



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère des Affaires étrangères
et européennes

Direction de la coopération
au développement et
de l'action humanitaire

Méta-Évaluation des interventions de la Coopération luxembourgeoise dans le sous-secteur de la formation professionnelle en hôtellerie et tourisme

En 2013, la Direction de la coopération au développement et de l'action humanitaire du Ministère des Affaires étrangères et européennes a commandé une évaluation indépendante de méta-évaluation des interventions de la Coopération luxembourgeoise dans le sous-secteur de la formation professionnelle en hôtellerie et tourisme. L'évaluation a été réalisée par Eurofin Hospitality. Le Ministère publie ci-après un résumé des principaux résultats de cet exercice.

Les observations, appréciations et recommandations exprimées dans ce document représentent les points de vue des évaluateurs et ne reflètent pas nécessairement celles du Ministère.

Lausanne, Suisse, 12 septembre 2014

À qui de droit

Le présent document est le résultat d'une méta-analyse des interventions entreprises par la Coopération Luxembourgeoise dans le sous-secteur de la formation professionnelle dans les domaines de l'hôtellerie et du tourisme. Selon la description générale de référence de juillet 2013, ce rapport est conforme aux critères de l'OCDE pour l'évaluation de l'assistance au développement et a pour but de fournir des recommandations pour la gestion de futurs projets.

L'équipe d'évaluation d'Eurofin Hospitality était composée d'experts officiant dans plusieurs disciplines et ayant de l'expérience dans le secteur touristique, le secteur hôtelier, la formation professionnelle et la formation hôtelière au niveau international. Après avoir analysé les documents relatifs au projet et interviewé les acteurs clés localisés au Luxembourg, elle s'est rendue dans des pays partenaires (le Cap Vert, le Nicaragua, le Laos et le Vietnam) entre janvier et avril 2014 afin de compléter l'enquête par l'apport de données récoltées sur le terrain.

La principale conclusion de cette évaluation est que les efforts fournis par la Coopération Luxembourgeoise ont été considérables et que les actions entreprises ont dans l'ensemble amélioré la capacité des pays partenaires à délivrer des formations dans les domaines de l'hôtellerie et du tourisme. Ce rapport a pour but de clarifier le processus et de permettre de tirer des leçons de ce qui a été entrepris pour en faire bénéficier les futures interventions.

Nous restons à votre disposition pour toute question éventuelle.

Bien cordialement,

Gérard ANDRÉ

Directeur

Emmanuel BARRETO

Directeur

TABLE DES MATIÈRES

I.	RÉSUMÉ EXÉCUTIF	6
1.1	GRILLE SYNTHÉTIQUE DES RECOMMANDATIONS	7
II.	INTRODUCTION	10
2.1	OBJECTIF	10
2.2	MÉTHODOLOGIE	11
2.3	LIMITATIONS	12
III.	CRITÈRES D'ÉVALUATION	13
3.1	IMPACT	13
3.2	DURABILITÉ	17
3.3	PERTINENCE	22
3.4	EFFICACITÉ (RÉSULTATS)	26
3.5	EFFICACITÉ (RESSOURCES)	29
IV.	CONCLUSION	31
V.	RECOMMANDATIONS	32
VI.	BIBLIOGRAPHIE	35
VII.	ANNEXES	41

LISTE DES ACRONYMES

TERME	SIGNIFICATION
ACDI	Agence Canadienne de Développement International
EHTC	Escola de Hotelaria e Turismo de Cabo Verde
ENAH	Escuela Nacional de Hotelería
IDH	Indice de Développement Humain
PIC	Programmes Indicatifs de Coopération
INATEC	Instituto Nacional Tecnológico (Nicaragua)
ODM	Objectifs de Développement du Millénaire
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PNB	Produit national brut
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPP	Partenariat public privé
PRODOC	Documentation relative au projet
UE	Union Européenne
WTTC	Conseil mondial des voyages et du tourisme

