contre les problèmes qui s'y rapportent comme les difficultés d'accès aux emplois décents.

En Afrique subsaharienne, en 2014, seulement 7 % des élèves du deuxième cycle de l'enseignement secondaire étaient inscrits dans un cursus relevant de l'EFTP (Unesco IIEP, 2021a). C'est un chiffre très nettement inférieur à ceux constatés en Amérique du Nord ou en Europe occidentale. Il existe peu de données fiables sur les raisons de ce faible engouement mais les travaux de terrain révèlent souvent que les jeunes, et aussi leur famille, ne voient pas l'EFTP comme synonyme de réussite.

Dans les pays partenaires d'Enabel, on estime¹¹ que la proportion de jeunes dans l'enseignement secondaire qui relève de l'EFTP à la fin de la décennie 2010, par exemple, va de 0,007 % en Palestine à 0,1 % au Burundi (Burkina Faso : 0,02 %, République

¹⁰ Plusieurs auteurs (voir par exemple Walther, 2014) insistent sur l'importance de ne pas se limiter à ce qui est communément appelé l'EFTP et d'adopter le concept plus large proposé par l'OCDE et la Banque de développement africaine (OECD & AfDB, 2008) de développement de compétences techniques et professionnelles. Cela veut dire prendre en compte toutes les formes de parcours professionnalisant comme l'apprentissage professionnel traditionnel, l'apprentissage professionnel informel, et toutes les approches permettant d'acquérir des compétences sur le lieu de travail et dans la vie de tous les jours.

¹¹ Données de la Banque mondiale, calculs par les auteurs.

centrafricaine : 0,04 %, Maroc : 0,09 %, Niger : 0,07 %, Rwanda : 0,13% pour les pays pour lesquels des données sont disponibles en 2007 et 2018, les années les plus récentes).

L'EFTP est toujours en position de deuxième choix par rapport à des filières plus académiques toujours tenues en plus haute estime par les apprenants et leur famille. L'enseignement supérieur reste un aimant pour la plupart des jeunes en Afrique et il n'est pas clair que beaucoup aient perçu que l'EFTP existe aussi dans l'enseignement supérieur. Il en résulte des écarts énormes de participation à l'EFTP dans des pays où l'accès au système formel d'éducation et formation est déjà difficile.

L'EFTP est pourtant une voie crédible

Pourtant l'EFTP est une solution crédible en Afrique subsaharienne où une certification relevant de l'EFTP permet d'accéder à l'emploi, et à l'emploi décent, compte tenu de la pénurie relative de travailleurs qualifiés.

L'EFTP est en outre une voie crédible pour voir ses compétences reconnues car c'est une solution qui mène à la certification là où l'apprentissage professionnel informel confère certes des compétences, mais largement invisibles, même si des systèmes de validation des acquis de l'expérience sont en place, notamment en Afrique de l'Est (par exemple au Kenya, en Tanzanie et en Ouganda).

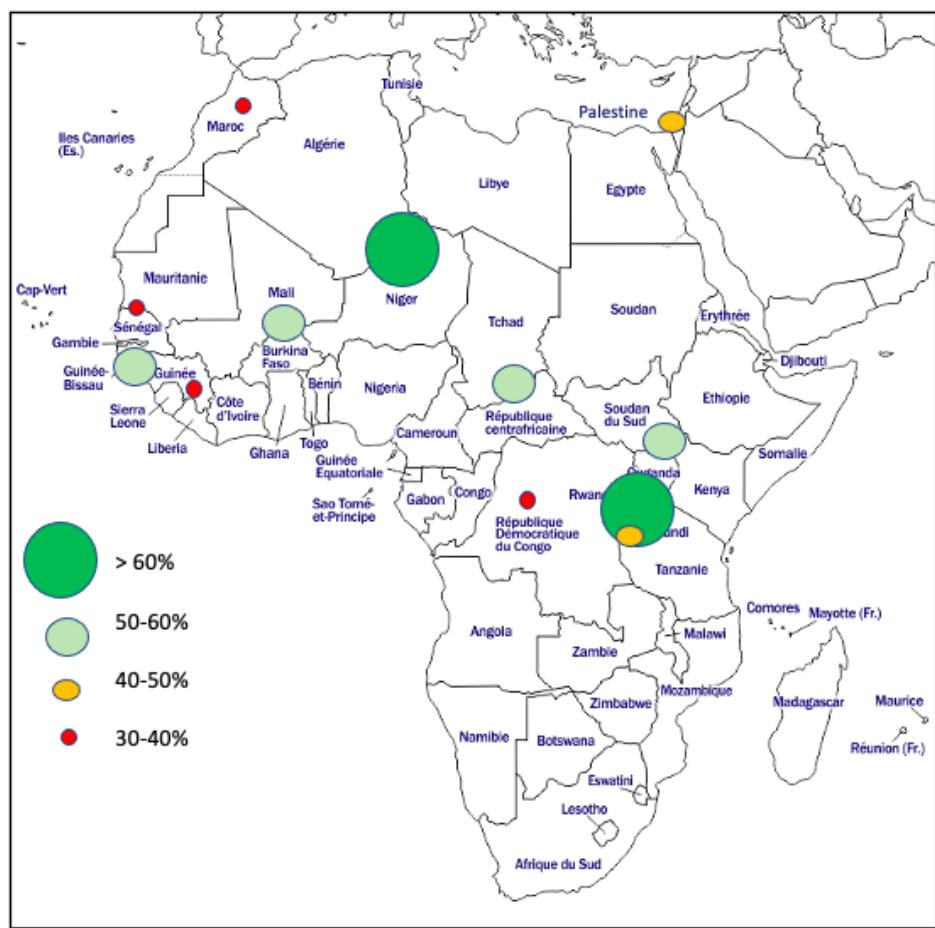
Le développement de l'EFTP en Afrique correspond à certains des Objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies. L'Objectif 4, en effet, affirme la volonté d'assurer l'égalité d'accès de toutes les femmes et de tous les hommes à un enseignement technique, professionnel et supérieur abordable et de qualité (4.3), d'augmenter le nombre de jeunes et d'adultes qui disposent de compétences pertinentes, notamment techniques et professionnelles, pour l'emploi, les emplois décents et l'entrepreneuriat (4.4.), et de garantir l'accès et l'inclusion de toutes celles et tous ceux qui ont été jusqu'à présent exclus de ces systèmes (4.5).

Des formations professionnelles qui préparent mieux au marché du travail

La réalité, la qualité et la durabilité de l'insertion professionnelle des jeunes est un enjeu essentiel, et le rôle de l'EFTP est de plus en plus souvent mis en avant. Les programmes de formation sont jugés inadaptés aux besoins du marché du travail (métiers, niveaux) et aux attentes des employeurs (compétences, dont les compétences transversales). L'adéquation des compétences des jeunes qui intègrent le marché du travail aux besoins des entreprises et des nouvelles technologies apparaît comme l'enjeu fort pour assurer que l'EFTP confère à ses lauréats un haut niveau d'employabilité.

Sur le long terme, il existe un fort potentiel de croissance de l'emploi dans les domaines des infrastructures matérielles et immatérielles, des emplois verts et des technologies de l'information et de la communication.

Figure 6. Taux d'activité des jeunes dans les pays partenaires d'Enabel (2021)



Source : données Banque mondiale, mis en forme par les auteurs

La digitalisation

De manière générale, la digitalisation est en marche, et ce depuis assez longtemps, dans les pays partenaires d'Enabel, environ depuis 2011 pour les premiers (par exemple Palestine). Elle ne concerne pas toujours, ou pas seulement, l'EFTP. En Palestine, Enabel intervient aussi beaucoup dans l'éducation générale (primaire et secondaire avec *E-learning*). Au Burkina Faso, l'intervention visant le renforcement des capacités digitales s'intéresse à l'amélioration des compétences digitales et de la capacité à innover des entrepreneurs¹². Au Sénégal, celle visant à renforcer les compétences numériques et en management du personnel propose du renforcement de capacité. Les parties prenantes du programme peuvent ainsi s'approprier des outils numériques que les interventions mettront en place et assurer une gestion efficace des ressources¹³.

Grâce au pôle *Digital for Development* (D4D Hub), Enabel est active en matière de digitalisation en général, c'est-à-dire au-delà de l'EFTP. La Belgique est en effet impliquée avec

¹² <https://www.enabel.be/content/enabel-burkina-faso>

¹³ <https://www.enabel.be/fr/content/que-fait-enabel-au-senegal>

l’Union européenne et quatre¹⁴ autres membres de l’Union européenne dans le D4D Hub. Ce projet vise en particulier, en partenariat avec l’Union africaine, à accompagner les institutions africaines vers une transformation numérique inclusive. Il propose un ensemble complet de services, de produits et d’activités visant à créer un environnement permettant à l’Afrique de saisir les opportunités créées par la digitalisation. L’action d’Enabel dans ce contexte consiste donc naturellement à aider ses partenaires à trouver des solutions digitales et à les soutenir dans la mise en œuvre des dernières technologies. Cela va des outils digitaux comme la collecte de données avec des outils mobiles (téléphone, tablettes) à des technologies avancées comme l’imagerie numérique¹⁵. Ces outils et technologies sont perçus et promus par Enabel comme des outils utiles au développement.

Dans ce cadre, grâce au programme *wehabit*¹⁶, Enabel peut financer toutes les initiatives visant à promouvoir, développer ou utiliser des outils digitaux, qu’elles proviennent du secteur productif privé, d’associations ou du secteur public dans ses pays partenaires. Et précisément, le programme *wehabit* appuie la généralisation ou la duplication d’initiatives émanant du pôle D4D avec des bourses ou des prêts. Les projets pilotes couronnés de succès peuvent prétendre à des financements dans ce cadre pour déployer leurs approches plus avant. Des appels à proposition sont ainsi régulièrement postés sur le site *wehabit*.

Ainsi, Enabel aura à relever les défis suivants, entre autres :

- la digitalisation,
- l’équité entre les femmes et les hommes,
- l’accès de tous les groupes, même les plus vulnérables, à l’emploi et à la formation,
- la valorisation de la voie de la formation professionnelle.

Le secteur productif privé au centre de la vision d’Enabel

L’ambition du changement vu par Enabel est d’appuyer le développement du secteur productif privé, afin de créer les conditions du développement économique et social des pays émergents. Pour cela, Enabel cherche à développer un système de formation professionnelle mieux adapté aux besoins de ce secteur privé productif. En d’autres termes, Enabel est passé d’une approche axée sur l’offre de travail à une approche axée sur la demande de travail. Ce changement de paradigme part du constat que les budgets et la capacité des États (fragiles) ne sont pas suffisants pour atteindre les ODD (Document Approche PSDE, Enabel). Ainsi, pour stimuler le développement économique, l’approche PSDE établit que les effets attendus pourront provenir de différents critères liés à l’amélioration du climat des affaires, à la stimulation des investissements (notamment étrangers), à la capacité des entreprises de se développer et aux filières de se structurer. La formation professionnelle a un (nouveau) rôle à jouer au sens où la capacité de développement et de croissance du secteur productif privé nécessite un développement des compétences de la population active. Agir sur la formation professionnelle des jeunes qui vont prochainement entrer sur le marché du travail constitue alors un enjeu central pour l’avenir économique des pays émergents. Former les jeunes aux besoins locaux

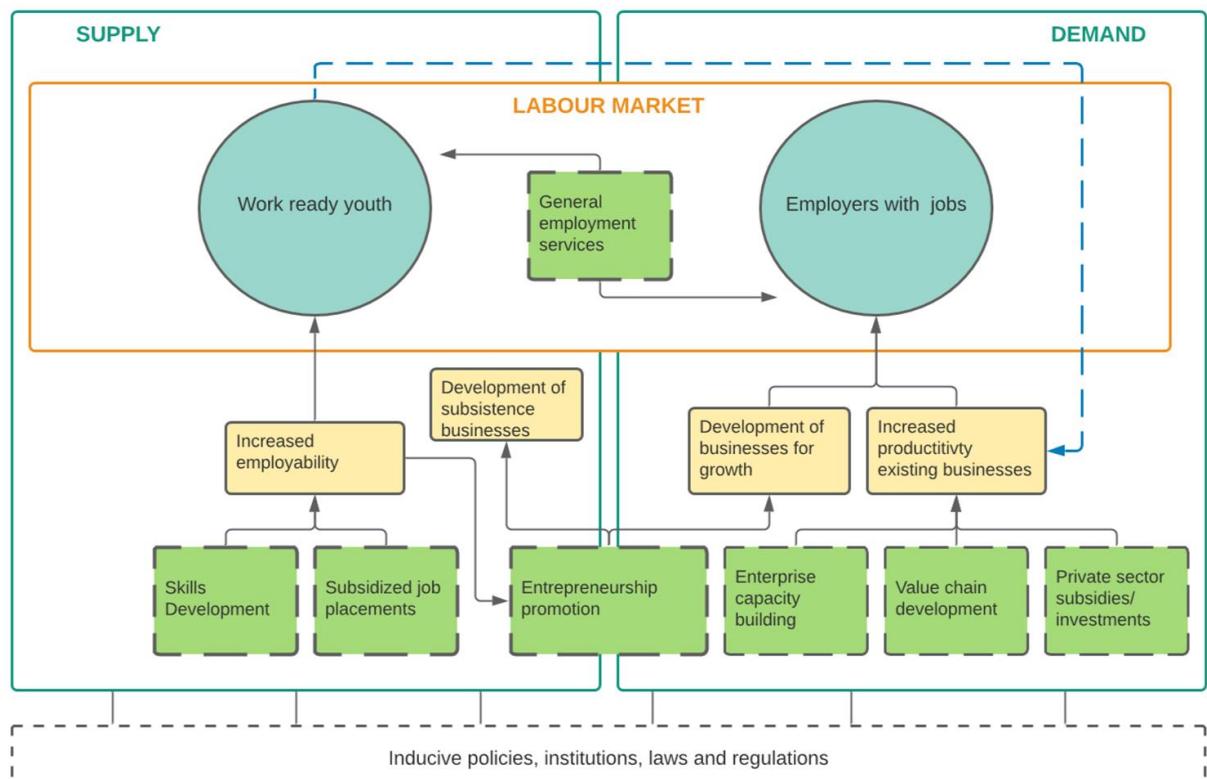
¹⁴ Estonie, France, Allemagne et Luxembourg.

¹⁵ <https://www.enabel.be/content/digital-development-what-enabel-doing>

¹⁶ www.wehabit.be

des entreprises est une condition pour favoriser le développement économique local, et national, pour permettre aux secteurs d'activité de mieux se structurer. Ces changements ne peuvent se faire que si les jeunes qui entrent sur le marché du travail ont les compétences dont ont besoin les entreprises pour se développer (anticipation et vision prospective des besoins), et que des mécanismes pour mieux faire coïncider l'offre et la demande de travail existent (renforcement du service public de l'emploi).

Figure 7: Approche TVET/PSDE



Source : Approche TVET/PSDE, Enabel

2. Cartographies

2.1. Cartographie non interactive

L'évaluation de la performance d'Enabel dans le domaine de la formation professionnelle et de l'emploi s'appuie sur vingt-huit (28) interventions, inscrites au cahier des charges, dans douze (12) pays d'Afrique et du Moyen-Orient : Burkina Faso, Burundi, République Centrale Africaine, République Démocratique du Congo, Guinée Conakry, Guinée Bissau, Maroc, Niger, Palestine, Rwanda, Sénégal et Ouganda (voir Carte 1). Ainsi, les interventions d'Enabel dans le domaine FTPE concernent des pays aux caractéristiques socio-démographiques et économiques variées. Certaines se déploient dans des contextes d'urgence (Guinée Conakry par exemple) et pour la plupart dans des environnements très fragiles (RDC, Palestine, RCA). À l'inverse, d'autres interventions considérées dans cette évaluation se déroulent dans des contextes plus avantageux, c'est le cas du Maroc qui se situe selon la nomenclature de la Banque mondiale dans la catégorie des pays à revenus moyens ou du Rwanda qui bénéficie, au cours de ces dernières années, d'une forte croissance économique.

Encadré méthodologique 1

L'ensemble des résultats présentés dans cette section est issu des matériaux mis à disposition par Enabel à l'équipe de consultants. Ces ressources comprennent :

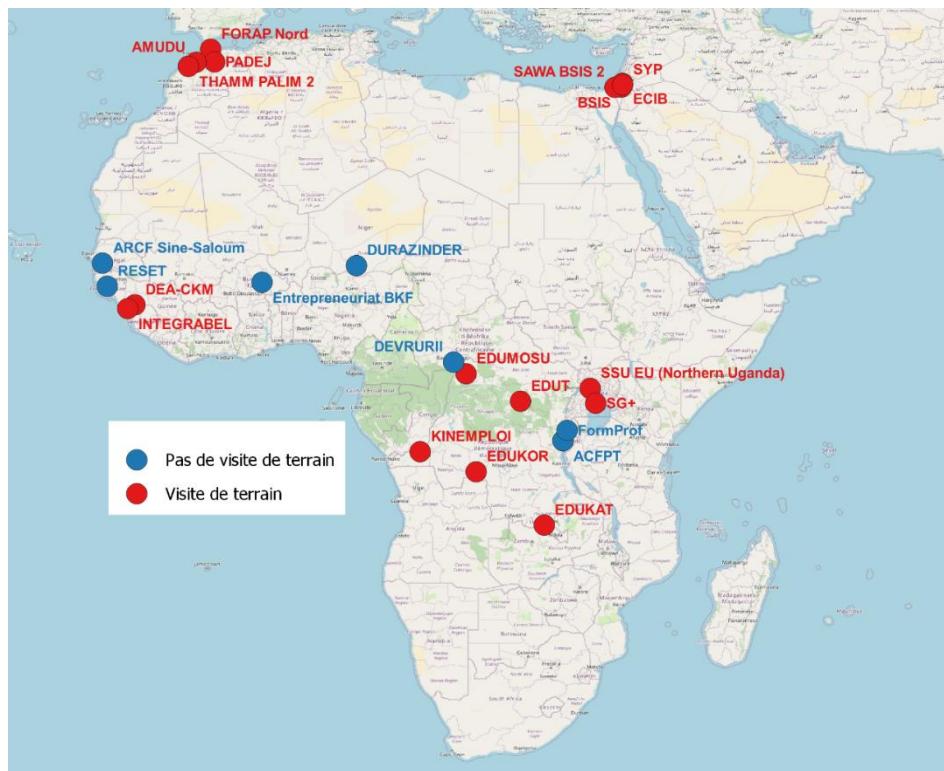
- La documentation sur les interventions (DTF, MTR, ETR) ;
- Les informations issues de l'Open data d'Enabel, la banque de données en ligne de l'Agence.

N'ayant pas accès à une base de données sur les caractéristiques des interventions, les évaluateurs ont réalisé leurs propres traitements. Pour présenter une cartographie des interventions, les consultants ont tenté d'objectiver des catégories d'analyse à partir des informations contenues dans les ressources précédemment citées. Dans le cas de l'exploitation des données issues de l'Open.Enabel, une méthode de « webscrapping » a été utilisée pour recueillir de manière systématisée les informations présentes en ligne.

La plupart des résultats présentés dans cette section a été mis sous forme de « tableau de bord » et a servi de support à l'atelier du 5 juillet 2022.

Cinq visites de terrain ont permis d'apprécier la diversité de ces contextes. Les interventions dans le domaine de la FTPE déployées au Maroc, en RDC, en Palestine, en Guinée Conakry et en Ouganda ont été couvertes par l'équipe de consultants qui a pu rencontrer la plupart des acteurs engagés sur le terrain. Au total, dix-huit interventions sur les vingt-neuf considérées ont servi d'études de cas à l'évaluation soit 62% du total (voir Figure 7).

Figure 8. Interventions d’Enabel dans le domaine de la FTPE

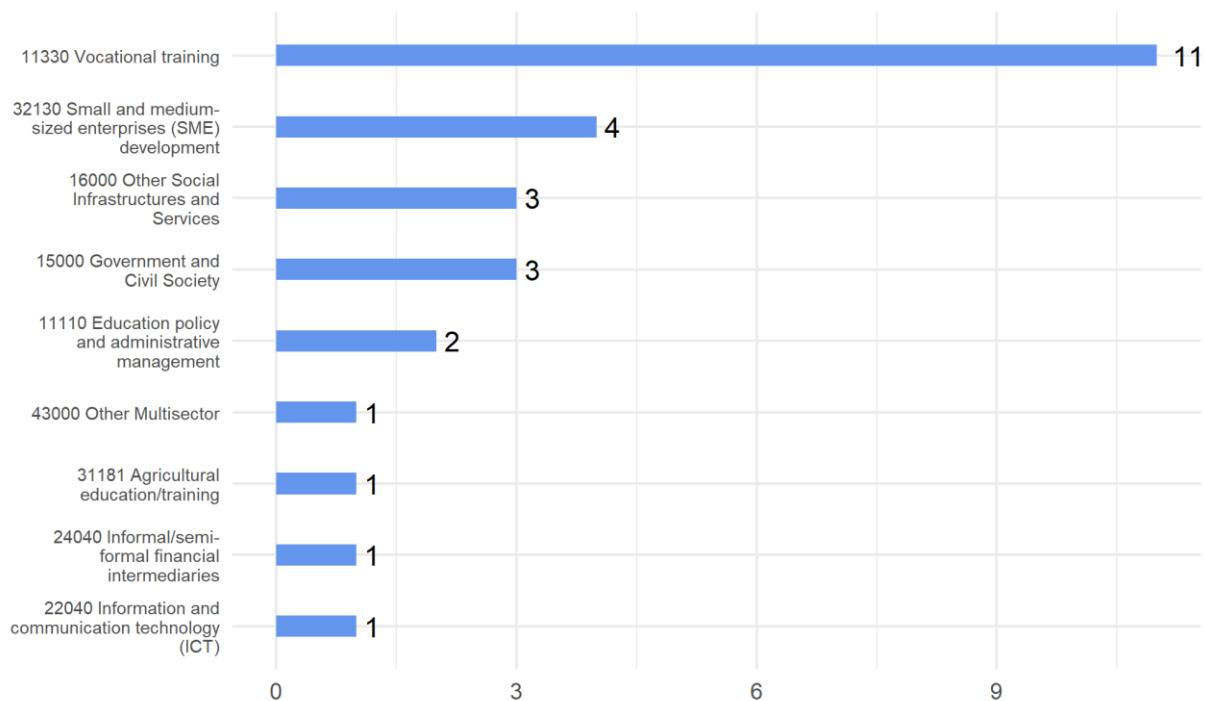


Source : Matériaux divers, exploitation équipe évaluative, 2022

Plus de la moitié des interventions a débuté après 2018. Vingt-et-une (21) sont encore en exécution, pour certaines récemment terminées au moment où se déroule l’évaluation. Les données présentées et les résultats de l’évaluation montreront comment la mise en place des interventions avant ou après 2018 illustre les orientations stratégiques déployées par Enabel en matière de FTPE. En termes de secteurs d’intervention¹⁷, bien que les interventions considérées concernent la FTP, certaines d’entre elles ont trait à d’autres domaines. Ainsi, seulement onze (11) interventions sont à proprement parler issues du secteur de la formation professionnelle tandis que certaines (4) sont liées au domaine des petites et moyennes entreprises ou à des secteurs d’activité spécifiques (3). Cela met en exergue la volonté d’Enabel de rapprocher formation technique-professionnelle et besoins socio-économiques. Dans ce cas, les actions dans le secteur de la FTPE apparaissent « *au service des* » besoins du marché du travail.

¹⁷ La nomenclature des domaines d’interventions est celle utilisée par Enabel.

