ANNEXE 1 : DESCRIPTION DE L'ACTION

DOSSIER TECHNIQUE ET FINANCIER

VET TOOLBOX 2 : DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES AXE SUR LA DEMANDE RENFORCE POUR LES INVESTISSEMENTS EN AFRIQUE

MULTI-PAYS

DEVCO :

FINANCÉ DANS LE CADRE DE L'INSTRUMENT DE COOPÉRATION AU DÉVELOPPEMENT

Version du 14 juillet 2020

TABLE DES MATIERES

ABRÉVIATIONS 3

RÉSUMÉ ANALYTIQUE 5

FICHE ANALYTIQUE DE L'ACTION 6

1. CONTEXTE 7

1.1 INFORMATIONS GENERALES 7
1.2 PROBLEMATIQUE 8
1.3 PERTINENCE DE L'ACTION 10
1.4 OBJECTIFS ET RESULTATS 12
1.5 LOGIQUE DE L'INTERVENTION / METHODES DE MISE EN ŒUVRE, ORIENTATIONS STRATEGIQUES 14
1.5.1 Théorie du changement 14
1.5.2 Modes de prestation des services 18
1.5.3 Principes d'exécution des projets 24
1.6 ACTIVITES / CHAMPS D'ACTIVITES INDICATIFS 24
1.7 DESCRIPTION DES BENEFICIAIRES ET DES PARTIES PRENANTES 25

2. ANALYSE DU RISQUE 28

3. RESSOURCES 31

3.1 RESSOURCES FINANCIERES ET BUDGET 31
3.1.1 Budget 31
3.1.2 Principes budgétaires 31
3.2 RESSOURCES HUMAINES 31
3.2.1 Centre de coordination 31
3.2.2 Personnel de liaison des agences bilatérales 33
3.2.3 Réseau d'échange de connaissances (KEN) 34

4. MODÈLE OPÉRATIONNEL 35

4.1 GESTION CONJOINTE 35
4.2 STRUCTURE DE GOUVERNANCE 37
4.2.1 Comité de Pilotage 37
4.2.2 Réunion du partenariat 38
4.2.3 Comité de suivi opérationnel 38
4.2.4 Centre de coordination 39
4.2.5 Chargés de liaison des agences bilatérales 39
4.3 RESPONSABILITES FINANCIERES 39
4.4 SUIVI ET EVALUATION EXTERNE 39
4.5 AUDIT 39
4.6 RAPPORTS ET COMMUNICATION 40
4.7 VISIBILITE 40

ANNEXE 1 – PLAN DE TRAVAIL INDICATIF 41

ANNEXE 2 – INDICATEURS ET MOYENS DE VÉRIFICATION 42

Abréviations

(D)UE	(Délégation de l')Union européenne
AFD	Agence française de développement
ASS	Afrique sub-saharienne
BC	British Council
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
CAD	Comité d'aide au développement
CD	Comité de Pilotage
CE	Commission européenne
CSO	Comité de suivi opérationnel
CV	Chaîne de valeur
DAT	Dispositif d'assistance technique
DdA	Description de l'action
DG DEVCO	Direction générale de la coopération internationale et du développement (Commission européenne)
DSP	Développement du secteur privé
EF	Expertise France
EFP	EFP
ÉFP	Établissement de formation professionnelle
EFTP	Enseignement et formation techniques et professionnels (voir également EFP)
Enabel	Agence belge de développement *(anciennement CTB)*
FdF	Formation des formateurs
FEDD	Fonds européen pour le développement durable
FPC	Formation professionnelle continue
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH
IDE	Investissement direct étranger
IFI	Institution financière internationale
IU	Interlocuteur unique
LuxDev	Agence luxembourgeoise de coopération au développement
MPME	Micro, petites et moyennes entreprises
ODD	Objectifs de développement durable
ONU	Organisation des Nations unies
PIE	Plan d'investissement européen
PM	Partenariats mondiaux (département BTC)
PPP	Partenariat public-privé
REC	Réseau d'échange de connaissances
S&E	Suivi-évaluation
SIMT	Système d'information sur le marché du travail
SS	Siège social
TB	Toolbox
TdR	Termes de référence

UA	Union africaine
UGP	Unité de gestion du projet

Résumé exécutif

L'action vise avant tout à soutenir les besoins en capital humain des programmes d'investissement et de développement de la chaîne de valeur et d'approvisionnement dans certains pays d'Afrique sub-saharienne. Son objectif spécifique est d'améliorer les services de développement des compétences et d'EFP axés sur la demande, de manière à ce qu'ils soient capables de répondre aux besoins d'investissement de certains pays d'Afrique sub-saharienne. Elle se propose à cet effet de mettre en œuvre des programmes ciblés de renforcement des compétences et d'EFP.

Si elle contribue à améliorer le climat de l'investissement dans certains pays africains, il s'agit avant tout d'une action axée sur les débouchés, qui vise à transformer les investissements en leviers de croissance économique inclusive, de développement social et de création d'emplois décents. Les flux d'investissements de l'Union européenne vers les pays africains donnent aux économies nationales les moyens de renforcer leur apport de valeur ajoutée et de prendre une part accrue à la création d'emplois au niveau local.

La mise en œuvre de l'action s'appuiera sur trois domaines d'intervention. Le premier s'attachera à faire progresser le dialogue sur le développement des compétences et l'EFP axés sur l'emploi entre les établissements de formation professionnelle, les entreprises, les institutions nationales et les associations concernées qui bénéficient d'investissements européens, comme les programmes d'investissement de la Commission européenne en Afrique sub-saharienne. Le deuxième visera à renforcer les capacités et à dispenser la formation nécessaires au développement des compétences et à l'EFP axés sur la demande, en proposant, entre autres activités, l'accompagnement des prestataires de formation locaux et le renforcement de la formation interne. Le troisième s'emploiera à stimuler l'échange de connaissances sur les leçons tirées de l'expérience concrète en matière de développement des compétences et d'EFP axés sur l'emploi dans des contextes d'investissement.

L'action visera à promouvoir l'emploi par le biais du développement des compétences, parallèlement aux investissements du secteur privé, en coopération avec les acteurs des secteurs public et privé dans 11 pays.

Dans le cadre de l'Agenda 2030 des Nations unies, l'action contribuera à l'Objectif de développement durable (ODD) 8 (Travail décent et croissance économique), qui vise à promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous. L'action renforcera notamment les cibles « Promouvoir des politiques qui favorisent la création d'emplois et l'entrepreneuriat », « Promouvoir l'emploi, l'éducation et la formation des jeunes » et « Plein emploi et travail décent avec un salaire égal ». L'action contribuera aussi à atteindre l'ODD 4 « Éducation de qualité », visant à garantir une éducation de qualité inclusive et équitable, et encouragera les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie pour tous.

L'action multi-donateurs est cofinancée par l'Union européenne et le ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du développement (BMZ). Elle sera mise en œuvre par Enabel, l'agence belge de développement, LuxDev, l'agence luxembourgeoise de coopération au développement, le British Council (BC), Expertise France (EF) et GIZ (Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH), un consortium mené par Enabel.

Fiche analytique de l'action

Durée	48 mois
Date de démarrage	01.09.2020 *(estimation)*
Contribution de la CE	15 millions d'euros
Contribution de l'État allemand (BMZ)	1,25 million d'euros
Secteur (codes CAD)	11330 (Formation professionnelle)
Objectif global	Mieux répondre aux besoins en capital humain des programmes d'investissement et de développement de la chaîne de valeur et d'approvisionnement dans certains pays d'Afrique sub-saharienne.
Objectif spécifique	Renforcer le développement des compétences et l'EFP axés sur la demande pour répondre aux besoins des investissements.
Résultats	1. Dialogue national public-privé amélioré sur le développement des compétences et l'enseignement et la formation professionnels axés sur l'emploi. 2. Capacités améliorées en matière de développement des compétences et d'EFP axés sur la demande. 3. Stimulation de l'échange des connaissances sur les leçons tirées de l'expérience concrète en matière de développement des compétences et d'EFP dans des contextes d'investissement.

1. Contexte

1.1 Informations générales

En dépit de ses nombreuses ressources et de la solide croissance économique dont jouissent plusieurs pays, l'Afrique continue d'afficher un niveau de pauvreté élevé et les inégalités se sont creusées. La croissance démographique reste forte en Afrique sub-saharienne, ce qui ne fait qu'aggraver le problème du chômage et du sous-emploi, chez les jeunes et les femmes notamment. Alors que les économies se développent et que les entreprises investissent, dans l'exploration des ressources naturelles notamment, la création d'emplois est un facteur que les politiques économiques des pays africains négligent depuis longtemps.

Selon les projections du FMI, l'Afrique sub-saharienne devra créer environ 18-20 millions de nouveaux emplois tous les ans entre aujourd'hui et 2035 pour absorber la hausse de la population active. L'Afrique devrait connaître plus de la moitié de la croissance démographique mondiale d'ici 2050, et 380 millions de jeunes gens devraient atteindre l'âge de travailler à l'horizon 2030. La croissance sans création d'emplois est un risque pour la cohésion sociale. C'est également un facteur potentiel de flux migratoires vers les régions voisines, dont l'Union européenne. La création d'emplois en Afrique est dès lors un objectif important du programme mondial pour le développement.

Si la situation perdure, les pays africains auront des difficultés à offrir des possibilités d'emploi suffisantes, au vu de la lenteur de la transition et de la diversification économiques. Il existe un risque qu'une majorité d'Africains en âge de travailler, les femmes et les groupes en situation de vulnérabilité notamment, se retrouvent confinés, soit dans des emplois précaires à faible revenu dans les zones rurales, soit dans des emplois informels à faible productivité dans les zones urbaines. L'un des moyens dont les pays africains disposent pour relever le défi de la croissance sans création d'emplois est d'attirer davantage d'investissements à forte intensité de main d'œuvre, qui encouragent le développement économique local et la création de liens.

Les investissements directs étrangers (IDE) peuvent favoriser le développement des chaînes de valeur locales et leur intégration aux chaînes d'approvisionnement régionales et mondiales, la création de possibilités d'affaires pour les entreprises locales et le transfert technologique, et contribuer ainsi à créer un effet d'entraînement pour l'économie globale. Les réformes de politique visant à attirer les IDE dans les secteurs d'activité qui présentent un fort potentiel concurrentiel et offrent des possibilités de création de liens économiques locaux sont un préalable à la croissance durable de l'emploi. Le potentiel pour la création d'emplois décents directs et indirects doit dès lors être un critère fondamental dans la sélection des secteurs et projets qui recevront une aide publique, si l'on veut optimiser les répercussions des investissements sur l'emploi.

Les femmes rencontrent davantage de difficultés que les hommes pour accéder aux ressources productives, ainsi que pour participer aux chaînes de valeur et en retirer un avantage égal. Il est donc indispensable de s'attacher à combler ce fossé entre les sexes.

Les programmes d'investissement, tels que les interventions ciblées destinées à fournir les ressources humaines dont les chaînes de valeur nationales et internationales ont besoin, doivent s'accompagner de réformes de politique. Pour optimiser les avantages potentiels en matière d'emploi, les systèmes d'EFP (EFP) doivent s'adapter à l'évolution de la demande de main d'œuvre et cibler en particulier les jeunes, notamment les jeunes femmes qui ne participent actuellement pas au marché du travail formel à égalité avec les jeunes hommes.

La crise de la Covid-19 a lourdement pesé sur la dynamique du marché dans les pays partenaires, et n'a fait qu'aggraver les problèmes de chômage qui frappent les jeunes et les femmes, dans les contextes urbains notamment. De nombreux pays ont imposé à la population un confinement prolongé, qui a conduit à un soulèvement social et à un ralentissement économique. Ce confinement, conjugué au recul du commerce international, affecte négativement tous les aspects du développement économique : réduction de la production locale, baisse des exportations, hausse du prix des importations. On ne sait pas quand la situation reviendra à ce qu'elle était avant le covid-19, mais cela pourrait prendre des années. Cela ne signifie pas que l'action en elle-même est inutile. Dans une situation de ralentissement économique local, le rôle des investissements et des compétences est encore plus important. Ils peuvent jouer un rôle central et transformer la crise en opportunités pour l'économie locale. Ceci dit, il reste à connaître l'ampleur de la crise et à savoir jusqu'à quel point elle affectera, par exemple, le commerce international à moyen et à long terme. La mesure dans laquelle la crise sanitaire freinera la croissance économique des pays partenaires africains au cours des prochaines années reste à apprécier.

1.2 Problématique

Dans de nombreux pays d'Afrique sub-saharienne, il existe, d'une part, un décalage important entre la qualité et la quantité de l'offre de main d'œuvre, et, d'autre part, la demande en main d'œuvre des entreprises. L'absence d'informations sur les futures opportunités d'emploi et le manque d'éducation adéquate et de compétences utiles font que la population active des pays en développement est largement mal préparée pour répondre à la demande du secteur privé. L'offre de main d'œuvre et les systèmes d'EFP ne sont pas suffisamment réactifs face aux fluctuations de la dynamique en termes de demande de compétences. Ces difficultés tendent à s'amplifier lorsque des investissements viennent perturber ou donner de l'élan à des secteurs entiers, créant une demande pour des compétences au départ indisponibles dans l'économie locale.