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 – LES INTERVENTIONS DE LA COOPÉRATION LUXEMBOURGEOISE DANS LE SOUS-SECTEUR DE LA FORMATION PRO DANS LES DOMAINES DU TOURISME ET DE L’HÔTELLERIE	13
TABLEAU 2 – NOMBRE DE BÉNÉFICIAIRES DES INTERVENTIONS	14
TABLEAU 3 – NOMBRE DE BÉNÉFICIAIRES DIRECTS ET INDIRECTS	15
TABLEAU 4 – CHANGEMENTS SURVENUS AU SEIN DE L’ADMINISTRATION DU NICARAGUA	16
TABLEAU 5 – NOMBRE D’INSCRIPTIONS DANS LES NEUF ÉCOLES PUBLIQUES SOUS VIE/031	19
TABLEAU 6 – FRAIS DE SCOLARITÉ APPLIQUÉS AUX DIFFÉRENTS PROJETS	20
TABLEAU 7 – TROIS GÉNÉRATIONS DE PIC ENTRE LA COOPÉRATION LUXEMBOURGEOISE ET LES PAYS PARTENAIRES	22
TABLEAU 8 – INDICATEURS MACROS DES PAYS	26
TABLEAU 9 – ANALYSE COÛT-BÉNÉFICES	28

I. RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Conformément aux critères de l'OCDE pour l'évaluation de l'assistance au développement, la méta-évaluation suivante analyse les interventions entreprises par la Coopération Luxembourgeoise au Développement dans le sous-secteur de la formation professionnelle dans les domaines de l'hôtellerie et du tourisme dans quatre pays partenaires : le Cap vert, le Nicaragua, le Laos et le Vietnam. Elle vise à fournir un groupe de conclusions basées sur la documentation existante, les évaluations précédentes et une mission menée au cours du premier trimestre 2014.

L'équipe chargée de mener l'évaluation a analysé la pertinence des interventions et conclu que les objectifs généraux et particuliers soutiennent le cadre et les stratégies politiques et de la Coopération Luxembourgeoise, et des pays partenaires. Les projets répondent à un besoin évident du secteur touristique, actuellement en pleine croissance, et promeuvent la création d'emplois formels pour les jeunes. Ils fournissent aussi une main-d'œuvre qualifiée locale aux secteurs du tourisme et de l'hôtellerie. Toutefois, les groupes de discussion ont démontré que le programme d'organisation n'est pas parvenu à fournir une solution sur mesure intégrant le secteur privé.

Selon les divers résultats prévus énoncés dans la documentation relative aux projets, les interventions ont atteint la majorité des objectifs et des résultats en développant pour le personnel pédagogique la capacité de fournir une formation de meilleure qualité, en améliorant les infrastructures, en créant des programmes scolaires et en éditant des manuels, et en renforçant en fin de compte l'employabilité des diplômés. Toutefois, il a été jugé nécessaire de développer les projets existants ou d'en formuler de nouveaux afin d'atteindre les objectifs plus complexes.

Après considération des activités prévues, du coût et de la durée de ces activités ainsi que des procédures de gestion, il a été démontré que les projets ont eu des difficultés à équilibrer construction des infrastructures et activités de formation des formateurs. De plus, le cadre des interventions s'est avéré particulièrement ambigu au regard de la durée prévue et des ressources humaines allouées. À cela est venu s'ajouter le manque d'alternatives pour chaque activité. Le potentiel de ces interventions a ainsi été compromis et leur efficacité mise en péril.

Malgré ces problèmes, les projets, en ouvrant de nouvelles écoles ou en apportant des améliorations aux institutions existantes, en mettant en valeur les capacités des formateurs et en développant du matériel pédagogique, ont permis aux étudiants de bénéficier d'une formation de qualité. On a pu observer au cours des missions d'autres améliorations au niveau de la situation professionnelle et financière de certains bénéficiaires. On considère que l'amélioration de la formation dans le secteur du tourisme a eu pour effet d'augmenter le potentiel d'employabilité des diplômés du secteur, ce qui a accru le potentiel de revenus des diplômés et s'est révélé bénéfique pour les familles et les communautés. Cela n'a néanmoins pas pu être confirmé par des informations précises en raison de l'absence de données de base permettant de mesurer avec précision l'impact des interventions sur la réduction de la pauvreté.

