Enabel

Résumé Exécutif

Évaluation finale du Projet "Skills, Attitudes, Governance and Anti-Corruption (SG+)"

Code navision

Ouganda

Technopolis Africa

Mai 2025

Agence belge de développement

enabel.be

Présentation de l'évaluation

Le gouvernement ougandais et ses partenaires internationaux ont adopté une approche multidimensionnelle pour relever les défis de l'emploi, de la gouvernance et de la lutte contre la corruption. Dans ce cadre, l'UE joue un rôle crucial grâce à son programme indicatif pluriannuel (2021-2027)[1], aligné sur le plan de développement national (PDN) III de l'Ouganda. Ce programme soutient des initiatives telles que la création d'emplois verts, la lutte contre la corruption et l'amélioration des compétences techniques et professionnelles. Avec la plateforme Team Europe SB4U (Sustainable Business for Uganda)[2] , il vise à soutenir l'environnement commercial de l'Ouganda pour qu'il devienne plus propice aux investissements inclusifs et écologiques. Dans ce contexte, la stratégie d'Enabel en Ouganda (2023-2027) est structurée autour du renforcement des synergies entre le développement des compétences, la création d'emplois et la gouvernance.

Le projet Skills and Attitude, Governance and Anti-Corruption (SG+), mis en œuvre par ENABEL et la Private Sector Foundation Uganda (PSFU), contribue aux objectifs d'Enabel en 1) encourageant la coopération public-privé pour résoudre les goulets d'étranglement des investisseurs privés (manque de main-d'œuvre qualifiée, problèmes de corruption, accès au financement, etc.) et en améliorant l'environnement des affaires ; 2) mettant en place des initiatives menées par le secteur privé pour lutter contre la corruption et renforcer le dialogue entre le secteur privé et le secteur public.

Lancé en décembre 2020, le SG+ comportait deux volets : "Compétences et attitude" et "Gouvernance/anti-corruption". Il a été défini sur la base des éléments suivants : i) aborder les politiques de développement nationales et européennes concernant le développement des compétences, la croissance économique, l'investissement, la gouvernance et la corruption et la croissance verte ; ii) s'appuyer sur le soutien précédent et les actions entreprises et définies par le partenariat entre l'UE et le FSUE. En outre, le programme SG+ vise à établir un lien avec les secteurs verts et le programme de formation des diplômés et des entreprises.
Cette **évaluation de fin de projet** (ETE) du projet SG+ a suivi deux objectifs spécifiques d'apprentissage et d'enseignements. Elle est donc pour objectif général d'identifier les réalisations du projet et les défis de la mise en œuvre et de générer des enseignements pour la programmation future et les phases suivantes d'interventions similaires.

Plus précisément, la mission d'évaluation a été mandatée :

- Identifier les enseignements tirés (c'est-à-dire les stratégies, les approches, les réussites, les obstacles et les échecs) et définir les meilleures pratiques qui peuvent être adoptées et mises à l'échelle.
- Comprendre s'il est nécessaire de réorienter les actions futures pour améliorer les compétences des jeunes diplômés sur le marché du travail en répondant aux besoins présentés par le secteur privé et le dialogue politique pour créer un marché du travail équitable et accessible.
- Orienter la prise de décision stratégique des donateurs, des partenaires de mise en œuvre et des partenaires nationaux.

L'évaluation finale a été réalisée entre janvier et mai 2025. Elle comprenait une visite sur le terrain, plusieurs entretiens avec l'équipe du projet, les homologues nationaux et les bénéficiaires, ainsi

[1] https://international-partnerships.ec.europa.eu/document/download/213dd708-12ab-4cc0-b7ec-d754f36cd7eb_en
[2] La plateforme SB4U évalue, propose et met en œuvre des mesures visant à rendre l'environnement réglementaire et son application plus favorables et à lancer de nouvelles approches innovantes susceptibles d'améliorer le climat d'investissement et l'environnement des entreprises.

qu'un examen approfondi de la documentation afin de trianguler les informations et de consolider les résultats de l'évaluation.

Constatations et conclusions

L'évaluation finale du projet SG+ a mis en évidence plusieurs questions clés relatives à la mise en œuvre d'initiatives pilotes similaires, qui combinent deux composantes interconnectées mais très différentes en termes d'approches de mise en œuvre et de parties prenantes. Les principales conclusions de l'évaluation couvrent l'ensemble de la chaîne de valeur du projet - de la conception aux résultats - tout en réfléchissant à la stratégie de mise en œuvre. Les 10ème principales conclusions et le résumé de la note du CAD présentés ci-dessous mettent en évidence les résultats les plus pertinents de l'évaluation en ce qui concerne le projet SG+.

