

## EVALUATION FINALE

**CVE/071**

Projet d'Appui au Programme national  
d'Emploi et de Formation professionnelle  
(PAPNEFP)  
Demande d'extension et Plan opérationnel annuel  
2015

### FICHE SYNTHÉTIQUE

Pays	Cabo Verde
Titre long du projet	Projet d'Appui au Programme d'Emploi et de Formation professionnelle
Titre court du projet	Appui à la Formation professionnelle
Code LuxDev	CVE/071
Version du Rapport	Mai 2016

### NOTATION DU PROJET PAR LA MISSION D'EVALUATION

Notation globale (Efficacité)	<b>3</b> Échelle de 1 (résultats excellents, dépassant sensiblement les attentes) à 6 (l'action de développement est infructueuse ou la situation s'est plutôt dégradée).
Notation des autres critères d'évaluation	Pertinence : <b>2</b> Efficience : <b>3</b> Durabilité : <b>4</b>

## RESUME EXECUTIF

L'objectif principal de l'évaluation était de réaliser une analyse finale indépendante du projet après sa clôture le 31 Mars 2016. Il convient de noter qu'il s'agit d'une deuxième évaluation finale motivée par un besoins de compléter une des activités du CVE/071, qui est notamment l'achèvement de l'installation des équipements, l'infrastructure organisationnelle et la création les conditions nécessaires au fonctionnement du Centre des Energies renouvelables et de la Maintenance industrielle.

Le projet CVE/071 a déjà fait l'objet d'une évaluation intermédiaire en mars 2011 et d'une évaluation finale en août en 2013. Mais, en raison de divers retards, le gouvernement du Cabo Verde a demandé à la Coopération luxembourgeoise deux extensions temporaires. C'est d'ailleurs suite à ces extensions qu'un Plan opérationnel annuel a été élaboré en 2015. Ce rapport couvre toute la période des extensions jusqu'au 31 mars 2016 et se focalise sur les activités intégrées dans le Plan opérationnel annuel de 2015.

L'objectif principal de l'évaluation était d'analyser et de chercher à comprendre dans quelle mesure le soutien de la Coopération luxembourgeoise, à travers son agence d'exécution LuxDev, a contribué à assurer le succès de développement des fonctionnalités, des infrastructures organisationnelles et de la formation de l'équipe administrative et de gestion du Centre des Energies renouvelables et de la Maintenance industrielle. Quant aux objectifs spécifiques, ils prétendaient déterminer le degré d'exécution des activités des Axes de Travail, évaluer les résultats atteints en termes de formation et analyser les processus de gestion et d'accompagnement du Centre des Energies renouvelables et de la Maintenance industrielle, entre autres.

L'évaluation a eu lieu entre le 12 avril et le 18 mai 2016 et inclut une période de mission de terrain dans la ville de Praia, entre le 18 et le 29 avril. Lors de cette dernière période, l'évaluation a bénéficié de la contribution d'opinions et d'évidences exprimées par les parties prenantes de l'Administration Publique, des Coopérations impliquées directement ou indirectement et, en premier lieu, par l'équipe administrative et de gestion du Centre des Energies renouvelables et de la Maintenance industrielle. L'évaluation a été réalisée par le consultant Luís Filipe Melo.

L'évaluation a permis de tirer des conclusions solides sur l'état du Centre des Energies renouvelables et de la Maintenance industrielle quant aux résultats atteints et aux effets que ces résultats ont induits dans son développement et les perspectives de durabilité du projet. Elle a également permis d'identifier des leçons apprises qui pourront être pris en compte dans des projets similaires.

Une des préoccupations centrales ayant accompagné les extensions a été le fait que les autorités nationales ont montré quelques hésitations pour s'approprier du projet. En effet, le statut du Centre des Energies renouvelables et de la Maintenance industrielle a été publié en juin 2014, alors que le Président du Conseil d'Administration a été nommé officiellement seulement en décembre de la même année. En mars 2015, le Centre des Energies renouvelables et de la Maintenance industrielle a été inauguré en présence du Grand-Duc du Luxembourg.

