

1. RESUME EXECUTIF

1.1. Cadre de la mission d'évaluation finale

Ce rapport concerne l'évaluation finale du Projet LuxDev NAM/347-Soutien à l'Enseignement technique et la Formation professionnelle. Il a été rédigé par un Consultant indépendant spécialiste en évaluations finales, le Dr. Richard Noonan, engagé à cet effet. Les termes de référence de la mission se trouvent à l'ANNEXE A.

Les conclusions présentées ici sont le résultat d'un briefing au siège de LuxDev à Luxembourg le 6 juin 2011, de la mission sur le terrain en Namibie du 8 au 29 juin 2011, et du débriefing ayant eu lieu à Luxembourg le 29 août. La mission sur le terrain s'est déroulée principalement au campus de la *Namibian Training Agency* (NTA) à Windhoek, mais la mission a également effectué une visite de trois jours au *Zambezi Vocational Training Centre* (ZEFP) à Katima Mulilo, dans la partie nord-est de la région de Caprivi. Le consultant a été assisté par l'équipe de direction et le personnel de la NTA et par l'équipe de LuxDev, en incluant les assistants techniques nationaux et internationaux, et l'équipe nationale d'appui. De plus, le Conseiller Géographique de LuxDev et l'expert sectoriel en Enseignement technique et Formation professionnelle (ETFP) ont aussi participé à la mission (6 journées chacun). Une réunion initiale a eu lieu à la NTA le 8 juin, et la réunion finale le 24 juin. Le Directeur Général n'a assisté à aucune des deux réunions.

La liste des personnes rencontrées et interviewées se trouve à l'ANNEXE B, et la liste des documents consultés figure à l'ANNEXE G.

Le projet NAM/347 a démarré en octobre 2008 par le recrutement de l'assistant technique « Éducation et Formation axées sur les Compétences », et le transfert de certaines activités de projets antérieurs dans le même secteur (NAM/339). Le Conseiller technique principal (CTP) s'est joint au projet en novembre 2008.

1.2. Objectifs spécifiques et résultats obtenus

Objectifs de la mission finale d'évaluation. L'objectif premier de la mission était celui d'entreprendre l'évaluation finale du projet NAM/347. Les objectifs principaux de l'évaluation finale sont résumés au Tableau 1. Les détails peuvent être consultés dans les Termes de Référence (voir ANNEXE A).

Tableau 1: Objectifs principaux de la mission d'évaluation finale	
No.	Objectif
1	Analyser les résultats et les objectifs spécifiques atteints au moment de la mission d'évaluation finale, par rapport à ce qui avait été avancé dans le rapport de lancement et la planification du projet.
2	Analyser les résultats atteints en termes de renforcement des capacités;
3	Analyser le management et le suivi du projet, et en particulier: (a) l'harmonisation et l'alignement; et (b) le suivi à tous les niveaux (moyens, tâches, résultats, objectif spécifique) ;
4	Analyser la pertinence, l'efficacité et la durabilité, en tenant compte des thèmes transversaux tels que la réduction de la pauvreté, la gouvernance, le genre et l'environnement ;
5	Analyser certains aspects tels que, entre autres, l'intégration et la systématisation des capacités au sein de la NTA, le degré d'acquisition de capacités "non mesurables" qui renforcent le système ETFP en Namibie, l'acceptation politique et technique de la NTA et organisations liées, les modes de financement et l'intégration du projet NAM/347 au Programme d'Amélioration du Secteur de l'Enseignement technique et de la Formation professionnelle (ETSIP selon l'acronyme anglophone)..
6	Établir les leçons apprises et faire des recommandations par rapport à: (a) les aspects à renforcer afin d'assurer la durabilité; et (b) réseaux et alliances stratégiques pertinents pour l'après-projet.

Objectif spécifique et résultats atteints par le projet. L'objectif spécifique du projet NAM/347 était celui de renforcer la gestion et les capacités du système EFP namibien.

Résultat attendu 1: la NTA est complètement établie et opérationnelle. La NTA jouit du soutien politique, mais les liens avec le marché du travail et les intérêts des employeurs sont encore faibles dans plusieurs secteurs. Le Fond national pour la Formation s'est établi et fonctionne à petite échelle. La modernisation des équipements et des installations pour l'éducation et la formation axées sur les compétences (EFC) est en marche. Le nouveau système EFC est compris et accepté par les bénéficiaires.