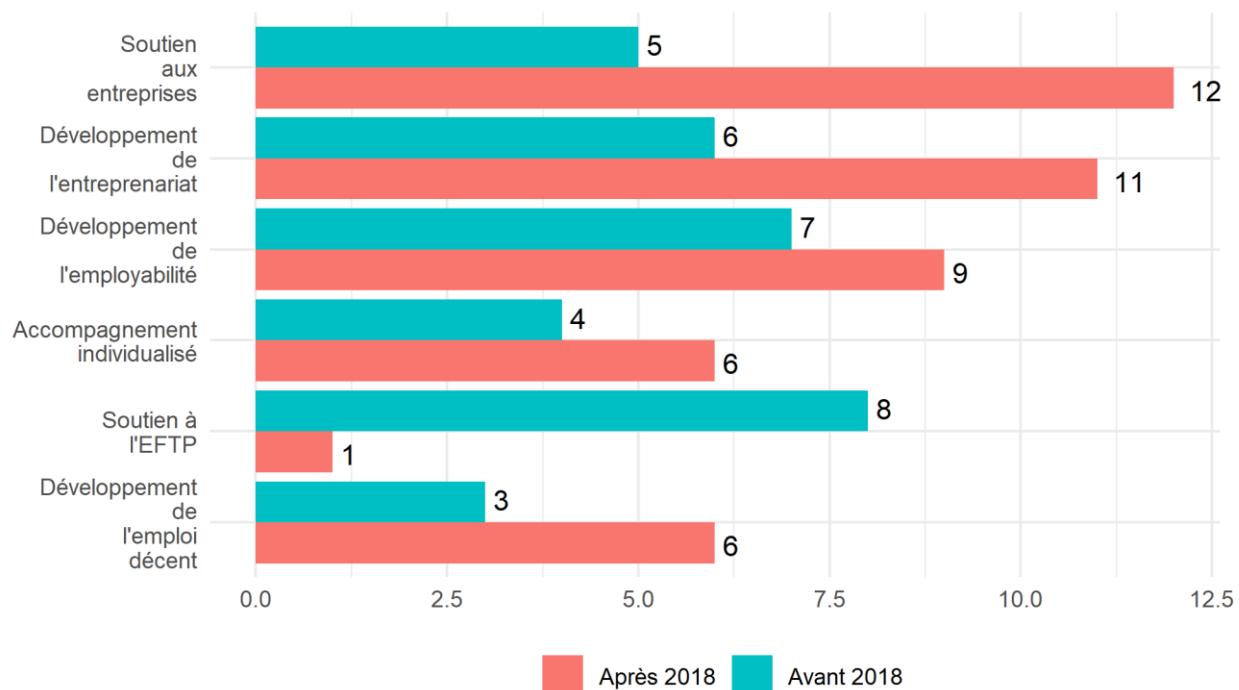
Figure 9. Objet des interventions d'Enabel



Source : Matériaux divers, exploitation équipe évaluative, 2022

Une comparaison dans le temps permet d'entrevoir les effets des orientations stratégiques d'Enabel sur les objectifs des interventions dans le domaine de la FTPE. La figure ci-dessous présente les objets des interventions selon qu'elles ont été mises en place avant ou après 2018. Un premier effet est la baisse spectaculaire des actions de soutien aux secteurs de l'EFTP nationaux après 2018. Ainsi, après cette date, une seule intervention concerne le soutien au secteur institutionnel. A contrario, après le « changement de paradigme », la part des interventions qui ont pour objectif de soutenir les entreprises est devenue la norme. Dans le cadre de ces nouvelles orientations stratégiques, le développement de l'entrepreneuriat et de l'employabilité ont pris une place importante. Dans une moindre mesure, au fil du temps, d'autres objectifs s'affirment progressivement au sein des actions entreprises sur le terrain, c'est le cas notamment de l'accompagnement individualisé et du développement de l'emploi décent.

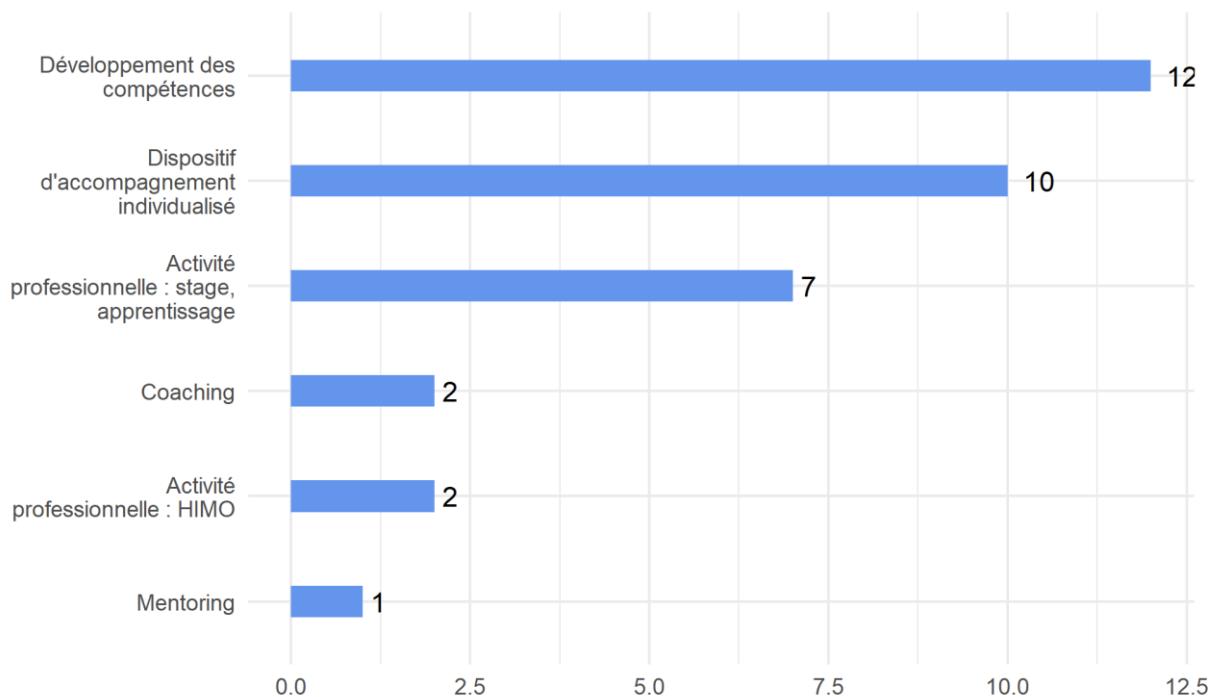
Figure 10. Comparaison de l'objet des interventions avant et après 2018



Source : Matériaux divers, exploitation équipe évaluative, 2022

Il s'agit ici de considérer les différents dispositifs déployés pour favoriser l'intégration des bénéficiaires directs dans des parcours de formation et d'emploi. L'analyse des interventions montre la diversité des actions mises en place par Enabel. Cela dénote une bonne connaissance des processus de transition de la formation au marché du travail et une approche peu dogmatique en la matière. De manière plus spécifique, le développement des compétences et le déploiement de dispositifs individualisés d'accès à des parcours de formation et d'emploi sont les actions les plus usitées. Cela fait écho à l'objectif affiché qui vise à accroître l'employabilité des bénéficiaires pour accéder à l'emploi. Dans ce cadre, le déploiement d'actions de coaching ou de mentoring se diffuse progressivement mais ces actions ne sont pas encore systématisées. Dans le processus de transition sur le marché du travail, les expériences professionnelles jouent un rôle majeur. Dans les interventions d'Enabel, l'immersion dans le monde du travail via les stages, l'alternance ou l'apprentissage est utilisée fréquemment lorsque le tissu économique le permet.

Figure 11. Dispositifs déployés par les interventions d’Enabel



Source : Matériaux divers, exploitation équipe évaluative, 2022

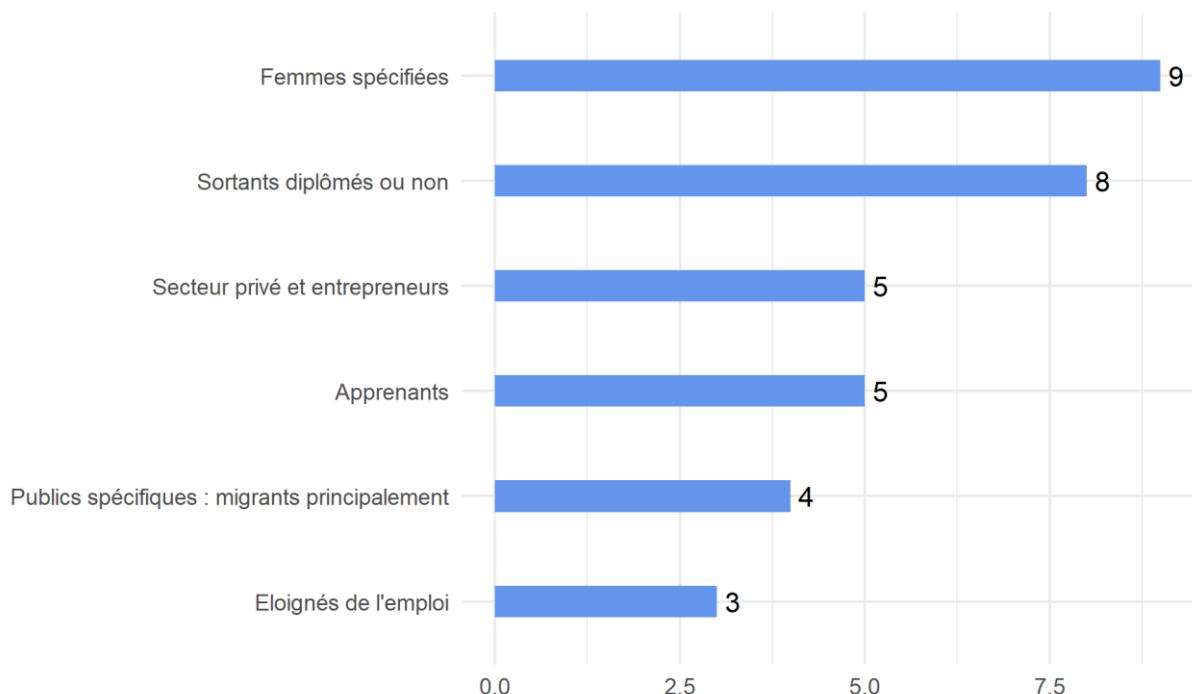
Au-delà des moyens mis en œuvre par Enabel dans le domaine de la FTPE, la question du ciblage, et donc des bénéficiaires, est un enjeu important. Dans l'architecture des interventions, ces derniers se composent en deux catégories : les bénéficiaires directs et les bénéficiaires indirects.

Dans la première catégorie, les femmes sont le public cible prioritaire des interventions. Ainsi, neuf (9) interventions les spécifient comme un public prioritaire, tandis que dans les autres, elles ne sont pas absentes mais pas spécifiées en tant que telles.

Dans le cadre des interventions, les individus déjà passés dans le système de formation technique ou professionnelle, qu'ils soient diplômés ou non, apparaissent aussi comme des publics prioritaires. Au sein des publics spécifiques et les plus en difficulté, les exploitations montrent qu'ils apparaissent plus en retrait des interventions mises en place par Enabel.

Enfin, le secteur privé et les entrepreneurs sont ciblés de manière relativement fréquente par les interventions, essentiellement dans la catégorie des bénéficiaires indirects.

Figure 12. Public ciblé par les interventions d'Enabel



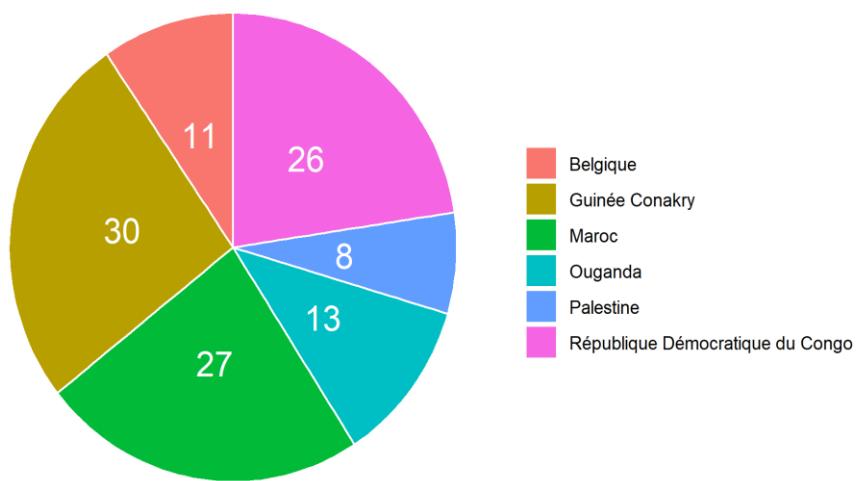
Source : Matériaux divers, exploitation équipe évaluative, 2022

Le secteur privé est donc un bénéficiaire indirect important au sein des interventions déployées par Enabel. Il apparaît dans plus de 50% des interventions concernées par l'évaluation. L'appui au secteur de la formation intervient en second, viennent ensuite les acteurs institutionnels. À l'opposé, la société civile et le secteur associatif font moins l'objet d'un soutien de la part de l'Agence que les entités précédemment citées.

2.2. Cartographie des acteurs interrogés

Lors de la mission, une multitude d'acteurs a été interrogé. Ainsi, les entretiens ont permis de rendre compte du point de vue des acteurs de terrain dans les pays visités, ainsi que de ceux localisés en Belgique. Le graphique ci-dessous montre la répartition des interlocuteurs selon leur lieu de localisation.

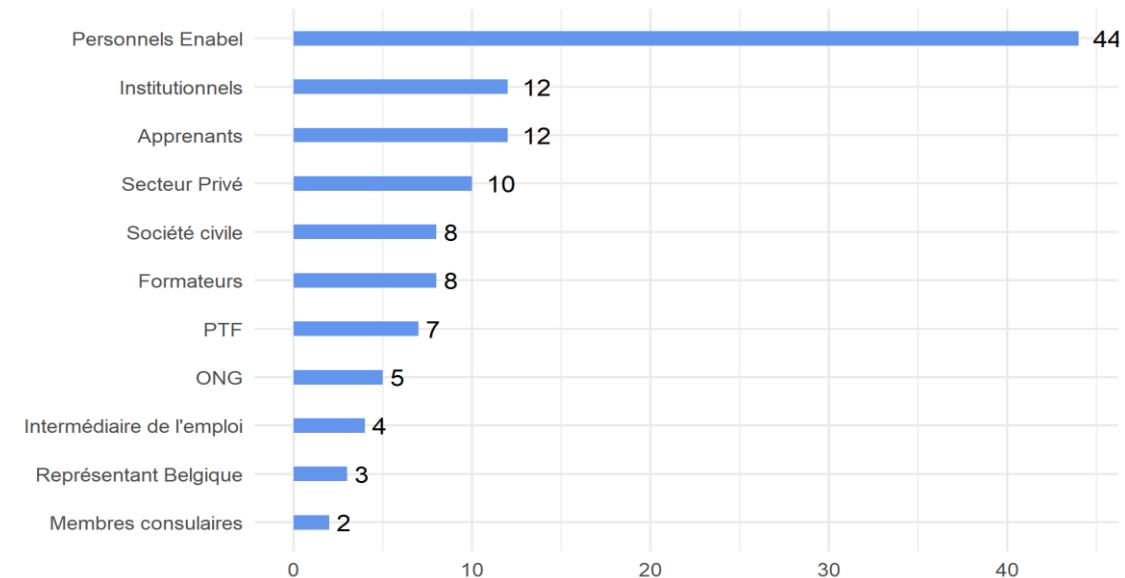
Figure 13. Répartition des acteurs interrogés selon leur localisation



Source : Matériaux divers, exploitation équipe évaluative, 2022

Parmi les personnes interrogées, les équipes d'Enabel constituent la catégorie dont le point de vue a été le plus collecté. Les institutionnels (représentants ministériels) et les bénéficiaires directs, c'est-à-dire les apprenants dans la figure ci-dessous, viennent respectivement en deuxième position. Cependant, beaucoup d'entretiens avec les bénéficiaires ont été menés en groupe, le nombre ci-dessous est très largement sous-estimé. La figure ci-dessous illustre la difficulté d'Enabel d'impliquer le secteur privé, qui a peu été sollicité pendant la mission de terrain ; seulement douze interlocuteurs de ce secteur ont été rencontrés.

Figure 14. Répartition des personnes interrogées par catégorie



Source : Matériaux divers, exploitation équipe évaluative, 2022

3. Réponses aux questions évaluatives

3.1. Efficacité

Question 1 : Quelles sont les approches et solutions proposées pour accroître l'accès à la formation professionnelle pour tous et l'accès à l'emploi pour tous ?

Grâce à l'ensemble des matériaux collectés, des visites de terrain et de la cartographie des interventions présentées précédemment, l'évaluation mise en œuvre montre une forte cohérence entre les orientations stratégiques de l'Agence et la logique d'intervention déployée dans le domaine de la FTPE.

Jeunesse et inclusion

Dans l'ensemble, **les jeunes sont les bénéficiaires directs** dans la plupart des interventions. Il n'existe pas réellement de tranche d'âge pour définir la jeunesse et les programmes d'Enabel y font rarement référence pour définir la population des jeunes qui bénéficie des interventions. Les NEETS, ou les jeunes les plus éloignés de l'emploi, sont principalement ciblés dans les interventions de l'Agence. Dans de nombreux cas, les interventions d'Enabel s'apparentent à des dispositifs de « seconde chance » puisque les bénéficiaires sont déjà passés par le système éducatif avant de connaître un abandon ou un échec. Enabel utilise généralement la définition nationale pour identifier les jeunes ; c'est-à-dire jamais en dessous de 16 ans, voire de 18 ans, et jusqu'à 30 ans au maximum.

De manière générale, le ciblage d'Enabel est approprié aux enjeux locaux où il existe un chômage de masse des jeunes, où l'accès à l'éducation demeure insuffisant et où la jeunesse est une clef de voûte du développement. Cependant, de manière plus localisée, se pose la question de la flexibilité des interventions en termes de ciblage et un besoin d'ouverture vers d'autres publics. C'est notamment le cas lorsque les actions concernent uniquement les sortants de formation et excluent par exemple ceux qui ne sont pas entrés dans le système éducatif¹⁸. Les interventions dans le domaine de la FTP posent aussi la question de la formation tout-au-long de la vie et de la formation des adultes qui, même si elle est peu développée dans les pays concernés, est à l'agenda de certaines politiques nationales en matière d'éducation. Cette question est d'autant plus complexe que certains pays africains considèrent comme jeunes les individus jusqu'à 40 ans.

Au-delà de ces cibles, les **publics les plus vulnérables** sont au cœur des programmes d'intervention dans le domaine de la FTPE. Ainsi, les personnes migrantes, les personnes intéressées par les opportunités de mobilité, les réfugiés, les personnes en situation de handicap, les talents¹⁹ sont, dans certaines interventions, ciblés en fonction des contextes nationaux et géopolitiques. De fait, si dans certains cas, d'autres publics auraient pu faire l'objet d'un ciblage spécifique²⁰, la palette étendue des cibles potentielles témoigne de la

¹⁸ Voir la Note Pays pour la RDC.

¹⁹ Par exemple les MRE (Marocains résidents à l'étranger) dans le cadre de MBI.

²⁰ Voir la Note de Pays pour la RDC

volonté d'inclusion de ces publics dans les dispositifs d'accès à la formation et à l'emploi. Face à ce défi d'inclusion, les observations de terrain montrent la capacité de l'Agence à maîtriser les problématiques de ces publics et à adapter les dispositifs d'accompagnement et de prise en charge à leurs difficultés d'accès à la formation et à l'emploi. Dans le cas des personnes migrantes par exemple, Enabel a eu la capacité de développer un dispositif d'accompagnement structurant qui concerne aussi bien leurs difficultés en matière d'accès à la formation et l'emploi que d'autres dimensions (administratives, reconnaissance des diplômes, par exemple).

Parmi les publics vulnérables, **les femmes** apparaissent comme un groupe cible des interventions avec des résultats à atteindre en termes d'accès à la formation, d'accroissement de leur employabilité ou de leur accès à l'emploi. Dans l'objectif de développement de l'entrepreneuriat, elles sont un public cible de plusieurs interventions²¹ puisqu'Enabel considère cette dimension comme une niche d'intervention. En complément de ces actions, des initiatives plus ou moins éparses à destination des femmes existent au sein des interventions. Elles permettent de lutter contre les discriminations, les stéréotypes de genre, favorisent *l'empowerment* féminin ou l'accès au marché du travail des femmes. La mise en place de « crèches mobiles », des réunions de sensibilisation contre le sexism sur le lieu de travail ou l'emploi des femmes à destination des maris sont autant d'initiatives qui existent dans certains contextes mais qui ne sont pas généralisées. Ainsi, sur la question du genre, les interventions, dès leur conception, ne semblent que partiellement intégrer les « *Objectifs et lignes d'action du plan d'action 2019-2023 relatif au genre* » d'Enabel. L'évaluation met en évidence un écart entre ce qui est prôné par l'Agence et ce qui est déployé sur le terrain : le concept de « *gender mainstreaming* » est pour le moment peu maîtrisé par les acteurs de l'écosystème d'Enabel, à savoir les partenaires locaux et les équipes. Il est pour le moment partiellement et insuffisamment opérationnalisé dans les interventions dans le domaine de la FTPE.

Dans les pays considérés par l'évaluation, Enabel tente de couvrir aussi bien des **zones urbaines que rurales**. Ce constat s'est vérifié dans la plupart des pays visités. Cela montre la volonté de toucher de nombreuses cibles mais aussi de se déployer là où l'aide au développement fait défaut. L'évaluation de terrain montre que les équipes ont une bonne connaissance des enjeux locaux et possèdent une forte capacité d'adaptation aux contextes socio-économiques. Par exemple, le choix de favoriser le développement de l'emploi salarié plutôt que l'auto-emploi diffère selon la prise en compte des réalités de terrain. Cependant, la volonté de rayonner dans différents contextes n'est pas sans poser des difficultés. L'analyse des interventions en RDC en témoigne. Le sous-dimensionnement humain et matériel de certaines interventions dans des provinces rurales, associé à une plus faible structuration des acteurs et une forte instabilité politique, mettent en péril l'efficacité des interventions. Ainsi, dans certaines régions rurales, les équipes d'Enabel notent une plus grande difficulté à associer des acteurs privés, notamment au sein du secteur formel, du fait de leur faible représentation dans le tissu économique et de leur faible organisation. Aussi, au regard des orientations stratégiques d'Enabel qui visent à s'appuyer ou à soutenir le secteur productif, certaines interventions en milieu rural apparaissent plus difficiles à mettre en œuvre et produisent de moins bons résultats.

²¹ Voir la Note de pays pour la Guinée et le Maroc

Variété des actions

L'agilité d'Enabel dans le déploiement de ses interventions s'exprime dans la diversification des mécanismes visant soit à assurer l'accès à la formation professionnelle, à l'emploi, l'auto-emploi, soit à accroître l'employabilité des bénéficiaires. Du côté de la formation, l'amélioration de la qualité passe par le renforcement de structures existantes (centres de formation) ou la création de nouvelles structures (CdR, plateformes, chantiers écoles). Entre formation et emploi, **l'acquisition d'expériences professionnelles et l'immersion sur le marché du travail** via les stages, l'apprentissage ou l'alternance, sont des moyens privilégiés par Enabel. Pour favoriser l'employabilité des jeunes, les formations permettant de développer des compétences transférables sur le marché du travail ou les techniques de recherche d'emploi sont également mobilisées. Dans ce cadre, le recours au coaching et au mentoring se déploient progressivement. Du côté de l'emploi, le développement des activités à haute intensité de main d'œuvre (HIMO) utilisées dans certaines interventions permettent d'employer des jeunes sur une courte durée.

Enabel s'implique en parallèle dans des **actions de promotion et de valorisation de la FTP** ou de trajectoires de réussite. Dans les zones d'intervention où la FTP souffre d'une image dégradée et où les parcours de formation professionnelle sont délaissés par une partie de la jeunesse, Enabel participe à un ensemble d'actions de promotion de la formation technique et professionnelle²². D'autres initiatives s'attachent à valoriser des filières professionnelles afin d'accroître leur attractivité en termes d'intégration professionnelle. Enfin, l'Agence est particulièrement visible dans la promotion de parcours individuels de réussite grâce à la mise en valeur d'ambassadeurs. Dans ce cadre, les trajectoires de certaines femmes sont souvent mises en lumière.