En outre, cet impact a été influencé par divers facteurs internes et externes spécifiques à chaque pays. Parmi ces facteurs, différents documents et entretiens ont révélé que l'entretien de bons rapports avec l'État facilitait la mise en œuvre des projets, mais que les décisions politiques prises au niveau national diminuaient ou différaient parfois les effets desdits projets.

En examinant la durabilité de ces projets au niveau institutionnel, technique et financier, la recherche démontre que les contreparties ont, dans leur propre pays, les capacités managériales, techniques et financières de maintenir la formation à un haut niveau de qualité. Cette affirmation est toutefois soumise aux changements politiques et à la capacité des gouvernements à comprendre les défis posés par le développement du tourisme national. Pour maintenir la viabilité des projets après le retrait de la Coopération Luxembourgeoise, les contreparties devront garantir une allocation budgétaire suffisante et renforcer l'intégration du secteur privé.

En plus des principaux critères de l'OCDE, les faits révèlent un manque de coordination à l'échelle nationale au niveau de la formation professionnelle dans les domaines de l'hôtellerie et du tourisme. L'apprentissage transdisciplinaire était souvent inexistant et le savoir-faire développé est semble-t-il resté cantonné au niveau local, et, malheureusement, il n'y a pas eu de partage des expériences. En outre, le contrôle des interventions s'appliquait souvent plus à des activités opérationnelles (gestion de projet) qu'au suivi des résultats escomptés. Les procédures actuelles traduisent clairement un manque de données de base permettant de mesurer et de suivre les interventions.

Pour conclure, l'évaluation a montré que les efforts fournis pour atteindre les objectifs ont été importants et ont amélioré la capacité de formation professionnelle des pays partenaires dans les domaines de l'hôtellerie et du tourisme. Toutefois, certains problèmes signalés et certaines solutions imaginées ont minimisé l'effet des contributions. On considère que le travail fourni actuellement dans le but de tirer des enseignements des précédents projets sera bénéfique à de futures interventions.

Par conséquent, l'équipe recommande principalement de :

- consacrer plus de temps à la création des premières étapes du projet afin de déterminer des actions détaillées et de formuler un programme complet qui incorpore une stratégie de sortie et analyse tant les risques que l'impact ;
- développer une structure de suivi du projet dotée d'un format standardisé de collecte des données, d'indicateurs de performance clés associés à chaque phase de mise en œuvre, et d'étapes importantes qui suggéreront la réussite d'une phase ;
- améliorer la communication entre les actionnaires, en particulier en renforçant la participation du secteur privé.

1.1 GRILLE SYNTHÉTIQUE DES RECOMMANDATIONS

<p>Évaluer les demandes de projets</p>	<p>Il conviendrait de procéder à l'évaluation au cours de la phase initiale de formulation afin d'établir un cadre de projet doté d'une échelle, d'une durée, d'un budget et d'une proportion de ressources humaines plus réalistes.</p> <p>Cette phase préparatoire devrait inclure une analyse en profondeur de la structure macro du secteur, identifier les différents acteurs à tous les niveaux, ainsi que les failles du secteur (soit les manques techniques, soit l'absence de capacité à procéder à une mise en œuvre correcte).</p>
<p>Améliorer l'activité de suivi des projets</p>	<p>Le suivi du projet semble être incomplet. L'équipe chargée de mener la méta-évaluation recommande de poursuivre le contrôle</p>