Une part substantielle des investissements directs étrangers s'adresse souvent à des activités d'exploitation des ressources à forte intensité de capital. Les données indiquent que l'optimisation de l'emploi « décent » local dans le cadre de ces grands projets d'investissement pose des défis importants, la création d'emplois ne faisant généralement pas partie des critères retenus pour sélectionner les projets à financer. Nombre d'opportunités d'emploi local (emploi indirect et induit) résultent des liens économiques qui découlent des investissements. Dans l'idéal, les investissements en capital, qu'ils soient étrangers ou nationaux, jouent un rôle tremplin en dynamisant le développement économique local et en favorisant la création de valeur et l'emploi au niveau local.

Les investissements dans les infrastructures, les secteurs dits « habilitants », comme l'alimentation en eau et en électricité, le transport et les technologies de l'information et de la communication, ont une grande importance pour le développement économique et social et l'emploi en Afrique sub-saharienne. Cette remarque vaut particulièrement sur fond de fortes tendances à l'urbanisation. L'activité de construction rapide et largement non réglementée dans les mégapoles, les agglomérations moyennes et les petites villes indique un potentiel d'emploi considérable dans les secteurs du bâtiment et de l'énergie. Pourtant, dans une situation où les compétences techniques s'acquièrent le plus souvent de façon informelle et où les ouvriers locaux sont souvent peu ou pas qualifiés, ce potentiel significatif de transformation économique est perdu.

En parallèle, une très grande proportion de la population d'Afrique sub-saharienne, de nombreux jeunes notamment, continuera de travailler dans l'agriculture. La plupart des habitants des zones rurales sont confrontés au sous-emploi et ne parviennent souvent pas à produire au-delà des niveaux de subsistance. L'investissement dans le secteur primaire visant à accroître la productivité agricole peut donner aux populations rurales accès à des opportunités d'emploi plus nombreuses et à des revenus sensiblement supérieurs. L'amélioration de la productivité agricole est également un facteur décisif dans l'établissement et le développement d'une industrie agro-alimentaire, dont on estime le potentiel très important dans de nombreux pays.

On assiste cependant à l'émergence de nouveaux secteurs, comme l'économie verte, l'économie des services numériques et les solutions durables dans les zones urbaines et le financement alternatif, dans plusieurs pays d'Afrique sub-saharienne, sinon tous. Parallèlement aux secteurs d'investissement traditionnels, les secteurs innovants vont gagner en importance pour les investissements et la création d'emplois.

S'agissant du capital humain dont les investissements dans les secteurs ci-dessus ont besoin, on a identifié les défis suivants, qui constituent des obstacles majeurs empêchant les investissements de jouer un rôle tremplin dans la création d'emplois :

- L'offre de compétences locales est insuffisante pour répondre en temps voulu à la demande du marché du travail : l'un des problèmes majeurs dont souffre l'offre de compétences nationale est une **organisation institutionnelle faible qui freine la création de liens plus efficaces entre l'offre et la demande sur le marché du travail**.
- Dans de nombreux pays, **le secteur privé n'est pas suffisamment impliqué dans l'offre de compétences**, pour cause d'absence de lien entre les établissements d'EFP et les entreprises du secteur privé.
- La **rigidité dont les systèmes d'enseignement et formation techniques et professionnels** responsables de l'offre de compétences techniques et professionnelles font souvent preuve est la cause profonde de leur incapacité de s'adapter rapidement aux nouvelles compétences.
- Très souvent, les **besoins en compétences spécifiques ne sont pas anticipés**. La cause profonde en est la façon dont les investissements sont discutés et négociés. En règle générale, les autorités nationales chargées d'offrir les compétences voulues dans un pays ne possèdent pas les bonnes informations à propos des prochains investissements et de leurs besoins en compétences.
- **Décalage et pénurie**. De nombreux facteurs expliquent ce décalage : absence de pertinence de la formation pour les employeurs, décalage entre le système éducatif et ses diplômés, d'une part, et les besoins du marché du travail, de l'autre, manque de dynamisme et, principalement, absence entre les acteurs publics et privés de la confiance et de la volonté de s'engager voulues pour surmonter ces difficultés.
- **Les entreprises locales ne parviennent pas à tirer profit** des nouvelles opportunités. De nombreuses entreprises africaines n'ont pas pu profiter des opportunités liées aux investissements **faute d'être en règle avec les normes internationales exigeantes**, en matière par exemple de santé, de sécurité et d'environnement. Les entreprises locales ont souvent des difficultés à apprécier les défis et les opportunités lorsqu'elles entrent dans une chaîne de valeur mondiale et elles ont besoin de recevoir des services de renforcement des capacités et des compétences.
- On constate par ailleurs un manque de considération pour les stratégies et politiques liées au genre, lorsqu'elles existent, concernant le lien entre investissement et création

d'emplois, notamment dans les secteurs traditionnellement dominés par les hommes. **Les inégalités dans le traitement des femmes ainsi que dans l'accès aux opportunités**, aux actifs et aux ressources, et dans la prise de décision et la charge de travail pour les femmes, sont des obstacles majeurs qu'il est indispensable d'éliminer.

1.3 Pertinence de l'action

La création d'emplois sur le continent africain est devenue une priorité pour les instances décisionnelles en Afrique et en Europe. Le problème grandissant du chômage des jeunes et du sous-emploi est l'une des principales préoccupations à propos du développement socio-économique. L'enseignement et la formation professionnels et le développement des compétences sont des éléments perçus comme très favorables à la création d'emplois lorsqu'ils sont associés à des mesures côté demande du marché du travail. La présente action s'alignera sur les stratégies applicables en matière d'emploi et d'enseignement et formation (techniques et) professionnels.

Le programme de **l'Union africaine (UA) Vision 2063** fait de la création d'emplois partie intégrante de son aspiration pour « Une Afrique prospère fondée sur la croissance inclusive et le développement durable ». Le programme exprime la vision à long terme pour le développement du continent sur une période de 50 ans, et se focalise par conséquent sur la transformation structurelle à long terme des économies africaines. Il fait de « la transformation économique et la création d'emplois » des paramètres essentiels à la croissance inclusive et au développement économique. Ce document de stratégie reconnaît que l'investissement du secteur privé est la base du développement économique.

Sans compétences adaptées à l'emploi, les jeunes et les adultes ne pourront pas bénéficier de perspectives d'emploi offrant un revenu décent. La **Stratégie continentale pour l'enseignement et la formation techniques et professionnels (EFTP) en faveur de l'emploi des jeunes** de l'Union africaine souligne l'importance d'un changement de paradigme. Il faut passer d'un enseignement et une formation techniques et professionnels formels axés sur l'offre à une approche stratégique plus holistique axée sur la demande, rendant possible l'adoption et la reconnaissance des compétences dans tous les domaines de la formation et de l'enseignement, qu'ils soient formels, informels ou non formels. Ce changement est avant toute chose capable de renforcer la pertinence de l'offre de compétences et de favoriser l'alignement de l'emploi sur le marché du travail.

Dans le « **Nouveau consensus européen pour le développement** », l'Union européenne et ses États membres se sont engagés à mettre en œuvre des actions qui reflètent les grands thèmes de l'**Agenda 2030 pour le développement durable** des Nations unies : Personnes, Planète, Prospérité, Paix et Partenariat. S'agissant du première thème, Personnes, le Consensus européen souligne l'importance de la création d'emplois de bonne qualité suffisants, pour les jeunes et les femmes notamment. Le Consensus appelle aussi à assurer un accès à une éducation de qualité pour tous, préalable à l'employabilité des jeunes et au développement à long terme. Il souligne ainsi l'importance de l'éducation et du développement des compétences pour le bien-être social, économique et environnemental des communautés.

En septembre 2018, la Commission européenne a annoncé la création d'une « **Alliance Afrique-Europe pour des emplois et des investissements durables** », avec la promesse de créer 10 millions d'emplois en Afrique sur les 5 prochaines années et de mettre l'enseignement et la formation professionnels à la disposition de 750 000 Africains. L'Alliance promeut l'adoption d'une approche globale s'adressant, tant au côté demande, qu'au côté offre du marché du travail. Pour

stimuler la demande, l'Alliance se fixe pour objectif de parvenir à une hausse substantielle de l'investissement privé pour favoriser la création d'emplois et contribuer à un développement durable et inclusif. L'amélioration du climat des affaires et du commerce fait partie intégrante de la stratégie de l'Alliance. Côté offre, cette stratégie est associée au développement des ressources humaines, avec un appui à l'éducation et à la formation. Les **Pactes pour l'emploi et la croissance** élaborés par les Délégations de l'Union européenne présentent une analyse du potentiel de création d'emplois et de développement de la chaîne de valeur, et des obstacles qui y sont associés, et proposent une réponse stratégique prospective alignée sur les quatre axes de l'Alliance Afrique-Europe. La démarche de l'Alliance est réaffirmée dans la Communication conjointe 2020 **Vers une stratégie globale avec l'Afrique[1],** qui se propose de donner de l'élan au commerce et à l'investissement durable, d'améliorer le climat de l'investissement et l'environnement d'affaires, de faire progresser l'intégration économique régionale et continentale et de renforcer l'accès à l'éducation de qualité et aux compétences.

Le **Plan d'investissement extérieur (PIE) de l'Union européenne** est une initiative de l'UE lancée en 2017. Évoquée dans l'Alliance Afrique-Europe, c'est une initiative d'investissement majeure qui mobilise l'investissement privé en Afrique en garantissant et en panachant les investissements. Entre 2017 et 2020, 4,5 milliards d'euros devraient mobiliser 44 milliards d'euros d'investissements du secteur privé. Le PIE privilégiera 5 domaines d'investissement prioritaires : **1) énergie renouvelable et connectivité durable, 2) financement des micro, petites et moyennes entreprises, 3) agriculture durable, entrepreneurs ruraux et agro-industrie, 4) villes durables** et **5) numérisation pour le développement durable**. Le succès du PIE se concrétisera dans sa capacité, non seulement de mobiliser des investissements encourageant la croissance durable et inclusive, mais également de favoriser la création d'emplois durables. La présente action est étroitement liée au PIE. L'approche adoptée par l'Alliance et les programmes d'investissement devraient se voir considérablement renforcés dans la proposition de la Commission pour le prochain cadre de financement pluriannuel ; des guichets d'investissement additionnels, également en vue de répondre à la crise de la Covid-19, devraient également émerger.

À l'heure actuelle, l'Union européenne est en train de réaffecter des fonds provenant de sources existantes pour pallier les conséquences de la crise sanitaire. On aura par exemple recours aux garanties et aux prêts du Fonds européen pour le développement durable (FEDD) émis par les établissements financiers partenaires pour panacher les projets, dans le but de répondre aux effets négatifs de la pandémie en Afrique. Les garanties serviront à aider les petites entreprises en leur apportant des liquidités et du fonds de roulement et à mettre les soins médicaux à la disposition d'un plus grand nombre de personnes. Le PIE va réorienter une partie de ses fonds en faveur des mesures de réponse à la pandémie. L'Union européenne privilégiera le financement des petites entreprises, le financement en monnaie locale et la santé. À moyen et à long terme, des fonds supplémentaires seront investis dans la stimulation du développement économique en Afrique, avec un appui aux mesures qui visent à créer des incitations pour attirer les investissements additionnels, non seulement étrangers, mais aussi régionaux et locaux.

La Communication conjointe « Un nouvel élan pour le partenariat Afrique-UE » appelle au renforcement du rôle du secteur privé dans la coopération au développement de l'Union européenne, tout en adaptant davantage l'éducation et l'enseignement et la formation professionnels aux besoins du marché du travail. La Communication reconnaît que le secteur privé est un moteur d'emploi et que le renforcement de son engagement est essentiel, comme le

[1] https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/fs_20_374 (en anglais).

traduit également la **Communication de la Commission européenne « Un rôle plus important pour le secteur privé en vue de parvenir à une croissance inclusive et durable dans les pays en développement » (2014)**.

Par ailleurs, l'Union européenne a créé le ***Fonds fiduciaire d'urgence en faveur de la stabilité et de la lutte contre les causes profondes de la migration irrégulière et du phénomène des personnes déplacées en Afrique*** (EUTF pour l'Afrique). L'un de ses principaux piliers appelle les programmes de développement à combler les déficits de compétences, à améliorer l'employabilité et à soutenir la création d'emplois et les possibilités d'activités non salariées.

Pour créer de l'emploi en Afrique à grande échelle, des investissements du secteur privé plus nombreux et une croissance plus inclusive sont indispensables, fait largement admis par la communauté internationale. Dans cette optique, en 2017, le G20 a aligné son aide officielle au développement sur cet objectif commun, tandis que l'Allemagne a lancé le « ***Pacte avec l'Afrique*** », encourageant l'investissement privé en Afrique et invitant les pays partenaires à s'engager à améliorer leur climat des affaires et de l'investissement national.

La création d'emplois et la promotion de l'enseignement et la formation professionnels présente également un fort potentiel en faveur de l'égalité entre les sexes. Le **Plan d'action de l'Union européenne sur la parité hommes-femmes (GAP II) 2016-2020** (2020), par le biais de son deuxième domaine prioritaire « Promouvoir les droits économiques et sociaux et l'autonomisation des filles et des femmes », souligne l'importance de l'autonomisation des filles et des femmes. La présente action s'alignera également sur les ***Conventions de l'OIT sur le droit au travail et le travail décent***.