L'efficacité des interventions d'Enabel repose donc sur la capacité à mobiliser une variété d'actions qu'elle articule au sein d'un parcours individualisé. Cependant, ce modèle d'accompagnement individualisé peut être questionné car l'évaluation montre que **le modèle est à ce jour incomplet**. Les études sur la relation formation-emploi et sur l'insertion professionnelle des jeunes montrent l'importance des freins périphériques dans les parcours individuels. Ces obstacles sont multiples et variés, ils ont trait aussi bien à la mobilité, au logement, au faible niveau d'acquisition de compétences de base, au poids des structures familiales sur les choix d'orientation, au fait d'avoir des enfants. Par exemple, l'éloignement géographique des apprenants des centres de formation ou la participation économique à la structure familiale apparaissent comme des freins à l'accès à la formation. Autre exemple, dans le cas de l'auto-emploi, l'accès au financement ou les opportunités d'intégrer le segment formel de l'économie sont aussi identifiés comme des freins périphériques. Le recours à des crèches mobiles ou les réunions d'information sur *l'empowerment féminin* réunissant maris et femmes sont autant d'initiatives qu'Enabel déploie de manière localisée pour briser certains freins périphériques qui concernent les femmes. Ces initiatives mériteraient d'être généralisées dans le modèle d'accompagnement individualisé pour améliorer l'efficacité des interventions.

Enfin, même si Enabel maîtrise et déploie de nombreuses actions relatives à la formation professionnelle et à l'emploi, la panoplie de ces interventions n'est pas complète. Ainsi, elle semble peu encliner à développer les dispositifs qui se concentrent sur la formation informelle

²² Voir la Note de pays pour la RDC.

ou d'autres capables de mixer ou d'alterner formation formelle et informelle. **Les réflexions sur la reconnaissance, la certification, la valorisation des compétences, savoirs et connaissances sont relativement absentes du modèle d'intervention dans le domaine de la FTPE.** Les entretiens menés mettent en évidence que ces dynamiques ont pourtant existé dans le passé et sont encore d'actualité dans certains contextes. Les travaux de l'évaluation montrent que ces actions se sont mises en place au sein de pays où les cadres nationaux étaient déjà organisés et structurés et qu'elles se sont achevées au moment où Enabel a choisi de diminuer l'appui institutionnel. Dans une logique qui vise à développer l'employabilité des jeunes et à répondre aux besoins du marché du travail, le manque de considération pour les questions liées aux certifications peut être questionné. En effet, les certifications ont la vertu de créer un langage commun entre le monde de la formation et celui du marché du travail nécessaire à l'adéquation entre formation et emploi. Dans les évolutions futures, les échanges organisés lors de la réunion de restitution de juillet 2022 ont mis en évidence la volonté d'Enabel de s'orienter vers des formes innovantes de certification qui peuvent être appropriées dans des environnements où les cadres nationaux font défaut. La possibilité de développer les micro-certificats en est une.

Développement d'un écosystème

Les interventions d'Enabel s'appuient, pour la plupart, sur le développement d'un écosystème cohérent réunissant la plupart des partenaires de la relation formation-emploi. Les matériaux collectés ont montré la capacité des équipes d'Enabel à mobiliser une diversité d'acteurs : institutionnels, issus du privé, autres PTF et des ONG présentes sur le terrain. Dans ce cadre, les acteurs n'ont pas le même positionnement au sein des dynamiques mises en place par l'Agence. La cartographie réalisée précédemment montre la **forte présence du secteur privé dans la dynamique d'Enabel**. Interlocuteur privilégié de la programmatique d'Enabel puisqu'il s'agit de former pour soutenir l'emploi, le secteur privé est souvent présent via des représentants, c'est-à-dire les fédérations d'entreprises ou sectorielles. Sur le terrain, plusieurs modes de gouvernance permettent d'intégrer le secteur privé aux interventions. La participation du secteur privé à un comité de concertation ou des partenaires est souvent une option privilégiée par Enabel, tout comme son intégration à la gestion de structures de formation mises en place par l'Agence. Ces espaces de rencontre sont par exemple l'occasion de recueillir les besoins en main d'œuvre et en compétences des employeurs. Cependant, l'expérience de terrain montre une difficulté des représentants à réaliser cet exercice.

Les dispositifs d'immersion en entreprise comme l'alternance, les stages et l'apprentissage, sont aussi le moyen d'intégrer le secteur privé aux interventions dans le domaine de la FTPE, et de répondre au manque de pratique professionnelle dont souffrent en général les systèmes de formation professionnelle. À ce titre, dans le cadre des stages, Enabel prospecte et travaille de concert avec les employeurs privés locaux qui accueillent les jeunes. Ces employeurs sont amenés à évaluer les compétences des apprenants à l'issue de leur expérience professionnelle, ce qui reflète une véritable interaction entre les acteurs privés et ceux de la formation, dans une logique gagnant-gagnant. Enfin, le développement de l'entreprenariat et l'émergence de l'auto-emploi est un soutien direct à l'environnement privé. D'autres modalités permettant d'impliquer le secteur privé sont peu mobilisées dans les interventions, comme par exemple l'intervention d'employeurs directement dans les cursus de formation.

Le prisme d'Enabel pour l'intégration des enjeux du secteur privé dans le modèle FTPE semble occulter d'autres dimensions de la relation formation-emploi. Ainsi, l'articulation entre formation et emploi, c'est-à-dire les processus d'intermédiation sur le marché du travail, est bien présente dans les interventions. Parmi les outils déployés dans les interventions, il existe des modules de formation dédiés à la recherche d'emploi ou la rédaction de CV qui entrent dans ce processus ainsi que des actions de coaching et mentorat. Les acteurs spécialisés dans l'intermédiation sur le marché du travail sont quelquefois impliqués dans l'écosystème des interventions et quelquefois chargés de réaliser les formations précédemment citées. Dans certains cas, des infrastructures dédiées au processus d'intermédiation sont développées grâce au financement de l'Agence. Cependant, les visites de terrain ont montré qu'en règle générale, les acteurs du secteur de l'intermédiation apparaissent bien moins comme des acteurs centraux en comparaison, par exemple, des acteurs privés (à l'exception du Maroc et, à un degré moindre, de la RDC). Ainsi, en dehors des pays où il existe un acteur important dans le processus d'intermédiation (ANAPEC au Maroc) sur lequel Enabel s'appuie fortement, peu d'interventions visent à renforcer cette dimension de la relation formation-emploi. Par ailleurs, lorsque le service public de l'emploi est partenaire de l'intervention, le degré d'implication est variable, ce qui mériterait d'être discuté et amélioré.

Question 2 : Quelles sont les approches et solutions qui ont contribué à atteindre les résultats en termes d'accès à la formation professionnelle et à l'emploi ?

Une expertise reconnue et un adossement aux réformes

Dans l'évaluation, le terrain a permis de constater comment Enabel s'organise pour mettre en œuvre des relations avec les acteurs institutionnels. Globalement, la coopération belge possède une réelle capacité à apprécier le contexte et les enjeux, à évaluer l'opportunité d'entretenir ou non des relations avec les acteurs institutionnels et d'atteindre les bons interlocuteurs. Bien que l'appui institutionnel soit moins une orientation privilégiée dans les interventions, le soutien aux orientations politiques locales dépend de la présence ou non d'un Etat fort. L'efficacité des interventions d'Enabel tient en grande partie à un adossement fort aux stratégies nationales qui s'est confirmé dans plusieurs pays.

Les entretiens menés sur le terrain tendent à conduire au constat qu'Enabel est un acteur central dans le domaine de la FTPE dans la plupart des zones d'intervention considérées. Certains représentants institutionnels ont loué la capacité d'écoute des équipes d'Enabel et la faculté à développer des actions en lien avec les problématiques nationales ou plus locales. Sur d'autres aspects, c'est aussi la faculté à intervenir auprès des publics les plus vulnérables qui est saluée par de nombreux acteurs de la coopération et institutionnels.

Au-delà de ce panorama vertueux, une critique peut être adressée à Enabel en ce qui concerne les interactions avec les institutionnels et plus largement les autres acteurs locaux. Il s'avère qu'Enabel a de réelles difficultés à diffuser certaines de ces problématiques auprès de ces partenaires. Le déploiement de la stratégie « *gender mainstreaming* » est l'exemple le plus criant. Sur le terrain, les partenaires locaux sont peu acculturés à ce modèle qui, en outre, presuppose la diffusion des questions du genre dans l'ensemble des dimensions des interventions. Dans le domaine spécifique de la relation formation-emploi, si d'impression générale, les acteurs mobilisés apparaissent peu acculturés aux problématiques, Enabel tente

de les faire monter en compétences sur la question des liens entre formation - emplois via la participation à certains dispositifs de type VET-Toolbox.

Agilité dans la mise en œuvre des actions

Il existe une vraie agilité des équipes à imaginer et organiser des interventions qui coïncident avec des réformes en matière de FTPE ou dans d'autres domaines mais qui font intervenir des dimensions de la FTPE. L'agilité d'Enabel repose aussi sur la **capacité à adapter le déploiement de certains dispositifs selon les problématiques locales et individuelles**. Pour ce faire, Enabel dispose d'une forte connaissance des enjeux de la relation formation-emploi dans un contexte de développement. Ainsi, Enabel possède donc la capacité de déployer un arsenal complet d'actions qu'elle adapte en fonction des contextes locaux et des bénéficiaires ciblés. Aussi, la conception des interventions dans le domaine de la FTPE repose-t-elle sur une identification assez complète des problématiques socio-économiques locales, une analyse précise des enjeux politiques et une adaptation des dispositifs aux difficultés des bénéficiaires en matière d'accès à la formation et à l'emploi. Cette dernière dimension est visible dès lors que des interventions sont adossées à des réformes en matière de formation-emploi.

Cependant, la stratégie qui vise à soutenir une offre de formation adaptée aux besoins du secteur productif fait émerger de nouveaux défis pour les équipes d'Enabel. Si identifier des secteurs d'activité particulièrement dynamiques en matière d'opportunités d'emploi ou d'auto-emploi est réalisé avec succès depuis de nombreuses années, il s'agit maintenant de **décliner les besoins sectoriels en apprentissages, compétences, savoir-faire**, par exemple. Cet exercice apparaît bien plus complexe que ce qui était réalisé traditionnellement dans la mise en place des interventions. Les équipes d'Enabel réfléchissent par exemple à développer de la GPEC. Pour le moment, ces analyses sectorielles sont réalisées par des consultants locaux et les ressources documentaires et statistiques locales sont mobilisées mais Enabel n'a pas réellement développé de stratégie propre en la matière. Une méthode pourrait être déployée sur l'ensemble de ces zones d'intervention.

Une opportunité pour les bénéficiaires

Les matériaux étudiés montrent que les objectifs en termes d'accès à la formation et à l'emploi des bénéficiaires sont atteints dans la plupart des interventions considérées. Cette efficacité est visible dans leur ensemble mais aussi pour les catégories plus spécifiques, comme la catégorie des femmes. En outre, au fil des interventions, le nombre de jeunes qui accèdent aux dispositifs, au système de formation professionnelle, et au final à l'emploi, augmente.

La stratégie d'Enabel est efficace dans **la manière dont elle attire les bénéficiaires au sein de ces interventions**. Le « sourcing » est dans certains cas très ingénieux puisqu'il fait appel aux acteurs de la société civile afin d'attirer les publics au sein des dispositifs. À cela, le développement de parcours d'accompagnement structurés présente l'intérêt de mobiliser et de maintenir les jeunes au sein des dispositifs et de limiter l'abandon. Dans certains cas, l'efficacité des interventions d'Enabel s'apprécie au regard d'éléments plus subjectifs. Le recours à des enquêtes plus qualitatives permet de constater le bénéfice de la participation aux interventions d'Enabel. Dans ce panorama vertueux existent des interventions qui n'atteignent pas les résultats escomptés. Cependant, l'étude de leur architecture montre que ces interventions sont plus éloignées de la stratégie d'Enabel en ce sens qu'elles semblent moins

agiles et plus complexes à opérationnaliser²³. Malgré cela, l'évaluation ne peut que faire le constat que **pour les bénéficiaires, la participation aux interventions d'Enabel est bénéfique**. La progression de revenus observée à partir des enquêtes de suivi en Ouganda est une illustration opportune, puisque les revenus après la formation ont progressé de presque deux tiers.

Au-delà de ces aspects, **plusieurs critiques** peuvent être adressées en termes d'efficacité des résultats. Un point central concerne la manière dont l'efficacité en termes d'insertion professionnelle est mesurée. Ainsi, à ce jour, plusieurs informations manquent pour permettre d'évaluer pleinement l'efficacité en la matière. Dans ce cadre, le manque d'information sur la situation professionnelle des bénéficiaires à plus long-terme est un réel handicap. Cet aspect est particulièrement prégnant en ce qui concerne l'auto-emploi puisqu'il existe peu d'information sur le taux de survie de ce type d'activité professionnelle à plus long terme ou sur le taux de passage de l'économie informelle à l'économie formelle. À cela s'ajoute un manque de précision pour qualifier la situation professionnelle des bénéficiaires au moment où elle est appréciée.

Des impacts encore difficiles à évaluer

De manière synthétique, dès lors qu'il s'agit de considérer l'impact d'Enabel sur la création de dynamiques en matière de FTPE à une échelle macro-économique, plusieurs constats s'imposent. Considérant l'état du système de formation technique et professionnelle dans les pays d'intervention, l'investissement d'Enabel contribue à améliorer la qualité de la formation dans les centres impliqués dans les interventions. L'accès à la formation est lui aussi un critère de réussite puisque dans la plupart des cas, le nombre d'apprenants augmente, dont la part de femmes. En termes d'insertion professionnelle, les résultats disponibles mettent en évidence une relative efficacité des dispositifs. Enfin, dans le cadre de la stratégie qui vise à renforcer les dynamiques économiques locales via une offre de formation adaptée aux besoins du secteur productif, il n'y pas encore d'évidence qu'Enabel réussit à créer des écosystèmes vertueux en termes de création de richesses ou d'emploi. Le poids des interventions d'Enabel dans la création de chaînes de valeur au sein de filières sectorielles locales par une meilleure articulation de la formation technique et professionnelle aux besoins du secteur privé, n'est pour le moment pas encore démontré.

Sur le terrain, l'efficacité des interventions d'Enabel s'apprécie également à l'aune des interactions avec les acteurs locaux. Que ce soit du côté des partenaires ou des bénéficiaires, tous saluent l'efficacité du modèle d'Enabel. Cependant, dans plusieurs cas, la sélection du choix des zones d'intervention a posé question dans les entretiens. Certains acteurs institutionnels locaux ont exprimé une frustration. Plus localement, au sein des communautés locales, les représentants ont quelquefois souligné que la présence d'Enabel entraînait une demande forte des jeunes pour entrer dans les dispositifs (rencontre avec un élu dans la région de Kindia, Guinée). Ici, la question de l'efficacité de la sélection et du choix des publics cibles est un enjeu important.

²³ Voir la Note de pays pour le Maroc.

Question 3 : Quels sont les facteurs et mécanismes qui empêchent ou favorisent l'atteinte des résultats ?

Forte capitalisation des résultats

Enabel dispose d'atouts qui favorisent la réussite de ces interventions. La force d'Enabel repose ainsi sur sa capacité à capitaliser à partir des interventions mises en place dans le passé pour construire de nouvelles interventions. Dans ce contexte, certains rapports présentent les « leçons apprises » qui servent à identifier les facteurs de réussite à même d'être repris dans le temps. Récemment, de nouvelles interventions mises en place dans le cadre du nouveau PIC s'appuient sur les leçons de plusieurs actions mises en place au sein du même pays d'intervention²⁴. De fait, l'Agence dispose d'une véritable mémoire des interventions qui permet d'adapter les dispositifs d'une zone à une autre selon les cibles et les contextes appropriés. Les observations de terrain montrent que les mobilités des personnels compétents dans le domaine du lien entre formation et emploi d'un pays à un autre favorisent cette capacité à reproduire des interventions jugées comme efficaces. À cela s'ajoute en amont de la mise en place des interventions, une analyse pertinente des enjeux locaux selon des prismes différents : contextes socio-économiques, éducatifs et politiques. Ces exercices connus sous le nom de « scan » s'avèrent particulièrement efficaces. Au terme de ces étapes, Enabel est capable d'identifier les populations les plus vulnérables, de localiser les zones d'intervention où déployer ses actions, d'adapter des dispositifs cohérents avec les difficultés des bénéficiaires et en lien avec les réformes institutionnelles locales ou nationales.

Pour le futur, de nouveaux défis permettront d'accroître l'efficacité des résultats des interventions en lien avec les orientations stratégiques de l'Agence. Si, pour le moment, les dispositifs arrivent à orienter les jeunes tantôt vers l'emploi salarié, tantôt vers l'auto-emploi, selon les différentes configurations du marché du travail, des **approches plus sectorielles sont à renforcer**. L'analyse sectorielle des pénuries de main d'œuvre ou des métiers en tension et des besoins en compétences, pourrait être favorisée pour améliorer l'adéquation entre formation et emploi. De ce point de vue, une **réflexion sur les dimensions qui permettent de passer de la formation à l'emploi** semble nécessaire. Des investissements sur la reconnaissance, la validation et la certification des compétences seront pertinents, tout comme le besoin de soutenir les intermédiaires de l'emploi. C'est aussi le besoin de mieux intégrer les problématiques du genre au sein des interventions qui est un véritable défi en termes d'efficacité. Sur ce point, la capitalisation via l'identification de bonnes pratiques ou la mise en place de boîtes à outils sont d'ores et déjà des pistes avancées par les équipes d'Enabel.

De nouvelles méthodes à déployer

Notre évaluation semble montrer que les moyens humains, matériels et financiers ne sont pas à remettre en cause dans l'efficacité des résultats. Cependant, il a été repéré à de rares occasions que le sous-dimensionnement des interventions et un turnover important ont parfois remis en cause les résultats attendus de certaines interventions. Sur cet aspect organisationnel, plusieurs facteurs d'efficacité ont été repérés par les équipes de terrain. L'absence d'espaces d'échanges sur les problématiques de la FTPE ou du genre dans des espaces diversifiés semble faire consensus. Ainsi, certains évoquent le besoin d'une plus grande

²⁴ Voir DTF Kinemploi, RDC

interaction entre les équipes terrain et Bruxelles. D'autres avancent la possibilité d'accroître les échanges avec la sphère académique. Ici, c'est l'exploitation des données collectées par Enabel à des fins scientifiques qui permettrait d'améliorer l'efficacité des interventions. Beaucoup appellent au développement d'outils et méthodes qui favoriseraient une plus grande déclinaison et opérationnalisation des orientations stratégiques au sein des interventions.

3.2. Pertinence

Question 4 : Dans un contexte national donné, avec des ressources (financières) et une capacité d'emplois limités, quels sont les paramètres à prendre en considération lorsqu'il s'agit de décider d'investir dans telle ou telle approche dans l'objectif du développement des compétences et de l'emploi ?

Beaucoup de conditions sont à prendre en considération pour décider d'investir. Premièrement, une formulation des interventions qui permettrait d'**agir sur le plus grand nombre**, notamment parmi les groupes vulnérables, pour prendre en charge les injonctions centrales et montrer des résultats probants, tout en informant et appuyant les réformes nationales. Ensuite, des **interventions en phase avec le calendrier du pays** et avec l'action générale des autres partenaires techniques et financiers. La prise en compte du contexte d'intervention est nécessaire pour établir le dessin et le dessein des interventions, de même qu'une **capacité avérée à les faire évoluer** le cas échéant, pour les reconduire en version améliorée, ou pour formuler de nouvelles interventions basées sur les données accumulées jusque-là. Enfin, il est nécessaire d'**impliquer le secteur productif privé**, et associer l'action générale d'Enabel à des préoccupations internationales (comme celles de l'Union européenne).

Agir sur le plus grand nombre ?

Conformément aux orientations stratégiques de l'Agence, le développement de l'entreprenariat et de l'auto-emploi sont au cœur de la programmation d'Enabel. Cela est particulièrement cohérent dans la plupart des pays où la faible présence de l'activité industrielle et de l'emploi salarial ne sont pas en mesure d'offrir des opportunités d'emploi pour tout le monde.

Enabel a la volonté affichée de ne laisser personne en chemin (*Leave No One Behind*, LNOB) parce que bien souvent, l'État est déficient pour aider les groupes les plus vulnérables. En fait, ces deux motifs se rejoignent car, lorsque l'État est fragile, ce sont les groupes vulnérables qui pâtissent de son absence en matière de formation et d'accès à l'emploi décent.

On voit cohabiter des approches qui visent à appuyer les réformes en cours en matière d'EFTP et d'emploi, pour pouvoir inscrire l'action d'Enabel dans la durée, et d'autres beaucoup plus pragmatiques, au plus près des individus. Cette approche est pertinente lorsqu'elle intervient au plus près du terrain pour aider des groupes qui, sans cela, n'auraient pas de solution alternative. Il y a en germe dans cette apparente opposition (appui aux réformes/aide aux groupes vulnérables), les paramètres à prendre en compte pour décider d'investir : **des interventions qui traitent les problèmes des individus au plus près du terrain, avec un ciblage pertinent par rapport aux objectifs d'Enabel, tout en s'assurant que ces interventions informent l'action plus globale d'appui aux réformes dans**

le pays dans son ensemble. Cette rétro alimentation permanente entre apprendre et agir donne sa pertinence à l'action d'Enabel, et fournit les conditions de l'investissement, car cela permet à la fois l'identification des groupes cibles et celle des besoins de ces groupes.

Ceci est sans doute un des débats importants en matière de pertinence de l'action générale d'Enabel. Il relève d'une injonction paradoxale, car appuyer les réformes nationales est souvent peu visible dans le court terme mais a de fortes chances de changer durablement la situation de la population alors qu'aider directement les populations au plus près de terrain – par des actions de formation et/ou de développement de l'employabilité typiquement – est plus visible, et plus satisfaisant pour les parties prenantes d'Enabel, dont les institutions centrales de Belgique, mais a peu de chance de changer profondément ou durablement la situation du pays en matière de relation formation-emploi.

Il reste qu'Enabel est plutôt identifiée comme une agence qui développe aussi des interventions pour les publics délaissés par les pouvoirs publics et par la plupart des autres agences et bailleurs (individus ni en formation ni en emploi, NEETs ; LNOB ; personnes migrantes ; personnes en situation de handicap ; personnes impliquées dans des conflits armés). L'action d'Enabel est pertinente de ce point de vue, lorsqu'elle cherche à réduire les inégalités économiques au travers de la réduction des inégalités d'accès à l'EFTP et aux compétences, ou lorsqu'elle cherche à réduire les inégalités entre les femmes et les hommes en faisant porter ses efforts pour améliorer la participation des femmes à la formation, à l'emploi et à l'entrepreneuriat.

Des interventions souvent articulées à la politique nationale

La cohérence entre les approches et solutions d'Enabel et les politiques nationales de ses pays d'intervention est un objectif central de l'action générale d'Enabel, qui s'efforce de formuler ses interventions comme devant venir en appui aux réformes en cours dans les pays partenaires (migration, formation professionnelle, insertion sociale et professionnelle). Une telle approche pose comme principe qu'un appui aux réformes a un effet plus profond et plus durable. **L'adossement des interventions à un ministère sectoriel renforce d'ailleurs l'articulation entre l'action d'Enabel et la politique nationale du pays d'intervention.**

Cette approche est bien illustrée par les interventions SSU (*Support to Skilling Uganda*) en Ouganda. Elles sont pensées et formulées pour venir en appui à la stratégie nationale *Skilling Uganda* (SU). C'est une approche pertinente car **cette cohérence permet d'atteindre plus facilement plusieurs autres objectifs généraux comme la pérennité de l'action**, puisqu'elle s'inscrit alors dans la continuité et correspond aux attentes des différents ministères sectoriels concernés. L'exemple de l'Ouganda montre aussi qu'Enabel a investi en matière de recherche pour comprendre les déterminants d'une action réussie : on le voit notamment à la taille de l'équipe de suivi et évaluation qui était la plus importante de tous les pays d'intervention au début des interventions SSU. Le pari était qu'un appui aux réformes en cours permettrait de changer durablement et en profondeur la situation de l'emploi et l'apport de l'EFTP à l'insertion sociale et professionnelle des jeunes, surtout si le calendrier d'intervention d'Enabel est en phase avec celui du pays.