	<p>opérationnel des interventions et de mettre en place une nouvelle approche de suivi visant à évaluer régulièrement les résultats escomptés.</p> <p>Le suivi des apports devrait continuer à faire partie des responsabilités de la contrepartie, mais être assigné à un point focal. En outre, les indicateurs de performance clés doivent être définis au début de l'intervention, et inclure la fréquence de collecte des données.</p> <p>L'objectif étant de développer la capacité de la contrepartie à suivre efficacement des projets par le biais d'une approche axée sur les résultats.</p>
Créer une approche axée sur les résultats	<p>Il est crucial de créer un cadre logique comportant des objectifs clairement définis et préconisant des actions qui s'y rapportent et qui sont liées aux résultats. L'atteinte de ces résultats indiquera le taux de réussite du projet dans un certain laps de temps, étant donné que les actions doivent être accomplies en fonction d'un certain délai. Si l'on sait qu'une série d'actions mises en œuvre dans un laps de temps prédéterminé mènera à un résultat spécifique, on peut considérer que l'objectif a été atteint.</p>
Définir un programme de sortie	<p>Un projet d'assistance technique ne doit pas être considéré comme un travail de développement perpétuel. Tout projet doit avoir un début et une fin.</p> <p>Les modalités de la fin du projet, ou tout simplement une stratégie de sortie, doivent être introduites au début de la phase de conception, lorsque les experts sont encore en train de réfléchir aux actions spécifiques à entreprendre pour répondre à la demande. Certaines de ces actions combinées devraient permettre de fixer des étapes importantes. Il importe d'identifier des indicateurs (quantitatifs et qualitatifs) qui seront signalés une fois une étape atteinte. C'est au moment où toutes les étapes sont atteintes qu'un projet touche à sa fin et peut par conséquent être cédé à la contrepartie locale pour qu'il se l'approprie totalement.</p> <p>Il conviendrait également de développer une phase de transition en partant de deux angles différents : les ressources financières et les ressources humaines. Le premier angle pourrait être facilement éliminé une fois atteint un certain niveau de durabilité financière. C'est plus compliqué en ce qui concerne les ressources humaines. Tout dépend de l'habileté des contreparties locales à atteindre un niveau de développement acceptable et à poursuivre le projet eux-mêmes. On pourrait envisager comme processus de transition qu'un conseiller externe soit assigné au projet pour une période prolongée.</p>
Se concentrer sur le programme principal de l'école	<p>La mise en œuvre de chaque programme de cours doit prendre en compte les conditions relatives aux étudiants potentiels, comme les frais et la disponibilité (les petits hôtels ne peuvent pas financer les employés célibataires et les chaînes d'hôtel ont un</p>

	<p>programme de formation interne).</p> <p>L'équipe chargée de mener la méta-évaluation recommande de continuer à mettre l'accent sur le programme scolaire principal. La formation prolongée ne peut être considérée comme une source de revenus supplémentaire que si les professionnels reconnaissent la capacité de l'école à former de nouveaux entrants dans la population active. Un programme de formation prolongée devrait par conséquent être indépendant et procéder à sa propre estimation des coûts, en prenant en compte les salaires des professeurs, le matériel pédagogique, et les frais aussi bien fixes que variables.</p>
<p>Renforcer les contributions du secteur privé</p>	<p>Dans le cas de la Coopération Luxembourgeoise, le secteur privé doit jouer un rôle dans la garantie de la durabilité.</p> <p>Néanmoins, la gestion d'une école par un organisme privé (ou sans intervention de l'État) ne constitue pas un PPP. Si de futurs projets souhaitent mettre en œuvre des PPP, il conviendra d'instaurer un lien plus fort avec le secteur privé pour que les entités publiques et privées travaillent ensemble à l'atteinte d'un objectif commun. Le secteur privé et l'État doivent être impliqués dans les processus de communication et de prise de décisions, et le secteur privé doit être un membre actif du comité de pilotage et être consulté aussi régulièrement que les organismes gouvernementaux.</p>

II. INTRODUCTION

La Coopération Luxembourgeoise a pour objectif d'éradiquer la pauvreté dans les pays en développement. Conformément aux Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) 2015, la Coopération Luxembourgeoise entreprend des interventions dans le domaine de la formation professionnelle qui ont un impact sur le développement local. En outre, la Coopération Luxembourgeoise est impliquée dans le développement de standards de qualité et d'efficacité pour l'assistance internationale au développement via les « Forums successifs sur l'efficacité de l'aide et de l'assistance », le dernier ayant eu lieu en 2014 à Mexico et s'étant concentré en particulier sur une collaboration proactive avec le secteur privé. La Coopération Luxembourgeoise compte parmi ses membres le Ministère des Affaires Etrangères du Grand Duché de Luxembourg, son agence de développement LuxDev, des organisations multilatérales et des ONG.