Résultat attendu 2: La transformation des Centres publics pour la Formation professionnelle en organisations semi-autonomes, efficaces et efficaces a été planifiée, mise en œuvre et soutenue par toutes les parties prenantes.

Les centres de Rundu et de Katima ont été presque complètement transformés en centres « semi-autonomes » et les plans d'affaires y ont déjà été préparés. La mise en place de systèmes et capacités de gestion est en marche, bien qu'elle avance lentement. Le recrutement des instructeurs se fait sur la base des diplômes lorsque c'est possible, mais le processus d'accréditation et de certification est lent. L'efficacité et l'efficacité des centres à niveau du système ne peuvent être appréciées en absence d'un système d'information EFTP, qui comprenne les statistiques institutionnelles internes (recrutement par profession, genre, etc.), et les données de suivi externes (par exemple, études de suivi institutionnel).

Résultat attendu 3: Les systèmes essentiels et les actions visant à la création de capacités durables sont établis. Les instructeurs sont positifs, bien qu'aucune évaluation systématique n'ait été organisée. Les ateliers, réaménagés et bien équipés, sont ouverts, lumineux et flexibles, et les instructeurs insistent sur la sécurité, la protection, etc. L'Association nationale pour la Sécurité du Travail a audité certains centres. Le Comité pour les Compétences du Secteur Tourisme et Hospitalité, ainsi que les Comité des Mines et des Carrières, du Gaz, de l'Électricité et de l'Eau, ainsi que le Comité de l'Assainissement se sont « appropriés » le curriculum, mais d'autres comités sont moins en avance. Le Système d'Information pour la Gestion et les Finances est fonctionnel, mais le Système d'Information EFTP n'a pas encore été mis en place, ce qui signifie qu'aucun rapport EFTP ne peut encore être présenté, concernant par exemple le nombre d'inscriptions dans les centres publics d'EFTP.

1.3. Conclusions, leçons apprises et recommandations

1.3.1. Conclusions

L'évaluation a eu lieu en un moment difficile et incertain pour la direction et le personnel de la NTA. La mission d'évaluation finale a commencé le mercredi, 8 juin à 9h00; le vendredi, 10 juin à 16h00, le Directeur des Opérations (auparavant Directeur général intérimaire) a été limogé sur-le-champ. Il occupait son poste depuis moins de douze mois, et le recrutement du personnel permanent avait pu commencer à partir de ce moment. Une bonne partie du personnel permanent interviewé occupait son poste depuis moins de six mois et connaissait peu le projet NAM/347. Le Conseiller technique principal était parti six mois auparavant, de même que l'Assistance technique, sans qu'un véritable transfert se soit organisé. La personne chargée de la liaison et des finances de LuxDev avait commencé à travailler qu'à mi-temps, et il n'existait aucune bibliothèque virtuelle des documents clés, et par conséquent les informations requises n'étaient pas toujours disponibles. La perception générale et les connaissances au moment de la mission sont présentées dans le rapport d'évaluation finale.

Le projet NAM/347 a rencontré de nombreuses difficultés dès le début. Conçu dans le contexte d'une vision politique extrêmement ambitieuse (Vision 2030), il s'agissait d'un projet très ambitieux qui aurait dû se dérouler en un laps de temps limité, initialement sur deux ans à peine.

Les risques prévus concernaient le personnel des institutions de formation, tandis que le risque le plus grave et immédiat n'avait pas été contemplé, à savoir le retard considérable

dans la nomination du Directeur général de la NTA, et ses répercussions sur la nomination des cadres intermédiaires.

En absence de Directeur général, le projet NAM/347 a désigné et financé un Directeur général intérimaire, ce qui a permis à la NTA de démarrer son organisation et ses opérations, bien que, vues les circonstances, seul le personnel temporaire ait pu être embauché.

Les priorités du projet NAM/347 étaient la création de capacités et le développement de compétences à travers le coaching. À cause des retards dans la nomination du Directeur général, le recrutement des cadres intermédiaires se limitait aux employés temporaires sous contrat. Les consultants prenaient très au sérieux leur rôle de formateurs ou mentors, mais en certains cas, ils n'avaient personne à former ou à coacher ! Souvent, les consultants se retrouvaient à "remplir les espaces vides" plutôt qu'à agir en tant que consultants. Ceci non seulement violait les principes du développement, mais menait à une utilisation inefficace des ressources.