1.4 Objectifs et résultats

Objectif global – Objectif global de l'action : mieux satisfaire aux besoins en capital humain des programmes d'investissement et de développement des chaînes de valeur et d'approvisionnement dans certains pays d'Afrique sub-saharienne.

Objectif spécifique – Objectif spécifique de l'action : Renforcer le développement des compétences et l'EFP axés sur la demande pour répondre aux besoins des investissements.

Domaines d'intervention et résultats de l'action :

Domaine d'intervention 1 :

Dialogue accru sur le développement des compétences et l'enseignement et la formation professionnels adaptés à l'emploi entre les établissements de formation professionnelle, les entreprises, les institutions nationales et les associations concernées qui bénéficient d'investissements européens, comme les programmes d'investissement de la Commission européenne en Afrique sub-saharienne.

Activités indicatives : renforcement du dialogue public-privé existant sur le développement des compétences et sur l'enseignement et la formation professionnels, évaluation du secteur économique à propos de la demande du marché du travail et des besoins en compétences sensibles à la dimension de genre liés aux investissements envisagés, promotion des partenariats pour l'emploi avec les investisseurs, promotion de l'embauche de main d'œuvre locale auprès des investisseurs.

- Résultat 1 : Renforcement du dialogue national public-privé sur le développement des compétences axées sur l'emploi et l'EFP propice aux investissements.

Domaine d'intervention 2 :

Renforcement des capacités et dispense de la formation pour un développement des compétences axé sur la demande.

Activités indicatives : renforcement des capacités des formateurs EFP, écoles locales et établissements rendant des services de formation / compétences, appui aux entreprises locales avec dispense d'une formation attentive à la dimension de genre sur le développement des ressources humaines, dans le but de leur permettre de bénéficier des chaînes de valeur (internationales), élaboration de normes professionnelles, programmes d'enseignement et directives d'application pour certains profils d'emploi, formation des apprenants aux normes de travail et de santé & sécurité au travail, mise en œuvre de programmes de développement des compétences et d'EFP pour les employés futurs et actuels (court et moyen terme).

- Résultat 2 : Les parties prenantes de l'EFP sont accompagnées pour dispenser une formation pertinente alignée sur les besoins des investissements.

Domaine d'intervention 3 :

Stimulation de l'échange de connaissances à propos des politiques de développement des compétences et de l'EFP.

Activités indicatives : s'appuyer sur le dialogue existant pour lancer une discussion sur les solutions modèles élaborées dans le cadre du résultat 2, tirer des leçons de l'expérience concrète des interventions de formation mises en œuvre dans le cadre du résultat 2, échanger des informations ciblées (bonnes pratiques par exemple) et les leçons apprises lors des différentes rencontres des parties prenantes.

- Résultat 3 : réforme de l'EFP stimulée en s'appuyant sur les leçons tirées de l'expérience concrète acquise en dispensant un EFP axé sur les investissements.

L'action encouragera l'emploi en améliorant les offres de développement des compétences et d'EFP parallèlement aux investissements du secteur privé, en coopération avec les acteurs des secteurs public et privé dans 11 pays d'Afrique sub-saharienne.

L'action englobe plusieurs pays offrant des environnements favorables à l'investissement, mais aussi des États plus fragiles. La sélection et la hiérarchisation définitive des pays interviendront pendant la mise en œuvre en fonction des opportunités d'investissement dans les pays retenus. La liste indicative est susceptible d'être modifiée si les circonstances l'exigent. Le processus allant du recensement des opportunités à l'établissement du périmètre géographique et de la liste indicative des pays est expliqué au chapitre 1.5.2.

Dans le contexte de l'Agenda 2030 des Nations unies, l'action contribuera à l'ODD 8 (« Travail décent et croissance économique »), qui vise à promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous. Les actions de la VET Toolbox 2 renforceront en particulier les cibles « Promouvoir des politiques qui favorisent la création d'emplois et l'entrepreneuriat », « Promouvoir l'emploi, l'éducation et la formation des jeunes » et « Plein emploi et travail décent avec un salaire égal ». L'action contribuera aussi à atteindre l'ODD 4 « Éducation de qualité », qui vise à garantir une éducation de qualité inclusive et équitable, et encouragera les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie pour tous.

1.5 Logique de l'intervention / méthodes de mise en œuvre, orientations stratégiques

1.5.1 Théorie du changement

La VET Toolbox 2 s'appuie sur le programme apparenté VET Toolbox 1. Ces programmes disposeront d'une infrastructure partagée (administration, espace de bureaux, personnel), pour une efficience accrue, et auront tous les deux pour objectif commun d'améliorer l'enseignement et la formation professionnels dans leurs pays cibles. La VET Toolbox 1 promeut l'enseignement et la formation professionnels pour tous axés sur la demande. Ses interventions en ce sens comprennent l'élaboration d'outils, l'octroi de subventions et, notamment, l'organisation de missions d'experts de courte durée sur la demande aidant les acteurs publics et privés à professionnaliser l'offre de compétences. La Toolbox 2 va plus loin en proposant à un éventail diversifié d'acteurs locaux des solutions de formation améliorées visant à répondre aux besoins des investissements. Ces solutions auront pour vocation d'améliorer les perspectives d'emploi de la population locale, tout en étant attentives aux besoins et opportunités des investisseurs et des partenaires. Il sera par ailleurs éventuellement possible d'utiliser dans le cadre de la Toolbox 2 certains outils mis au point dans le cadre de la Toolbox 1.

La VET Toolbox 2 contribue à améliorer le climat de l'investissement dans les pays africains retenus, en renforçant le capital humain nécessaire à la concrétisation des investissements. Il s'agit avant tout d'une action axée sur les opportunités, qui vise à faire des investissements concrets des moteurs de croissance économique inclusive, de développement social et de création d'emplois. La hausse des flux d'investissements de l'Union européenne vers les pays africains donne aux économies nationales les moyens de renforcer leur apport de valeur ajoutée et de prendre une part accrue à la création d'emplois au niveau local. Un secteur EFP parfaitement adapté aux besoins du marché du travail peut être un élément essentiel pour la réalisation du potentiel des pays à cet égard. L'action est conçue pour améliorer les bénéfices locaux (emplois, revenus, chaînes de valeur locales par exemple) favorisés par les investissements européens, tels que les programmes d'investissement de la Commission européenne dans les pays cibles.

Dans le but de préparer le terrain pour ces investissements, l'action vise à renforcer les capacités des acteurs du secteur de l'enseignement et la formation professionnels au niveau national et au sein du marché du travail global, notamment en formant les prestataires, employeurs et acteurs publics, ainsi que les personnes formées, les élèves et les ouvriers. Si chacun de ces acteurs a des intérêts et des priorités différents, ils n'en sont pas moins tous interdépendants. Le système ne peut fonctionner avec efficacité que si ces acteurs réalisent qu'ils doivent collaborer pour réussir à améliorer les choses pour tous.

Pour autant, cette interdépendance des différents acteurs ne débouche pas de façon automatique sur un marché du travail plus efficace. L'absence d'échange et de coordination à propos des besoins en formation, le financement insuffisant des mesures de développement des compétences et l'absence de reconnaissance des certifications expliquent le manque de qualifications appropriées et l'insuffisance de l'offre de formation dans les économies sub-sahariennes.

La présente action se propose de combler certaines de ces défaillances du marché du travail en matière de renforcement et d'adaptation des compétences, imputables au décalage qui existe entre l'offre et la demande. Les entreprises ne sont pas suffisamment impliquées dans le développement des compétences à l'école pour pouvoir s'assurer que l'offre de compétences est

axée sur la demande. Côté offre, les écoles ne s'engagent pas suffisamment aux côtés du secteur privé pour préparer leurs élèves de façon adéquate au monde du travail, décourageant aussi bien les employeurs que les diplômés / demandeurs d'emploi.

Les difficultés liées à des marchés du travail sous-performants sont aggravées en cas d'investissements extérieurs importants. Cette situation exige une forte capacité d'adaptation, une réaction rapide de l'État et des entreprises locales et la capacité de former les prestataires pour en améliorer le niveau de façon radicale. La pression exercée sur tous les acteurs pour qu'ils jouent leur rôle dans le processus de changement est très forte, la non-réalisation des objectifs fixés pouvant signifier la perte du potentiel de création d'emplois locaux. C'est avec la volonté d'optimiser le potentiel de création d'emplois locaux et d'ajout de valeur en encourageant la participation des entreprises locales que l'action se propose de choisir ses domaines d'intervention.

En accord avec le PIE de l'Union européenne, l'action favorisera les partenariats réunissant les investisseurs privés, les entreprises locales, les prestataires de formation et les acteurs publics. Ces partenariats auront pour tâche d'élaborer des solutions évolutives capables de favoriser des marchés du travail efficaces et une croissance économique et sociale inclusive. L'intervention vise à nouer des « partenariats pour l'emploi » où les investisseurs internationaux et locaux perçoivent des opportunités pour employer des travailleurs locaux qualifiés et obtenir des marchandises et services locaux.

L'action repose sur l'hypothèse essentielle que les **marchés du travail dans les pays cibles ne possèdent pas le niveau d'information, les mécanismes d'échange et d'intégration et les capacités de formation nécessaires** pour fonctionner de façon satisfaisante, dans le contexte des investissements importants notamment. Ces déficits sont source de différents disfonctionnements : l'offre de formation est souvent traditionnelle par sa forme ou par son contenu, les prestataires de formation ne sont pas systématiquement informés, soit par l'État, soit par le secteur privé, des demandes actuelles ou futures du marché du travail et les normes professionnelles nationales sont généralement peu contraignantes et ne correspondent pas aux normes internationales. Côté demande, les employeurs doivent assurer une formation continue importante, qu'ils engagent du personnel qualifié ou non qualifié. L'État se focalise généralement sur son rôle, consistant à fournir l'infrastructure d'enseignement (dont le personnel enseignant et les écoles), à définir les normes professionnelles et à exercer l'autorité de certification des élèves. Bien souvent, il n'existe aucun format d'échange systématique entre ces acteurs, ni au niveau local, ni encore moins au niveau national.

Si l'action, certes, ne possède ni les fonds ni l'ambition de réformer les systèmes EFTP nationaux de fond en comble, elle se propose cependant de créer des « modèles » offrant des exemples de solutions à des difficultés particulières. Dans le cadre de la mise en œuvre, la nature pédagogique de ces modèles recevra une attention toute particulière.

L'action offre trois domaines d'intervention pour sa mise en œuvre, correspondant chacun à un résultat. Chacun de ces domaines d'intervention comporte plusieurs points d'entrée pour l'action, où il est possible d'optimiser l'impact. Ces points seront détaillés plus loin et sont également illustrés dans l'organigramme présenté au point 1.5.2.

Domaine d'intervention 1 – Partenariats pour l'emploi par un dialogue accru

Le domaine d'intervention 1 se propose de renforcer le dialogue entre les employeurs, l'État et les prestataires de formation. Il aspire à contribuer à faire évoluer les mentalités, pour aboutir à une vision mieux partagée du développement du capital humain dans le contexte de l'investissement. Ce dialogue offre une base nécessaire à un marché du travail fonctionnel et

inclura des forums d'échange personnel, des formats public-privé institutionnalisés et des partenariats pour l'emploi parmi les grandes parties prenantes que l'action aura identifiées. Ce domaine d'intervention offre un fort potentiel de synergies avec les plateformes de dialogue existantes, comme les tables rondes du secteur d'activité, les conseils sectoriels des compétences ou les autres forums déjà en place. Lorsque ces formats existent et qu'il est possible d'y avoir recours pour favoriser le dialogue entre toutes les parties prenantes, l'action s'appuiera sur les structures et plateformes déjà en place. Un échange et une collaboration actifs avec l'action de l'Union européenne « Dispositif d'aide technique (DAT) » du volet climat de l'investissement PIE seront recherchés pour donner à l'action davantage d'impact s'il y a lieu.

Les efforts déployés dans le cadre de ce domaine d'intervention 1 amélioreront la perception du marché. Ils permettront de mieux faire connaître les grandes contraintes qui pèsent sur les investissements du secteur privé en matière de capital humain et d'élaborer des actions et initiatives plus efficientes et efficaces, tout en donnant aux principaux acteurs locaux les moyens d'œuvrer en réseau et de mettre en œuvre des projets communs avec une plus grande efficacité. Par ailleurs, ils amélioreront le développement des compétences adaptées à l'emploi pour les individus et les entreprises locales en soutenant le dialogue entre les employeurs du secteur privé, les syndicats, les associations, les établissements de formation professionnelle et les autorités en charge de l'enseignement et la formation professionnels. Ils s'appuieront sur les leçons apprises pour enrichir les débats nationaux, clarifiant ainsi les rôles et responsabilités sur le marché du travail.

Principales réalisations dans le cadre du domaine d'intervention 1 :

- Renforcement des mécanismes existants pour le dialogue public-privé sur le développement des compétences et l'enseignement et la formation professionnels adaptés à l'emploi (par exemple, tables rondes du secteur d'activité, conseils sectoriels des compétences, etc.).
- Création facilitée de « partenariats pour l'emploi » avec les investisseurs, les employeurs locaux et les prestataires de formation.
- Amélioration du dialogue sur le développement des compétences et l'échange de connaissances sur l'emploi au niveau décentralisé, local et/ou sectoriel, promouvant, par exemple, les partenariats pour l'emploi entre les employeurs du secteur privé et les établissements de formation professionnelle.