Au Maroc, de nombreuses interventions sont ancrées dans les orientations stratégiques migratoires du pays. Elles sont pertinentes aussi au regard des orientations stratégiques

établies de concert par l'État marocain et la Commission européenne. Ainsi, les interventions d'Enabel sont souvent **en lien avec la mobilité humaine, et pertinentes dans le contexte international**. L'intervention Amuddu est présentée comme un appui à la Stratégie nationale d'immigration et d'asile (SNIA) qui vise à « assurer une meilleure intégration des immigrés et une meilleure gestion des flux migratoires dans le cadre d'une politique cohérente, globale, humaniste et responsable ». Les interventions Amuddu et MBI sont par ailleurs adossées aux actions déployées qui découlent de la SNIA. En outre, la Stratégie nationale en faveur des Marocains du Monde vise à mobiliser la diaspora marocaine pour répondre à des besoins individuels et économiques.

En phase avec le nouveau paradigme d'Enabel qui associe plus intimement EFTP et emploi que par le passé, l'action d'Enabel est aussi devenue **pertinente du point de vue de l'emploi**, même si cette forme de pertinence remonte en fait à avant le changement de paradigme (en Palestine et en Ouganda typiquement). Ses interventions sont presque toujours formulées en lien avec les réformes engagées par l'État du pays d'intervention pour changer le fonctionnement du marché du travail ou, du moins, en améliorer la fluidité et la capacité d'absorption des jeunes générations. En Palestine, toutes les interventions visent à traiter des enjeux concrets concernant des barrières pour accéder au marché du travail, comme l'absence de compétences pratiques ou de connaissance du monde de l'entreprise. Ceci se manifeste par une concentration évidente sur l'apprentissage professionnel sur le lieu de travail (*Work-based Learning*), et sur des approches de type incubateurs (ECIB).

Au Maroc, Enabel appuie les réformes visant à améliorer le climat des affaires qui peuvent permettre de favoriser la création d'emplois. La pertinence des interventions d'Enabel s'observe sur le volet entrepreneurial des interventions qui est devenu un axe majeur de la politique économique du Maroc. Récemment, la réforme des centres régionaux d'investissement permet de soutenir l'activité économique et l'initiative entrepreneuriale. De plus, le Maroc a lancé plusieurs programmes afin de soutenir l'accès au financement des jeunes entrepreneurs. Il y a concordance entre les objectifs marocains et ceux des interventions d'Enabel pour favoriser l'auto-emploi.

Entre ces deux niveaux – micro et macro pour ainsi dire – il y a le niveau méso sur lequel Enabel a aussi une grande capacité à agir. Enabel a une faculté réelle d'identifier, renforcer ou développer des structures qui pourraient permettre d'atteindre les objectifs affichés dans les interventions, d'abord et avant tout parce qu'Enabel a un réel talent pour identifier les partenaires et acteurs pertinents, qui sont des leviers de l'action. Du côté des partenaires, Enabel a une bonne capacité à s'appuyer sur les acteurs locaux (chef de quartier, organisations non gouvernementales, représentants de l'État au niveau local). Ces relais locaux sont à leur tour en capacité de mobiliser l'écosystème socio-économique dans un temps court (voir le cas de la Guinée). En revanche, Enabel semble éprouver de la peine à se coordonner avec les autres partenaires techniques et financiers – avec des exceptions notables comme dans ses travaux avec la GIZ (Palestine par exemple) – et il existe peu de relations avec eux. Ceci pose la question de la pertinence au regard des interventions des autres partenaires techniques et financiers.

D'autres points, moins présents dans l'action d'Enabel, pourraient aussi être pris en considération pour décider d'investir :

- Les approches nationales pourraient être plus holistiques dans l'identification des besoins, comme dans le cas de la RDC et des enjeux autour des migrations internes.

- Agir sur l'emploi requiert une action sur l'employabilité, pour que les individus multiplient leurs chances d'être recrutés. Des approches comme la validation des acquis de l'expérience (VAE), la certification, voire la micro-certification, seraient pertinentes dans l'accès à l'emploi, et surtout à l'emploi décent.
- Développer la synergie des interventions de domaines sectoriels différents dans lesquelles la formation professionnelle a un rôle de maillon (RDC, électrification d'un quartier de Lubumbashi).
- Appuyer les établissements de formation professionnelle dans une logique de renforcement de chaînes de valeurs au sein d'un secteur d'activité économique (Rwanda, Maroc), articulé à un adossement à la stratégie nationale (plans sectoriels).

Question 5 : Quelles sont les stratégies mises en œuvre permettant d'améliorer la collaboration entre le secteur privé, les autorités publiques et la société civile dans le domaine de la formation professionnelle et de l'emploi ?

Une recherche d'implication du secteur productif privé, renforcé par le changement de paradigme

Enabel a toujours essayé d'impliquer le secteur productif privé, même avant son changement de paradigme. Depuis ce changement, c'est même cet aspect qui structure l'action d'Enabel et la formulation de ses interventions. Les interventions dans des pays comme le Burkina Faso, la Guinée, la Palestine ou le Sénégal par exemple, sont centrées sur le secteur productif privé comme catalyseur de la création de compétences. Les approches de type apprentissage sur le lieu de travail (*Work-based Learning*) ou incubateur ont besoin du secteur productif privé pour fournir des places de stage, des espaces de travail et d'échange ou, plus généralement, des lieux d'apprentissage et de compréhension de ce qu'est le monde professionnel. Dans ce cadre-là, Enabel a su trouver le discours pour **convaincre certains employeurs** à l'idée de s'impliquer dans l'EFTP, la création et la reconnaissance de compétences, et le devenir des jeunes. La ligne d'arguments a porté sur le fait que les apprenant(e)s et apprenti(e)s d'aujourd'hui sont les employé(e)s de demain dans le secteur productif privé. En outre, les centres d'excellence en Ouganda rapportent clairement qu'il a été assez facile de convaincre les employeurs que s'impliquer dans la formation professionnelle était une démarche gagnante pour eux car ils sont très en demande de compétences et que les centres d'excellence, dotés du matériel idoine, peuvent transmettre des compétences techniques souvent rares et demandées.

De manière plus générale, Enabel a développé un certain savoir pour établir des ponts avec le secteur productif privé, grâce à des **comités de concertation, de pilotage, de gestion ou toute autre forme d'activités de nature à établir des relations partenariales** avec des structures un tant soit peu représentatives du secteur productif privé (structures faitières, organisations d'employeurs). En RDC, le Centre de ressources de Lubumbashi est géré par un comité de partenaires. C'est d'ailleurs une des caractéristiques les plus patentnes de la participation du secteur privé à l'action d'Enabel qu'il n'est pas là en tant que tel, mais **par l'intermédiaire d'associations ou de fédérations professionnelles**, à l'exception de quelques grandes entreprises dominantes localement qui s'impliquent, parfois dans une logique philanthropique gagnant-gagnant.

Il y a une **relative pénurie d'espaces de rencontre et de partage** qui permettraient de créer un mouvement vers plus de coopération entre les systèmes privé et public, et la société civile. Il n'y a pas de plateforme électronique qui jouerait ce rôle d'espace de partage, par exemple, pour documenter les approches et solutions qui fonctionnent. **L'implication de la société civile** n'est pas automatique même si elle est présente dans certaines interventions, notamment dans les pays à bas revenus où Enabel intervient directement auprès de groupes à risque laissés pour compte. En effet, dans ce cas, la mise en œuvre est souvent conduite par une organisation de la société civile. De manière générale, Enabel essaie de mettre en place des comités de pilotage rassemblant les acteurs privés, des organisations de la société civile et des acteurs relevant du secteur public autour de ses interventions. Les gestionnaires d'intervention (Intervention Manager, IM), ont un rôle convaincant de ce point de vue par leur travail de recherche de relations partenariales.

Enabel est crédible comme puissance invitante et force de proposition

Ce diagnostic de relative pénurie d'espaces de rencontre, physiques ou digitaux, est d'autant plus surprenant que, comme vu plus haut, Enabel coordonne bien les acteurs et autres parties prenantes clefs dans les domaines de l'EFTP et de l'emploi. Enabel sait identifier les acteurs clefs à l'échelle locale et, même si la coordination avec les autres partenaires techniques et financiers n'est pas idéale, Enabel est une organisation crédible comme force invitante.

Enabel joue bien son **rôle de passerelle entre acteurs et parties prenantes clefs de la formation et du travail** qui ne se connaissaient pas auparavant, mais ces passerelles n'existent pas sur une grande échelle. Elles sont toutefois prometteuses car elles ont fait leur preuve ailleurs, comme les tentatives d'établir des partenariats public-privé dans la gestion des infrastructures, tout en restant peu performantes pour le moment (par exemple, la gestion par un partenariat public-privé du Centre de ressources de Lubumbashi visité en RDC peine à se mettre en place). Connaitre le fonctionnement de l'écosystème et avoir un rôle fédérateur est une condition pour contribuer au développement au-delà d'une simple action de renforcement des capacités des acteurs.

Il y a une tentative nette de développer la coopération avec le secteur productif privé et son implication est prévue dans toutes les interventions récentes. Les partenariats avec le secteur productif privé existent, ils sont parfois innovants. C'est le cas de l'intervention EDUCAT en RDC, où les employeurs sont associés à l'évaluation des compétences des jeunes qui sont accueillis en stage dans leurs entreprises (3 mois de formation au CDR, 3 mois de stage ; près de 70 entreprises partenaires). Pour la prochaine formulation d'EDUKAT, une réflexion autour d'un "*first facility employment*" est envisagée pour structurer et impliquer davantage les entreprises partenaires. Il existe également quelques formes innovantes de coopération où l'entreprise n'est pas seulement pourvoyeuse d'emplois et de places de stage, mais s'implique dans l'incubation de jeunes entreprises. Les formes de programmes ambassadeurs – présents en RDC et recommandés par les évaluations conduites en Palestine par exemple – sont des pratiques à relever. Il s'agit de mécanismes où la réussite de certain(e)s est documentée pour le plus grand nombre et pour créer des vocations à choisir telle ou telle voie de formation et/ou à se lancer dans l'entreprenariat typiquement.

Cependant, dans les relations, il est difficile de faire participer le secteur productif privé dans la création et la reconnaissance de compétences, d'une part, et à faire en sorte que les partenaires du secteur productif soient en capacité d'identifier leurs besoins en main

d'œuvre, recrutements et compétences, d'autre part. De plus, l'investissement des employeurs dans les cursus de formation est limité, il y a peu d'exemples d'interventions où des employeurs interviennent dans les parcours de formation ou dans la mise en place des cursus de formation (pour l'élaboration des programmes par exemple).

3.3. Soutenabilité

Question 6 : Dans quelle mesure l'atteinte des résultats en termes d'accès à la formation et à l'emploi pourra se poursuivre après la fin des interventions ? Pour quelles raisons ? Quels sont les facteurs qui favorisent ou empêchent la soutenabilité des interventions ? Dans quelle mesure cela influence-t-il la façon de travailler des pays partenaires au-delà de l'intervention elle-même ?

La soutenabilité des interventions d'Enabel est un **enjeu crucial au regard des objectifs de développement** et des défis globaux que l'Agence entend relever au travers de sa stratégie 2030. L'aide au développement est inscrite dans la durée et nombre des interventions d'Enabel dans le champ formation-emploi sont reconduites, ou étendues, parfois jusqu'à 10 ans après le lancement d'une première intervention. Cela peut être le témoin d'une nécessité d'intervenir sur un temps long, qui dépasse les 5 ans des interventions financées par la coopération belge, et a fortiori les 3 ans des interventions co-financées dans le cadre de plans d'urgence. On peut faire l'hypothèse que si les interventions sont reconduites, c'est que la soutenabilité n'est pas atteinte comme souhaitée. L'enjeu de la soutenabilité est d'autant plus déterminant que les interventions prennent place dans des États en grande partie caractérisés par leur fragilité.

Ancrage national et local

Le facteur principal qui favorise la soutenabilité des interventions est sans nul doute **l'adossement aux stratégies nationales**, lorsqu'elles existent. Dans les États fragiles (Guinée par exemple), l'adossement aux stratégies nationales est plus ardu que dans des pays comme le Maroc, « État fort, où il est difficile de mettre en place des projets sans avoir de relations avec les acteurs institutionnels »²⁵.

Ce facteur structurel intervient très tôt dans les négociations entre l'État belge et le pays qui bénéficie de l'appui de la coopération belge, ce qui a pu être décelé au travers des notes d'avis sur la formulation du portefeuille. C'est aussi très en amont, dans l'approche multisectorielle de la formulation du portefeuille d'un pays, que se dessinent les conditions de la durabilité. Par exemple, on peut lire dans la dernière note d'avis de la République Démocratique du Congo que « *le portefeuille multisectoriel doit renforcer la soutenabilité des interventions sectorielles* ». La recherche de soutenabilité, comme pierre angulaire du développement d'un pays, passe par le soutien à une économie inclusive, sociale et solidaire, par des interventions sectorielles complémentaires.

Il ressort que **le facteur structurant de soutenabilité des interventions dans un pays repose largement sur une relation forte de coopération entre les États, par des soutiens aux stratégies nationales des différents secteurs (éducation, formation, emploi, mobilité humaine), par une approche multisectorielle convergente.**

²⁵ Note pays Maroc, p.8

Incidemment, la stratégie de coopération déployée par Enabel conduit à une logique forte d'adhésion des acteurs institutionnels nationaux, à une collaboration forte avec l'écosystème du champ formation professionnelle et emploi (également mobilité humaine lorsque les interventions le nécessitent), ce qui est rendu possible par une reconnaissance de l'expertise de l'Agence. La **légitimité de l'Agence** ainsi que sa **capacité d'influence institutionnelle** sont en soi des facteurs d'adhésion aux interventions mises en œuvre, et par voie de fait, à leur durabilité. Dans les pays ayant fait l'objet d'une visite de terrain, l'expertise technique de l'Agence, sa reconnaissance par les acteurs institutionnels nationaux, ainsi que par les acteurs locaux, ont été maintes fois mises en avant. De l'analyse transversale, il apparaît que les conditions de la soutenabilité se construisent sur un temps long, qui dépasse celui du temps de l'intervention. La stratégie de renforcement des capacités est en outre un canal assez standard pour **modifier la façon de travailler des partenaires** une fois que l'intervention est terminée. En RDC par exemple, les personnels locaux ont progressivement pris en charge la gestion et l'administration du centre de ressources pour qu'il puisse continuer à fonctionner après la fin de l'appui d'Enabel.

En pratique, l'appui aux stratégies et réformes nationales revêt différentes formes. Nous prenons exemple ici de trois d'entre elles, parce qu'elles ont été fréquemment rapportées dans les entretiens et dans les rapports d'évaluation comme des facteurs de soutenabilité : la mise en place de **points focaux** dans le ministère d'accroche (binôme Enabel-Ministère, échanges mutuels de pratiques, connaissance terrain), **la construction de partenariats public-privé dans la réalisation ou l'entretien d'infrastructures** (centres de formation ou autres infrastructures), **l'appui au fonctionnement de centres de formation** (équipement, formation des enseignants, formation des équipes de gestion...). Le changement de paradigme dans la stratégie de l'Agence en matière de formation professionnelle et d'emploi vise à impliquer de manière beaucoup plus importante le secteur privé dans l'optique de stimuler la création d'emplois et contribuer ainsi au développement du pays. L'exemple des centres de ressources en RDC ou des centres d'excellence en Ouganda illustrent bien la recherche de partenariats avec le secteur privé, que ce soit pour mieux répondre aux besoins locaux en compétences, pour sécuriser le financement des centres, pour fournir des plateformes techniques utiles aux entreprises (ex : VTI Fort-Portal, Ouganda). Le modèle d'appui aux plans de développement locaux mis en œuvre en Guinée (intervention Integra) est également un moyen de contribuer à la soutenabilité de l'intervention, en créant par ailleurs des partenariats entre les autorités locales et des entreprises locales. Les interventions fondées sur des appuis à une filière (filière agricole, Guinée, Maroc, filière BTP au Rwanda) et la création d'une chaîne de valeur sont apparues comme des modèles favorisant la soutenabilité par la contribution à la structuration d'une filière, la montée en compétences de la main d'œuvre et la coordination des acteurs de la filière.

Une question traitée ci-après émerge de l'étude : **en quoi le changement de paradigme de la stratégie d'Enabel en matière de formation et d'emploi est porteur d'une plus grande durabilité des interventions ?**

Penser la soutenabilité au moment de la formulation des interventions

La soutenabilité des interventions est un critère difficile à apprécier dans la mesure où les rapports finaux d'évaluation sont réalisés au moment où l'intervention se termine. Pour mesurer la soutenabilité des interventions, des évaluations à moyen terme devraient être

envisagées (5 ans après la réalisation d'un portefeuille par exemple). En l'état, ce qu'il est possible d'examiner, ce sont les conditions de la soutenabilité qui, très souvent, s'appuient sur du renforcement des capacités des partenaires de l'intervention (institutionnels ou subsidés). L'élaboration de plans de soutenabilité est un indice de la prise en considération de ces conditions. Dans les interventions passées en revue, cette prise en considération est assez variable. Nous pouvons seulement énoncer que plus la soutenabilité est anticipée et co-construite avec les acteurs locaux (mise en place d'un comité des partenaires par exemple), plus elle a de chance d'aboutir à des résultats visibles. Lorsque des plans de soutenabilité sont prévus dès la rédaction des DTF, ils ne le sont que pour l'intervention ; nous n'avons pas repéré dans la documentation à disposition d'indices de construction de la soutenabilité dans la formulation d'un portefeuille sectoriel.

Freins à la soutenabilité des interventions

Tout au long de l'étude, il est apparu des points de faiblesse par rapport à la capacité de l'Agence à mettre en place les conditions de soutenabilité des interventions. Ceux-ci sont soit liés au **contexte socio-politique** (degré de fragilité et corruption des États concernés), au **mode de financement** de l'intervention (co-financement de l'Union européenne ou financement de l'État belge uniquement), au **modèle d'organisation de l'intervention** (financement par subside), aux **conditions internes de réalisation** (gestion des ressources humaines et turnover du personnel), enfin, à des degrés variables, à une appréhension insuffisante des besoins en compétences du secteur privé, avec une approche très adéquationniste²⁶, ou pas assez outillée méthodologiquement.

Ainsi, il est apparu que le mode de financement de l'intervention pouvait être un point de faiblesse dans la soutenabilité des interventions (alors même que les financements de l'Union européenne semblent être en hausse). En effet, les interventions qui impliquent d'autres agences ou bailleurs encourent le risque de ne pas poursuivre les mêmes objectifs de soutenabilité ou de répondre à des urgences (exemple des financements du Fonds Fiduciaire d'Urgence). De même, les interventions restreintes à des programmes de formation professionnelle, c'est-à-dire des interventions sans adossement à un changement systémique comme par exemple avec le système des appels à projet de SSU en Ouganda, n'apportent pas les conditions nécessaires à la soutenabilité. Dans ce cas précis, si le financement d'Enabel s'arrête, les formations s'arrêtent.

Les conditions d'emploi des personnels Enabel (ATN recrutés sur projet par exemple) et le fréquent turnover est à la fois une ressource pour les équipes (apports de pratiques et de connaissances, parfois d'autres pays), mais également un facteur qui limite la soutenabilité de l'intervention (perte d'information, perte des contacts locaux, ...) dont les conditions sont liées à l'implantation dans l'écosystème des partenaires formation professionnelle – emploi.

Enfin, et notamment depuis le changement de stratégie pour la formation professionnelle et l'emploi, le secteur privé devient un acteur central du développement. Or, cela implique que les besoins en compétences soient bien identifiés, sachant qu'ils sont volatiles et variables selon le type d'interlocuteur à partir desquels le diagnostic est construit. Nous pouvons prendre pour exemple ici le projet PALIM pour lequel un effort important a été consenti à l'identification des

²⁶ Dans l'approche adéquationniste, la production des compétences par le système de formation est planifiée à partir de la demande exprimée des entreprises.

besoins des entreprises. Toutefois, cet effort d'identification a été réalisé, non pas à partir des entreprises elles-mêmes, mais des représentants de réseaux d'entreprises, ce qui a eu pour conséquence un décalage entre le diagnostic établi et les recrutements effectifs de bénéficiaires : « Dans le cadre d'autres partenariats que nous avons expérimentés, le rôle des entreprises dans ces projets est plus central que celui du PALIM. Dans le PALIM, nous avons voulu nous concentrer sur les organisations sectorielles. Bien entendu, ce sont des structures importantes d'un point de vue politique et stratégique, mais personne ne connaît mieux leurs véritables besoins que les entreprises elles-mêmes. On aurait dû peut-être les impliquer davantage » (Revue finale, PALIM, P.26). Évidemment, le système statistique des États dans lesquels sont déployées les interventions ne possède qu'à de rares exceptions près des données sur les besoins en main d'œuvre des entreprises (Maroc par exemple). Les diagnostics sont dès lors fondés sur la connaissance fine du terrain des équipes d'Enabel, ou sur des cartographies de terrain réalisées pour les besoins de l'intervention. Le risque identifié est que si les besoins locaux de compétences sont mal identifiés, la soutenabilité de l'intervention peut être remise en question (outre son efficacité et sa pertinence). Avec le changement de stratégie, l'outillage pour identifier les besoins et les pénuries de main-d'œuvre gagnerait à être revu et amélioré.

Question 7: Quelles sont les stratégies mises en œuvre pour assurer la soutenabilité financière des initiatives impulsées par les interventions ? Ces stratégies sont-elles efficaces ?

Dans la plupart des pays dont relève l'évaluation, les États sont défaillants et la stratégie d'Enabel consiste à créer des partenariats entre les autorités locales et le secteur privé, à privilégier un échelon plus localisé mais davantage maîtrisable. L'expertise reconnue d'Enabel concourt à rendre possible ces partenariats, d'autant que la présence parfois ancienne d'Enabel dans certains pays est un témoin d'actions de l'Agence qui sont techniquement adaptées, mais dont le budget est considéré par les acteurs locaux comme trop faible. La création de ces partenariats a pour enjeu de créer les conditions favorables pour la soutenabilité financière, après la fin des interventions d'Enabel. Il semble pourtant que la pérennité des interventions soit rarement assurée à l'issue des interventions, il reste ici des marges d'amélioration pour sécuriser davantage les interventions qui montrent de bons résultats, ainsi que pour accroître le rayonnement de l'expertise, qui semble circonscrite aux Ministères d'adossement des interventions et principaux partenaires de mise en œuvre.

Une stratégie fondée sur un accompagnement individuel, un modèle économique plus coûteux et plus difficilement soutenable

La théorie du changement TVET-Emploi est fondée sur des mécanismes d'accompagnement individuel, que ce soit lors de la phase d'orientation, de formation ou de post-formation. C'est au prix d'un déploiement de ressources humaines dédiées à l'accompagnement des bénéficiaires que les résultats ont plus de chances de se réaliser. Or, ce modèle économique est sans doute difficilement soutenable par les partenaires locaux et les Ministères d'accroche. Les coûts élevés peuvent être un frein à la soutenabilité financière des interventions. Ce point reste une interrogation qui pourrait faire l'objet d'une étude séparée.

Dans un contexte budgétaire maîtrisé, l'Agence déploie une stratégie pour développer des partenariats avec d'autres bailleurs et pour obtenir des fonds de l'Union européenne hors

programmes bilatéraux. La recherche de nouveaux fonds peut être cependant considérée comme antinomique à la soutenabilité financière (plans d'urgence très courts et ciblés sur des résultats immédiats, visibles, non destinés à s'ancrer dans la durée). La montée en charge des fonds européens est trop récente pour avoir une vision globale de l'impact sur la portée des interventions, leur formulation et leur durabilité.