Une autre préoccupation concerne les contributions financières de la contrepartie nationale au bon fonctionnement du Centre des Energies renouvelables et de la Maintenance industrielle. Le financement a été insuffisant pour couvrir les coûts de fonctionnement et aucune orientation claire n'a été donnée sur la façon dont le gouvernement prétendait mettre en œuvre une politique de financement. Compte tenu des difficultés financières du pays, il est à craindre que le fait de considérer le Centre des Energies renouvelables et de la Maintenance industrielle comme un coût et non comme investissement, ne puisse compromettre l'engagement national nécessaire.

Suite aux élections démocratiques, un nouveau gouvernement a récemment été nommé et les options gouvernementales sur le rôle à attribuer au Centre des Energies renouvelables et de la Maintenance industrielle ne sont pas connues. Mais, tout porte à croire qu'il y aura une redéfinition du modèle de développement économique passant d'une logique d'infra-structuration du pays à une utilisation de ces ressources pour la promotion des investissements, notamment des investissements directs étrangers. Dans ce contexte, le Centre des Energies renouvelables et de la Maintenance industrielle peut s'avérer un élément important si le Cabo Verde jugera utile d'avoir des ressources humaines qualifiées dans les secteurs industriels utilisant les énergies renouvelables, l'efficacité énergétique ou la maintenance industrielle.

Compte tenu des circonstances fin 2014, il est possible que la solution trouvée, inscrite dans le Plan opérationnel annuel de 2015, aurait difficilement pu être différente, mais sa composition a été trop ambitieuse parce qu'il inclut des projets / activités structurantes qui s'étendent sur une longue période d'exécution, influençant d'autres activités en aval liées à la concrétisation des offres de formation complémentaires. Le Plan d'affaires, de son côté, dépend des études des marchés de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest et des Pays africains de Langue officielle portugaise ainsi que de la réflexion sur les potentielles activités de Recherche & Développement. Ces activités auraient dû être développées avant l'inauguration du Centre des Energies renouvelables et de la Maintenance industrielle, c'est-à-dire, au cours de l'année 2014 afin que l'étape d'installation se concentre sur l'infra-structuration organisationnelle, la constitution des équipes et la préparation d'un plan d'exécution des offres. Pour cette raison, de très nombreuses activités n'ont pu être exécutées, seulement quand les options prises coïncidaient avec les options et les stratégies de développement du Plan d'Affaires.

Cependant, ce n'est pas la seule raison qui a fait que l'exécution des activités a été en-deçà de ce qui était prévu. En effet, la quantité, la diversité et l'expérience de l'équipe administrative et de gestion du centre de formation professionnelle est restée en-deçà de ce qui aurait été nécessaire pour un projet d'une telle ampleur. De plus, nous croyons que la méthodologie utilisée pour la formation n'a pas permis de développer et promouvoir les compétences et les capacités afin de fournir, en temps utile, les réponses nécessaires à la promotion du Centre des Energies renouvelables et de la Maintenance industrielle, en ce qui concerne la quantité/diversité des offres et leur qualité. Ce déficit de la capacité de gestion s'est également manifesté par l'absence d'un plan d'action globale, d'un plan de formation, d'un rapport d'activités et d'un bilan qui puisse rendre des comptes.

Pour la mise en œuvre du Plan opérationnel annuel 2015, la Coopération luxembourgeoise, à travers son agence d'exécution LuxDev, a contribué avec une équipe de spécialistes permanents et d'experts de courte durée, à l'appui technique de l'équipe administrative et de gestion du Centre des Energies renouvelables et de la Maintenance industrielle. En outre, un Comité de Pilotage, constitué de neuf membres dont sept sont des représentants de secteurs ministériels, a été créé. Il est présidé par le Président du Conseil d'Administration du Centre des Energies renouvelables et de la Maintenance industrielle et co-présidé par le Chargé d'Affaires de l'Ambassade du Luxembourg.

Le Centre des Energies renouvelables et de la Maintenance industrielle est pertinent, car sa conception reflète les préoccupations et les besoins présentés dans les documents suivants : « Cabo Verde 50% Renouvelable – Une Chemin jusqu'en 2020 », « Plan national d'Action pour les Energies renouvelables », « Plan national d'Action pour l'Efficience énergétique » et le Programme du Gouvernement. Il met en relief la volonté stratégique du gouvernement du Cabo Verde de positionner le pays dans la région d'Afrique occidentale.