La transformation des Centres de Formation professionnelle est encore en son étape initiale, mais deux de ces centres sont sur la bonne voie pour devenir semi-autonomes, flexibles, efficaces, et orientés au marché du travail.

Malgré ces problèmes, il est probable que les progrès apportés par le projet NAM/347 soient durables si la NTA est perçue comme une entité qui répond aux demandes de main d'œuvre des secteurs publics et privés, par le biais d'une formation qui ne se limite pas au secteur public, mais qui offre un service de formation aux entreprises.

Il est trop tôt pour évaluer les impacts du projet en termes d'augmentation des inscriptions, d'efficacité et d'efficace, mais il est possible que, d'ici 2015, l'évidence démontre un impact significatif.

1.3.2. Leçons apprises

Risques liés au développement de capacités. Le fait que le document de projet plaçait le développement de capacités au centre du projet était remarquable. Une grande partie de ce développement de capacités devait se faire par l'intermédiaire de la formation des contreparties. À la fin, ceci n'a pas été possible.

Les retards dans la désignation du Directeur général, et par conséquent dans le recrutement des cadres intermédiaires de la NTA n'avaient pas été prévus au moment de la préparation du projet, mais avaient été signalés dans le rapport de lancement. Vu les risques représentés par l'absence prolongée d'un Directeur général, le projet NAM/347 a engagé un assistant technique de transition pour qu'il puisse servir de Directeur général intérimaire. Le Directeur général a été nommé en juin 2010, et est entré en fonction en juillet 2010.

1.3.3. Recommandations.

Évaluation de la préparation. Le projet NAM/347 devait accomplir beaucoup de choses en très peu de temps. Apparemment, le risque d'un retard considérable en la désignation du Directeur général de la NTA n'avait pas été contemplé, donc aucune mesure de mitigation du risque n'avait été prévue. Il s'agissait de créer une nouvelle organisation destinée à jouer un rôle dans le développement social et économique du pays. Une grande différence séparait l'organisation sur le papier de ce qui passait sur le terrain. Le manque d'un Directeur général et des cadres intermédiaires a affaibli l'efficacité de l'assistance technique. Ainsi que le disait le précédent Président du Conseil de la NTA, « la NTA n'était pas préparée pour le projet NAM/347 ; une 'évaluation de la préparation' aurait dû être réalisée ».

Soutenir le Directeur général. En absence d'un Directeur général nommé officiellement, LuxDev a démontré une grande flexibilité en pourvoyant le poste de Directeur général intérimaire temporaire. Toutefois, lors de la fermeture du Bureau Régional de LuxDev et le départ du Conseiller technique principal (CTP), aucun CTP temporaire n'a été désigné puisque l'ancien Directeur général intérimaire, devenu Directeur des Opérations, aurait dû

servir de pont. Son départ improvisé a laissé un vide. Il est recommandable, dans le futur, que LuxDev s'assure que la représentation centrale soit garantie à tout moment, ne serait-ce qu'en la personne d'un des consultants provisoirement désigné CTP, à qui les autres consultants doivent adresser leurs rapports et qui maintienne une communication régulière et constante avec le siège de LuxDev.

Même après l'entrée en fonctions du nouveau Directeur général, les consultants ont continué à s'adresser au Directeur des Opérations (ancien Directeur général intérimaire), et non pas au Directeur général. Bien que ceci ait été fait en accord avec le nouveau Directeur général, cette situation a créé une certaine tension et de la confusion, et a provoqué un partage de loyautés dans le personnel. À peu près un an après l'entrée en fonction du Directeur général, et trois mois seulement avant la finalisation de NAM/347, le Directeur des Opérations a été limogé sans préavis.

En rétrospective, le CTP aurait dû remettre le projet au nouveau Directeur général, ou au moins encourager une participation plus active, en l'aidant à mieux comprendre le projet, à trouver son propre chemin et le suivre – en fait, une révision à mi-parcours impliquant les possibilités d'usage pour modifier le projet et redistribuer les fonds. La participation plus active du nouveau Directeur général était essentielle, principalement parce que NAM/347 était pratiquement le seul appui externe à soutenir l'implantation de la nouvelle organisation.