3.4. Équité

Question 8 : Quelles sont les approches mises en œuvre pour permettre aux femmes, aux jeunes et aux personnes en situation de handicap d'avoir un égal accès à la formation, un égal accès aux opportunités d'emploi ? Ces approches permettent-elles d'améliorer l'égalité entre hommes et femmes ?

La stratégie genre 2019-2023 (#weforher) référence les lignes directrices des actions qui devaient être mises en œuvre pour améliorer l'égalité entre les hommes et les femmes. Dans le domaine de la formation professionnelle et de l'emploi dans les pays d'intervention, marqués par de profondes inégalités de genre, par l'existence de stéréotypes de genre particulièrement prononcés, l'enjeu de l'égalité d'accès est particulièrement fort. Dans les interventions passées en revue, la **politique de gestion axée sur les résultats intègre bien le genre comme variable d'objectif**, avec le plus souvent des objectifs de parité pour l'intégration dans tel ou tel parcours de formation ou de préparation à l'entrepreneuriat. Ces objectifs sont en général formulés dans les DTF et font l'objet d'un suivi spécifique. Ces objectifs de parité permettent probablement de lutter contre les inégalités de genre, puisque des efforts sont faits pour que les filles/femmes puissent intégrer un parcours de formation : rôle des comités d'identification dans les provinces, rôle des agents communautaires pour convaincre les hommes de laisser leur femme/fille aller se former ou se préparer à la création d'auto-emploi, rôle de l'information sur l'orientation vers les métiers à dominante masculine, même si au final les femmes sont le plus souvent encore dans des formations à dominante féminine (coiffure, couture) et les hommes dans des formations à dominantes masculines (mécanique auto, maçonnerie). **Les approches mises en œuvre sont double** : fondées à la fois sur la définition d'objectifs de femmes en formation et à la fois sur des actions qui permettent l'atteinte de ces objectifs (qui parfois sont difficile à atteindre tant les barrières culturelles restent élevées) en développant des approches de type « aller vers » dans les communautés pour convaincre ceux qui ont le pouvoir de décider et en mettant en place des actions facilitantes (centre de formation mobile, crèches mobiles, internat spécifiquement pour les filles...). Au passage, dans ces approches, c'est un petit pas vers le *gender mainstreaming* qui s'accomplit, par le travail dans les communautés qui consiste à expliquer et combattre les stéréotypes de genre (voir par exemple les actions de type actions transformatrices autour des inégalités de genre auprès d'hommes et femmes, Guinée). **L'évaluation ne relève pas en revanche de démarche d'identification des inégalités de genre (locales) au moment de la formulation des interventions.** Nous n'avons pas non plus identifié de travaux d'évaluation destinés spécifiquement à mesurer l'avancée en termes d'autonomisation des femmes, à l'exception de l'étude commanditée par l'APEFE au bureau ADE sur l'impact du programme à l'entrepreneuriat de femmes marocaines – et qui d'ailleurs montre un impact légèrement positif sur leur degré d'autonomisation grâce au programme. La principale approche utilisée pour améliorer l'accès des femmes à l'emploi est l'inscription dans des

programmes d'auto-emploi. Il reste des interventions dans lesquelles des **actions facilitantes** ne sont pas mises en place, ce qui constraint les femmes à venir avec leurs enfants en formation (Maroc), ce qui peut nuire à l'égal accès à la formation.

La jeunesse dans les pays des interventions souffre du chômage, de sous-emploi, voire de désœuvrement, à la fois par un manque de compétences de base (l'accès à l'éducation reste encore très inégal selon les territoires, les zones urbaines ou rurales, les origines familiales...), mais aussi par un manque de compétences non adaptées aux besoins des entreprises qui recrutent. Le plus souvent, c'est le manque de pratique qui est donné comme raison aux principales difficultés que rencontrent les jeunes, y compris les jeunes diplômés. Les formations, trop théoriques, ne sont pas adaptées au marché du travail. Les approches développées par Enabel sont alors fondées sur des **formations qui permettent aux jeunes d'acquérir ces compétences manquantes en favorisant les formations en situation de travail** (formation en atelier comme dans les Centres de ressources congolais ou les centres d'excellence ougandais, stages, apprentissage) **ou en leur donnant les fondements nécessaires pour développer leur propre entreprise** (incubateurs, kits de démarrage). C'est en rapprochant le monde de la formation et le monde de l'entreprise que les approches d'Enabel entendent réduire les inégalités d'accès à une formation valorisée pour l'accès à l'emploi et, au final, au marché du travail. Les interventions d'Enabel s'appuient sur une **ingénierie de parcours individualisés**, de l'orientation pour le choix d'un métier jusqu'à l'accompagnement vers le stage ou l'emploi. Les actions d'accompagnement sont mobilisées pour réduire les abandons, favoriser les opportunités et amener chaque bénéficiaire vers l'objectif final.

Le rapprochement des sphères formatrices et économiques ne se réduit pas à la dimension des compétences techniques acquises en milieu professionnel. Un travail sur les **compétences comportementales** est quelquefois repéré dans les interventions (et parfois lié à la prise en compte des différences de genre) et appuyé par des actions de type coaching ou mentorat (voire éducation citoyenne).

Enfin, s'agissant des **personnes en situation de handicap**, les inégalités socio-économiques sont encore plus grandes que parmi les autres groupes de personnes vulnérables. Cependant, nous n'avons pas identifié d'interventions qui intègrent pleinement une dimension inclusive, au sens où des personnes en situation de handicap et personnes valides seraient formées sur un même lieu. Des interventions, telles que celles déployées en Ouganda (Kadupedi) par une association subsidiée dans le cadre de SSU, sont une illustration de la prise en compte des besoins des personnes en situation de handicap.

Question 9 : Quelles sont les bonnes pratiques et les stratégies inclusives (en matière de formation professionnelle et d'emploi) qui ont été développées pour permettre l'intégration ou la réintégration durable des personnes ayant une expérience migratoire ? Qu'est-ce qui marche et pourquoi ?

Selon la théorie du changement relative à la mobilité humaine, « *Le changement ultime auquel Enabel souhaite contribuer en termes de réintégration durable est que le potentiel des personnes migrantes de retour (PMR) soit valorisé et renforce le développement socio-économique des territoires et communautés.* » (p. 3) Pour cela, Enabel a mis en place des

interventions spécifiques pour les personnes migrantes de retour (Maroc, Guinée, Ouganda par exemple) ou des actions spécifiques dans des interventions plus larges autour de la mobilité humaine ou de l'accès à l'emploi.

Les bonnes pratiques identifiées sont celles qui consistent à prendre en compte l'ensemble des spécificités du public cible (personnes migrantes de retour, personnes intéressées par les offres de mobilité, personnes migrantes régularisées, personnes réfugiées), en rapport avec l'expérience migratoire. Cela passe par des actions qui vont au-delà de la formation professionnelle ou de l'accompagnement à l'entrepreneuriat : accompagnement financier, social et juridique, relations avec les communautés, ateliers d'échange autour de l'expérience migratoire, éducation citoyenne pour faciliter l'intégration. En revanche, on relève un **manque d'inclusion des personnes ayant une expérience migratoire avec les nationaux**, dans la mesure où les formations sont dispensées de manière séparée.

Encadré 2 - Définition

Personnes migrantes de retour : les personnes migrantes de retour (PMR) sont définies comme des individus ayant changé temporairement leur lieu de résidence habituelle pour se rendre à l'étranger (franchissant ainsi une frontière internationale), pour diverses raisons, et qui sont revenus temporairement ou définitivement vivre dans leur pays d'origine, indépendamment de la façon dont le retour s'est organisé

Les actions fondées sur l'établissement de **relations avec les communautés** dans lesquelles se trouvent les personnes migrantes (y compris de retour), permettent de nouer un lien de confiance indispensable avant toute velléité de formation professionnelle. Ce travail nécessite parfois que les équipes d'Enabel soient présentes depuis longtemps sur un territoire, ou s'appuient sur des partenaires de la société civile bien ancrés dans les territoires et/ou les autorités locales (effet de légitimité), voire sur des personnes avec une expérience de migration. Ce climat de confiance et de dialogue permet à Enabel et ses partenaires de prendre en compte les besoins spécifiques de ces groupes de population. Par ailleurs, les groupes de population ciblés par ces interventions peuvent être rassurés par le fait d'être avec d'autres personnes ayant une expérience migratoire. Les ateliers d'échanges autour de l'expérience migratoire constituent un exemple à retenir.

Dans le parcours migratoire, les obstacles juridiques sont nombreux et les pratiques qui consistent à allier les interventions dans le domaine du développement des compétences et dans le domaine de **l'appui juridique** en lien avec la migration (relations avec les administrations concernées, renouvellement des visas) sont fructueuses. Lever les obstacles pour une pleine intégration dans le pays d'accueil ou de retour est une condition préalable à l'intégration socio-économique. Au-delà de l'appui juridique, un accompagnement pour la **reconnaissance des compétences ou des diplômes** est une approche qui permet de faciliter l'insertion sur le marché du travail, bien que la mise en œuvre effective soit difficile (absence de cadres nationaux de certification, absence de cadres formels de reconnaissance des acquis de l'expérience). Nous avons relevé cependant des cas où, grâce à l'existence d'une politique nationale de reconnaissance des acquis, la reconnaissance de l'expérience des personnes ayant une expérience migratoire est effective (DTI, Ouganda par exemple).

Naturellement, plus les interventions de l'Agence sont adossées aux **stratégies nationales** en termes de migration (lorsqu'elles existent), plus les interventions ont de chances d'aboutir vers une intégration ou réintégration durable.

Dans les expériences migratoires, les **difficultés économiques** des candidats sont aussi d'autres types d'obstacles auxquels Enabel apporte des solutions. Dans quelques interventions, la hausse du coût d'opportunité de migrer de manière irrégulière est un moyen de favoriser l'intégration durable²⁷. Dès lors, il s'agit aussi de doter les individus de capacités (compétences, ressources...etc.) mobilisables lors de futures mobilités. Cela peut être par exemple la mise en place d'une allocation journalière (même faible, mais qui permet de sécuriser le parcours de formation, Guinée), l'aide à la création d'auto-emploi avec un kit de démarrage pour subvenir aux besoins fondamentaux (intervention en Ouganda auprès d'ex-combattants). Les formations de courte durée sont alors particulièrement adaptées pour que le coût d'opportunité de se former soit acceptable économiquement dans les interventions où il n'y a pas d'allocation financière de remplacement.

Enfin, une partie des interventions de l'étude se caractérise par un ancrage au défi global 2030 « Mobilité Humaine », s'appuyant pour cela sur le modèle GSP (*Global Skills Partnership*) qui s'affiche comme un modèle de circulation de la main d'œuvre afin d'équilibrer les marchés du travail de pays différents et de remédier à l'inadéquation entre l'offre et la demande sur chacun des marchés du travail (PALIM et THAMM, Maroc). Bien qu'innovante, l'approche récemment mise en œuvre n'a pas encore montré son efficacité.

Question 10 : Quelles sont les approches et stratégies qui ont été développées pour permettre aux personnes en mobilité et aux réfugiés d'avoir un égal accès à la formation et un égal accès aux opportunités d'emploi ? Qu'est-ce qui les rend efficaces et pourquoi ?

Pour rendre l'accès égal à la formation et aux opportunités d'emploi, certaines interventions s'appuient sur le **service public de l'emploi** (Maroc par exemple), pour tirer parti de son maillage territorial et de la capacité des agences locales à identifier et attirer les personnes en mobilité. Cette stratégie dépend du degré de maillage territorial du service public de l'emploi, de sa capacité à accompagner des publics nouveaux ; dans certains pays, le service public de l'emploi n'est pas encore assez fortement développé pour être une approche permettant d'améliorer les égalités d'accès.

Lorsque le service public de l'emploi n'est pas assez solide, une stratégie consistant à construire des **partenariats** (sous la forme de subsides avec des organisations de la société civile par exemple) permet à Enabel d'aller chercher de la connaissance de terrain et de l'expertise sur les publics en mobilité et les réfugiés.

L'accompagnement individuel, mis en place dès la phase d'orientation vers l'intervention améliore les chances d'accès à la formation professionnelle, et permet d'améliorer les chances d'entrer dans un parcours de formation qui correspond aux aspirations des personnes. Cet accompagnement individuel, poursuivi pendant la phase de formation, permet également aux

²⁷ Objectif global de l'intervention Integra : Contribuer à la prévention et la limitation de la migration irrégulière, ainsi que de permettre la réintégration des migrants de retour et l'insertion socio professionnelle durable des jeunes guinéens, afin de promouvoir le développement économique inclusif de la Guinée.

personnes en mobilité et aux réfugiés de bénéficier d'un parcours adapté (compréhension du parcours, obstacles liés aux droits sociaux et administratifs...), modularisé en fonction des capacités d'apprentissage et de progression (pédagogie adaptée, modules de renforcement de la langue).

Enfin, pour ce qui concerne la mise en relation avec les entreprises, une initiative telle que le **mentorat**, expérimentée par exemple au Maroc (AMUDDU, 22 binômes de parrains et parrainés) apparaît comme une bonne pratique pour faciliter l'accès à l'emploi des personnes migrantes et des réfugiés, dans la mesure où le rôle des parrains est de leur apporter une connaissance des entreprises locales, des modalités d'embauche, ou de l'existence d'embauches. Outre que le mentorat est un axe d'implication du secteur privé dans l'insertion socio-économique, l'apport d'un parrain peut être complémentaire par rapport au travail d'accompagnement réalisé par le service public de l'emploi ou les partenaires en charge de l'accompagnement individuel. L'organisation de **job dating** (prévu dans PALIM au Maroc par exemple), ou le développement d'une **plateforme digitale** présentant les compétences des personnes migrantes et réfugiés formés (AMUDDU, Maroc), sont des exemples d'approches permettant d'améliorer les chances d'accès à l'emploi des personnes en mobilité ou réfugiées.

Question 11 : Qu'est-ce qui devrait être amélioré dans le ciblage des groupes vulnérables et dans les approches mises en œuvre pour respecter le principe du « Leave No One Behind » ?

Enabel intervient auprès de populations cibles vulnérables qui ne font pas l'objet d'interventions des pays ni des autres agences de coopération, en dépit de l'agenda 2030 pour l'atteinte des ODD. Au cours des entretiens dans les différents pays visités, le fait qu'Enabel intervient là où les autres ne vont pas est revenu à plusieurs reprises.

Dans plusieurs pays, l'Agence déploie ses interventions dans des **territoires variés**, parfois très isolés et dans lesquels l'activité économique est faible et /ou informelle (Tshopo en RDC, Kasese en Ouganda, Kindia en Guinée...), ou rendue difficile par les conditions économico-politiques (Territoires de Gaza). Il peut y avoir une mise en tension entre l'objectif de respecter le « Leave no one behind » et l'efficacité des interventions, compte tenu du fait que le retour à l'emploi des personnes les plus vulnérables est d'autant plus difficile que le contexte économique est fragile et peu porteur.

Enabel **réussit à cibler les publics vulnérables** en s'appuyant sur les autorités locales, des organisations de la société civile (agilité et expertise), et les communautés dans une démarche d'« aller vers ». Les personnes les plus vulnérables le sont aussi parce qu'elles n'ont pas la capacité de revendiquer leur grande pauvreté et vulnérabilité, et ne sollicitent pas les autorités publiques compétentes en la matière. La démarche de l'Agence est fondée sur un ancrage territorial fort et un appui à des OSC, via le principe de subside et de « faire-faire », qui peut certes avoir des inconvénients, mais qui est dans ce cas un appui pertinent. Par ailleurs, l'implantation des équipes d'Enabel de manière durable dans les territoires est un facteur de réussite du ciblage des personnes les plus vulnérables.

Les approches mises en œuvre pourraient probablement être plus largement promues au travers d'une capitalisation des expériences en faveur de ces publics spécifiques et contribuer par un appui institutionnel à des réformes de la protection sociale.

3.5. Digitalisation

Question 13B : Dans quelle mesure les outils numériques contribuent à améliorer l'accès à la formation professionnelle et à l'emploi ?

Question 14B : Dans quelle mesure les outils numériques contribuent à améliorer la capacité d'apprentissage (en particulier pour les groupes vulnérables) ?

La logique de l'approche d'Enabel

La digitalisation n'est pas vue comme une fin en soi mais comme un catalyseur pour le développement. C'est pour cela que l'action d'Enabel en matière de digitalisation est totalement en phase avec l'initiative D4D et qu'elle va au-delà de l'EFTP. C'est aussi pour cela qu'Enabel est alignée sur les principes pour le développement numérique qui sont des principes généraux²⁸.

Des activités comme les *Digital Talks* (Discussions numériques²⁹) permettent aux participants de s'informer sur les innovations numériques dans d'autres pays. Il y a une volonté de développer une recherche active pour apprendre de ce qui se passe en matière de digitalisation. Des outils spécifiques permettent de développer les compétences numériques³⁰ et d'établir des partenariats autour de la digitalisation.

L'action d'Enabel et sa logique de fonctionnement, sont donc résolument tournées vers la digitalisation. La question ici porte alors sur la mesure dans laquelle ces outils ont été intégrés à l'EFTP en particulier, par rapport à une digitalisation qui serait effectivement en marche mais appliquée dans des secteurs (par exemple primaire, secondaire) ou domaines (par exemple pour améliorer le fonctionnement interne d'Enabel) qui ne seraient pas directement en rapport avec l'EFTP.

Au total, les outils numériques contribuent à attirer vers la formation des populations qui y voient des avantages multiples, dont une hausse de leur employabilité. Il n'y a pas de résultats clairs encore selon lesquels les groupes vulnérables seraient en situation d'améliorer leurs capacités d'apprentissage grâce aux outils numériques.

²⁸ Concevoir avec l'utilisateur, Comprendre l'écosystème existant, Concevoir pour généraliser, Construire pour durer, Se baser sur les données, Utiliser des normes, données, sources et innovations en accès libre, Réutiliser et améliorer, Assurer la confidentialité et la sécurité et Coopérer (Source : digitalprinciples.org/principles/)

²⁹ www.enabel.be/content/digital-talks-1

³⁰ www.enabel.be/content/digital-development-what-enabel-doing#digitalresources

Question 12B : comment et dans quelle mesure les outils numériques ont été intégrés dans les interventions en matière de formation professionnelle et d'emploi ?

La digitalisation dans l'EFTP

Le matériau assemblé lors du travail d'évaluation montre un foisonnement d'initiatives visant à apporter la digitalisation dans l'EFTP dans les pays partenaires d'Enabel.

La Palestine est sans doute parmi les pays pionniers en matière de digitalisation. L'intervention ECIB y organise des camps d'initiation (*bootcamps*) digitaux depuis 2013. Sur le modèle des camps d'été, il s'agit de réunir les participants dans une unité de lieu et de temps pour des activités d'apprentissage (un camp a porté, par exemple, sur l'identification des compétences transversales qui font le plus souvent défaut). De manière générale, les interventions d'Enabel prennent en charge l'économie digitale dans le cadre du développement de l'entreprenariat qui est au cœur de l'approche développée en Palestine en matière d'EFTP avec l'apprentissage sur le lieu de travail (*Work-based Learning*) pour apprendre par l'observation à devenir entrepreneur, les incubateurs et la promotion de l'entreprenariat en général. La digitalisation est au centre des 'Innovation Hubs' (Enabel, 2020).

Toujours en Palestine, le projet E-learning (apprentissage électronique³¹) a reçu le premier prix de la part du pôle D4D (Digital for Development) en 2016. L'objectif général du projet E-learning était d'introduire l'utilisation des technologies de l'information et de la communication dans 288 écoles pilotes de la Cisjordanie pour mettre l'apprenant(e) au cœur du processus d'apprentissage et donner aux apprenant(e)s palestinien/nes les compétences du 21e siècle (pensée critique, apprendre à apprendre, résolution de problèmes, citoyenneté mondiale, littératie numérique). À son début, en 2011, c'était très innovant en Palestine. C'est un projet réussi car il est allé au-delà des compétences numériques et a mis les apprenant(e)s au cœur du processus d'apprentissage, essentiellement en les mettant en position d'acteur/rice de leurs apprentissages. C'est en outre, une des premières solutions de type apprentissage à distance jamais proposée en Palestine, ce qui en fait aussi une approche très inclusive puisqu'elle permet d'enseigner à des personnes avec des besoins spécifiques et/ou dans des zones de conflit. Il semble toutefois que cela concerne peu l'EFTP mais surtout l'enseignement primaire et secondaire.

En RDC, la digitalisation est aussi un objectif explicite des interventions d'Enabel. La coordination, la gouvernance et la gestion du secteur de l'EFTP ont été améliorées par l'introduction de solutions numériques via l'utilisation d'un « progiciel » de gestion des établissements. Le suivi des cohortes d'apprenants mobilise des outils informatiques reposant sur des systèmes complexes de gestion de bases de données. La digitalisation n'est pas seulement vue comme un outil et l'informatique est enseignée en tant que telle par le CDR du Haut-Katanga. En outre, Enabel finance des acteurs émergents du secteur, par exemple à Lubumbashi (ITOT) ou à Kinshasa (*Kinshasa Digital Academy*).

En Ouganda, on trouve aussi des îlots de bonnes pratiques où des institutions incorporent les technologies de l'information et de la communication dans le programme de formation (curriculum). De manière générale, la digitalisation promue par Enabel y rencontre la volonté

³¹ <https://www.enabel.be/story/e-learning-palestine>

du Gouvernement d'avancer dans ce sens. La digitalisation de l'EFTP fait partie des éléments concrets pour les interventions SSU d'Enabel de contribuer à la stratégie Skilling Uganda (SU).

La digitalisation n'est pas aussi avancée dans tous les pays partenaires d'Enabel. En Guinée, par exemple, elle reste encore très théorique même si la vision est là. Il est vrai aussi que l'accès à Internet est très inégal sur le territoire et reste coûteux. En outre, l'accès à des matériels permettant de se connecter est mal aisé. L'utilisation du téléphone est répandue, celle de l'ordinateur beaucoup moins.

Au Maroc, on relève plusieurs initiatives intéressantes relevant de la digitalisation au profit des personnes migrantes et réfugiés, des formateurs, des entreprises, et en matière de suivi et évaluation (Carnet de bord digital pour améliorer l'insertion des personnes migrantes, digitalisation de 100 projets de bénéficiaires de l'intervention, création d'un système unique de suivi pour tous les partenaires).

Le révélateur-accélérateur Covid

La pandémie du Covid-19 a montré à la fois que les pays partenaires doivent renforcer la digitalisation de leurs interventions, qu'il est possible de le faire dans des délais raisonnables, et qu'il y a là des effets bénéfiques en termes d'inclusion.

À quelques exceptions près comme l'intervention AJI au Maroc, qui a pu être maintenue grâce à la digitalisation du programme durant la Covid, les interventions d'Enabel n'étaient en effet pas préparées pour enseigner en ligne. Au-delà des difficultés techniques d'accès établies plus haut, les contenus des programmes n'étaient pas adaptés à un enseignement asynchrone, sans la présence d'un enseignant. En outre, téléverser du matériel pédagogique sur une plateforme ne constitue pas une approche pertinente en soi si les cours ne sont pas scénarisés pour permettre aux apprenant(e)s de s'investir véritablement et de s'emparer des contenus. Enabel a bien compris cette difficulté et travaille à y remédier en élaborant des contenus adaptés à l'enseignement à distance. Il ne s'agit pas seulement de produire des manuels numériques et de mettre des fichiers au format convivial (pdf, pptx) mais il s'agit de développer des cours impliquant une interaction entre, d'une part, l'enseignant(e) et les apprenant(e)s et, d'autre part, entre les apprenant(e)s. Il reste que pour l'EFTP en particulier, le cœur de l'enseignement repose souvent sur la transmission de compétences et, en particulier, de la capacité de reproduire des gestes professionnels. Ceux-ci sont difficiles à enseigner en ligne puisque la pratique effective, avec des outils dans les mains, n'est pas [encore] possible.

Cependant, des efforts particuliers ont été mis en œuvre pendant les périodes de confinement pour maintenir le lien avec les bénéficiaires directs (fournitures d'équipements informatiques par exemple), ou servir de levier pour apporter de nouvelles solutions (par exemple dans le cas de l'intervention Integra en Guinée).