1. Une solide théorie du changement (TdC) et une logique d'intervention forte sont nécessaires dès la phase de conception, afin de garantir la pertinence et la cohérence de la mise en œuvre, et de faciliter la compréhension par les parties prenantes de leurs rôles et des contributions attendues. Une évaluation approfondie des besoins et une analyse du contexte, ainsi qu'une étude de base, sont essentielles à l'élaboration d'une telle théorie du changement. Dans le cas du SG+, les faiblesses de la logique d'intervention de la composante GAC ont affecté la pertinence du projet.

2. Les résultats positifs et les perspectives d'impact du programme SG+ WRP sur l'intégration des jeunes dans la population active et la gouvernance des entreprises méritent d'être reproduits et élargis en Ouganda. L'exploitation des enseignements tirés et la garantie d'une mise à l'échelle nécessite néanmoins de renforcer l'approche « durabilité » du projet.

3. La plateforme de dialogue et de partenariat public-privé SG+ a bien répondu au besoin de coordination entre les parties prenantes, en veillant à ce que les efforts en matière de politique ou de projet soient intégrés dans des réformes de gouvernance plus larges pour maximiser l'efficacité des activités du projet.

4. La composante WRP a répondu aux besoins du secteur privé à travers des activités communes à l'ensemble des secteurs. La pertinence et l'efficacité pourraient être renforcées avec activités adaptées aux enjeux spécifiques des secteurs cibles, qui pourraient ensuite être déployées à plus grande échelle.

5. Les MPME et les grandes entreprises ont des besoins très différents et réagissent à des incitations spécifiques pour intégrer et conserver du personnel. Bien que le WRP n'ait pas adapté son approche à la taille et aux intérêts spécifiques des entreprises participantes, la prise en compte de ces différences pourrait renforcer la pertinence et l'efficacité des activités.

6. Le WRP a obtenu un succès important auprès des entreprises et des diplômés avec peu de publicité. Les diplômés ont été informés des opportunités d'emploi par le biais de groupes What'sApp confidentiels et fermés. Le potentiel de diplômés à toucher avec des programmes similaires est donc encore très important.

7. La plateforme de mise en relation créée par SG+ a été très utile aux entreprises et aux diplômés pour permettre aux jeunes de trouver un emploi et aux entreprises d'identifier les compétences dont elles ont besoin. Cependant, la plateforme n'est accessible qu'aux entreprises. Les diplômés ne peuvent pas sélectionner eux-mêmes les opportunités d'emploi. Parfois, les offres qui leur sont faites ne correspondent pas à leurs attentes. Les diplômés ne sont donc pas encore actifs dans la recherche d'emploi, ce qui limite leur capacité à appréhender le marché du travail lui-même.

8. Le système de suivi et d'évaluation du projet SG+ comprenait divers indicateurs, mais un grand nombre d'entre eux n'étaient pas SMART. S'assurer que les progrès sont systématiquement mesurés et ajustés grâce à des indicateurs SMART aurait permis au projet de s'ajuster plus rapidement et de tirer parti des opportunités d'apprentissage.

9. Certains projets de placement de jeunes, tels que ceux organisés par l'African Leadership Academy ou l'African Institute for Mathematical Sciences, ont mis au point des systèmes de suivi intéressants par le biais d'enquêtes auprès de groupes d'anciens élèves, qui s'avèrent utiles à long terme pour évaluer l'impact durable de l'aide apportée. Aucun système similaire n'a été mise en place pour le WRP.

10. Des besoins importants subsistent en termes de soutien à la gouvernance et à la lutte contre la corruption en Ouganda. Un financement et des ressources supplémentaires sont nécessaires pour garantir des améliorations durables en matière de gouvernance. Les premiers résultats montrent l'importance de former les entreprises à la gouvernance et d'assurer la continuité du fonctionnement de la CRF.