Les objectifs du Centre des Energies renouvelables et de la Maintenance industrielle s'alignent sur les priorités de l'Axe III – Capital humain du Document stratégique de Combat et de Réduction de la Pauvreté, pour la période 2013-2016. Il contribue à l'augmentation de compétences professionnelles des ressources humaines et répond potentiellement aux besoins urgents de nouvelles professions, contribuant ainsi à l'augmentation de l'employabilité et, par conséquent, à la réduction de la pauvreté et au développement du pays.

Le Plan opérationnel annuel 2015 a fixé comme résultat intermédiaire « une pleine appropriation nationale du Centre des Energies renouvelables et de la Maintenance industrielle est acquise et les conditions sont établies pour le développement durable de l'activité du Centre des Energies renouvelables et de la Maintenance industrielle ». Pour atteindre ce résultat, quatre indicateurs/cibles ont été proposés relatifs à la constitution de l'équipe administrative et de gestion, à l'allocation d'un budget national, au nombre de partenaires et aux instruments de gestion stratégique. Selon ces indicateurs, l'efficacité est restée en dessous de ce qui était attendue.

Six actions de formation de formateurs ont été réalisées et cinq formations initiales pour les jeunes, avec des durées entre 1 645 et 1 790 heures, ont été réalisées depuis décembre 2015. Ces actions ont été organisées, presque entièrement, avec l'aide de ressources externes. Le taux d'occupation des installations et le recours par l'Administration du Centre des Energies renouvelables et de la Maintenance industrielle aux appuis techniques mis à disposition par les techniciens de LuxDev et du Centre pour les Energies renouvelables et l'Efficacité énergétique de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest étaient en dessous de ce qui était prévu. Malgré tout, les activités inscrites dans le Plan opérationnel annuel 2015, ont joué un rôle déterminant dans le développement

du Centre des Energies renouvelables et de la Maintenance industrielle, car elles ont été décisives dans la création des conditions nécessaires au démarrage des activités.

En ce qui concerne la durabilité, des incertitudes demeurent quant à l'avenir du Centre des Energies renouvelables et de la Maintenance industrielle, notamment celles liées au rôle que le nouveau Gouvernement lui donnera, aux difficultés financières que le pays traverse et à l'implication que cela pourra avoir sur l'appui financier du centre. Malgré tout, probablement la mission prévue dans le Cadre stratégique aura un effet positif sur la durabilité du projet. L'affectation éventuelle d'un pourcentage d'une nouvelle taxe sur l'énergie, pourrait aussi être un facteur important dans le financement du Centre des Energies renouvelables et de la Maintenance industrielle, ce qui contribuerait à sa durabilité.

Le Cadre stratégique du Centre des Energies renouvelables et de la Maintenance industrielle approuvé par les autorités nationales, à partir d'une proposition présentée par la Coopération luxembourgeoise, prolonge la mission proposée à l'origine, en intégrant la formation professionnelle spécialisée, mais aussi la mise en œuvre de politiques publiques en qualité de superviseur, de régulateur et d'organe de certification pour le secteur électrique. Cette option pourra se révéler nécessaire face à l'inexistence d'un marché de formation permettant la durabilité à court et moyen terme du Centre des Energies renouvelables et de la Maintenance industrielle. Cependant, cette solution pourra avoir les risques de la création de structures parallèles dans l'Administration publique, de déséquilibres entre les deux types de mission ou le non-respect du principe de séparation des fonctions.

Le type d'implication de la Coopération luxembourgeoise se caractérise par une attitude de soutien. En d'autres termes, la réalisation d'études ont été promues et financées, avec l'accompagnement de la contrepartie nationale. Les résultats de ces études ont été validés et adaptés aux réalités nationales et des moyens humains ont été fournis pour appuyer l'équipe du Centre des Energies renouvelables et de la Maintenance industrielle. Cette aide sera prolongée dans le nouveau Programme indicatif de Coopération IV à travers le projet CVE/083 – Assistance technique pour l'Appui à la Politique d'Energies renouvelables du Cabo Verde 2016-2020 et du projet CVE/081 – Emploi/Employabilité.