Le pôle D4D a d'ailleurs été réactif de ce point de vue là puisque D4D Covid a été créé, dans le cadre de l'initiative Team Europe, dans laquelle la GIZ et Enabel ont uni leurs forces pour faire en sorte qu'une réponse à la Covid-19, intégrée et pérenne, soit formulée. Ainsi, Resicodi – Résilience à la Covid grâce à la digitalisation – permet de construire une réponse sur la base des initiatives mises en œuvre par la GIZ et Enabel³². Enabel en particulier renforce ses initiatives en cours dans le champ de l'EFTP³³, même si le projet concerne aussi l'éducation

³² <https://d4dhub.eu/resicodi>

³³ www.enabel.be/resicodi

générale et la santé. Tous les pays ne sont pas concernés mais l'on trouve : le Burundi, la RDC et le Rwanda. Dans ce cadre, il est remarquable qu'Enabel ait réussi à réunir différentes parties prenantes de l'EFTP pour formuler des réponses à la Covid : les ministères et les agences gouvernementales, les apprenant(e)s, les utilisateurs, avec une attention particulière aux jeunes vulnérables et aux femmes, aux enseignants, et aux administrateurs des institutions de formation.

Question 15 : Est-ce que les stratégies de formation utilisant les outils numériques sont durables ? Sous quelles conditions ?

La digitalisation telle que conçue et mise en œuvre par Enabel a toutes les chances de durer car Enabel a introduit la digitalisation à toutes les étapes de son action, depuis son monde de travail jusqu'à l'EFTP (ainsi que dans l'éducation générale et la santé par exemple). Au niveau le plus général, il ne s'agit pas seulement d'introduire des outils numériques, mais de transformer les données disponibles en savoir et compétences pour la prise de décision. Avec Open.Enabel, Enabel investit dans des outils et établit une stratégie pour devenir une organisation ouverte et axée sur les données³⁴.

C'est sans doute cette volonté d'avoir une approche holistique qui fait aussi que l'EFTP n'est pas encore à un stade avancé de digitalisation. Il existe des initiatives convaincantes comme le VET-Toolbox qui est multi partenariale. D'autres interventions réunissent EFTP et digitalisation mais elles sont souvent récentes et encore difficiles à évaluer (SYP et YEP en Palestine, Kinemploi en RDC, Reset en Guinée-Bissau, Qudra en Jordanie, entreprenariat au Burkina Faso). Toutefois, la digitalisation est très peu intégrée dans les programmes de l'EFTP (le multiplexage en mécanique automobile, la coupe et couture sur ordinateur, l'impression en trois dimensions), avec des exceptions notables comme le Centre de l'entreprenariat à Fès qui est tout numérique, ou encore l'intervention AJI au Maroc, qui a réussi à organiser ses prestations à distance pendant le confinement dû à la Covid. Il y a aussi des centres de formation en Ouganda (Kasese, Fort Portal) qui sont équipés d'une salle informatique.

Toutefois, dans l'EFTP, la digitalisation concerne plutôt les outils de suivi des apprenant(e)s et de travail pour les personnels d'Enabel plutôt que des outils pédagogiques ou didactiques. Dans le cadre du changement de paradigme d'Enabel qui cherche à juste titre à réunir EFTP et marché du travail dans une même approche, il y a aussi des cas où la digitalisation ne concerne pas la formation professionnelle mais plutôt le marché du travail directement et seulement : les compétences numériques pour le marché du travail sont bien présentes dans les interventions d'Enabel et ce sont des conditions de pérennisation car le marché du travail demande de plus en plus souvent des compétences numériques. En Palestine par exemple, la demande de compétences numériques va s'installer et durer car le voisin israélien est un pays très en avance en matière de technologie et son marché du travail pourrait faire appel aux compétences numériques développées en Palestine.

Au total, la digitalisation des apprentissages dans l'EFTP est encore en devenir dans de nombreux pays partenaires d'Enabel, et il n'est pas sûr que cette approche soit adaptée, pour le moment, au contexte de certaines zones d'intervention (accès à l'électricité, au matériel, et au réseau) ou pour certains groupes cibles de la stratégie d'Enabel (LNOB) qui sont parfois des

³⁴ <https://open.enabel.be/en/projects>

publics en grande vulnérabilité qui cumulent plusieurs difficultés pour que la digitalisation soit pérenne. Il reste qu'Enabel avance sur plusieurs fronts pour que l'outil numérique s'installe dans les modes de travail (par exemple collecte de données pour la décision, collecte de données pour le suivi des apprenant(e)s, mode opératoire au sein de l'organisation Enabel, digitalisation des centres de formation). Dans ce dernier exemple, la Covid-19 a eu un effet accélérateur. La digitalisation demeure un immense défi qui ne pourra durer que si les prérequis sont là (accès à l'électricité, à Internet). Il y a toutefois des raisons d'être optimiste car l'approche d'Enabel, en faisant de la digitalisation permettant de (re)mettre l'apprenant(e)s au centre du processus d'apprentissage, a jeté les bases d'une approche pérenne.

3.5. **Suivi, évaluation et capitalisation**

Question 16 : Les systèmes de suivi et d'évaluation des programmes mis en œuvre permettent-ils de mesurer les changements souhaités (résultats de développement) en matière d'emploi, d'autonomie, d'auto-emploi et d'esprit d'entreprise ?

La gestion axée sur les résultats (GAR) est un principe d'action fondamental d'Enabel. Le changement de la CTB vers Enabel, l'adoption en 2015 des 17 ODD, la loi relative à la Coopération au Développement de 2013 donnant plus d'autonomie aux acteurs belges de développement en contrepartie de systèmes de suivi et évaluation robustes et fiables, sont autant de facteurs qui sous-tendent la mise en place de système de suivi et d'évaluation des interventions, des portefeuilles et des axes stratégiques. La contribution aux résultats de développement est un objectif de l'Agence et l'évaluation de la performance de la stratégie en matière de formation et d'emploi doit permettre de voir en quoi les systèmes de suivi et d'évaluation existants contribuent à la mesure de l'atteinte de ces résultats.

Un process structuré des systèmes de suivi et évaluation pour les interventions, qui pourrait être amélioré

Le document de l'Agence intitulé « *Set-up of the Intervention Monitoring and Evaluation Framework* » (2019) détaille le processus de suivi et d'évaluation, dès le démarrage de la conception de l'intervention. Le processus est très **structuré**, encadré et conduit à des produits homogènes en termes de production (rapport baseline, rapports annuels, revue à mi-parcours, revue finale). Ce processus s'appuie sur la théorie du changement référente en la matière, en définissant comment dans le contexte de l'intervention les changements vont être atteints. Le processus s'accompagne également de l'élaboration d'une matrice de suivi, contenant les indicateurs qui font l'objet du suivi avec les cibles à atteindre. Une première remarque au sujet des indicateurs de suivi peut être formulée : ils sont dans leur grande majorité relatifs aux résultats de développement en matière de formation professionnelle (accès, maintien, succès) et d'emploi (accès à l'emploi et nature de l'emploi, salarié ou auto-emploi). **Les indicateurs relatifs à l'autonomie et à l'esprit d'entreprise sont absents des systèmes de suivi et d'évaluation que nous avons pu analyser.**

Outre la documentation relative au suivi et à l'évaluation des interventions, des **revues de portefeuille** commencent à être produites (Guinée par exemple), apportant une analyse transversale par axe sectoriel (éducation, formation, emploi par exemple), et donnant à voir

les intersections entre les interventions ainsi que les marges de progrès pour améliorer la synergie des interventions.

La documentation sur le suivi et l'évaluation est donc très riche mais mériterait d'être **rationnalisée**. À partir de l'analyse des revues à mi-parcours et finales, un certain nombre de redondances sont observées et pourraient être limitées s'il était demandé aux évaluateurs de s'appuyer sur le rapport à mi-parcours pour procéder à la revue finale, par exemple. Assez souvent, la revue finale n'apporte pas plus d'informations qualitatives par rapport à la revue à mi-parcours, les difficultés ayant été la plupart du temps identifiées assez rapidement par les équipes d'Enabel. Il serait plus intéressant et utile de notre point de vue que les revues finales soient pensées en termes de valeur-ajoutée, comme la mise en évidence d'actions correctives pour résoudre telle ou telle difficulté.

Par ailleurs, pour répondre à la mission d'Enabel de contribuer aux résultats de développement, il n'existe pas à l'heure actuelle d'évaluation conduite après la fin des interventions, dans un laps de temps qui permettrait de mesurer des impacts et d'apporter ainsi plus de fondements aux résultats sur la soutenabilité des interventions. Les revues finales sont réalisées à la toute fin de l'intervention, il manque de notre point de vue des **évaluations postérieures** (3 à 5 ans après) qui apporteraient une analyse plus approfondie sur l'impact de l'Agence aux objectifs de développement.

Enfin, les évaluations mises en œuvre relèvent du champ des évaluations par la théorie, c'est-à-dire élaborées sur la base d'une théorie du changement et éprouvées par des matériaux qualitatifs (revue documentaire, entretiens individuels et collectifs). Sans remettre en question la méthodologie de ces évaluations, compte tenu de l'existence de données de suivi fiables dans les différents pays, des **évaluations mobilisant des données quantitatives** pourraient utilement être adjointes (évaluations d'impact contrefactuelles expérimentales ou quasi-expérimentales ; l'étude d'impact d'ADE sur l'entreprenariat féminin est un bon exemple d'évaluation d'impact cherchant à mesurer l'impact sur le développement de l'entreprenariat féminin et l'autonomie des femmes).

Des données de suivi riches et fiables, et des enquêtes d'insertion (tracer studies) sous-exploitées

Dans les cinq pays ayant fait l'objet d'investigations approfondies, une attention particulière a été portée aux systèmes d'information permettant de produire des données de suivi des bénéficiaires. Dans chacun, nous avons observé des systèmes d'information permettant de suivre des cohortes d'apprenants ou bénéficiaires dès leur orientation vers l'intervention jusqu'à l'insertion dans l'emploi. Les données sont souvent collectées sur le terrain, soit par les centres de formation (exemple des VTI en Ouganda, Centre de Ressources en RDC), soit par les subsidiés chargés de telle ou telle action pour les bénéficiaires (exemple en Guinée où la multiplicité des subsidiés demande une forte coordination à l'équipe projet Enabel). Sans avoir pu faire une expertise de ces données, il semble cependant qu'elles soient complètes, cohérentes et pertinentes. Elles sont utilisées pour les besoins des rapports annuels et dans une moindre mesure pour les rapports d'évaluation. Elles sont également utilisées comme base pour les enquêtes d'insertion réalisées entre 6 et 12 mois après la fin de l'action (fin de la formation ou de l'accompagnement à l'entreprenariat).

Nous distinguons ici les données de suivi issues des systèmes d'information, des données d'enquêtes issues des enquêtes d'insertion.

Les enquêtes d'insertion sont en général confiées à des prestataires externes qui déploient leurs enquêteurs sur le terrain après les avoir formés, outillés de tablettes avec les questionnaires programmés par informatique. Le traitement des données est également externalisé et fournit des éléments descriptifs sur l'atteinte des résultats. Les analyses sont plutôt basées sur des techniques standards d'analyse statistique (tris simples ou croisés), mais ne font pas appel à des techniques plus avancées qui permettraient d'identifier les facteurs les plus déterminants dans l'accès ou le non-accès à l'emploi. Les indicateurs ne sont pas, par exemple, systématiquement déclinés par genre.

Les questionnaires déjà très étoffés (exemple des tracers studies 1 et 2 en Ouganda) permettent de faire des analyses avant-après, en particulier sur les revenus des bénéficiaires. Avec l'utilisation de techniques d'évaluation quasi-expérimentales, il serait possible de produire des résultats d'impact des interventions. Au fond, les données collectées le sont plus à des fins de gestion que d'analyse et de capitalisation. Nous n'avons pas eu connaissance par exemple de l'existence d'un groupe de travail autour des données des interventions du champ formation-emploi. Un guide de bonnes pratiques pour la création de données de suivi et d'évaluation pourrait être envisagé et partagé entre les équipes en charge de piloter les interventions. À terme, Enabel pourrait constituer un réservoir de données à partir de ses interventions dans les différents pays, sur la base de méthodes et d'une assurance qualité commune. Cela ouvrirait la voie à des analyses quantitatives comparatives entre pays et interventions, et à une progression de la connaissance de ce que produit l'action d'Enabel pour le changement.

En plus des enquêtes d'insertion, certaines équipes ont pris l'initiative de compléter leur connaissance des effets de l'intervention par une approche plus qualitative, complémentaire. Ce type d'enquête, réalisé après un premier niveau d'analyse de l'enquête d'insertion, permet de cibler un ou deux thèmes dont l'enquête d'insertion ne donne que très imparfaitement une compréhension. C'est le cas par exemple des mécanismes de migration qui ont été approfondis grâce à des entretiens semi-structurés auprès d'un échantillon de jeunes bénéficiaires du programme Integra en Guinée. L'étude complémentaire apporte un éclairage sur les potentiels effets de l'intervention sur une migration potentielle.

Des approches croisées bénéficiaires – entreprises

Dans la logique de mieux répondre aux besoins des entreprises, nous avons relevé une bonne pratique consistant à interroger des entreprises ayant embauché des bénéficiaires de l'intervention (Tracer Studies 1 et 2 en Ouganda) afin de mesurer leur satisfaction par rapport aux formations mises en œuvre dans le cadre des interventions. Il n'est pas clair à ce stade dans quelle mesure les résultats issus de ces enquêtes nourrissent les évolutions dans la formulation des interventions (domaines de formation, modes d'acquisition des compétences). En tous les cas, les rapports d'analyse de ces données d'enquêtes contiennent des informations riches et utiles pour mieux comprendre les processus de recrutement et les attentes des entreprises. Au final, avec les enquêtes d'insertion et les enquêtes entreprises, Enabel possède un matériau pertinent pour revoir la théorie du changement TVET/PSDE.

Un nécessaire débat sur les indicateurs

Malgré l'existence de bonnes pratiques en termes de constitution de données de suivi et d'enquêtes d'insertion, le système de suivi et d'évaluation pourrait s'enrichir d'un débat sur les indicateurs à produire pour satisfaire à l'objectif de contribution à l'atteinte des ODD.

S'agissant de l'emploi, la description est souvent réduite à la nature de l'emploi, salarié ou auto-emploi, avec cependant des informations sur les revenus issus du travail. Le secteur d'activité n'est pas toujours demandé, ni même le domaine de l'emploi.

Emploi décent. Il semble que la caractéristique formelle ou informelle de l'emploi ne soit pas suffisamment informée ou exploitée dans les résultats, alors même que les enjeux sur l'accès à l'emploi décent sont primordiaux. À partir de différentes définitions de l'emploi décent, un ensemble d'indicateurs pourrait être construit de manière commune et intégré dans les systèmes de suivi et d'évaluation. Ces indicateurs pourraient également être pensés pour être intégrés dans les enquêtes entreprises (est ce que l'entreprise est formelle ou non, proportion de salariés possédant une protection sociale, niveau moyen de rémunération par fonction...).

Adéquation formation-emploi. Un autre type d'indicateur qui devrait guider l'évaluation de la théorie du changement TVET/emploi est celle de l'adéquation entre la formation suivie et l'emploi occupé. L'adéquation pourrait être distinguée selon que l'on parle du niveau des compétences mobilisées pour l'emploi (« est-ce que le bénéficiaire est employé à son niveau de compétences ») ou de la nature des compétences acquises en formation. Dans ce dernier cas, des indicateurs plus fins de correspondance entre les domaines de formation et le domaine d'emploi pourraient être construits. La correspondance avec le secteur d'activité n'est, de notre point de vue, pas le meilleur indicateur, puisque dans un secteur d'activité, le bénéficiaire peut occuper différentes fonctions spécifiques ou transversales. Pour illustrer notre propos, nous pouvons prendre le cas des jeunes femmes formées dans les VTI en mécanique automobile et qui sont employées pour des fonctions transversales (accueil) qui ne nécessitent pas d'avoir une formation en mécanique automobile.

Entreprenariat. Parmi les bons résultats des interventions, les indicateurs d'accès à l'auto-emploi sont parmi les plus élevés. Certes le tissu économique n'est pas suffisamment développé pour assurer de l'emploi salarié pour tous les bénéficiaires, mais il se pourrait que l'indicateur d'accès à l'auto-emploi ne soit pas exactement le reflet de la réalité. On peut se demander dans quelle mesure cet auto-emploi permet de procurer des revenus permettant d'assurer la subsistance du bénéficiaire, voire de sa famille, et dans quelle mesure l'activité est durable, le type de clientèle, le chiffre d'affaires... Un certain nombre de ces questions existe dans les enquêtes conduites en Ouganda, leur diffusion à d'autres interventions serait bénéfique. Dans le schéma de changement fondé sur l'appui au secteur privé, la création d'auto-emploi et de petites entreprises devrait conduire, à terme, à la création de nouveaux débouchés (création de postes salariés). À l'heure actuelle, il n'est pas possible de vérifier si ce mécanisme a des chances de fonctionner dans le contexte des pays d'intervention.

Du suivi et évaluation des interventions d'Enabel au renforcement des capacités d'un système de suivi des diplômés de la formation professionnelle au niveau national

Au terme de l'analyse des systèmes de suivi et d'évaluation déployés par Enabel pour mesurer l'efficacité de l'investissement dans la formation professionnelle, une expérience intéressante est celle observée en Palestine. Depuis 2015, un partenariat avec la coopération allemande (GIZ), la Fondation de Turin (European Training Foundation, ETF) et le Ministère de l'éducation et de l'enseignement supérieur, a permis de renforcer le système de suivi et d'évaluation des institutions de formations professionnelles et d'aboutir à un cadre national de suivi des diplômés de la formation professionnelle. En tant qu'agence de coopération, Enabel montre ainsi sa capacité, au travers d'un partenariat judicieux, à peser sur l'amélioration de l'observation du marché du travail des diplômés de la formation professionnelle. Dans nombre de pays d'Afrique, les systèmes nationaux d'observation de l'insertion professionnelle sont embryonnaires ou inexistants, de sorte que les besoins sont là et l'expertise d'Enabel en la matière pourrait être mobilisée.

4. Synthèse

4.1. Équité

Une volonté affirmée de traiter les enjeux pour les groupes vulnérables

Enabel affiche une volonté nette d'être présente au contact des populations défavorisées et des groupes vulnérables. Toutefois, il n'y a pas vraiment d'homogénéité d'un pays à l'autre. Au Maroc, les individus ni en emploi ni en formation ni même en quête d'un emploi (les « ni-ni », ou NEETs en anglais), les personnes migrantes, les personnes réfugiées et les demandeurs d'asile sont des publics cibles bien identifiés, et au centre de la plupart des interventions. Les personnes migrantes de retour, en particulier, sont ciblées car elles sont souvent soumis(e)s à un risque important de violence. En Guinée, l'égal accès à la formation des jeunes vulnérables et des personnes migrantes de retour sont aussi des objectifs clairs. La logique est la même en Ouganda où certains des partenaires d'Enabel – comme ceux qui œuvrent à la réinsertion des individus issus de conflits armés aux confins du pays – avancent explicitement que de former les groupes à risque de violence augmente significativement le coût d'opportunité de la violence. On peut lire dans ce résultat l'existence d'externalités positives à la formation professionnelle dans les pays où le risque de troubles sociaux et/ou politiques est élevé. En Palestine aussi, les ni-ni sont aussi au centre de l'attention (ECIB), de même que les personnes dans les camps de réfugiés (SYP).

Enabel a acquis une solide réputation d'aller là où les autres partenaires techniques et financiers ne vont pas et où l'État même n'intervient pas. Enabel est ainsi très cohérent avec l'un des moteurs de son action qui est de ne laisser personne en chemin (*Leave No One Behind*, LNOB). Ceci donne à son action une valeur ajoutée considérable pour des populations sinon laissées pour compte.

La question des femmes et des enjeux sexospécifiques est présente partout dans les interventions d'Enabel. Pour cette raison, elle est traitée dans une section à part.

Une connexion bien établie entre EFTP et groupes vulnérables

La pertinence de l'action d'Enabel vient du fait que l'attention portée aux groupes vulnérables est toujours connectée à l'EFTP et à la création de compétences en général (En Guinée Bissau par exemple, la relance de l'EFTP a comme objectif explicite l'élargissement de l'accès aux personnes défavorisées). Comme vu plus haut, c'est parce que former les individus issus des groupes les plus défavorisés rend toute autre alternative – la migration, la violence, l'inactivité – soit chère, soit peu crédible, qu'Enabel a construit une action très cohérente. C'est une des idées derrière le changement de paradigme qui a fait passer l'approche d'Enabel d'une approche axée sur l'offre de formation à une approche basée sur la demande de compétences pour l'emploi, et qui permet d'intégrer tous les outils de la panoplie actuelle d'Enabel – entreprenariat, apprentissage sur le lieu de travail, incubation, centre d'excellence et/ou de ressources – dans une approche globale.

Des évolutions sans cesse positives

Une autre caractéristique du travail d'Enabel, déjà mis en avant par ailleurs, est sa grande agilité. Dans le cas de son apport en matière d'équité, cela veut dire qu'il existe un

questionnement permanent en interne, nourri par des échanges avec ses partenaires et les autres parties prenantes clefs de l'EFTP et du marché du travail, pour progresser vers encore plus d'équité. Une réflexion sur l'intervention Kinemploi en RDC a permis de constater qu'il est pertinent d'étendre l'accès à Kinemploi aux jeunes demandeurs d'emploi. Le ciblage des nini dans plusieurs pays est particulièrement pertinent du point de vue des objectifs d'Enabel. Ces groupes en difficulté ont le potentiel de créer une entreprise et de l'activité économique, avec une aide appropriée à leurs besoins. Une réflexion est systématiquement menée sur la nature des groupes à aider et sur la hauteur de l'aide.

D'une certaine manière, le ciblage est d'ailleurs multiple. Une fois les groupes de la population ciblés, ce sont en effet ensuite les actions déployées dans les interventions qui sont déterminées de manière à remplir leur rôle de mise en relation de la formation et de l'emploi. C'est de cette façon que les actions sont souvent adaptées aux groupes qui en sont bénéficiaires. En Palestine, une réflexion sur l'absence de contact avec le marché du travail dans la formulation des interventions a conduit à promouvoir l'apprentissage en situation de travail (*Work-based Learning*) ; en Ouganda, la validation des acquis de l'expérience est particulièrement adaptée pour des groupes très éloignés de l'EFTP formels mais qui ont des compétences.

De manière générale, apprendre en contexte non formel et/ou informel est souvent mis en avant comme pouvant aider à améliorer l'équité. Ceci vient du fait que l'EFTP formel peut intimider les personnes en rupture avec le système éducatif. Les personnes venues de la rue par exemple peuvent être hésitantes par rapport à des centres de formation relevant du système formel, d'où l'idée d'une immersion directe chez l'employeur, avec une acquisition de compétences sur une plus petite échelle.

Enfin, le ciblage renvoie aussi à l'idée de proposer la formation la plus adaptée au profil des participant(e)s. Enabel s'efforce ainsi de toujours concilier des objectifs de court terme qui reposent sur une intervention rapide et ciblée – par exemple en finançant des formations courtes et immédiatement insérantes – et des objectifs plus élevés d'acquisition de compétences sur des périodes plus longues.

Un décalage entre la stratégie et le terrain

Dans ce paysage plutôt positif, il reste que le message qui revient sans cesse en matière de travail sur l'équité est que la tâche est immense et qu'elle est encore loin d'aboutir. De fait, la façon dont le terrain s'empare des interventions élaborées par Enabel n'est pas toujours satisfaisante et l'équité est parfois perdue en chemin. En même temps, il faut bien dire aussi que de nombreux paramètres ne sont pas directement entre les mains d'Enabel, ce qui rend une partie de son action – celle d'appuyer les réformes nationales – cohérente avec l'objectif de travailler sur l'équité car Enabel peut aider à changer le contexte aussi en travaillant au niveau national.