La Coopération Luxembourgeoise est active dans dix pays partenaires choisis en fonction de l'indice de développement humain (IDH) établi par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), et fait partie des cinq premiers pays industrialisés qui dépensent plus de 0,7% de leur produit national brut (PNB) dans l'Aide Publique au Développement (APD). L'APD de la Coopération Luxembourgeoise est gouvernée par des programmes de coopération multi-annuels officialisés par les Programmes Indicatifs de Coopération (PIC).

Basée sur les spécifications établies par le Ministère des Affaires étrangères, la méta-évaluation suivante analyse les interventions entreprises par la Coopération Luxembourgeoise au Développement dans le sous-secteur de la formation professionnelle dans les domaines de l'hôtellerie et du tourisme dans quatre pays partenaires : le Cap vert, le Nicaragua, le Laos et le Vietnam. Elle vise à fournir un groupe de conclusions basées sur la documentation existante, les évaluations et la mission précédentes. Elle servira de tremplin aux Directives des Meilleures Pratiques. Les conclusions qui suivent ont été établies par le biais d'un instantané, pris au cours du premier trimestre 2014, de divers projets menés au Cap Vert (CVE/059), au Nicaragua (NIC/013, NIC/018, prolongation du NIC/018), au Laos (LAO/020) et au Vietnam (VIE/002, VIE/009, VIE/015 et VIE/031). Les projets en sont actuellement à différents stades de leur cycle de vie, mais ont utilisé l'approche standardisée développée par la Coopération Luxembourgeoise, de l'identification et de la formulation de l'assistance technique au processus de mise en œuvre, en passant par la fermeture de projets.

Le secteur touristique des quatre pays partenaires est en pleine croissance et bénéficie de la mise en place de programmes de développement actuels et futurs. Ces pays partenaires se sont également engagés à créer des emplois formels pour les jeunes et à former de la main-d'œuvre qualifiée dans le secteur de l'hôtellerie locale. Les pays ont dû faire face à une forte augmentation du nombre de touristes internationaux, et le tourisme s'est avéré être le secteur le plus susceptible d'aide ces pays à créer des emplois et à générer des réserves de change. Le tourisme peut faciliter l'intégration de l'économie d'un pays dans le village mondial et donner une image positive du pays. Ces quatre pays ont un incroyable potentiel en termes d'histoire, de nature et de culture. Pour soutenir le développement durable, ils doivent posséder une main-d'œuvre qualifiée pour pouvoir gérer la croissance du tourisme.

2.1 OBJECTIF

L'objectif de cette méta-évaluation est de synthétiser les résultats des évaluations des interventions entreprises précédemment par la Coopération Luxembourgeoise dans le sous-secteur de la formation professionnelle dans les domaines de l'hôtellerie et du tourisme. Ces

programmes ont été mis en œuvre dans quatre pays partenaires : le Vietnam, le Nicaragua, le Cap Vert et le Laos.

La méta-évaluation se concentre sur deux critères en particulier : l'impact des interventions sur le développement local et la diminution de la pauvreté, et la durabilité. Toutefois, elle juge aussi la pertinence et l'efficacité (à la fois du point de vue des résultats atteints et du point de vue de l'utilisation optimale des ressources employées) de ces interventions, ainsi que les conclusions, les enseignements tirés des précédentes évaluations et les recommandations identifiées au cours de ces évaluations (intermédiaires et finales). Des points spécifiques au sous-secteur de la formation professionnelle dans les domaines de l'hôtellerie et du tourisme y sont également analysés.

Enfin, la méta-évaluation examine la coordination et l'harmonisation de l'assistance technique avec d'autres agences de développement, et l'alignement des interventions avec le cadre stratégique de la Coopération Luxembourgeoise, ainsi que les stratégies nationales.