Domaine d'intervention 2 – Renforcement des capacités et formation pour un développement des compétences axé sur la demande et s'adressant à tous

Le domaine d'intervention 2 est le cœur même de l'action. C'est aussi celui qui recevra la plupart des ressources en termes d'allocation budgétaire. Dans le cadre de ce domaine, l'action appuie le renforcement des capacités, en se concentrant sur les secteurs directement liés aux investissements et dotés d'un potentiel de création d'emplois conséquent identifié à la suite d'une analyse du marché, ainsi qu'à l'aide d'un exercice de recensement mené en amont de l'élaboration du projet. L'action identifie ainsi un secteur, une chaîne de valeur ou un groupe d'entreprises (locales) qui présente un potentiel d'impact sur l'emploi significatif. Par le biais d'un processus de dialogue initié dans le cadre du domaine d'intervention 1, l'action sera capable d'établir les besoins de chaque acteur. Elle pourra par exemple déterminer si une entreprise ou un secteur d'activité entier souffre d'un déficit de compétences, menant à des difficultés de recrutement, ou bien d'un déficit de compétences dans l'entreprise même, l'empêchant d'avoir accès à des contrats de valeur. L'action pourra par la suite accompagner ces acteurs en mettant au point avec eux des formations taillées sur mesure pour combler ces déficits. L'action appuiera

le développement de supports de formation ou de programmes d'enseignement ou organisera des possibilités de formation pratique pour les personnes en formation, entre autres activités.

L'action, en parallèle, initiera de nouveaux partenariats et améliorera les partenariats existants entre les entreprises et les établissements de formation professionnelle (lien potentiel avec le domaine d'intervention 1). Les chefs d'établissement, les enseignants et les personnes en formation doivent être informés des possibilités qu'ouvre une étroite collaboration avec les entreprises (par exemple, exposition au travail en situation concrète pour les personnes en formation et le personnel enseignant, accès aux machines et équipements, informations actualisées sur les besoins du marché du travail). Il convient dans le même temps d'accompagner les entrepreneurs et les entreprises locaux pour identifier et faire connaître leurs besoins en compétences, de manière à s'assurer que les offres de formation sont conçues pour répondre à ces besoins.

En fonction des exigences du marché du travail local et des besoins que les principales parties prenantes auront communiqués, une part importante des activités pourrait inclure des séances de perfectionnement des compétences techniques à l'intention du personnel enseignant des établissements de formation professionnelle et des maîtres formateurs internes du secteur privé, ainsi qu'une formation courte à l'intention des employés visant à améliorer l'employabilité et/ou le niveau de qualification des travailleurs et travailleuses actuels et futurs (formation d'électricien solaire spécialisé à l'intention des électriciens par exemple). Dans certains cas, lorsque l'absence d'équipements empêche la formation adéquate, l'action pourrait également apporter un soutien aux établissements d'EFP avec des achats limités de matériels. L'offre de conseils sur le développement des compétences transférables et personnelles pour améliorer l'employabilité et la mobilité des personnes qualifiées sur le marché du travail lorsque les projets d'investissement ont le potentiel de créer des opportunités d'emploi fera partie intégrante de l'action.

Les entreprises locales qui possèdent une expérience nulle ou limitée des relations avec les sociétés internationales pourront retirer un bénéfice considérable des activités de coaching et de développement des compétences proposées, à tous les niveaux, pour mieux saisir les possibilités offertes par la combinaison d'instruments (facilité FEDD du PIE par exemple) ou par les investissements directs. L'action pourra accompagner les entreprises locales désirant intégrer leurs activités dans les chaînes de valeur (mondiales) avec des activités de formation du personnel et de renforcement des capacités à l'intention de la direction. Les entreprises locales renforceront dès lors leur capacité à concourir sur le plan national et international (soit de manière indépendante, soit en nouant des partenariats).

Principales réalisations dans le cadre du domaine d'intervention 2 (*les réalisations dépendent des besoins locaux*) :

- Renforcement des capacités ciblé à l'intention du personnel des établissements de formation professionnelle et des maîtres formateurs.
- Accompagnement des entreprises locales avec des formations et un coaching sur le développement des ressources humaines en vue d'accéder aux chaînes de valeur internationales.
- Amélioration ou élaboration de normes professionnelles, programmes d'enseignement et supports d'information pour certains profils d'emploi sélectionnés.
- Élaboration et mise en œuvre de programmes de développement des compétences pour les employés futurs et actuels (court et moyen terme).
- Élaboration et mise en œuvre de services de placement pour les diplômés des mesures de formation (par exemple, foires à l'emploi, programmes de stage, etc.).

Domaine d'intervention 3 – Leçons apprises et informations ciblées pour stimuler le dialogue politique et la gestion des connaissances

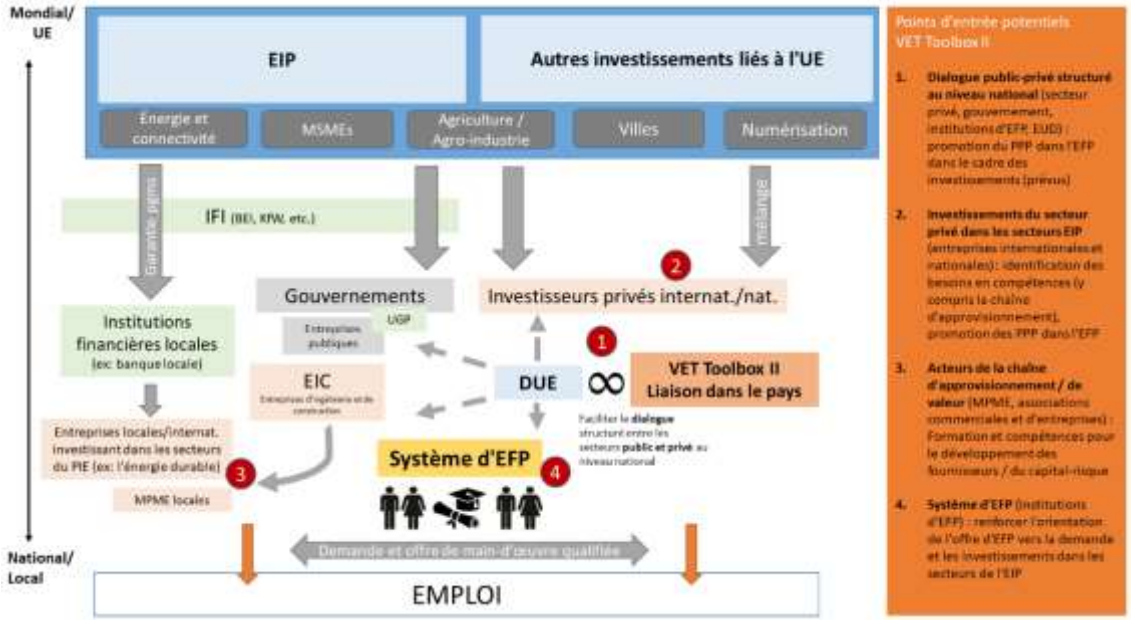
Ce domaine d'intervention vise à tirer des leçons et à échanger des informations avec les parties prenantes concernées sur la base de l'expérience pratique acquise dans le cadre de la mise en œuvre des domaines d'intervention 1 et 2. Le dialogue politique et la réforme potentielle peuvent ainsi se fonder sur une expérience concrète, résultant des interventions de l'action. L'objectif est dès lors de faciliter l'amélioration de l'écosystème de formation sur le long terme et de permettre une prise de décision fondée sur des données probantes. Il s'agit d'un domaine d'intervention transversal : l'apprentissage fera partie intégrante de tous les domaines d'intervention, ainsi que des résultats.

L'action vient compléter celle de la VET Toolbox 1 en cours. Cette dernière rend des services de conseil concernant i) l'analyse du marché du travail et des systèmes d'EFP, ii) le renforcement des liens entre les prestataires d'EFP et les besoins du secteur privé et iii) l'amélioration de l'accès des personnes défavorisées à l'EFP. Il est par conséquent possible de dégager des synergies dans ce domaine d'intervention. La VET Toolbox 1 peut jouer un rôle significatif en faisant connaître les leçons apprises d'une manière utile et structurée, par le biais des outils mis au point ou en diffusant les leçons dans son réseau par exemple.

Principales réalisations dans le cadre du domaine d'intervention 3 :

- Échange des modèles de bonnes pratiques aux niveaux national et international (si possible).
- Mise en relation des principales parties prenantes.
- Promotion et facilitation des échanges de connaissances parmi les parties prenantes. Recours aux plateformes existantes (numériques et non numériques) si possible, y compris celles évoquées dans le cadre du domaine d'intervention 1.

1.5.2 Modes de prestation des services



Pour des projets efficaces, il est indispensable de mettre au point des modes de prestation des services clairement définis, avec des points d'entrée adéquats. L'organigramme ci-dessus illustre le processus qui sépare l'investissement européen de l'emploi, en se concentrant sur les

partenaires / parties prenantes et sur le rôle qu'ils jouent pour favoriser le succès de l'action. Il existe plusieurs points d'entrée où l'action peut être appliquée et les projets placés. Chaque point d'entrée peut être lié à un ou plusieurs domaines d'intervention décrits au chapitre « Théorie du changement ».

Le premier point d'entrée (1 dans l'organigramme), où l'action est susceptible d'avoir un impact, est l'apport d'un appui au dialogue public-privé structuré (voir domaine d'intervention 1). L'interlocuteur pays de la VET Toolbox 2, en coordination avec la Délégation de l'Union européenne, peut jouer ici un rôle de médiateur. Selon le contexte national, la DUE peut jouer un rôle consultatif sur quelles parties prenantes inclure dans ces forums de dialogue et sur comment établir des liens avec les plateformes de dialogue existantes. On aura recours au réseau et aux capacités de la DUE et on s'appuiera sur ceux-ci chaque fois que possible. La VET Toolbox 2 pourrait, par exemple, faciliter ou mettre en place un lieu de discussion dans lequel les acteurs concernés se rassemblent pour échanger leurs vues sur la façon d'améliorer le développement des compétences axé sur la demande dans un secteur donné.

Si l'action, certes, se concentre sur les investissements issus des initiatives de la Commission européenne, comme le PIE, elle intègre cependant un certain degré de souplesse. Cette souplesse lui donne les moyens de mettre en œuvre des activités aussi dans les pays dans lesquels les investissements de la Commission européenne ne sont pas encore assurés, où dans lesquels d'autres investissements européens vont probablement avoir un fort impact sur le marché du travail local. Cette approche limite le risque de dépendance au PIE. Travailler avec les investisseurs au niveau local offre l'avantage supplémentaire de pouvoir collaborer sur des activités très concrètes, notamment lorsque les projets d'investissement ont déjà commencé (2 dans l'organigramme). La collaboration avec ces investisseurs peut les amener à participer aux forums de dialogue dans le cadre du domaine d'intervention 1, mais également aux projets de développement des compétences directs prévus dans le cadre du domaine d'intervention 2.

Au niveau national, il sera essentiel de collaborer avec les employeurs ou entreprises locaux dans la chaîne de valeur et d'approvisionnement et de les accompagner pour assurer le succès de l'action (3 dans l'organigramme). Qu'il s'agisse de faire progresser le niveau de certification des travailleurs dans une petite entreprise ou de favoriser le lien entre les prestataires de formation locaux et ces entreprises, l'accompagnement des structures locales pour leur permettre d'intégrer les investissements internationaux et d'en retirer un bénéfice sera au cœur de l'action (voir domaine d'intervention 2).

Pour la plupart, les prestataires de formation dans les pays africains ne sont pas en position de savoir quelles sont les compétences nécessaires dans le contexte d'un investissement. Sur ce point, la VET Toolbox 2 sera capable de nouer le dialogue avec les autorités en charge de l'EFP au niveau local, ainsi qu'avec les écoles, dans le but de leur donner les moyens d'adapter leurs offres de formation à la demande du secteur d'activité (4 dans l'organigramme et domaines d'intervention 1 et 2).

Périmètre géographique

Les pays dans lesquels l'action mettra en œuvre ses activités ont été retenus à la suite d'un processus décisionnel collaboratif entre EU DEVCO et les partenaires du consortium, dans le cadre du processus de rédaction de la Description de l'action. Le résultat est une liste de 11 pays (voir ci-dessous), dans lesquels les 11 interventions seront mises en œuvre.