Introduction de nouveaux concepts. Lorsque de nouveaux concepts capables de changer les règles du jeu, tels que l'Éducation et la Formation axées sur les Compétences, rentrent dans un système, le projet devrait prévoir une étape préparatoire pour que les gens soient informés des changements à venir, de leur fondement, et des conséquences les concernant. Cette étape devrait s'étendre, au besoin, sur plusieurs années avant d'entrer en pleine phase de mise en œuvre. Pour chaque centre de formation, le processus de préparation devrait être mené conjointement avec les employeurs selon les demandes du marché du travail local, et se concentrer sur les compétences recherchées par l'industrie locale.

Système d'information. Il est fondamental et urgent que le système d'information ETFP devienne opérationnel et que des rapports institutionnels et du système puissent être produits rapidement. Au minimum, ces rapports devraient contempler les taux d'inscription et d'abandon, le temps moyen de conclusion, les taux d'obtention des certificats, classés par champ de compétences et par niveau. Les données concernant les professeurs devraient contempler leurs niveaux. Toutes les statistiques devraient distinguer les hommes des femmes. Tant que ces informations ne sont pas disponibles, en format standard, tant au niveau institutionnel que de système, aucune discussion fondée sur l'efficacité des programmes, les niveaux de compétences ou les institutions n'est possible.

Études de suivi et recherches sur le marché local du travail. Les études de suivi sont fondamentales pour évaluer l'efficacité externe. Chaque centre de formation devrait réaliser des études de suivi régulièrement, ce qui lui permettrait de planifier et gérer les institutions, ainsi que d'examiner et, au besoin, modifier, les programmes des cours et le curriculum. En utilisant les procédures appropriées, il est normalement possible de suivre pratiquement tous les diplômés. Si l'on utilise une méthode d'étude par échantillon, il est nécessaire d'éviter le biais de l'échantillonnage.

De la même façon, chaque centre de formation devrait organiser sa propre enquête de marché du travail, où le concept de « marché du travail local » fait référence aux types et aux niveaux de formations que l'institution fournit ou pourrait fournir¹.

Plan national de l'ETFP. Une fois déterminées les compétences nationales prioritaires, un Plan national de l'ETFP devrait être développé, sans s'étendre au-delà de cinq ans et en

¹ Le projet NAM/339 avait réalisé une étude très complète concernant l'enseignement technique et la formation professionnelle en Namibie, comprenant des projections et des rétrospectives, ainsi que des enquêtes du marché du travail (Reeves, 2008). Ces études étendues et complètes sont utiles à la conception et planification du système, mais notre recommandation est que chaque centre de formation réalise régulièrement des études qui sont utiles à sa propre planification et gestion internes.

laissant ouverte la possibilité d'inclure de nouvelles compétences si le marché change. Ainsi que l'indique le plan stratégique du sous-programme 3 du Programme d'Amélioration du Secteur de l'Enseignement technique et de la Formation professionnelle (ETSIP selon l'acronyme anglophone), une nouvelle évaluation des priorités nationales en termes de compétences devrait se réaliser régulièrement, par exemple tous les cinq ans. À ce moment-là, le Plan national de l'ETFP devrait être modifié.

Formation du personnel instructeur. Il est essentiel que le personnel enseignant actuel et futur des centres de formation ait la possibilité d'assimiler et de discuter les nouveaux concepts tels que l'Éducation et la Formation axées sur les Compétences et la Reconnaissance des Connaissances acquises. Un programme d'intégration devrait être proposé à tous les nouveaux membres du personnel, en incluant les nouveaux concepts ainsi que les orientations du marché du travail.

Tableaux de bord. Les tableaux de bord sont utiles en une organisation établie et relativement stable, où l'organisation, les procédures et les produits sont relativement clairs et définis. Ils le sont moins en une organisation nouvelle et changeante, surtout si beaucoup d'éléments changent à la fois. Lorsque la transformation est complète, le tableau de bord pourrait devenir utile, principalement s'il est utilisé dans chaque institution en accord avec toutes les parties concernées.

Certificats. Les retards lors de la documentation des certifications, tant pour les instructeurs que pour les élèves, réduit la performance, ralentit l'obtention de résultats, provoque une certaine frustration et réduit la motivation. Les élèves se sont plaints que les certificats ont mis des mois à arriver, ce qui les empêche d'obtenir les postes de travail pour lesquels ils ont été formés, examinés et certifiés – tout le processus sauf la remise du certificat officiel ! La NTA devrait faire un effort pour déterminer les causes de ces retards et s'assurer que les élèves reçoivent leur certificat en un délai minimum.