2.2 MÉTHODOLOGIE

L'objectif global des programmes d'intervention de la Coopération Luxembourgeoise est de développer une main-d'œuvre qualifiée issue des couches les plus basses de la strate sociale et visant les secteurs de l'hôtellerie et du tourisme. Eurofin Hospitality a constitué une équipe interdisciplinaire dotée d'une expérience internationale dans la conception de projets et le secteur privé. Les membres de cette équipe se sont concentrés dans le cadre de la méta-évaluation sur :

- le secteur touristique,
- le secteur hôtelier,
- la formation professionnelle,
- les études d'hôtellerie.

L'équipe chargée de mener la méta-évaluation était composée de deux experts internationaux : l'un était spécialiste en économie du tourisme, et l'autre, spécialiste en développement des ressources humaines dans le secteur hôtelier. Les données statistiques recueillies auprès de sources internationales comme la Banque Mondiale, le Conseil mondial des voyages et du tourisme (WTTC) et le PNUD ont permis à l'équipe de vérifier et de valider le statut de secteurs à fort potentiel de croissance économique des domaines du tourisme et de l'hôtellerie. En outre, ces experts sont depuis longtemps familiarisés aux pays en développement et à l'assistance technique bilatérale, ce qui a contribué à la validation de l'approche de mise en œuvre du projet.

L'équipe a été aidée dans chaque pays par un consultant national qui a pu faciliter la collecte des informations, la compréhension interculturelle et la reconnaissance au niveau local, et se charger de la logistique et de l'organisation des réunions. De plus, chaque pays avait à disposition un gestionnaire de projet employé par Eurofin. En plus de leurs compétences en matière de gestion de projets, les gestionnaires ont inclus l'hôtellerie, la science de gestion et la formation en développement financier et économique dans le projet. Ils ont joué un rôle clé au niveau de l'interface entre l'évaluation et les équipes de mise en œuvre.

Une analyse de la documentation a été entreprise afin de permettre à l'équipe des conseillers de créer l'infrastructure des actionnaires et :

- d'identifier tous les acteurs, de la Coopération Luxembourgeoise (au Luxembourg et dans chaque pays) à la contrepartie nationale et aux bénéficiaires directs et indirects (publics et privés) ;
- de développer la méthodologie pour compléter la documentation existante par des données qualitatives et quantitatives ;
- d'identifier les données manquantes et nécessaires à la méta-évaluation.

La collecte des données s'est effectuée en deux phases et a donné lieu aux Rapports par pays. La première phase s'est effectuée auprès de membres de la Coopération Luxembourgeoise basés au Luxembourg (LuxDev inclus) et consistaient en diverses réunions et entretiens ; la seconde s'est déroulée sur place, dans chaque pays. Les visites dans les pays comprenaient des entretiens avec des employés de la Coopération Luxembourgeoise, des inspections d'écoles et des rencontres avec des bénéficiaires, les secteurs privé et public pour lesquels des directives en matière d'entretiens et de groupes de discussion ont été spécialement élaborées. Les entretiens ont été menés avec des représentants officiels du secteur public, tandis que les groupes de discussion ont été organisés uniquement avec le secteur privé.

Les Rapports par pays ont été soumis à la Coopération Luxembourgeoise pour être commentés et validés. Ces Rapports, au même titre que les documents existants produits par la Coopération Luxembourgeoise, constituent le fondement de l'analyse de la méta-évaluation.

2.3 LIMITATIONS

L'analyse qui suit se fonde sur des données qualitatives et quantitatives. Toutefois, au cours de l'exécution du mandat, des divergences ont pu être observées au niveau de certaines données, et nous n'avons pas été en mesure d'en valider d'autres. Nous n'avons pas pu collecter toutes les données appropriées non plus. Cela a eu un impact sur le degré d'analyse de l'assistance technique.