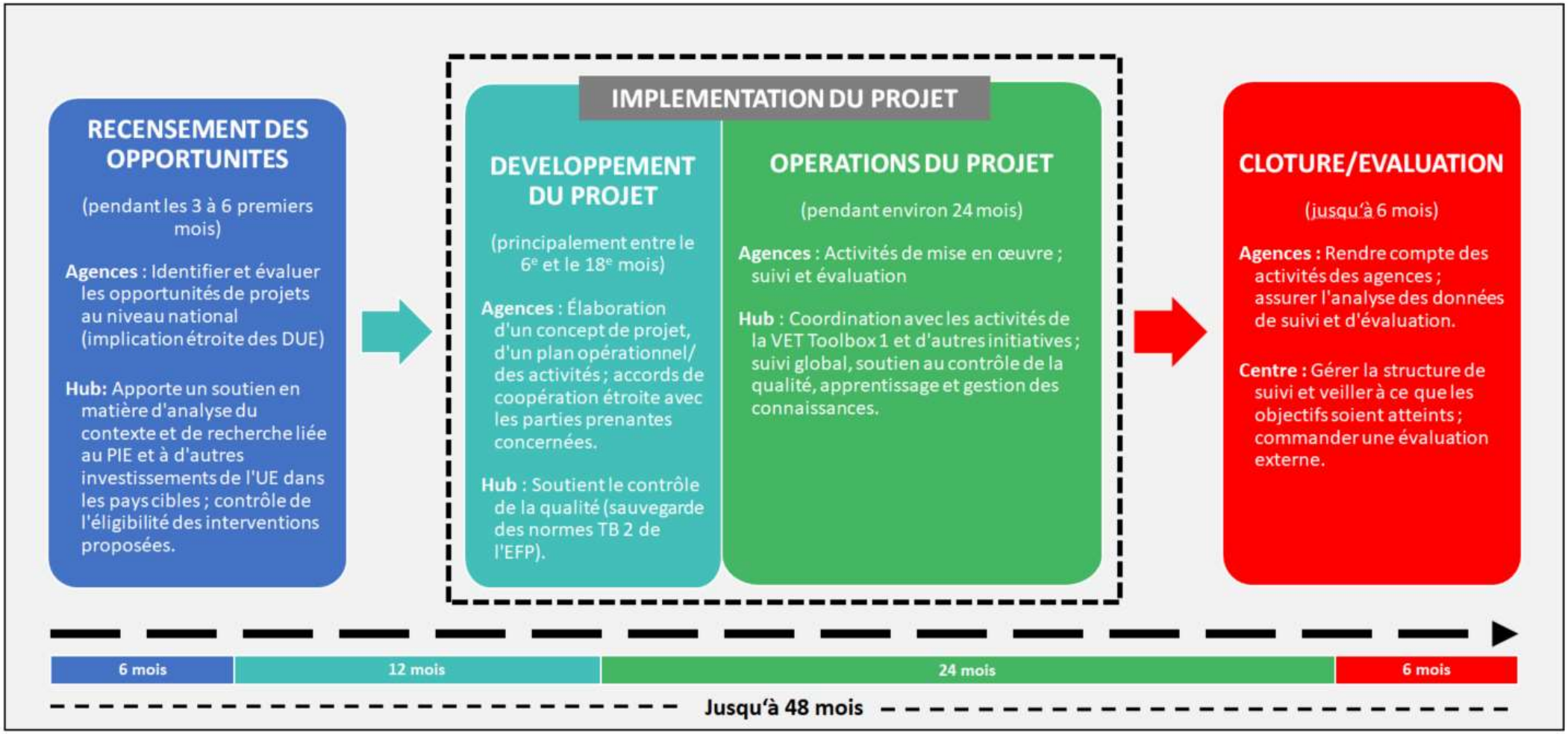
Liste indicative des pays retenus :

Côte d'Ivoire, République du Congo, République démocratique du Congo, Ghana, Kenya, Malawi, Mozambique, Nigeria, Sénégal, Tanzanie, Ouganda.

Il sera possible d'échanger les pays s'il se révèle pendant la phase préparatoire que le potentiel de réussite de la mise en œuvre n'est pas suffisant OU si la situation en matière de sécurité ne permet pas l'exécution des activités.

La description suivante du processus de mise en œuvre se veut une présentation indicative de la façon dont il est possible de développer les opportunités pour les interventions du projet dans le cadre de l'action.

VET Toolbox 2 – Phases du projet par pays



Recensement des opportunités

Les activités préparatoires établiront les secteurs de potentiel économique et d'emploi, liés à un investissement européen, ou soutenu par l'Union européenne, créant des opportunités locales. Dans chaque pays partenaire une agence d'exécution jouera le rôle de chef de file. Les activités de recensement des opportunités seront accompagnées d'activités organisationnelles ou de mise en place dans les pays respectifs, en préparation de la mise en œuvre.

Lors de cette évaluation précoce, les agences d'exécution concernées jouent le rôle de chef de file en étroite collaboration avec la DUE. Le Centre de coordination, à Bruxelles, appuiera cependant ces activités d'analyse contextuelle et de recherche, à propos notamment du PIE et autres investissements de l'Union européenne. Tandis qu'une part importante de la préparation d'une intervention a lieu dans le pays, le Centre de coordination peut apporter des informations complémentaires sur l'investissement appuyé par l'Union européenne dans certains pays et secteurs PIE et sur toutes exigences du marché du travail pertinentes identifiées par le PIE. Cette analyse donnera à l'action et à l'Union européenne l'assurance que des opportunités d'emploi suffisantes seront créées dans le secteur identifié pour justifier un recensement plus approfondi.

Lorsqu'une opportunité a été identifiée, un recensement détaillé des parties prenantes, du contexte et des points d'entrée possibles intervient. Le but principal de ce recensement est d'évaluer le contexte local, les structures institutionnelles et forums, y compris les processus de dialogue structuré existants (par le dispositif d'assistance technique du PIE par exemple), les plateformes Sustainable Business for Africa (SB4A) et les conseils sectoriels des compétences et autres entités concernées capables de faire office de partenaires dans la mise au point des interventions. Cette étape identifiera et définira aussi les destinataires, ainsi que les bénéficiaires. Au niveau local, une évaluation contextualisée du potentiel de création d'emplois dans les secteurs qui reçoivent un appui européen sous forme d'investissement aura lieu. Elle évaluera également la capacité actuelle du système de pouvoir tirer profit de l'opportunité présentée par la réserve de projets d'investissement du PIE. À ce stade, le processus d'évaluation de l'opportunité examinera l'environnement institutionnel et son aptitude à soutenir la mise en œuvre de VET Toolbox 2.

Les résultats du processus de recensement serviront de base à la planification des interventions et activités et au développement du projet. Le consortium et DEVCO, y compris la DUE dans les différents pays, seront informés des résultats des activités de recensement.

Développement de projet

Cette phase a pour objectif de définir un partenaire chef de file local pour soutenir le projet et développer un concept de projet. En principe, un partenaire du consortium jouera le rôle de chef de file chargé d'élaborer le concept qu'il prévoit de mettre ultérieurement en œuvre. Ce concept devra exposer comment le projet prévoit d'accroître l'impact des investissements sur l'emploi local, tout en soutenant la capacité du marché du travail local de répondre à la demande en compétences axée sur l'investissement. La force de ce lien sera un facteur important dans la mise au point du projet. Il importera cependant de montrer que l'intervention ne sera pas trop dépendante d'un seul projet d'investissement mais renforce plutôt un secteur. C'est dans le cadre de cette étape qu'aura lieu la configuration de la mise en œuvre, en termes de domaines de résultat et de poids donné à chacun. L'élaboration du concept définira l'intervention et aboutira à la rédaction définitive du concept, du plan opérationnel et des activités prévues, clairement décrits et communiqués au Centre de coordination et à la Délégation de l'Union européenne.

Mise en œuvre des projets

Les interventions devront ensuite être menées en lien avec les domaines de résultats énumérés plus bas. Les interventions seront configurées avec un accent pondéré particulier sur les domaines de résultats. Pour en savoir plus, voir 1.4 Objectifs et résultats et 1.5.1 Théorie du changement. Chaque projet mis au point dans le cadre de la présente action disposera d'un budget approximatif de 800 000 euros.

Exigences minimales

Il est de toute première importance que la VET Toolbox 2 puisse démontrer la pertinence et l'alignement des interventions au regard d'indicateurs crédibles. Les exigences minimales suggérées pour ce processus comprennent :

- L'opportunité doit apporter la preuve du potentiel de développement dans le pays cible.
- La description de l'opportunité devra recevoir le soutien d'au moins deux acteurs (un acteur privé et un acteur public par exemple) dans le pays cible, avec un partenaire d'exécution chef de file identifié.
- Une perspective d'investissement et d'emploi pertinente doit exister dans le contexte dans lequel l'intervention peut être placée.
- Un besoin avéré pour le renforcement des capacités d'EFP dans un secteur du PIE doit avoir été identifié.
- Une intervention doit servir le but d'améliorer les éléments du système d'EFP dans les pays cibles.
- Le groupe bénéficiaire doit être clairement défini.

Approche collaborative

Pour donner aux agences les moyens de gérer le processus de recherche, le financement a été divisé entre les agences par budgétisation fondée sur les résultats. En présence d'une opportunité, l'exécution conjointe d'un projet sera envisagée et soutenue. Les leçons tirées de la VET Toolbox 1 en termes d'exécution conjointe et du besoin de transfert budgétaire y associé ont été identifiées ; lorsque plus d'un seul partenaire d'exécution est présent dans un pays, on recherchera des synergies à chaque stade de l'évaluation de l'opportunité.

Approche d'apprentissage

La VET Toolbox 2 possède un potentiel unique en tant qu'instrument d'apprentissage. Elle n'offrira pas de solutions « toutes faites » convenant aux différents contextes, mais des solutions contextualisées et personnalisées, adaptées aux besoins locaux. La VET Toolbox 2 créera un lien entre les intérêts des investisseurs et ceux du marché du travail dans les pays ciblés. À ce titre, chaque projet pourrait illustrer de façon pratique une solution de repli et un modèle EFP axé sur la demande capables d'informer l'élaboration des politiques. Par ailleurs, la VET Toolbox 2 pourrait mettre en œuvre jusqu'à 11 projets en simultané, liés ensemble par le biais du cadre de résultats. Cette approche ouvre la possibilité de mettre en place un réseau d'entraide permettant aux projets à la fois de partager leurs succès et de réfléchir à leurs difficultés avec un groupe solidaire de projets apparentés. Il s'agit d'une formidable opportunité d'échanger des connaissances et des pratiques qui pourraient améliorer sensiblement la performance des mises en œuvre.

La VET Toolbox 2 donnera aussi aux Délégations de l'Union européenne et au réseau global de parties prenantes et d'acteurs la possibilité de s'informer sur ce qui se fait ailleurs. Ces connaissances constitueront un savoir-faire collectif axé sur le développement des compétences

en lien avec les investissements, qui viendra enrichir tout le corpus de connaissances en cours de développement dans ce domaine.

Pour faciliter la promotion de l'apprentissage, la VET Toolbox 1 possède déjà une plateforme et un réseau en ligne solides, qu'il sera également possible d'utiliser pour répondre aux besoins de la présente action. Il faudra prendre en compte le public différent auquel s'adressent la VET Toolbox 1 et la VET Toolbox 2.

1.5.3 Principes d'exécution des projets

Les principes ci-dessous, identifiés comme étant des facteurs de succès critiques, traduisent les approches qui seront adoptées dans le cadre de la mise en œuvre de la VET Toolbox 2 :

- Impact sur l'emploi : toute l'action étant axée sur l'amélioration de la situation de l'emploi pour la population locale, cet élément est essentiel.
- Planification centrée sur les investissements : toutes les activités sont planifiées autour des (prochains) investissements appuyés par l'Union européenne, notamment les secteurs PIE dans les pays cibles.
- Ajout de valeur locale au cœur du projet : les axes prioritaires sont la création d'emplois locaux et la croissance des PME locales, bénéficiant à la population et à l'économie locales.
- Approche axée sur les opportunités : l'action prévoit de faire des investissements (prévus) le point de départ de ses activités. Il est possible de percevoir chaque investissement comme une opportunité de créer un apport de valeur locale.
- Conception propre aux différents pays : des besoins différents pouvant éventuellement être identifiés dans chaque pays, il faudra recourir à des approches et méthodes différentes.
- Renforcement des capacités : pour assurer la durabilité de l'action, le renforcement des capacités sera généralisé dans toutes les interventions, si possible.
- Gouvernance intégrée : les partenaires du consortium mettront en œuvre une gouvernance conjointe, sous l'égide de l'agence chef de file et de la Délégation de l'Union européenne.

1.6 Activités / Champs d'activités indicatifs

Pour obtenir les résultats escomptés et atteindre l'objectif spécifique, on anticipe les activités principales par résultat ci-dessous. Veuillez noter que cette liste d'activités principales est de nature indicative et pourra évoluer tout au long du cycle de vie du projet. Ces activités pourraient être adaptées dans le cadre d'une phase préparatoire au démarrage du projet.

Résultat	Activités principales
Domaine d'intervention 1 : Dialogue sur le développement des compétences et l'EFP axés sur l'emploi entre les établissements de formation professionnelle, les entreprises, les institutions nationales et les associations concernées.	• Analyser la situation du marché du travail et la demande en main d'œuvre en compilant les informations sur le marché du travail avec les différentes parties prenantes. Analyser les investissements UE / CE actuels et futurs dans les pays cibles, le potentiel de création d'emplois notamment.
	• Accompagner le renforcement des mécanismes existants, ou la mise en place de nouveaux mécanismes, pour le dialogue public-privé sur le développement des compétences et l'EFP axés sur l'emploi.
	• Favoriser le développement de partenariats axés sur l'emploi avec les entreprises, les syndicats et les associations, y compris les autorités nationales.
Domaine d'intervention 2 : Développement des capacités et dispense d'une formation pour le développement des compétences axé sur la demande à l'intention des établissements de formation professionnelle et des entreprises locales.	• Accompagner les établissements de formation professionnelle dans leur fourniture de services de formation, par exemple en formant les enseignants, en professionnalisant la direction, etc.
	• Sélectionner et introduire des professions / compétences pour la formation dans les établissements de formation professionnelle ; critères : demande du marché, transférabilité, etc. • Introduire des séances de formation aux compétences personnelles et à la préparation à l'emploi au niveau des établissements de formation professionnelle.
	• Introduire des mécanismes d'apprentissage fondés sur le travail bénéficiant aux élèves et aux entreprises.
	• Accompagner les entreprises locales en renforçant la formation interne de leurs employés sur la base d'une évaluation des besoins.
	• Accompagner le développement de services de placement pour les diplômés des mesures de formation.
Domaine d'intervention 3 : Diffusion des leçons apprises et d'informations ciblées pour stimuler le dialogue sur les politiques.	• Échanger des informations ciblées et les leçons apprises dans le cadre de différents forums de parties prenantes, au niveau local notamment.
	• Renforcer le site Internet de la VET Toolbox pour en faire une plateforme numérique capable de faciliter les efforts de la VET Toolbox en faveur de la diffusion des leçons apprises et du réseau d'échange de connaissances (KEN).
	• Partager et promouvoir les modèles de bonnes pratiques pour renforcer l'échange de connaissances.