Cohérence	A	Le projet SG+ a fait preuve d'un bon niveau de cohérence avec les autres projets d'Enabel et des acteurs internationaux du développement. Malgré tout, sa complémentarité aurait pu être encore plus forte avec une collaboration plus étroite avec SB4U.
Pertinence	B	Le projet SG+ s'est avéré très pertinent pour relever les défis de l'emploi des jeunes en Ouganda. Dès le départ, le projet a aligné ses objectifs sur la nécessité de combler l'écart entre les formations des diplômés et les attentes du marché du travail. Cependant, sur l'aspect gouvernance et lutte contre la corruption, la logique d'intervention manquait de robustesse, ce qui a entraîné un certain décalage par rapport aux objectifs généraux du projet.
Efficacité	B	L'efficacité du programme a été inégale entre les composantes du programme de préparation au travail (WRP) et de la gouvernance et de la lutte contre la corruption (GAC). Le WRP a bénéficié des incitations financières incluses dans le programme et de formations bien adaptées permettant un bon engagement des diplômés et des entreprises. Toutefois, le volet GAC a été confronté à des difficultés en raison d'un cadre de suivi et d'évaluation limité, avec principalement des indicateurs de résultats, ce qui a rendu difficile le suivi des progrès
Efficience	B	Le projet a facilité avec succès la création d'espaces de dialogue entre les secteurs public et privé en Ouganda, en encourageant les discussions et la coopération par le biais de réunions régulières, de forums et d'événements. Il a contribué à renforcer l'accès des jeunes diplômés au marché du travail. Il a contribué au lancement de l'adoption de services d'administration en ligne, y compris la passation de marchés publics numériques. Toutefois, l'adaptation opérationnelle, en particulier dans le cadre de la composante GAC, a limité sa capacité à exécuter pleinement les activités prévues initialement.
Pérennité	C	La pérennité du projet SG+ est confrontée à plusieurs défis. Bien que le modèle d'apprentissage ait été bien accueilli par le secteur privé, sa viabilité à long terme dépend d'efforts soutenus et de ressources supplémentaires. Les entretiens avec les principales parties prenantes et l'absence d'actions de suivi

		dans la documentation du projet confirment que les mesures de durabilité prévues dans le cadre financier transnational n'ont pas été mises en œuvre comme prévu. Le soutien du gouvernement aux cadres d'apprentissage et à l'intégration dans les plans nationaux est prometteur, mais le déploiement complet prendra du temps. En ce qui concerne le volet "Gouvernance et lutte contre la corruption" (GAC), davantage de fonds et de personnel sont nécessaires pour garantir des améliorations durables en matière de gouvernance. Bien que le projet ait favorisé la confiance et le dialogue, un engagement continu et des ressources sont nécessaires pour assurer un impact à long terme et une mise à l'échelle.
Impact	B	Le projet SG+ a soutenu la réforme des politiques par le biais de la numérisation et des efforts de lutte contre la corruption en renforçant la transparence, ainsi que l'amélioration de l'employabilité en intégrant des compétences non techniques dans l'éducation et en influençant les pratiques de recrutement. Cependant, il est difficile d'évaluer l'impact à long terme du projet, car il s'agissait d'un projet pilote, et des interrogations subsistent quant à sa durabilité.

Recommandations

N°	Recommandation	Conclusion(s) connexe(s)	Acteurs ciblés	Niveau	Priorité	Type
1	Élaborer un plan de durabilité au moment de la conception : ce plan doit comprendre des stratégies de durabilité post-projet, en se concentrant sur la prise en main des problématiques soulevées par les politiques nationales et s'assurant de la continuité opérationnelle à long terme des activités.	C2	Enabel, UE, PSFU	2	Court terme	Stratégique
2	Renforcer la logique d'intervention : Élaborer une théorie du changement bien articulée avec des objectifs, des activités et des résultats escomptés clairs.	C1	Enabel, UE, PSFU	1,2	Long terme	Opérationnel
3	Exploiter les plateformes existantes pour le dialogue et les partenariats public-privé : Utiliser et renforcer les plateformes multipartites existantes pour améliorer le dialogue et la collaboration entre les institutions publiques, le secteur privé et la société civile sur les initiatives de gouvernance et de lutte contre la corruption.	C3	Enabel, UE, PSFU	2	Moyen terme	Stratégique
4	Aligner la conception du programme sur les besoins spécifiques du secteur : définir des lignes directrices sur mesure pour les programmes, qui répondent aux défis propres à chaque secteur, en veillant à ce que le programme soit adapté à chaque industrie.	C2 ; C4	Partenaires de formation, entreprises, diplômés	1	Moyen terme	Opérationnel
5	Structurer un programme à deux niveaux pour les grandes entreprises et le marché du travail moins structuré et créer une synergie avec les approches existantes dans les grandes entreprises : développer une approche	C2 ; C4 ; C5	PSFU ; Enabel ; Autorités locales ; Entreprises ; Diplômés	1	Moyen terme	Stratégique