Il y a eu deux aspects qui ont mérité une attention particulière du projet: l'égalité de genre et l'environnement et le changement climatique. En ce qui concerne l'égalité de genre, on note un faible taux de participation des femmes dans les actions de formation, ce qui constitue un aspect à intégrer dans les futurs plans d'action. Quant aux questions environnementales, le Centre a été conçu pour être un modèle de construction au Cabo Verde sous différents angles: (i) respect de l'environnement, (ii) efficacité énergétique, (iii) efficacité de coûts dans la construction et l'entretien du bâtiment, en tenant compte du cycle de vie des matériaux et des équipements. Durant la première année de fonctionnement des systèmes de production d'énergie, 476 078 KWh ont été générés, ce qui correspond à une réduction d'émission de CO<sub>2</sub> de 428 470 kg.

Lors du bilan final de l'exercice d'évaluation, huit suggestions résultant des leçons retenues ont été présentées : 4 liées au modèle de conception et de gestion de nouveaux projets de même dimension et complexité que celle du Centre des Energies renouvelables et de la Maintenance industrielle et 4 liées au développement immédiat du Centre des Energies renouvelables et de la Maintenance industrielle :

- Leçon 1 - Le Centre des Energies renouvelables et de la Maintenance industrielle comme projet autonome: dans des situations futures, si les premières négociations avec les autorités nationales révèlent qu'il s'agit d'un projet ayant la complexité et la même taille que celle du Centre des Energies renouvelables et de la Maintenance industrielle, il est recommandé d'évaluer la nécessité de créer un projet (ou sous projet) autonome avec une équipe dédiée exclusivement à la formulation d'une version préliminaire du Cadre stratégique, à la planification des travaux, à l'accompagnement et au soutien à la phase de démarrage du fonctionnement ;
- Leçon 2 - L'élaboration d'un document avec le Cadre stratégique préliminaire : lors de l'élaboration d'un nouveau Programme indicatif de Coopération, il est recommandé d'établir une version préliminaire du Cadre stratégique qui devrait être analysée et coordonnée avec les autorités nationales. Ce document devra évoluer vers une version finale avant la phase d'installation.
- Leçon 3 - L'élaboration d'un Plan d'Affaires et d'un Plan d'Action: les premiers documents du Cadre stratégique et du Plan d'Affaires sont des instruments fondateurs et, en tant que tels,

doivent être élaborés avant la phase d'installation et il est recommandé que le calendrier d'exécution respecte rigoureusement cette recommandation ;

- Leçon 4 - Le transfert de savoir-faire: cette question doit être prise en compte dans la phase antérieure au démarrage d'un centre de formation professionnelle afin d'étudier la meilleure méthode pour pouvoir transférer des savoir-faire. On recommande donc que le modèle de gestion du centre et de coordination des domaines de formation professionnelle et techniques soit analysé et coordonné avec la partie nationale, avec comme priorité la formation humaine, organisationnelle et technologique des gestionnaires et techniciens locaux ;
- Leçon 5 - Evolution de la mission du Centre des Energies renouvelables et de la Maintenance industrielle: il est nécessaire de coordonner les dispositions prévues dans le Cadre stratégique du Centre des Energies renouvelables et de la Maintenance industrielle avec le gouvernement actuel ainsi que de clarifier les options relatives à sa mission et son développement stratégique ;
- Leçon 6 - Demandes des secteurs public et privé: une attention spéciale doit être accordée aux études sur les besoins des secteurs privé et public afin de fournir des offres appropriées et afin de réunir les compétences professionnelles nécessaires à la mission du Centre des Energies renouvelables et de la Maintenance industrielle ;
- Leçon 7 - Identification d'indicateurs pour évaluer l'efficacité organisationnelle : après la stabilisation des options relatives à la mission du Centre des Energies renouvelables et de la Maintenance industrielle et à son Cadre stratégique, il est recommandé de créer un système d'indicateurs qui utilise la méthodologie du Cadre logique ou la méthodologie du *Balanced Scorecard* ;
- Leçon 8 – Catalogue national de Qualifications: il est suggéré que le Centre des Energies renouvelables et de la Maintenance industrielle mette en place un groupe de travail qui accompagne le développement des travaux dans le domaine de la certification de façon renforcée et qui commence immédiatement à préparer les plans d'études des formations dans ces domaines en impliquant l'Unité de Coordination du Système national de Qualifications.