1.7 Description des bénéficiaires et des parties prenantes

Principaux partenaires

Différents groupes de partenaires sont à considérer pour l'action, en fonction du vaste éventail de points d'entrée potentiels pour l'intervention. On peut catégoriser / pondérer les partenaires de l'action en facilitateurs directs et indirects, destinataires et groupe cible / bénéficiaires finaux.

Les **facilitateurs directs**, ou **parties prenantes principales**, sont les acteurs qui peuvent utiliser leurs compétences, leurs connaissances ou leur position de pouvoir pour exercer une influence significative sur l'action. Ils disposent le plus souvent du pouvoir de décision. Les **facilitateurs indirects** sont les acteurs dont la participation au projet n'est qu'indirecte et/ou temporaire, les prestataires de services par exemple. Les **destinataires** sont ceux directement affectés par le projet (les établissements de formation professionnelle qui reçoivent un appui pour le renforcement de leurs capacités par exemple). Le **groupe cible**, ou **bénéficiaires finaux**, sont ceux qui tirent profit des conditions améliorées faisant suite à l'intervention.

Il peut également y avoir des acteurs sans le soutien et la participation desquels il serait impossible d'obtenir les résultats cibles d'un projet, voire qui pourraient opposer leur veto au projet. Ces acteurs peuvent être des facilitateurs directs ou indirects.

A) Facilitateurs directs / principales parties prenantes

Au niveau européen, les facilitateurs directs pourraient inclure, sans pour autant s'y limiter :

- les investisseurs privés qui bénéficient des dispositifs Fonds européen pour le développement durable (FEDD) du PIE ou autres guichets d'investissement européens ;
- les institutions de l'Union européenne concernées (secrétariat du PIE, etc.).

Facilitateurs directs ou parties prenantes principales dans les pays cibles :

- Délégations de l'Union européenne locales ;
- fonds de formation locaux, nationaux ou sectoriels.

B) Facilitateurs indirects

Au niveau européen, les facilitateurs indirects pourraient inclure, sans pour autant s'y limiter :

- les institutions financières internationales (BEI, etc.) ;
- les Chambres de commerce et d'industrie (dans les États membres de l'Union européenne).

Les facilitateurs indirects dans les pays cibles pourraient inclure, sans pour autant s'y limiter :

- les partenaires sociaux, à savoir les travailleurs, représentés par leurs syndicats, les employeurs et les représentants du gouvernement ;
- les ministères nationaux compétents, comme le ministère du Travail, le ministère de l'Éducation, le ministère du Développement économique et du commerce ou le ministère en charge des PME, qui façonnent le climat des affaires et de l'investissement d'un pays, outre le cadre légal de l'enseignement et la formation techniques et professionnels, le système fiscal et les stratégies et politiques pour le travail et l'emploi ;
- les associations professionnelles et chambres de commerce qui représentent les intérêts globaux du secteur privé, ont une grande influence sur le dialogue public-privé et sont des partenaires potentiels pour les programmes de développement des compétences et de formation des prestataires ;

- les autres programmes donateurs concernant l'investissement et l'enseignement et la formation professionnels.

C) Bénéficiaires / destinataires directs

Destinataires directs de l'action, sans pour autant s'y limiter :

- les centres de formation professionnelle publics et privés locaux qui dispensent une formation professionnelle (continue) (FPC) ;
- les prestataires de services de formation à court terme ;
- les employés futurs et actuels des entreprises locales (formation mise en œuvre directement par l'action) ;
- les entreprises locales qui reçoivent des services de coaching.

D) Groupe cible / bénéficiaires finaux

L'action se propose d'atteindre les acteurs ci-dessous :

- les entreprises locales participantes qui bénéficient des investissements ;
- les employés qui suivent une formation professionnelle continue ;
- les apprentis et stagiaires des centres de formation professionnelle, dans les secteurs liés aux investissements ;
- les demandeurs d'emploi, y compris les groupes défavorisés, etc.

2. Analyse du risque

Risques	**Niveau de risque** H/M/F	**Mesures d'atténuation**
La fragmentation et les asymétries informationnelles seront le principal risque que le programme devra gérer. Notamment, aucun acteur ne pourra définir quel effet d'appel les investissements créeront sur le marché du travail susceptible d'entraîner le ciblage inapproprié des interventions de développement des compétences.	M	On adoptera une approche fondée sur les opportunités pour tenter d'analyser les informations sous plusieurs angles. Il s'agit de la mesure d'atténuation principale pour améliorer l'alignement des interventions de développement des compétences sur la transformation et la demande sur le marché du travail.
Les délais mis en jeu avant que certains types d'investissements aient un impact sur la création d'emplois peuvent être très longs. Il est dès lors impossible d'évaluer ces impacts dans le cadre temporel de l'activité proposée.	M	On pourrait résoudre cette contrainte en évaluant des investissements similaires qui ont déjà commencé ou ont déjà pris fin et en mettant en place les cadres de travail et les bases de référence voulus pour veiller à l'évaluation adéquate du projet. L'action tiendra également compte de la dimension temporelle en recherchant le meilleur portefeuille d'interventions à financer.
Les investissements n'ont pas lieu dans le périmètre et dans la dimension régionale, pendant la durée de vie de l'action.	M	Le portefeuille et la diversification régionale (visant à travailler avec de nombreuses entreprises / dans des secteurs différents / dans des pays différents) réduisent l'effet des retards des investissements. Analyser la demande de main d'œuvre globale et privilégier le développement de compétences transférables pour rester ouverts à des opportunités d'emploi de repli.
Le calendrier des investissements ne laisse qu'une fenêtre temporelle étroite pour la fourniture de travailleurs locaux.	M	Stratégies de développement des compétences individuelles conjuguant EFP à long terme, formation courte et formation directe par les entreprises. Établir des canaux de communication forts avec les acteurs concernés. Commencer dès à présent la formation sur les compétences transférables pour gagner du temps et clarifier la situation en matière de besoins en compétences spécifiques.
Changements dans la structure des marchés du travail et demande fluctuante.	M	Mettre en correspondance l'offre et la demande en favorisant le dialogue entre les prestataires de formation et l'industrie pour conserver un temps d'avance sur le changement technologique et

		inclure des apprentissages fondés sur le travail.
Les entreprises locales ne répondent pas aux exigences des investisseurs, avec pour résultat un manque d'apport de valeur locale ou un recours insuffisant à la main d'œuvre locale.	M	Fonder les mesures en faveur du développement des PME sur les recensements de la chaîne de valeur / d'approvisionnement et sur l'analyse des fournisseurs potentiels et de leurs besoins.
Manque d'intérêt des entreprises internationales pour investir dans les relations locales.	M	Mécanismes de partenariat taillés sur mesure avec chaque entreprise, en ligne avec ses intérêts commerciaux. Le programme fait office de courtier entre les intérêts des différents partenaires (pouvoirs publics, centres de formation et associations professionnelles par exemple).
Le déficit de capacités au niveau du bureau pays pourrait causer d'importants retards avant qu'il puisse traduire une requête en opportunité bien définie.	F	Le Centre de coordination (Coordination Hub) doit appuyer le processus de décision à propos de l'affectation des ressources aux meilleures opportunités, y compris les transferts budgétaires potentiels. Il doit également faciliter la mise au point et l'exécution conjointes.
Dans les pays touchés par un conflit, la situation peut peser de façon significative sur les coûts et délais associés à la mobilisation des compétences. Le résultat pourrait en être une couverture insuffisante des pays prioritaires qui ont le plus besoin de recevoir un appui.	M	Le Centre de coordination doit évaluer la situation en matière de sécurité dans chaque pays cible. Des ressources accrues pourraient également être convenues pour appuyer les opérations dans les pays fragiles et touchés par un conflit.

Hypothèses

Désir et capacité des acteurs multiples d'œuvrer ensemble pour atteindre les objectifs communs, notamment les établissements d'EFP publics et privés, les entités publiques et les autres acteurs du marché du travail côté demande.

Hypothèse importante qui sous-tend la logique de l'intervention proposée, la résolution de DEVCO (notamment le PIE et les Délégations de l'Union européenne) à participer aux différentes interventions du projet et à intégrer progressivement la création d'emplois dans les procédures d'évaluation des investissements et des projets. DEVCO devra par ailleurs prendre une part active à l'approbation des interventions pour garantir l'alignement sur les profils d'investissement du PIE.

L'action suppose également que la collaboration avec les partenaires d'exécution sera de qualité. Élément particulièrement important à cet égard, l'action devra avoir accès aux données utiles du projet et de l'investissement et pouvoir s'engager auprès des partenaires du projet et des parties prenantes sur le terrain pour être à même de mener certains éléments des évaluations sur l'emploi.

L'action suppose en outre que les investisseurs désirent prendre part à l'action pour améliorer le capital humain à l'appui des programmes d'investissement.

Lors de l'évaluation sur l'emploi, la principale hypothèse est le maintien d'un intérêt et d'un désir constants en faveur d'un travail d'harmonisation, et dans ce cadre d'une volonté de nouer le dialogue et de discuter de certaines hypothèses et contestations inhérentes à l'évaluation des impacts sur l'emploi, de sorte que, au besoin, il soit possible de s'entendre sur une voie à suivre.

La pandémie de Covid-19 n'aura pas pour effet à moyen et à long terme de compromettre l'investissement en Afrique ni d'affecter le principe de l'investissement dans le capital humain en Afrique.

3. Ressources

3.1 Ressources financières et budget

DEVCO finance ce projet pour un montant total de 15 000 000 euros et BMZ (Gouvernement allemand) à hauteur d'un montant maximal de 1 250 000 euros.

3.1.1 Budget

Voir l'annexe 3 du MCPA pour une ventilation détaillée.

3.1.2 Principes budgétaires

- Le budget de la VET Toolbox 1 continue de financer les ressources partagées jusqu'en septembre 2022. Le budget de la VET Toolbox 2 apporte le financement pour la durée résiduelle des ressources partagées (VET Toolbox 1 & 2) et pour les ressources additionnelles.
- Avec la VET Toolbox 2, des fonds relativement plus importants seront alloués au terrain (dans le pays) pour assurer une présence dans le pays et une coordination renforcées.
- Le financement des agences au titre des tâches et services spécifiques sera proportionnel au volume mis en œuvre (nombre d'interventions / pays). À ce titre, les agences pourront utiliser ce financement avec davantage de souplesse.
- Les activités de recensement et de développement de projet sont financées dans le cadre des services de concertation dans le pays.
- Tous les coûts associés à la préparation, à la gestion et à la mise en œuvre des interventions dans le pays, ainsi qu'aux tâches de concertation et de coordination sur le terrain, feront partie du budget des différentes interventions concernées (coûts directs).

3.2 Ressources humaines

3.2.1 Centre de coordination

La coordination globale sera confiée au Centre de coordination[2], qui verra son rôle et son périmètre élargis pour prendre en charge l'action de la VET Toolbox 2. Le recours à un seul Centre pour les deux actions garantira un usage plus efficient des ressources et favorisera l'alignement des deux projets.

Missions du Centre de coordination :

- Assurer le suivi de la réserve d'investissements et la gestion du PIE, ainsi que d'autres investissements de l'Union européenne (à Bruxelles). Cette mission comprend la

[2] L'Unité de gestion de projet de la VET Toolbox 1 a été rebaptisée Centre de coordination.

fourniture de renseignements de haut niveau et la réalisation d'une analyse poussée sur le PIE et les investissements de l'Union européenne dans les pays cibles, et la participation aux mécanismes de coordination sur le climat des affaires, au niveau de Bruxelles, dont le capital humain est un élément spécifique[3].