	différenciée qui adapte les mécanismes de soutien aux besoins spécifiques (1) des grandes entreprises structurées et (2) des MPME.					
6	Diffuser plus largement les opportunités offertes par le programme d'éducation et de formation tout au long de la vie : sur tous les campus et par différents canaux (campagnes de recrutement, campagnes radiophoniques).	C1 ; C2 ; C6	Diplômés	2	Moyen terme	Opérationnel
7	Fournir aux diplômés un accès direct aux offres d'emploi : Accorder aux diplômés un accès direct aux offres d'emploi sur la plateforme afin d'améliorer l'adéquation entre les emplois et la vitesse de recrutement / garantir que la plateforme continue à se développer et à fonctionner sur le long terme.	C7	Entreprises, diplômés	2	Moyen terme	Opérationnel
8	Intégrer le suivi et l'évaluation dès le début : Veiller à ce que les mécanismes de suivi et d'évaluation (S&E) soient inclus dès le début du programme, afin de permettre une évaluation continue et une gestion adaptative.	C1 ; C2 ; C6 ; C8	Enabel, UE, PSFU	1	Long terme	Opérationnel
9	Poursuivre le suivi des diplômés à moyen terme : Suivre les diplômés pendant plusieurs années après l'achèvement du programme afin d'évaluer l'impact à long terme sur l'employabilité et l'évolution des carrières.	C9	Enabel, PSFU, Gaduates	1	Long terme	Opérationnel
10	Institutionnaliser la formation à la gouvernance au sein de PSFU : intégrer la formation à la gouvernance et les services de conseil dans ses offres de base. PSFU deviendrait ainsi un centre d'appui permanent à la gouvernance pour les acteurs du secteur privé, au-delà de la durée de vie du programme SG+.	C10	PSFU / Enabel/ Partenaires de développement	1	Moyen terme	Opérationnel

Enseignements tirés

- **L'importance d'une phase de conception approfondie pour assurer la pertinence du projet.** La phase de conception a reposé sur une approche participative avec des rencontres entre représentants du secteur privé, gouvernement et partenaires techniques et financiers pour orienter le projet sur les besoins les plus pressants. En outre, le contenu et l'exécution du programme de formation ont également été guidés par des études de base et une évaluation ex ante des besoins. En intégrant les perspectives de ceux qui sont directement impliqués dans l'emploi des jeunes, le projet a été en mesure de concevoir des initiatives qui étaient non seulement pertinentes, mais aussi adaptées au contexte local.

- **Une approche partenariale pour l'intégration dans le marché du travail**. La création de partenariats solides entre les universités, les entreprises, les étudiants et les autorités locales est essentielle pour préparer les diplômés à l'emploi. Ces collaborations, par le biais de projets ciblés et d'actions de sensibilisation, permettent non seulement d'améliorer les programmes de formation, mais aussi de renforcer les liens préalables à l'emploi, en veillant à ce que les diplômés soient dotés des compétences et de l'expérience nécessaires pour réussir. En abordant à la fois les compétences techniques et comportementales, cette approche améliore de manière significative la préparation des diplômés au marché du travail et aligne l'éducation sur les attentes des employeurs.

- **Une approche compréhensive des conditions de travail.** En abordant l'importance des conditions de travail, le projet se concentre sur la création d'un environnement dans lequel les employés se sentent en sécurité, soutenus et capables de s'épanouir. Les conditions de travail comprennent à la fois des facteurs physiques tels que les protocoles de sécurité, l'ergonomie et la propreté, ainsi que des facteurs émotionnels et psychologiques, tels qu'un style de management favorable, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée et le soutien à la santé mentale. L'un des principaux enseignements tirés est l'importance d'adopter une approche holistique des conditions de travail. En outre, l'engagement permanent des employés par le biais d'un retour d'information régulier est essentiel pour adapter le lieu de travail à l'évolution des besoins et des défis. Pour que les conditions de travail aient vraiment un impact durable, les entreprises doivent s'engager dans une démarche d'amélioration continue

- **Auto-évaluation de la gouvernance d'entreprise.** L'un des principaux enseignements tirés du projet est l'importance de mettre en place des mécanismes d'auto-évaluation pour les entreprises avant de lancer des programmes de formation à la gouvernance. Le but de cette approche est de s'assurer que le contenu de la formation correspond aux besoins réels des entreprises et qu'elles s'engagent davantage tout au long du projet. En procédant à des auto-évaluations, les entreprises peuvent mieux identifier leurs propres forces et faiblesses, ce qui permet d'adapter la formation aux lacunes et aux défis les plus pertinents. Le processus d'auto-évaluation permet aux entreprises d'évaluer leurs pratiques de gouvernance existantes, ce qui garantit que le programme de formation est adapté à leurs besoins spécifiques. Les résultats de cette approche ont été significatifs. En adaptant la formation aux meilleures pratiques plutôt qu'aux outils de gouvernance, les entreprises ont acquis des connaissances plus pratiques qu'elles ont pu appliquer immédiatement. Cela s'est traduit par un meilleur engagement, une plus grande satisfaction à l'égard de la formation et des améliorations plus significatives des pratiques de gouvernance.