III. CRITÈRES D'ÉVALUATION

La Coopération Luxembourgeoise conçoit les interventions comme les moteurs de la croissance économique et du développement social. Les demandes d'assistance technique reçues de pays partenaires avaient trait au soutien de la création de capacités dans le secteur de l'hôtellerie et du tourisme. La Coopération Luxembourgeoise a alors élaboré des projets qui se concentraient sur la formation des formateurs et sur la création de matériel et d'infrastructures pédagogiques. Les résultats escomptés étaient l'ouverture d'écoles modernes pour le secteur et un programme scolaire pour la formation professionnelle dans les domaines du tourisme et de l'hôtellerie.

TABLEAU 1 – LES INTERVENTIONS DE LA COOPÉRATION LUXEMBOURGEOISE DANS LE SOUS-SECTEUR DE LA FORMATION PRO DANS LES DOMAINES DU TOURISME ET DE L'HÔTELLERIE

	CAP VERT	NICARAGUA	LAOS	VIETNAM
Budget total	13 768 642 EUR	13 215 904 EUR	8 725 000 EUR	13 759 499 EUR
Nom du projet	CVE/059, Prolongation de CVE/059	NIC/013, NIC/018, Prolongation de NIC/018	LAO/020	VIE/002, VIE/009, VIE/015, VIE/031
Durée de l'intervention	2006–2014	2003–2013	2008–2016	1996–2014
Réalisations	Ouverture de l'Escuela de Hoteleria e Turismo de Cabo Verde (EHTCV)	Ouverture de l'Escuela Nacional de Hotelería (ENAH) en 2007 et de la Casa Luxemburgo à Pochomil	Cinq salles de classe pour l'Institut National du Tourisme et de l'Hôtellerie du Laos et le restaurant d'application The Balcony à Luang Prabang	Villa Hue École hôtelière de Danang
	Équipement	Équipement	Équipement	Équipement
	Programme scolaire	Programme scolaire	Programme scolaire	Programme scolaire national d'hôtellerie*
	Formateurs formés	Formateurs formés	Formateurs formés	Formateurs formés

* Créé avec l'Administration Nationale du Tourisme au Vietnam (VNAT), non validé par le gouvernement vietnamien

3.1 IMPACT

Dans cette section, le rapport évalue la réussite des objectifs généraux et particuliers des interventions, ainsi que les effets désirés et non désirés sur les bénéficiaires.

Les tableaux en annexe indiquent les objectifs globaux et particuliers des interventions pour chaque pays, ainsi que les résultats escomptés.

Il apparaît clairement, si l'on se base sur les vrais résultats, que les objectifs n'ont été atteints que partiellement. En créant de nouvelles écoles ou en rénovant des institutions existantes, en formant des formateurs et en développant du matériel pédagogique, les interventions ont permis aux étudiants de bénéficier d'une formation de qualité. Même si les projets ont contribué au développement socio-économique du pays partenaire, la diminution du degré de pauvreté n'a pu être mesurée correctement, aucune initiative favorable aux pauvres n'ayant pu être identifiée.

Les interventions ont permis d'ouvrir de nouvelles écoles ou d'apporter des améliorations à celles qui existaient déjà. Elles ont grandement contribué aux infrastructures physiques et à l'acquisition d'équipement, et leur exécution a été stimulée par la création de matériel pédagogique (programmes et manuels scolaires). En outre, le personnel de ces établissements a eu la possibilité d'exercer des activités génératrices de capacités. Ces activités visaient les capacités à diriger des écoles, à créer le matériel pédagogique nécessaire et à mettre son contenu à disposition des étudiants (formation des formateurs).

Nous avons pu quantifier le nombre de bénéficiaires directs (ceux qui ont été formés directement dans le cadre des interventions) et de bénéficiaires indirects (les étudiants). Comme le montre le tableau ci-dessous, les informations sont incomplètes et nous n'avons pas été en mesure de confirmer ces chiffres. Les renseignements reçus de différentes sources se contredisaient. Nous avons basé nos résultats sur les informations communiquées par les écoles. En outre, le nombre exact d'étudiants issus des couches inférieures de la strate sociale n'est pas indiqué, et par conséquent, nous n'avons pas pu valider l'impact sur la diminution de la pauvreté.

Les interventions ont eu un impact certain, mais, en raison de l'absence d'une série standardisée d'indicateurs, il n'a pas été possible de compiler régulièrement les données, et, par conséquent, de mesurer l'impact réel.