- Aider le Comité de suivi opérationnel à traiter les nouvelles interventions, vérification de l'éligibilité notamment, et à organiser le processus d'évaluation des interventions (*critères et système d'évaluation à définir*).
- Rendre compte de l'état d'avancement i) des activités de recensement des opportunités, ii) du dialogue dans le pays, iii) de l'élaboration du projet, iv) de la mise en œuvre du projet et v) de l'apprentissage.
- Se charger de toutes les tâches financières, administratives et de coordination technique (prendre la responsabilité de l'information et de la communication globales sur la VET Toolbox, traiter les demandes).
- Assurer la coordination avec les activités de la VET Toolbox 1 et autres initiatives (comme Archipelago, Socieux+) pour stimuler les synergies.
- Appuyer la gestion et l'échange des apprentissages et des connaissances.
- Assurer la cohérence et la conformité avec le cadre logique.
- Se charger du suivi global et soutenir le contrôle qualité.
- Suivre et actualiser l'analyse du risque et les mesures d'atténuation.
- Faciliter la communication avec l'Union européenne et tenir l'unité responsable et le siège social de DEVCO informés des principaux développements ou problèmes qui requièrent l'attention des services de la Commission européenne.
- Consolider et rédiger le rapport technique et financier annuel pour DEVCO et préparer le projet de plan de travail.
- Préparer les réunions du Comité de Pilotage, de la Réunion du partenariat et du Comité de suivi opérationnel et faire office de secrétariat.

En résultat de l'extension de son rôle et de sa charge de travail accrue, le Centre devra disposer de capacités additionnelles et de nouvelles compétences. Avec l'élargissement du rôle du Centre, la phase préparatoire du projet global devrait se dérouler sans heurt. Pendant cette phase, les activités et ressources additionnelles seront progressivement intégrées à un système déjà fonctionnel. Le Centre de coordination est chargé de la mise en œuvre opérationnelle de la VET Toolbox 2, conformément au document d'action et aux décisions du Comité de Pilotage et du Comité de suivi opérationnel.

Membres de l'équipe du Centre de coordination :

- Un chef d'équipe (coordinateur du Centre).
- Un expert EFP / DSP (nouveau poste).

[3] Alors que les décisions sur l'appui aux investissements (de portefeuille) sont prises Bruxelles, les informations concernant les investissements concrets seront probablement disponibles au niveau des pays et feront partie du dialogue sur les politiques entre la Commission européenne, les États membres, les institutions financières internationales et les parties prenantes nationales.

- Un expert en communication, TIC et gestion des connaissances.
- Un responsable administration et finance.
- Un assistant opérationnel et organisation des événements[4] (nouveau poste).

NB : jusqu'à la clôture des activités de la VET Toolbox 1 (septembre 2022), les experts ci-dessous resteront membres du personnel du Centre :

- *Un expert EFP en charge des appels à propositions.*
- *Un expert EFP, détaché par GIZ.*

Le Centre de coordination est l'interlocuteur unique de la Commission européenne et sera basé dans les bureaux d'Enabel à Bruxelles. Les règles administratives, légales et comptables et les procédures opérationnelles du Centre seront celles d'Enabel.

3.2.2 Personnel de liaison des agences bilatérales

Chargés de liaison des agences d'exécution (membres du Comité de suivi opérationnel)

Le rôle des chargés de liaison de la VET Toolbox 1 gagnera en importance avec l'arrivée de la VET Toolbox 2. La charge de travail totale estimée sera équivalente à un poste à mi-temps (50 %)[5].

Les chargés de liaison :

- feront office d'interlocuteur unique entre le Centre de coordination et les 5 agences d'exécution ;
- assureront le lien administratif et financier avec les agences bilatérales correspondantes ;
- participeront en tant que membres au Comité de suivi opérationnel (CSO) ;
- mobiliseront les compétences au sein de leur propre agence bilatérale et seront responsables de l'exécution des tâches et des résultats de l'agence ;
- coordonneront la gestion de la réserve / prospection dans les pays partenaires de l'agence ;
- appuieront ou piloteront la coordination des activités et du dialogue (dans le pays) ;
- assureront le suivi-évaluation et le compte rendu des activités de leur agence ;
- appuieront les activités de recensement / développement de projet (dans le pays) ;
- coordonneront les apprentissages et la gestion des connaissances au niveau de l'agence d'exécution.

Chacune des agences d'exécution nommera un **chargé de liaison** à temps partiel (50 %[6]) pour faire le lien entre le Centre et les différentes agences. Le personnel de liaison sera basé au siège ou au bureau extérieur des agences bilatérales respectives.

[4] Cet appui n'existait pas dans la configuration actuelle du projet VET Toolbox 1.

[5] Pour les VET Toolbox 1 et 2 ensemble.

[6] Financé en partie par la VET Toolbox 1 jusqu'en septembre 2022.

Services de liaison et de coordination dans les pays

L'action de la VET Toolbox 2 représente un transfert d'activités aux pays partenaires dans lesquels les interventions seront mises en œuvre. Une présence dans le pays et une coordination renforcées sont dès lors indispensables, et ce pour les 3 domaines d'intervention. Un budget pour ces services de liaison dans les pays partenaires a dès lors été prévu dans le cadre de la VET Toolbox 2, et sera partagé de manière proportionnelle parmi les agences en fonction du nombre respectif d'interventions que chacune mettra en œuvre. Les agences décideront elles-mêmes de la façon d'utiliser au mieux ce budget en accord avec leur propre structure organisationnelle.

3.2.3 Réseau d'échange de connaissances (KEN)

Le réseau d'échange de connaissances de la VET Toolbox 1 sera étendu pour inclure de nouveaux partenaires et de nouveaux thèmes présentant un intérêt pour la VET Toolbox 2 (EFP pour PIE, EFP et DSP, etc.). Le réseau viendra compléter les efforts menés au niveau des pays dans le domaine d'intervention 3.

4. Modèle opérationnel

4.1 Gestion conjointe

La gestion du projet est assurée conjointement par Enabel, GIZ, LuxDev, le British Council et Expertise France, conformément à la modalité de gestion indirecte. Les projets des VET Toolbox 1 et 2 fonctionneront comme un seul projet, même s'ils ont des objectifs spécifiques distincts et sont régis par des contrats différents.

Les agences d'exécution sont les mêmes que pour la VET Toolbox actuelle, avec l'ajout d'Expertise France. Elles échangeront les services à rendre conformément à leurs compétences et capacités et ainsi se complèteront mutuellement et tireront parti des opportunités d'apprentissage.

L'action sera mise en œuvre à deux niveaux : a) au niveau central (sièges, CE à Bruxelles) et b) au niveau des pays.

(a) Au niveau central (sièges, CE à Bruxelles) pour i) la gestion de la réserve, le recueil de renseignements, ii) la coordination avec la Commission européenne (DEVCO, secrétariat du PIE, bureau pays), iii) la coordination avec les institutions financières internationales, iv) le traitement et l'évaluation des interventions, v) les apprentissages, la gestion des connaissances, vi) le travail en réseau, vii) la production de rapports, viii) l'appui aux activités de terrain, etc.

(b) Au niveau des pays, les agences, dans 11 pays :

- Se concerteront avec l'Union européenne (Délégation de l'Union européenne et États membres), les représentants des institutions financières internationales et les parties prenantes nationales.
- Exécuteront des activités de recensement, prospection et préparation des interventions. Ces activités comprennent la compréhension des écosystèmes économiques locaux, et l'établissement de liens avec ceux-ci, la coordination des donateurs, l'harmonisation et pour terminer le développement du projet.
- Mettront en œuvre les interventions selon une division du travail parmi les agences. Dans chaque pays, les interventions se composeront de plusieurs initiatives, pour une durée du projet pouvant aller jusqu'à deux ans.

Par le biais du réseau existant d'agences d'exécution présentes sur le terrain, la présente action permettra de réagir rapidement à la demande et aux opportunités. Les grands processus de management étant déjà en place, elle facilitera également un lancement relativement simple et rapide des interventions. Chaque agence exécutera ses missions en suivant son propre modèle opérationnel.

Chaque pays figurant sur la liste indicative des pays retenus s'est vu attribuer une agence chef de file : le British Council pour le *Ghana* et le *Malawi*, Enabel pour la *République démocratique du Congo* ou *l'Ouganda* (à décider en temps voulu), Expertise France pour la *Côte d'Ivoire* et la *République du Congo*, GIZ pour le *Kenya,* le *Mozambique,* le *Nigeria,* la *Tanzanie* et l'*Ouganda* (pour l'*Ouganda* avec Enabel, s'il y a lieu) et LuxDev pour le *Sénégal*.

L’agence chef de file est chargée de mettre en œuvre la VET Toolbox 2 dans le pays auquel elle est affectée ou bien, si le potentiel de mise en œuvre avec succès dans ce pays est insuffisant, de justifier le retrait de la VET Toolbox 2 de ce pays vis-à-vis des autres agences d’exécution et de l’autorité contractante.

La mise en œuvre conjointe sera envisagée et soutenue dans les pays où elle est possible. Chaque agence apporte une expérience, des compétences, des réseaux et des capacités d’exécution différents. La capacité à rassembler ces aptitudes différentes dans les pays cibles sera essentielle au succès de la VET Toolbox 2.

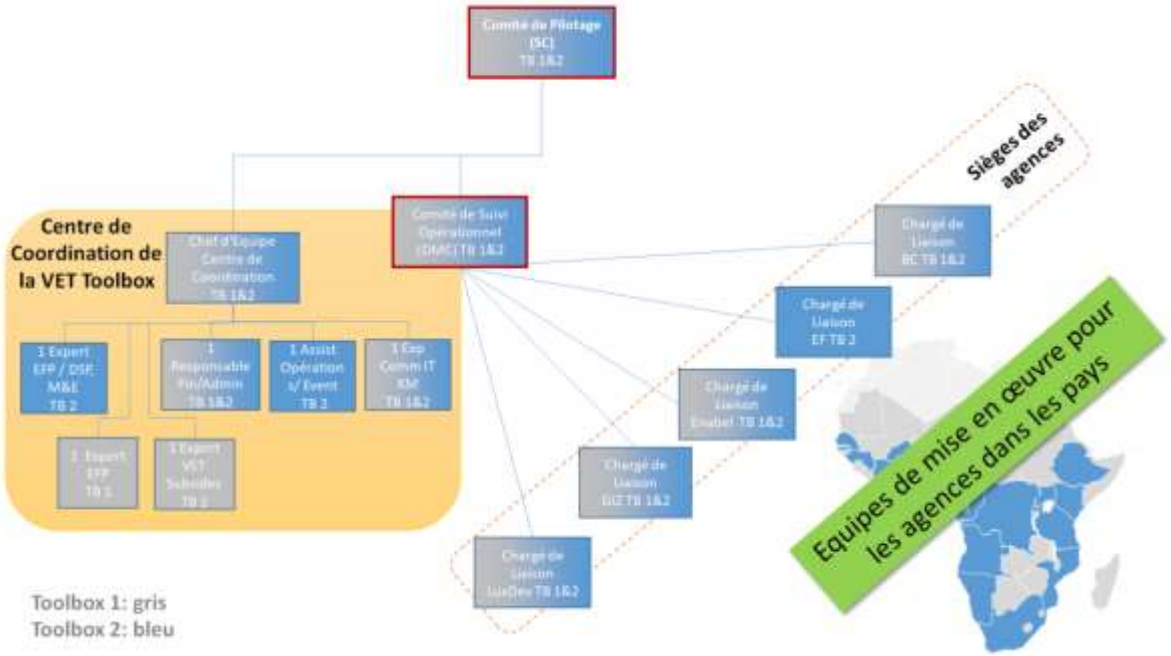
Pour la VET Toolbox 2, les agences devront disposer de capacités de gestion additionnelles, en premier lieu au niveau des pays pour préparer, gérer et mettre en œuvre les activités sur le terrain, mais aussi au niveau central (Centre de coordination et sièges). Pour la mise en œuvre des interventions, les coûts de personnel et opérationnels seront inclus en coûts directs dans le budget des interventions.

Le projet VET Toolbox 2 développera une composante forte sur l’apprentissage et la gestion des connaissances. La nouvelle action possède un potentiel unique en tant qu’instrument d’apprentissage. Elle n’offrira pas de solutions « toutes faites » convenant à différents contextes, mais plutôt des interventions contextualisées et personnalisées. Cette approche crée une opportunité pour l’apprentissage, la gestion des connaissances et le partage des apprentissages et pratiques.

Modalités contractuelles

Le British Council, Enabel, GIZ, LuxDev et Expertise France signeront un accord de contribution avec l’Union européenne, représentée par la DG DEVCO. Enabel fera office d’Organisation et le British Council, GIZ, LuxDev et Expertise France de Partenaires.

4.2 Structure de gouvernance



4.2.1 Comité de Pilotage

Le Comité de Pilotage de l'action assurera la supervision stratégique de l'intervention, supervisera et validera la direction et la stratégie globales du projet dans toutes ses composantes et assurera la coordination adéquate entre toutes les institutions concernées. Le Comité de Pilotage supervisera la direction stratégique des deux actions (VET Toolbox 1 et 2).

Le Comité de Pilotage se réunit deux fois par an. Sa composition est identique à celle du Comité de Pilotage actuel, avec l'ajout d'Expertise France[7] et du BMZ[8]. Le Comité de Pilotage se compose de représentants de la DG DEVCO (co-présidence), du BMZ et des agences déléguées (GIZ, LuxDev, le British Council, Expertise France, Enabel – co-présidence). L'Union européenne co-présidera le Comité de Pilotage avec l'agence chef de file. Le coordonnateur du Centre sera associé au Comité de Pilotage, sans droit de vote. Les régularités et intervalles de réunion déjà établis dans le cadre de la VET Toolbox 1 s'appliqueront.

Missions du Comité de Pilotage :

- Superviser la gestion de l'action pour veiller à la réalisation des objectifs d'une manière quantifiable et vérifiable.
- Superviser la synergie entre les activités de la Toolbox 1 et celles de la Toolbox 2.