Il reste qu'il y a souvent une impression de décalage entre l'idée au cœur de l'intervention en matière d'équité, cohérente et pertinente au demeurant, et son application. Ces nombreux freins périphériques peuvent être techniques ou culturels. Au niveau technique, il n'est pas clair qu'Enabel arrive à joindre les groupes les plus défavorisés de la population, quand bien même les aurait-il identifiés. Le fonctionnement par appels d'offres par exemple peut introduire un biais puisque c'est alors la capacité de convaincre du soumissionnaire plutôt que la réalité du besoin qui va conduire au financement. D'autres freins renvoient aux besoins non

pédagogiques – transport, crèche, dortoir, restauration, logement pour les plus connus – qui peuvent échapper à la bienveillance du financement d'Enabel ou à la bonne volonté des partenaires locaux.

Comme on va le voir, bon nombre de ces freins – dont la plupart des freins culturels – sont identifiés pour le cas de l'accès des femmes à la formation.

4.2. Stratégie genre

Une attention croissante aux enjeux sexospécifiques

La prise en charge d'enjeux sexospécifiques dans la formulation des interventions d'Enabel n'est pas récente. On trouve des références explicites à l'équité par sexe, ou à des quotas de femmes parmi les participant(e)s à la formation professionnelle, ou les lauréat(e)s de cette dernière, dans la revue du projet d'appui à l'EFTP au Burundi en 2015, ou dans la revue à mi-parcours d'Edukat en RDC en 2016, par exemple.

C'est devenu une composante quasi systématique de toutes les interventions dès la fin des années 2010. En Guinée, les interventions traitant de la relation formation-emploi sont développées pour, entre autres, garantir l'égal accès des femmes à la formation professionnelle. En RDC, les interventions d'Enabel s'orientent principalement vers les femmes (et les jeunes). Elles y sont identifiées comme une cible spécifique des interventions, que ce soit dans l'accès au système de formation professionnelle ou à l'emploi.

Ce qui est surtout net dans la formulation des interventions les plus récentes, c'est la façon dont sont spécifiés les enjeux – en concordance avec la stratégie #Weforher, avec des références explicites à la lutte contre les stéréotypes de genre (dans le choix de formation et de métier, dans l'accès à la citoyenneté), à la lutte contre la violence faite aux femmes et/ou aux besoins spécifiques des femmes désireuses de se former ou de travailler (garde d'enfant). En Guinée par exemple, on trouve des groupes de parole mixtes pour parler de violence, ou des crèches mobiles pour les apprenties.

La prise en compte des enjeux sexospécifiques est parfois faite de manière transversale dans les interventions d'Enabel, comme au Maroc, où les femmes ne sont pas parmi les publics explicitement ciblés. Pourtant, là encore, Enabel fait montre d'une grande agilité puisque l'intervention Amuddu contient un plan d'action « genre », pour lutter contre les risques de mauvais traitement dans le contexte de la migration.

Avec le recul, il semble que la plus grande prise en charge des enjeux concernant les femmes ait été impulsée par la Loi Enabel définissant ses missions (2017) ainsi que le contrat de gestion (2018) et la stratégie Genre (revue pour 2019-2023 à partir de l'évaluation de la stratégie genre 2010-2014 de la CTB). Il est probable que ces enjeux sont en effet décuplés lorsqu'il s'agit de formuler des interventions réunissant l'EFTP, l'emploi et le passage du premier au second, car les femmes sont plusieurs fois discriminées dans ce parcours.

Un besoin de mesure – Des objectifs chiffrés ambitieux

Un autre fait marquant quelque peu récent est la mise en place d'indicateurs de parité pour pouvoir vérifier la réalité des objectifs fixés dans les interventions. Le besoin de mesurer et de

fixer des objectifs à atteindre en termes quantitatifs n'est ni nouveau, ni spécifique à l'équité par sexe. Toutefois, peut-être là plus qu'ailleurs, il est quelque peu problématique. D'une part, les objectifs quantitatifs fixés sont souvent ambitieux et donc difficiles à réaliser. Les équipes d'Enabel en sont conscientes, les partenaires locaux d'Enabel encore plus. Les réalités locales rendent parfois même ces objectifs inatteignables. Se pose alors la question de savoir si les objectifs quantitatifs ne pourraient pas être plus crédibles et, en contrepartie, devant être respectés ; c'est-à-dire en imposant plus d'efforts – ou des efforts spécifiques – pour les atteindre. Dans certains secteurs où les formations comme les métiers sont historiquement et traditionnellement occupés par des hommes, comme la construction, il y a de réelles difficultés pour atteindre les objectifs.

Il existe aussi des situations trompeuses à première vue. Derrière des objectifs quantitatifs atteints, se cache parfois la reproduction du modèle traditionnel : en Ouganda, par exemple, la parité par sexe est atteinte dans les métiers de la mécanique automobile dans un centre de formation professionnelle mais une analyse détaillée a montré que les femmes étaient plutôt affectées à des tâches de gestion et/ou dans des bureaux, là où les hommes travaillaient dans les ateliers. En Guinée, les indicateurs de parité montrent que l'accès à l'emploi est supérieur pour les femmes comparativement aux hommes (75% contre 62%), mais l'accès à l'emploi durable est plus élevé chez les hommes (42% contre 34%). En Ouganda de nouveau, les enquêtes de suivi ont aussi montré que les femmes étaient plus nombreuses que les hommes à avoir un emploi six mois après la sortie de formation. Toutefois, les femmes en emploi étaient quasiment toutes en auto-emploi alors que les hommes en emploi étaient quasiment tous salariés.

Le poids du contexte – Le besoin d'une approche holistique

Au total, l'équité par sexe est complexe et compliquée à mettre en place. Elle est complexe parce cela implique plusieurs parties prenantes, voire toutes, dans le pays et bien au-delà de l'EFTP et du monde de l'emploi. Elle est compliquée car toutes ces parties prenantes ne montrent pas toutes le même niveau de détermination. Or, Enabel n'a pas les moyens d'agir sur tous les leviers qui permettraient d'atteindre rapidement l'équité par genre.

Dans la plupart des pays partenaires d'Enabel, les considérations relatives au genre se superposent à d'autres enjeux liés à la diversité, y compris l'âge, l'origine ethnique, le handicap, l'autonomie dans la prise de décision au sein de la famille, la famille, la situation économique et l'état matrimonial. En Guinée par exemple, les mariages et maternités particulièrement précoces ainsi que le poids de la famille empêchent les femmes de faire des choix autonomes. La Guinée est le deuxième pays de l'Afrique de l'Ouest, après le Mali, où la proportion de filles mariées ou en couple avant l'âge de 15 ans est la plus élevée (Unesco, 2019). Il y a aussi le manque d'opportunités de formation et d'emploi prenant en considération les contraintes des femmes, notamment des femmes ayant des enfants (crèche, transport).

Il reste donc un travail important de conviction à faire, pour l'égale implication de toutes les parties prenantes, au premier desquels il y a les conjoints et les familles. Les réflexions qui montent du terrain mettent en avant la nécessité d'un plus fort adossement à l'expertise locale et aux acteurs de la société civile. Le besoin émerge d'une plus forte acculturation des partenaires d'Enabel à la question du genre. La critique générale qui peut être faite à Enabel est qu'une fois sur le terrain, les interventions ne prennent pas en compte tous les enjeux et n'ont pas une approche couvrant tous ces enjeux. Il manque en particulier une boîte à outil et

des espaces – physiques ou numériques – de partage. L'approche du genre doit aller vers des solutions encore plus holistiques.

4.3. Entreprenariat

L'appui au développement du secteur privé est au cœur de l'Agenda 2030 et des objectifs de développement durable. Source de croissance, de création d'emplois décents, d'inclusion, d'autonomisation des femmes et d'opportunités pour les jeunes, le secteur privé est reconnu comme un acteur central du développement. En local, l'émergence d'un environnement productif génère le plus souvent un cercle vertueux qui profite à l'ensemble de la communauté. Cependant, selon les contextes, les pays, la part et le poids du monde des affaires diffèrent. Sa stabilité et son dynamisme sont aussi divers selon les zones d'interventions d'Enabel. Pour la plupart des agences de développement, la capacité à faire émerger un écosystème économique stable et durable est un défi majeur. Dans ce cadre, l'accroissement des capacités individuelles à entreprendre est un moyen d'atteindre cet objectif. C'est pour ces raisons qu'Enabel soutient depuis plusieurs années l'émergence ou le développement de l'entreprenariat. Plus précisément, l'Agence déploie ces actions autour de trois niches : l'entreprenariat féminin, numérique et équitable. Pour répondre à ces défis, une partie des interventions en matière de FTPE vise à favoriser le développement des compétences liées à l'entreprenariat et l'intégration des individus en formation vers des parcours d'intégration dans l'auto-emploi.

Le prisme des agences de développement et d'Enabel pour favoriser la création individuelle d'unités productives apparaît cohérent au regard de l'évolution du travail en général, et des contextes socio-économiques des pays concernés par les zones d'intervention en particulier. Ainsi, devenir entrepreneur et créer sa propre activité est une tendance mondialisée favorisée par l'avènement de certains secteurs d'activité comme le digital ou le numérique. Dans les pays d'intervention d'Enabel, la faible structuration d'un tissu industriel basé sur la présence de moyennes ou grandes entreprises capables d'offrir de l'emploi salarié justifie ce positionnement stratégique. Pour les publics cibles du développement, c'est-à-dire la jeunesse, dans le futur et malgré la modernisation du tissu économique de certains pays, il y a peu de chance qu'ils accèdent en masse à l'emploi salarial manufacturier³⁵. Considérée souvent comme le graal, l'administration publique n'est pas en mesure non plus d'absorber la demande de travail des jeunes. Enfin, au sein du défi majeur qui consiste à combattre les inégalités femmes-hommes et à permettre aux femmes de disposer librement de leur destin, l'entreprenariat s'avère être une source d'émancipation sociale et économique (Duflo, 2012). En définitive, l'auto-emploi, la création de micro et petites entreprises apparaissent comme une voie crédible au développement des pays les plus fragiles économiquement.

Si ces constats justifient l'investissement dans l'entreprenariat comme défi majeur du développement, cette stratégie globale n'est pas sans poser plusieurs interrogations sur le positionnement d'Enabel en la matière. Une première réflexion consiste à s'interroger sur la compatibilité du modèle d'entreprenariat avec le respect des conditions d'existence des individus. Le développement du secteur entrepreneurial peut, dans les pays les moins structurés économiquement, échapper en grande partie aux systèmes de régulation de

³⁵ Sandra Barlet et Rohen d'Aiglepierre, « Les dispositifs d'appui à l'insertion des jeunes sur le marché du travail en Afrique » (AFD, 2016).

protection sociale et du travail. Ainsi, dans ce contexte, comment s'assurer que les entrepreneurs disposent d'un revenu et de conditions de travail décents une fois leur activité productive créée ? Les évolutions sectorielles récentes montrent que le secteur du digital peut être source d'exploitation des individus et de non-respect du travail décent³⁶. Les agences de développement ont identifié ce problème et Enabel favorise l'entrepreneuriat dans l'économie formelle, c'est-à-dire la création de petites et moyennes entreprises plutôt que le soutien à l'entrepreneuriat informel ou de subsistance.

Favoriser l'entreprenariat dans le secteur formel implique de maîtriser d'autres facteurs qui vont au-delà des problématiques de la relation formation-emploi et des processus d'intégration sur le marché du travail. Ainsi, l'accès au financement via le crédit est un enjeu majeur. Les systèmes de prêts pour les professionnels sont encore balbutiants dans certains pays, même dans le cas du micro-crédit qui convient par exemple à des fins de subsistance. L'entrepreneuriat dans l'économie formelle suppose aussi la présence d'une administration publique capable d'organiser l'activité et une confiance de la part des individus dans le système de régulation. La présence d'un État prédateur de richesses ne favorise pas la création des activités dans l'économie formelle. Enfin, en termes de relation formation-emploi, pour les jeunes, la création d'entreprise suppose l'acquisition de savoirs, savoirs-être et compétences multidimensionnelles qui vont au-delà de la simple appétence pour l'entreprenariat. Ainsi la question de la pertinence et de l'efficacité se pose : les apprenants de la FTP présentent-ils les caractéristiques individuelles et scolaires suffisantes pour être formés à la création d'entreprise dans l'économie formelle ? Les données disponibles dans les interventions ne permettent pas de répondre à cette question et d'évaluer l'efficacité de l'Agence en la matière. Les données sur la création d'entreprises et leur survie sont encore insuffisantes dans le modèle de suivi et d'évaluation d'Enabel.

Si le développement du monde des affaires passe nécessairement par la création d'entreprise dans le secteur formel, celui de l'entreprenariat peut émerger du côté de l'informel. Souvent considéré comme une activité subie pour les individus, insuffisante pour l'émancipation sociale et économique des femmes, l'entrepreneuriat informel est dénigré par de nombreux États qui adoptent des politiques dissuasives. Cependant, dans de nombreux pays, la structuration d'un marché d'entrepreneurs au sein de l'économie informelle présente un potentiel important et susceptible de contribuer à la croissance économique des pays les moins avancés. Selon les experts, « *bon nombre d'entrepreneurs exerçant dans cette sphère font preuve de « qualités entrepreneuriales » et peuvent donc être porteurs d'une « culture entrepreneuriale cachée »* »³⁷. Ainsi, pour Enabel, il s'agit de s'interroger sur la manière et les incitations qui permettent de passer d'un entreprenariat informel à un entreprenariat formel.

Quel que soit le type d'entreprenariat considéré, la question de la formation des jeunes à ces activités est un défi. Enabel de ce point de vue adopte une approche globale qui vise à diffuser l'esprit d'entreprendre dans l'ensemble de ces interventions. La promotion des parcours de réussite via la valorisation d'ambassadeurs et d'ambassadrices témoignent de cette volonté. De manière plus opérationnelle, au sein des interventions, Enabel met en place un

³⁶ Arthur Jan, « Sarah Abdelnour et Dominique Méda (dir.), Les Nouveaux travailleurs des applis », *La nouvelle revue du travail*, n° 20 (12 avril 2022), <https://journals.openedition.org/nrt/10949>.

³⁷ Arthur-Félix Sawadogo, « L'entreprenariat au Burkina Faso : analyse économique des choix occupationnels sur le marché du travail et de l'intention d'entreprendre des étudiants » (Dijon, UBFC, 2020), 133.

accompagnement individualisé cohérent qui vise à diffuser cette culture et à aider les bénéficiaires à se tourner vers l'auto-emploi. Dans ce cadre, selon les interventions, les bénéficiaires sont préparés aux différentes étapes de la création d'entreprise, des actions de coaching et mentoring sont progressivement utilisées dans les parcours scolaires de la FTP. En outre, l'Agence finance des structures spécialement dédiées à l'incubation des activités entrepreneuriales et soutient des initiatives de mutualisation de sous-traitance. Au sein du système global, l'entreprenariat féminin tient une place prépondérante qui témoigne de l'approche inclusive de l'agence.

Malgré ces interventions volontaristes, Enabel peine à résoudre le problème des freins périphériques au développement de l'auto-emploi. Pour bon nombre d'interlocuteurs, le problème du financement est l'obstacle numéro un. Dans la plupart des pays, le micro-crédit est peu développé et les conditions de prêts sont jugées prohibitives. Pour incuber des entreprises, Enabel n'est pas en capacité de financer directement les initiatives et les solutions alternatives ne sont pas à la hauteur des ambitions de l'Agence. Pour le futur, Enabel devra imaginer des initiatives permettant de financer l'émergence ou le développement du monde des affaires : les programmes de types TDC ou l'investissement de la diaspora sont des initiatives qui méritent d'être renforcées.

L'approche sectorielle apparaît centrale dans le développement de l'entreprenariat au sein des interventions d'Enabel. Sur ce point, des tensions sont apparues dans les discours des acteurs. Dans un contexte de concurrence entre les agences de développement et de valorisation de leur image, il existerait des activités économiques qui seraient propices à l'entrepreneuriat, notamment celles liées aux défis sociétaux (digitales, écologiques) et d'autres plus traditionnelles moins enclines à être soutenues par l'Agence (mécanique, couture). Dans le futur, dans le cadre du développement de la FTP, ces perceptions seraient susceptibles d'influer le positionnement de l'Agence dans le développement des cursus en termes de spécialités. Dans ce contexte, Enabel pourrait réfléchir à la manière dont ces enjeux nouveaux peuvent se développer au sein des activités traditionnelles et à la façon de valoriser les activités traditionnelles au regard de ces nouveaux enjeux. La déclinaison en termes de relation formation-emploi incite à réfléchir à la redéfinition de compétences, dont celles qui concernent la capacité à imaginer, créer, innover et entreprendre mais qui tiennent une place prépondérante.

4.4. Les « Tracer Studies »

Les enquêtes de suivi (*tracer studies*) sont, dans presque tous les cas, accompagnées d'enquêtes complémentaires, quantitatives ou qualitatives, auprès des autres acteurs de la relation formation-emploi (entreprises, centres de formation). En effet, se limiter aux enquêtes de suivi auprès des bénéficiaires comporte le risque de n'observer qu'une partie des mécanismes de mise en relation entre la formation et l'emploi.

- ✓ Les enquêtes de suivi permettent d'évaluer **l'efficacité des formations professionnelles mises en œuvre dans les interventions à l'épreuve du marché du travail.** On parle aussi de rendement externe de la formation professionnelle. Avec des indicateurs objectifs de situation d'emploi détaillée, d'accès à l'emploi, de revenus, de durabilité des emplois, de formalisme des emplois, de correspondance avec le domaine de la formation suivie, ces enquêtes documentent la

façon dont les bénéficiaires cheminent sur le marché du travail et permettent d'apprécier l'évolution de leur employabilité.

- ✓ Les enquêtes auprès des entreprises permettent d'évaluer **l'efficacité des formations professionnelles mises en œuvre dans les interventions à l'épreuve des recrutements** des bénéficiaires, de la pertinence et de l'utilisation des compétences des bénéficiaires recrutés.
- ✓ Les **enquêtes qualitatives permettent d'approfondir un sujet précis** (usage des compétences, migration, mise en œuvre des formations...) auprès de groupes restreints (responsables de centres de formation, personnes migrantes de retour...). Ces enquêtes viennent enrichir la connaissance de phénomènes que ne peuvent pas saisir les enquêtes quantitatives.

La combinaison de différents outils d'observation est une bonne pratique de suivi et d'évaluation, elle n'est toutefois pas utilisée de manière standardisée dans l'ensemble des interventions d'Enabel.

Tracer Study, Palestine, 2018

Partenariat : ETF, GIZ, ENABEL, Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement Supérieur

Objectif : évaluer l'efficacité des formations professionnelles sur le marché du travail, mieux comprendre les besoins et la capacité d'absorption des diplômés par le secteur privé.

Champ : diplômés de la formation professionnelle en 2017 (15-29 ans)

Méthode : enquête réalisée 6 mois après l'obtention du diplôme, par téléphone (questionnaire en Arabe), tirage aléatoire stratifié (région, sexe, statut de réfugié, type de programme)

Taille de l'échantillon : -

Taux de réponse : 55%

Nombre de diplômés répondants : 788

Principales thématiques du questionnaire : accès à l'emploi, qualité de l'emploi, méthodes pour trouver un emploi, aspects qualitatifs de la transition école-emploi

Harmoniser les méthodes et questionnaires pour comparer l'efficacité des programmes de formation professionnelle

En Palestine, les efforts de collaboration entre l'ETF (*European Training Foundation*), la GIZ, et le Ministère de l'éducation et de l'enseignement supérieur, ont abouti à une réflexion commune sur la nécessité de se doter d'outils communs, respectant les standards du Bureau International du Travail, pour produire une information rigoureuse et qui ne soit pas dépendante de la méthodologie utilisée. Il est établi que des questionnaires différents ont des conséquences sur les indicateurs.

L'exemple le plus fondamental lorsqu'il s'agit de mesurer l'efficacité de la formation professionnelle sur l'accès à l'emploi, est la **définition de « l'emploi »**. La définition de l'emploi de la conférence internationale des statisticiens du marché du travail conduit à introduire des questions multiples dans le questionnaire pour définir précisément l'emploi et sa nature. Dans les marchés du travail des pays d'Afrique et du Moyen-Orient, l'hétérogénéité des situations d'emploi (plusieurs emplois informels de quelques heures, plusieurs employeurs, les aides-familiaux...) complique encore plus le travail de recueil des données. L'expérience menée en Palestine pourrait servir d'appui à une réflexion transnationale (au sein des interventions d'Enabel) pour produire une définition commune de ce qu'est l'emploi. Il en va de même pour la définition de **l'emploi décent** et la détermination des questions à

introduire dans les questionnaires pour collecter une information concertée, validée et comparable.

Plus largement, la concertation et adoption de **normes de mesures communes** (type d'échantillonnage, critères d'assurance qualité, méthodes de recueil, temporalité du recueil) permettrait à la fois d'améliorer la collecte des données d'enquêtes, mais aussi de comparer les données. Ce travail méthodologique pourrait s'étendre également à d'autres agences de coopération lorsque la collaboration est possible sur ce registre, et à une assistance technique auprès des autorités nationales pour aider à concevoir des systèmes d'enquêtes de suivi des diplômés de la formation professionnelle au niveau national.

Tracer Studies, Ouganda, 1^{ère} et 2^e enquête, 2018, 2019

Enquête 1

Partenariat : -

Objectif : évaluer l'efficacité des formations professionnelles sur le marché du travail, la qualité et la pertinence des compétences acquises

Champ : diplômés de 2015 et 2016 des 7 VTI de l'intervention, dans 2 régions (Rwenzori Albertine et Karamoja)

Méthode : enquête quantitative, enquête qualitative auprès des responsables des instituts de formation professionnelle du champ.

Taille de l'échantillon : 1297 diplômés et formés, 264 entreprises

Taux de réponse : -

Nombre de diplômés répondants : 568 répondants, 135 employeurs (superviseurs directs)

Principales thématiques du questionnaire : contenu de la formation reçue, environnement de l'individu pour déterminer sa vulnérabilité, situation sur le marché du travail (emploi rémunéré, auto-emploi, chômage)

Enquête 2

Partenariat : -

Objectif : évaluer l'efficacité des formations professionnelles sur le marché du travail, la qualité et la pertinence des compétences acquises

Champ : diplômés des formations professionnelles formelles, non formelles et formations courtes financées par le Skills Development Fund (SDF) dans les 3 régions de l'intervention qui sont l'Albertine-Rwenzori, le Karamoja et le Nord Ouganda, années 2017 à 2019, entreprises ayant embauché des bénéficiaires

Méthode : enquêtes quantitatives et qualitatives, enquêtes bénéficiaires et enquête entreprise ; tirage aléatoire stratifié (diplômés ou formés issus des formations courtes)

Taille de l'échantillon : 670 (BTWET), 632 (formations courtes)

Taux de réponse : -

Nombre de diplômés/formés répondants :

Principales thématiques des questionnaires : 3 questionnaires (1 pour les diplômés, 1 pour les formés des formations courtes, 1 pour les entreprises)

Renforcer les capacités des institutions de formation pour réaliser le suivi et l'analyse des données

L'appui technique pour la réalisation d'enquêtes de suivi et l'analyse de données est déjà réalisé en Palestine et en Ouganda (ateliers de formation des personnels, intégration des personnels locaux dans les équipes de suivi et évaluation, partenariat avec le ministère d'adossement...). C'est une pratique qui pourrait facilement s'étendre à d'autres interventions, d'autant plus que dans chaque équipe, un spécialiste du suivi et de l'évaluation est présent (*MEL officer*).

Le renforcement des capacités des ministères d'accroche dans le domaine du suivi et de l'évaluation pourrait contribuer à une amélioration globale de l'observation des parcours des diplômés de la formation professionnelle. Cependant, avant de réaliser des enquêtes de suivi, la question de la constitution d'une base de données dans laquelle échantillonner se pose. Les systèmes d'information ne permettent pas en l'état de le faire (systèmes défaillants ou inexistant). Les expériences des enquêtes de suivi au niveau des interventions ont montré, rien qu'à ce niveau, les difficultés d'obtenir une base de données de contact des anciens diplômés (enquête 1 en Ouganda par exemple). La fiabilité des contacts est une question délicate dans l'assurance qualité : les jeunes peuvent par exemple changer fréquemment de numéro (cela semble être le cas en Palestine par exemple), les femmes sont parfois difficilement joignables ou l'accord du mari/père est nécessaire... On sait par ailleurs que la méthodologie mise en œuvre pour atteindre les cibles a une incidence directe sur la qualité des indicateurs produits. Cela conduit à des investigations poussées, qui prennent beaucoup de temps aux équipes pour arriver à des suivis post-formation fiables.