[7] Expertise France remplacera AFD au Comité de Pilotage à la fois pour la VET Toolbox 1 et pour la VET Toolbox 2. Expertise France restera silencieuse lorsque les questions touchant la VET Toolbox 1 seront abordées.

[8] Le rôle du BMZ au Comité de Pilotage se limite aux activités mises en œuvre par GIZ uniquement ; la participation du BMZ au Comité de Pilotage est à confirmer.

- Superviser la mise en œuvre de l'action et veiller à sa conformité à des normes d'audit et de compte rendu rigoureuses, vérifiables et transparentes.
- Examiner tous les rapports, plans de travail et rapports de suivi-évaluation, notamment :
    - approuver le plan de travail annuel,
    - approuver le rapport et les comptes annuels,
    - approuver les termes de référence des évaluations,
    - approuver le plan de visibilité.
- Examiner et trancher toutes les questions stratégiques, administratives, de coordination et financières concernant la mise en œuvre de l'action, dans la mesure où il est impossible de les trancher entre le Centre et les chargés de liaison (au niveau du Comité de suivi opérationnel).
- Publier un procès-verbal des réunions comportant le nom des personnes présentes, une présentation générale des délibérations, un résumé des progrès réalisés, les contraintes et les points en suspens.

Membres du Comité de Pilotage :

- Représentant de la DG DEVCO, co-président.
- Représentant du BMZ (à confirmer).
- Représentant d'Enabel, co-président.
- Représentant du British Council.
- Représentant d'Expertise France.
- Représentant de GIZ.
- Représentant de LuxDev.

4.2.2 Réunion du partenariat

La Réunion du partenariat rassemble les membres du Comité de Pilotage des agences d'exécution, sans DEVCO, dans le but d'harmoniser les positions parmi les agences en amont du Comité de Pilotage. Le but est d'éviter de soulever des questions opérationnelles lors du Comité de Pilotage et d'examiner les questions qu'il n'a pas été possible de trancher au niveau du Comité de suivi opérationnel et qui concernent les accords opérationnels et stratégiques entre les partenaires.

4.2.3 Comité de suivi opérationnel

Le Comité de suivi opérationnel (CSO) se compose de représentants des agences d'exécution (chargés de liaison, voir plus bas). Le CSO se réunira en amont de chaque réunion du Comité de Pilotage et chaque fois que nécessaire pour discuter des questions opérationnelles et préparer des positions et/ou propositions conjointes qui seront examinées lors de la réunion du Comité de Pilotage.

Le CSO jouera un rôle essentiel dans l'apprentissage et la gestion des connaissances, ainsi que dans l'évaluation des nouvelles interventions, sur la base de critères d'éligibilité et d'évaluation (avec l'appui du Centre de coordination).

4.2.4 Centre de coordination

Voir 3.2.1 pour en savoir plus.

4.2.5 Chargés de liaison des agences bilatérales

Voir 3.2.2 pour en savoir plus.

4.3 Responsabilités financières

Chaque agence d'exécution est financièrement responsable uniquement pour la partie de l'action qu'elle doit mettre en œuvre (y compris par le biais de ses prestataires) conformément au présent document ou pour les activités qui lui sont affectées pendant la mise en œuvre de l'action, lorsqu'elles ne sont pas définies dans le présent document.

4.4 Suivi et évaluation externe

Le cadre logique et les indicateurs décrits à l'Annexe 2 servent de base au suivi du projet. Le Centre de coordination est chargé de gérer le suivi et de veiller à la réalisation des objectifs de façon quantifiable et vérifiable. Le Centre élaborera et mettra en œuvre un système de suivi opérationnel (incluant d'éventuels indicateurs et jalons additionnels), dans l'objectif de piloter les activités sur le plan opérationnel. Lors de ses réunions, le Comité de Pilotage examinera régulièrement le degré d'avancement des indicateurs du projet et pourra éventuellement décider d'apporter des adaptations à la procédure de mise en œuvre (en ligne avec les objectifs globaux). Le degré d'avancement des indicateurs sera décrit dans les documents de compte rendu présentés à la partie donneuse d'ordre (voir Annexe 2).

Le Centre organisera à la fois l'évaluation à mi-parcours (MTR) et l'évaluation finale (ETR), sur la base des termes de référence validés par le Comité de Pilotage. L'évaluation finale indépendante est planifié 6 mois avant la fin du projet, en accord avec les critères CAD : pertinence, efficacité, impact, efficience et durabilité.

4.5 Audit

Les audits suivront les procédures énoncées dans les conditions générales et particulières du présent contrat. Chaque agence d'exécution peut mener un audit financier annuel des dépenses du projet, si elle le juge nécessaire.

Les audits peuvent concerner les dépenses des comptes de plusieurs agences bilatérales ensemble ou séparément, pour permettre aux agences de vérifier la part de la mise en œuvre revenant aux agences bilatérales, et s'appuieront sur les tableaux 1 et 2 de l'Annexe 3 – Budget de l'action.

Les audits vérifieront que les dépenses correspondent à la réalité, sont exhaustives et sont intervenues dans le respect des procédures applicables. Le cabinet d'audit sera indépendant et certifié conformément aux normes et critères internationaux. Tous les audits auront lieu conformément aux normes internationalement admises.

4.6 Rapports et communication

Enabel, avec les agences du partenariat d'exécution, veillera au respect des obligations énoncées à l'Annexe II de l'Accord de contribution en matière de production de rapports et de communication.

4.7 Visibilité

Les agences du partenariat d'exécution veilleront au respect des dispositions énoncées à l'Annexe IV de l'Accord de contribution en matière de visibilité. Un plan de visibilité, portant sur la Toolbox 1 et la Toolbox 2, sera élaboré.

ANNEXE 1 – Plan de travail indicatif

La phase préparatoire, pendant laquelle seront mises en place les structures nécessaires à l'exécution du projet, durera environ 9 mois (orange). La rédaction du plan de travail interviendra dans le cadre des premières activités de la phase préparatoire. Un exemple d'organigramme des activités à mettre en œuvre est présenté au chapitre 1.6.

	Activités	2020						2021												2022																			
		7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8
Domaine d'intervention 1 : Partenariats pour l'emploi par un dialogue accru																																							
Domaine d'intervention 2 : Renforcement des capacités et formation pour le développement des compétences axé sur la demande																																							
Domaine d'intervention 3 : Leçons apprises et informations ciblées pour stimuler le dialogue sur les politiques																																							

ANNEXE 2 – Indicateurs et moyens de vérification[9]

Le cadre logique, les indicateurs et les moyens de vérification seront évalués dans la phase préparatoire. Sur la base des valeurs de référence, l'autorité contractante présentera au Comité de Pilotage pour accord de nouveaux indicateurs ou des indicateurs complémentaires ou révisés et les sources de vérification. Par ailleurs, les valeurs et les cibles feront l'objet d'un réexamen formel entre 12 et 18 mois après la mise en œuvre, à un point où la plupart des projets sont à un stade de développement avancé. Le Centre de coordination facilitera ce réexamen. En accord avec la nature axée sur les opportunités du programme, la conception du projet pourra mener la VET Toolbox 2 vers des types d'interventions dont le profil de résultats diffère de celui estimé pendant l'élaboration du projet. Veiller à la conception de projets ayant une pertinence et exerçant un impact majeurs au niveau local plutôt que de projets répondant à un cadre de résultats est un principe important. Il convient de remarquer que le mécanisme n'a pas pour but de réduire l'ambition de la VET Toolbox 2 mais de veiller à l'intégration d'une approche adaptative et localement pertinente dans la conception du programme. On pourra par exemple considérer la cible de 75 % dans l'objectif spécifique trop basse ou trop haute en fonction de l'intensité ou du mode de formation. Autre exemple, un niveau élevé d'apprentissage devrait donner lieu à un placement professionnel de 100 % mais aura pour effet de perfectionner les compétences d'un nombre total de personnes formées moins élevé.

[9] Chaque agence contribue aux cibles chiffrées en proportion du nombre de pays d'intervention affectés (voir 4.1).

	Chaîne de résultats :	Indicateurs	Sources des données	Hypothèses
Impact (objectif global)	Mieux répondre aux besoins en capital humain des programmes d'investissement et de développement de la chaîne de valeur et d'approvisionnement dans certains pays d'Afrique sub-saharienne.	3 080 personnes, dont 35 % de femmes et 40 % de jeunes, ayant suivi les programmes de développement des compétences et EFP soutenus par la présente action : i) ont trouvé un emploi décent[10], ou ii) ont sauvegardé leur emploi en perfectionnant leurs compétences.	Enquêtes (études de suivi) à commander par l'action.	*Sans objet*
Réalisation(s) (objectif(s) spécifique(s))	Fourniture améliorée de services de développement des compétences et EFP répondant aux besoins des investissements.	75 % des personnes formées dans le cadre des programmes EFP soutenus ont accès à un stage pratique en entreprise (données ventilées par sexe). 75 % des entreprises considèrent que les programmes de développement des	Dossiers de formation des établissements EFP, entreprises. Enquêtes (études de suivi) à	Les mesures de formation et les programmes d'enseignement fournis par les établissements EFP soutenus répondent aux

[10] Une personne est considérée employée lorsqu'elle : 1) est âgée de 15 ans ou plus, 2) possède un emploi formel et/ou informel, 3) est salariée ou indépendante ou travaille dans l'entreprise familiale, 4) produit des biens et/ou des services, 5) génère un revenu (monétaire et/ou en nature) par son travail.

Les critères d'un travail décent sont remplis lorsqu'une situation d'emploi remplit les conditions ci-dessous :

• Les 8 principales normes du travail de l'OIT sont respectées (pas de recours au travail des enfants, pas de recours au travail forcé, liberté d'association et droit à la négociation collective, pas de discrimination, etc.).

• La personne est employée pendant au moins 20 heures / semaine sur une période d'au moins 26 semaines / an.

• L'emploi génère au moins un « revenu de subsistance », par exemple, 1) le salaire minimal national applicable ou 2) un revenu supérieur au seuil de pauvreté des travailleurs international.

		compétences / EFP soutenus par la présente action correspondent à leurs besoins.	commander par l'action. Évaluation et analyse d'une enquête auprès des entreprises à propos de la pertinence pour le marché du travail.	attentes des employeurs du secteur privé.
	Résultat 1. Amélioration du dialogue public-privé sur le développement des compétences et l'EFP adaptés à l'emploi, propice à des investissements.	1.1 Au moins 1 dialogue public-privé par pays d'intervention établi ou soutenu dans les secteurs pertinents pour les investissements PIE. Valeur de référence : 0. Valeur cible : au moins 1 dialogue public-privé établi ou soutenu par pays d'intervention. 1.2 80 % des dialogues sur le développement des compétences et l'EFP adaptés à l'emploi débouchent sur un accord ou un plan d'action sur le développement des compétences entre les entreprises et les établissements de formation professionnelle. Valeur de référence : 0. Valeur cible : au moins 80 % des dialogues public-privé débouchent sur un accord ou un plan d'action.	Rapports d'avancement publiés par l'action. Analyse des accords / plans d'action	Les établissements EFP intègreront les nouveaux outils et méthodes proposés par la présente action dans leurs procédures de travail standard / programmes de formation. Les parties prenantes du PIE appartenant au secteur privé désirent s'engager auprès des établissements EFP pour remplir
	Résultat 2. Accompagnement des parties prenantes EFP pour les aider à dispenser une	2.1. 80 % des accords ou plans d'action ont débouché sur la mise au point ou	Analyse des méthodes de	

	formation adaptée aux besoins des investissements.	l'adaptation de méthodes et modules de formation pour le développement des compétences axé sur la demande. Valeur de référence : 0. Valeur cible : 80 % des accords ou plans d'action ont débouché sur la mise au point ou sur l'adaptation de méthodes et de modules de formation. 2.2. 45 prestataires EFP ont reçu un soutien : formation du personnel et/ou formation des formateurs et/ou équipements. Valeur de référence : 0. Valeur cible : 45 prestataires EFP ont reçu un soutien. 2.3. 4 400 personnes formées par le biais des programmes de développement des compétences / EFP soutenus suite à la nouvelle approche mise au point avec l'appui de l'action (données ventilées par sexe). Valeur de référence : 0. Valeur cible : 4 400 personnes formées.	formation et des plans de contenu des formations. Dossiers de formation du personnel et listes / inventaire des équipements. Dossiers de formation des établissements EFP, entreprises.	des postes de formation ou apporter des éclairages pour la mise au point de nouvelles formations.
	Résultat 3. Stimulation de la réforme de l'EFP en intégrant les leçons tirées de l'expérience pratique dans une offre EFP axée sur les investissements.	3.1 Dans tous les pays d'intervention, des leçons ont été tirées et présentées à la communauté EFP globale pour renforcer la pertinence et l'inclusivité de la formation. Valeur de référence : 0. Valeur cible : des leçons sont tirées et présentées dans tous les pays d'intervention.	Analyse de la documentation liée aux leçons et de sa présentation dans les forums concernés.	

		3.2 Deux recommandations de politique par pays d'intervention ont été tirées des leçons apprises et présentées aux instances décisionnelles. Valeur de référence : 0. Valeur cible : 2 recommandations de politique par pays d'intervention.	Analyse de la documentation liée aux recommandations de politique et de sa présentation aux instances décisionnelles.	