Tracer Study, Guinée, 2022

Partenariat : ENABEL et Ministère de la Jeunesse et des Sports

Objectif : enquête quantitative pour mesurer l'insertion des jeunes bénéficiaires d'Integra ; enquête qualitative pour mesurer l'impact des formations en compétences de vie citoyenne sur l'employabilité des jeunes et la qualité de l'emploi.

Champ : ensemble des jeunes ayant terminé le parcours d'intégration depuis 6 mois ou plus

Méthode : sondage exhaustif

Taille de l'échantillon : 1453

Taux de réponse : 79%

Nombre de répondants : 1145 pour l'insertion, 989 pour l'impact de l'offre de formation en CVC sur l'employabilité

Principales thématiques des questionnaires : 1 questionnaire pour l'insertion (accès à l'emploi, caractéristiques de l'emploi, relations entre formation et emploi, revenus, raisons de la non-insertion), 1 questionnaire pour l'impact des formations en CVC (appréciations des bénéficiaires)

5. Recommandations

Recommandation 1 : <i>Favoriser l'innovation sociale et les objectifs de qualité, continuer dans le sens du changement de paradigme, en privilégiant l'accès à l'emploi de qualité et décent, plutôt que l'emploi à tout prix</i>			
	Niveau	Cible	Priorité
• 1.1 Poursuivre la stratégie sélective en soutenant les politiques publiques relevant de l'EFTP et de l'emploi lorsqu'elles répondent aux critères d'équité de l'Agence : soutien aux personnes en situation de handicap, aux minorités ethniques, aux personnes ayant vécu des situations de conflit, aux personnes les plus vulnérables	Stratégique	Comité de Direction Conseil d'administration	1
• 1.2 Identifier et développer un modèle d'entreprenariat de qualité basé sur l'organisation de la transition entre un auto-emploi de subsistance et un entreprenariat de croissance, porteur d'emplois. Promouvoir l'accès au revenu d'activité décent. Continuer le développement des niches en identifiant des filières économiques porteuses, et accélérer la croissance de l'entreprenariat féminin. Renforcer les modes de financement de l'entreprenariat et redynamiser les secteurs traditionnels favorables à l'entreprenariat	Stratégique	Comité de Direction Conseil d'administration	3
• 1.3 Soutenir des initiatives d'unités productives innovantes, formelles, éco-responsables, solidaires, en création ou développement	Opérationnel	Équipes terrain	2
• Investir plus fortement le champ de l'économie sociale et solidaire pour un développement plus juste et plus proche encore des besoins des citoyens	Opérationnel	Équipes terrain	1
• 1.4 Promouvoir la <i>marque</i> Coopération Belge pour le développement comme marque de qualité, équité, dialogue (stratégie de communication tournée sur les valeurs et l'action concrète auprès des publics vulnérables). Cette marque devrait signifier "Ne laisser personne de côté" (LNOB).	Stratégique	Comité de Direction Conseil d'administration	1
• 1.5 Accroître les efforts pour des interventions inclusives dans lesquelles les centres de formation accueillent à la fois les personnes en situation de handicap et les personnes valides, à la fois les personnes ayant une expérience migratoire et celles n'en ayant pas.	Opérationnel	Équipes terrain	1

Recommandation 2 :

Renforcer les leviers manquants pour améliorer l'atteinte des objectifs en termes d'objectifs de développement durable (ODD)

	Niveau	Cible	Priorité
• 2.1 À budget constant, rééquilibrer les appuis financiers des interventions entre soutien institutionnel et appui au secteur privé	Stratégique	Équipes terrain	1
• 2.2 Venir en appui au service public de l'emploi et aux intermédiaires privés du marché de l'emploi, formels et informels, avec l'identification de nouveaux intermédiaires pour en faire des partenaires plus systématiques et mieux financés	Opérationnel	Équipes terrain	2
• 2.3 Accroître l'agilité d'Enabel dans le soutien et le financement du secteur productif, inciter à la création de fondations destinées à gérer ces fonds de soutien	Stratégique	Comité de Direction Conseil d'administration	1
• 2.4 Poursuivre l'identification et la contextualisation des freins ne relevant pas de la formation et à l'emploi mais qui sont déterminants. Organiser le transport, le repas de midi, les gardes d'enfants, concevoir des unités mobiles de formation, des centres médicaux, communication auprès des familles sur l'utilité de la formation professionnelle...	Opérationnel	Équipes terrain	3
• 2.5 Renforcer davantage la stratégie #Weforher avec des démarches d'identification des inégalités de genre au moment de la formulation des interventions afin d'apporter les solutions les plus adaptées. Mettre en place des mesures pour l'autonomisation des femmes afin de compléter la mesure des progrès sur l'accès à la formation et à l'emploi	Stratégique	Comité de Direction Conseil d'administration Équipes terrain Expert·es sectoriel·les Équipes terrain	2
• 2.6 Poursuivre l'intégration de fonds d'autres bailleurs multilatéraux (en particulier de la DG International Partnerships - DG INTPA - de la Commission européenne mais en étant plus sélectif sur leur comptabilité avec le format des interventions d'Enabel ; contribuer activement en amont (par exemple dans le joint-programming de Team Europe Initiative) pour favoriser l'intégration de la vision d'Enabel dans cette programmation.	Stratégique	Comité de Direction Conseil d'administration	1

Recommandation 3 :

Diffuser durablement le modèle d'intervention d'Enabel dans les pays d'intervention (accompagnement individualisé, formation pour l'emploi, objectif d'emploi décent, entreprenariat, thèmes transversaux) en l'adaptant au contexte local.

	Niveau	Cible	Priorité
• 3.1 Décloisonner les domaines d'intervention pour favoriser l'émergence d'écosystèmes vertueux. Favoriser les passerelles entre programmes du secteur de la formation professionnelle-emploi avec d'autres programmes d'intervention, comme ceux de la santé. Aide centrée sur l'individu plutôt que sur l'emploi ou la formation professionnelle uniquement. Construire l'intervention d'Enabel autour du développement économique et social territorial avant de formuler des interventions sectorielles : infrastructures, santé, aménagement du territoire, protection sociale, formation, urbanisation...	Stratégique	Comité de Direction Conseil d'administration Équipes terrain Experts sectoriel·les	2
• 3.2 Renforcer le développement des espaces de collaboration, d'échanges, de création, d'innovation et y intégrer une dimension digitalisation	Opérationnel	Équipes terrain	1
• 3.3 Diversifier les partenariats et les ouvrir à de nouveaux acteurs comme ceux de la société civile	Opérationnel	Équipes terrain	2
• 3.4 Promouvoir le rôle fédérateur d'Enabel dans ses relations partenariales avec les autres agences de développement pour améliorer l'aide au développement dans le domaine de la formation professionnelle et de l'emploi	Opérationnel	Comité de Direction Conseil d'administration Équipes terrain	3
• 3.5 Financer des interventions sur le long terme et au-delà de 5 ans, notamment dans les pays où Enabel intervient depuis longtemps	Stratégique	Comité de Direction Conseil d'administration	2
• 3.6 Travailler à une meilleure acculturation au modèle d'ENABEL des partenaires et bénéficiaires locaux	Opérationnel	Équipes terrain Expert·es sectoriel·les	2
• 3.7 Renforcer la stratégie de promotion des ambassadeurs et de valorisation des « success story »	Stratégique	Équipes terrain Expert·es sectoriel·les	1

Recommandation 4 :

Ouvrir les perspectives d'intervention dans le champ de la formation professionnelle pour favoriser l'accès à l'emploi, par la promotion de dispositifs destinés à créer, certifier et/ou reconnaître les compétences

	Niveau	Cible	Priorité
• 4.1 Utiliser la certification, pour un surcroit d'employabilité, et les cadres de certification pour l'équité (micro-certificats, « open badge », cadres sectoriels et régionaux de certification)	Opérationnel	Expert. es sectoriel .les Équipes terrain	2
• 4.2 Utiliser la validation des acquis de l'expérience comme seconde chance de certification, et pour une approche inclusive	Opérationnel	Expert. es sectoriel .les Équipes terrain	2
• 4.3 Utiliser l'intégration dans l'entreprise comme processus d'apprentissage (certifier les tuteurs ou maîtres d'apprentissage, accréditer les entreprises formatrices), tout autant que comme objectif d'insertion professionnelle	Opérationnel	Expert. es sectoriel .les Équipes terrain	1
• 4.4 Mettre en adéquation le contenu des formations et les compétences visées par les formations avec les enjeux sociétaux (urgence climatique et verdissement des formations et des infrastructures de formation, économie circulaire, digitalisation)	Opérationnel	Expert. es sectoriel .les Équipes terrain	1
• 4.5 Développer des modules de formation sur les compétences comportementales pour mieux préparer les personnes à la recherche d'emploi et l'occupation d'un emploi. Diffuser plus largement des actions de type mentorat pour aider à une meilleure connaissance et compréhension du milieu de l'entreprise	Opérationnel	Expert. es sectoriel .les Équipes terrain	2
• 4.6 Communiquer plus pour changer l'image de la formation professionnelle, valoriser les métiers traditionnels pourvoyeurs d'emploi mais moderniser les intitulés et les contenus des métiers et formations (de coupe et couture à stylisme), développer/ promouvoir la formation professionnelle dans l'enseignement supérieur, développer les passerelles formation professionnelle initiale/ formation professionnelle supérieure (par les cadres de certification, par des jeux d'équivalence, par la formation continue)	Opérationnel	Expert. es sectoriel .les Équipes terrain	2
• 4.7 Intégrer encore plus le concept d'équité par genre aux formations en prenant en compte plus directement la volonté des femmes et en levant encore plus les freins périphériques d'accès des femmes aux formations historiquement ou traditionnellement masculines, féminisation des formations, construction de parcours, communication	Stratégique	Expert. es sectoriel .les Équipes terrain	2
• 4.8 Renforcer les outils numériques qui permettent d'accroître les capacités d'apprentissage des groupes vulnérables : introduire des pédagogies ludiques, rapprocher les enseignements digitaux des préoccupations quotidiennes (promotion des métiers et de la réussite professionnelle, recherche d'emploi, démarches administratives, accès à des informations	Stratégique	Expert. es sectoriel .les Équipes terrain	3

sur la santé, la citoyenneté, la reproduction, la violence...)			
--	--	--	--

Recommandation 5 :

Améliorer le suivi et l'évaluation des interventions, et créer un groupe de travail sur les enquêtes de suivi, et proposer du renforcement de compétences

	Niveau	Cible	Priorité
• 5.1 Renforcer l'activité <i>suivi-évaluation</i> des interventions, <i>en réalisant les ETR minimum six mois après la fin de l'intervention</i> et en s'assurant que « les leçons apprises » alimentent systématiquement la conception de nouvelles interventions ainsi que la confirmation des choix des secteurs d'intervention	Stratégique	Comité de Direction Conseil d'administration Équipes terrain Expert.es sectoriel.les Service de l'évaluation spéciale	1
• 5.2 Expertiser les données déjà collectées via les « Tracer Studies » afin de favoriser l'émergence d'une base globalisée de l'ensemble des interventions et de capitaliser sur les méthodes déployées et les résultats obtenus, pour promouvoir les approches basées sur les résultats. Au-delà de communiquer sur les interventions, l'Agence devrait communiquer encore plus sur le fait que ses interventions fonctionnent.	Opérationnel	Comité de Direction Conseil d'administration Équipes terrain Expert.es sectoriel.les	2
• 5.3 Diversifier les méthodes de suivi et d'évaluation, favoriser l'émergence de nouveaux matériaux (qualitatifs, études d'impacts contrefactuelles)	Opérationnel	Comité de Direction Conseil d'administration Équipes terrain Expert.es sectoriel.les	3
• 5.4 Évaluer les interventions au-delà des ETR afin de mesurer leurs impacts sur le moyen-terme et mesurer la soutenabilité des interventions	Stratégique	Comité de Direction Conseil d'administration Équipes terrain Expert.es sectoriel.les Service de l'évaluation spéciale	1
• 5.5 Développer des études expérimentales sur la connaissance des besoins sectoriels : pénurie d'emploi, besoins en compétences, modes de recrutement et perspectives d'embauche	Stratégique	Comité de Direction Conseil d'administration Équipes terrain Expert.es sectoriel.les Service de l'évaluation spéciale	2

<ul style="list-style-type: none"> 5.6 Entreprendre une réflexion approfondie sur les indicateurs de trois grandes catégories d'analyse afin de produire un corpus commun d'indicateurs de référence : l'emploi décent, la correspondance entre domaine de formation et d'emploi, l'auto-emploi/entrepreneuriat. 	Stratégique	Comité de Direction Conseil d'administration Équipes terrain Expert.es sectoriel.les	1
---	-------------	---	---

Recommandation 6 :

Créer ou renforcer les espaces de capitalisation des acquis de l'action et de l'expérience d'Enabel, et renforcer les capacités des équipes.

	Niveau	Cible	Priorité
• 6.1 Favoriser les échanges – décloisonner les espaces – entre les équipes d'Enabel dans les capitales et les équipes d'Enabel dans les régions, et avec Bruxelles, en particulier avec les experts sectoriels	Opérationnel	Expertise sectorielle Équipes terrain	1
• 6.2 Favoriser les échanges entre les équipes d'Enabel d'un pays à l'autre	Opérationnel	Expertise sectorielle Équipes terrain	2
• 6.3 Créer des espaces virtuels de rencontres permanentes, et aussi physiques à échéances régulières et rapprochées. Désenclaver les équipes en terrain difficile (problèmes sécuritaires, sanitaires et/ou politiques)	Opérationnel	Expertise sectorielle Équipes terrain	2
• 6.4 Associer des groupes différents à certains de ces espaces (bénéficiaires, partenaires politiques ou techniques, sur des sujets axiaux comme la relation formation-emploi ou transversaux)	Opérationnel	Expertise sectorielle Équipes terrain	4
• 6.5 Intégrer les équipes d'Enabel à des réseaux d'experts ou académiques, ou intégrer des académiques aux espaces de réflexion d'Enabel	Opérationnel	Conseil d'administration Équipes terrain	4
• 6.6 Publier et promouvoir les résultats de l'action d'Enabel dans ces réseaux	Opérationnel	Conseil d'administration Expert.es sectoriel.les	4
• 6.7 Construire une boîte à outil évolutive pour documenter les pratiques qui fonctionnent, et aider les équipes de terrain à intégrer et mettre en pratique les orientations de Bruxelles.	Stratégique	Équipes terrain Expert.es sectoriel.les	1

Bibliographie

- ADB African Development Bank Group (2016). African Development Report 2015 - Chapter 5: Africa's youth in the labour market
https://www.afdb.org/sites/default/files/documents/publications/adr15_chapter_5-fr.pdf
- African Union (2018). Stratégie continentale pour l'enseignement et la formation techniques et professionnels (EFTP) en faveur de l'emploi des jeunes,
<https://au.int/fr/documents/20181022/strategie-continentale-pour-lenseignement-et-la-formation-techniques-et>
- Axmann, Michael (2019). Quality apprenticeship toolkit, A practical perspective for Latin America and the Caribbean (First edition). Montevideo: ILO/Cinterfor, 180 p. ISBN: 976-92-9088-298-5.
https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/QA_web_seg.pdf
- Banque Mondiale. TVET Systems response to COVID 19 Challenges and Opportunities,
<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/33759/TVET-Systems-response-to-COVID-19-Challenges-and-Opportunities.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- BIT (2020). Le fossé entre hommes et femmes en matière de développement des compétences : progrès, défis et options politiques pour renforcer la position des femmes. Service des compétences et de l'employabilité, note de synthèse, Genève, 2020.
- BIT (2012). L'amélioration de l'apprentissage informel en Afrique; Bureau international du Travail (BIT), Département des compétences et de l'employabilité. - Genève, 200 p. ISBN 978-92-2-225777-5 (web pdf)
- Enabel (2020HUBS). Mapping of Innovation Hubs in Palestine. Final Report by RAI Consult. (www.enabel.be/sites/default/files/tenders/final_report_-_mapping_study_of_innovation_hubs_part_1.pdf)
- European Commission (2015). Formation des enseignants de l'EFTP en Afrique.
<https://pefop.iiep.unesco.org/fr/system/files/resources/Pef000196 UE Formation Enseignants EFTP Afrique 2015.pdf>
- European Commission (2020). Strategic Plan 2020-2024 Directorate-General for International Cooperation and Development—DG DEVCO.
https://ec.europa.eu/info/system/files/devco_sp_2020_2024_en.pdf
- GIZ. (2020). Guideline on how to Mainstream Inclusion of Marginalised People in Vocational Education and Training. https://www.vettoolbox.eu/drupal_files/public/2020-09/VET7-Manual-v3-interactive.pdf
- ILO (2021). Is the future ready for youth? https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_776024.pdf

ILO (2011). Upgrading apprenticeship systems in the informal economy.
http://www.ilo.org/skills/projects/WCMS_158771/lang--en/index.htm

ILO (2017). Digital toolkit for quality apprenticeships
<https://www.ilo.org/global/topics/apprenticeships/publications/toolkit/lang--en/index.htm>

ILO (2017). Making TVET and skills systems inclusive of persons with disabilities.
http://www.ilo.org/global/topics/disability-and-work/WCMS_605087/lang--en/index.htm

LuxDev, Werquin Patrick (2021). Note d'orientation sur l'apprentissage professionnel informel : organiser sans formaliser, Manuals & Toolkits, VET-Toolbox.
<https://www.vettoolbox.eu/fr/resources/note-dorientation-sur-lapprentissage-professionnel-informel-organiser-sans-formaliser>

LuxDev (2017). Le développement des partenariats privé-publics dans l'enseignement et la formation techniques et professionnels, LuxDev - Formation professionnelle.
https://luxdev.lu/files/documents/FP_FR.pdf

OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development) and African Development Bank (AfDB), 2008. *African Economic Outlook: 2008*. OECD Publishing.
(<https://www.oecd.org/fr/dev/emoa/perspectiveseconomiquesenafrique2008.htm>)

OECD/ILO (2017). Engaging Employers in Apprenticeship Opportunities, OECD Publishing, Paris. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_565884.pdf

OIM (2020). État de la migration dans le monde 2020.
<https://www.iom.int/wmr/fr/interactif>

OIT (2020). Guide on making TVET and skills development inclusive for all,
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_755869.pdf

OIT (2020). Étude sur les apprentissages de qualité dans cinq pays d'Afrique de l'Ouest : Bénin, Côte d'Ivoire, Mali, Niger et Togo. 81.
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_754898.pdf

OIT (2018). La validation des acquis de l'expérience (VAE) Kit de formation. ISBN: 9789220338919 (Web PDF) https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_764430.pdf

OIT/BIT (2018). La validation des acquis de l'expérience (VAE) - Kit de formation,
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_764430.pdf

OIT/BIT (2018). World Employment and Social Outlook 2018 – Greening with jobs,
https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_628654/lang--en/index.htm

OIT (2020). Guide on making TVET and skills development inclusive for all,
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_755869.pdf

OKOUO P. (2021). Note d'analyse La transformation numérique du système de la formation professionnelle : analyse du point de vue de l'ingénierie pédagogique. Défis et métiers https://www.defi-metiers.fr/sites/default/files/users/229/la_transformation_numerique_du_systeme_de_la_formation_professionnelle_o.pdf

Pefop. (s. d.). Quels cadres régionaux de partenariat en Mauritanie pour regrouper les acteurs de la formation professionnelle ? | Pefop—Plateforme d'expertise en formation professionnelle. <https://pefop.iiep.unesco.org/fr/activites/quels-cadres-regionaux-de-partenariat-en-mauritanie-pour-regrouper-les-acteurs-de-la>

World Bank. Skills Development/TVET. (s. d.). [Text/HTML]. Consulté 9 mai 2022, à l'adresse <https://www.worldbank.org/en/programs/paset/brief/skills-developmenttvet>

UNESCO (2016). Strategy for Technical and Vocational Education and Training (TVET), (2016-2021); 15. <https://en.unesco.org/sites/default/files/tvet.pdf>

UNESCO (2020). Des systèmes d'EFTP de qualité pour une transition formation-emploi réussie des jeunes en Afrique IFEF, LuxDev, IIPE-UNESCO Dakar, https://unesdoc.unesco.org/in/documentViewer.xhtml?v=2.1.196&id=p::usmarchdef_0000373007&file=/in/rest/annotationSVC/DownloadWatermarkedAttachment/attach_import_dff38153-3a20-48a1-a560-048348385b55%3F_%3D373007fre.pdf&locale=es&multi=true&ark=/ark:/48223/pfo_0000373007/PDF/373007fre.pdf#%5B%7B%22num%22%3A57%2C%22gen%22%3A0%7D%2C%7B%22name%22%3A%22XYZ%22%7D%2C0%2C709%2Cnull%5D

UNESCO IIPE Dakar (2021). En Afrique, la transformation de la formation professionnelle est en marche | IIPE-UNESCO. <http://www.iiep.unesco.org/fr/en-afrigue-la-transformation-de-la-formation-professionnelle-est-en-marche-1376>

UNESCO IIPE Dakar (2022). Cinq enjeux de l'éducation en Afrique : Démographie, financement, inclusion, qualité, emploi des jeunes—UNESCO Biblioteca Digital. 21. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pfo0000381101>

UNESCO-UNEVOC (2019). Human migration and TVET. Discussion paper, written by Volker Wedekind Haya Fakoush and Joyceline Alla-Mensah. <https://unevoc.unesco.org/pub/30002-eng.pdf>

UNESCO-UNEVOC (2012). Strengthening TVET Teacher Education (By Professor Masriam Bukit), https://unevoc.unesco.org/fileadmin/user_upload/docs/Strengthening_TVET_Teacher_Education_Background_note.pdf

UNESCO-UNEVOC (2017). Greening Technical and Vocational Education and Training: A practical guide for institutions, https://unevoc.unesco.org/up/Greening%20technical%20and%20vocational%20education%20and%20training_online.pdf

UNESCO-UNEVOC (2021). Stratégie à moyen terme pour 2021–2023, Renforcer les capacités et la coopération en EFTP dans les États membres. https://unevoc.unesco.org/pub/unevoc_mts-iii_fr.pdf

UNESCO-UNEVOC (International Center for Technical and Vocational Education and Training). Innovative and Promising Practices in TVET.
<https://unevoc.unesco.org/home/Promising+Practices+in+TVET>

World Bank (2021). COVID-19 Urgence de la réforme des EFTP devenue encore plus évidente.
<https://blogs.worldbank.org/fr/education/covid-19-lurgence-de-la-reforme-des-eftp-devenue-encore-plus-evidente>

World Economic Forum (2017). The future of jobs and skills in Africa.
https://www3.weforum.org/docs/WEF_EGW_FOJ_Africa.pdf

Pour en savoir plus :

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_2

G20 skills strategy
<https://www.oecd.org/g20/summits/toronto/G20-Skills-Strategy.pdf>

Future of VET
<https://www.smeunited.eu/admin/storage/smeunited/181203-joint-opinon-on-future-of-vet.pdf>

<https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/teaching-and-learning-in-vet-providing-effective-practical-training-in-school-based-settings-64f5f843/#section-d1e544>

UNICEF, Commission de l’Union Africaine (s.d) Transformer l’éducation en Afrique: un aperçu basé sur des données probantes et des recommandations pour des améliorations à long terme.
<https://www.unicef.org/media/108921/file/%20Transforming%20Education%20in%20Africa%20-%20French.pdf>

ANNEXES

Annexe 1. Notes de pays

Documents disponibles en fichiers séparés

Annexe 2. Produits de connaissance

Documents disponibles en fichiers séparés