TABLEAU 2 – NOMBRE DE BÉNÉFICIAIRES DES INTERVENTIONS

PAYS/BÉNÉFICIAIRES	CAP VERT (059)	NICARAGUA (013, 018, 018e)	LAOS (020)	VIETNAM (031)
Personnel formé dans le pays	9	n/a	18 ¹	136
Professeurs formés dans le pays	20	n/a	–	287
Professeurs envoyés au Luxembourg ou dans d'autres pays	13	n/a	18	73 ²
Étudiants	273	n/a	55	15 453
Diplômés	207	749	0	
Secteur privé	n/a	24 758	966	3 300

SOURCE : LUXDEV, 2014

¹ Les 18 bénéficiaires directs partagent leur temps entre l'enseignement et les tâches administratives.

² Depuis 2000, pas seulement VIE/031

TABLEAU 3 – NOMBRE DE BÉNÉFICIAIRES DIRECTS ET INDIRECTS

PAYS/BÉNÉFICIAIRES	CAP VERT	NICARAGUA	LAOS (LAO/020)	VIETNAM (VIE/031)
Bénéficiaires directs	42	–	18	423
Bénéficiaires indirects	480	25 507	1 021	18 826

SOURCE : LUXDEV, 2014

En ce qui concerne l'impact qualitatif des interventions sur les bénéficiaires directs, les formateurs formés à l'étranger ont développé de meilleures capacités d'enseignement. Ces professeurs ont souvent acquis des compétences en cuisine, très recherchées dans le secteur privé. Ces capacités ont contribué à renforcer l'attractivité des étudiants diplômés de ces écoles, mais aussi celle des professeurs. Malheureusement, certains enseignants ont quitté les écoles et ont rejoint le secteur privé. Il n'existe aucun accord contractuel conclu entre eux et les écoles qui garantisse leur fidélité à ces écoles à leur retour de l'étranger. On pourrait dire que les interventions ont eu un impact sur le niveau de vie des professeurs qui ont intégré le secteur privé dans le but de percevoir un meilleur salaire, mais que cela ne correspondait pas aux objectifs.

Si l'on considère la forte demande d'employés qualifiés dans tous les pays, ainsi que la qualité de la main-d'œuvre existante, les compétences acquises par les diplômés leur ont permis de mieux pénétrer le marché du travail. Ceux-ci sont, pour la même raison, plus susceptibles de trouver des emplois officiellement déclarés. Au Laos, par exemple, l'équipe a pu apprendre que les emplois du secteur hôtelier étaient perçus comme des postes de bas niveau. L'intervention est en train de changer cette perception en offrant de vraies opportunités de carrière.

Pour évaluer l'impact sur les bénéficiaires indirects, nous avons eu recours à deux champs d'analyse : le nombre d'étudiants qui ont intégré le marché de l'emploi et la façon dont le secteur privé perçoit ces étudiants.

Le nombre de nouveaux entrants sur le marché de l'emploi n'est disponible que pour le Vietnam et concerne le dernier projet (VIE/031). En moyenne, 90% des étudiants diplômés sont entrés sur le marché du travail. Dans l'ensemble, les écoles savent combien d'élèves sortent diplômés, mais malheureusement, ils ne disposent pas d'une méthode de tracking leur permettant de les suivre après la fin de leur cursus, ce qui a ralenti l'analyse de l'impact des interventions sur les bénéficiaires indirects par l'équipe chargée de mener la méta-évaluation. Même chose pour ceux qui ont reçu une formation continue : nous n'avons pas pu évaluer la progression de leur carrière.

La perception du secteur privé a été analysée par le biais de questionnaires, d'entretiens individuels et de groupes de discussion. Dans l'ensemble, les membres du secteur privé sont satisfaits du soutien apporté au secteur pour l'amélioration de la qualité de la main-d'œuvre. Toutefois, l'impression suscitée par les étudiants en stage n'a pas été totalement positive. Les membres du secteur privé ont mentionné que les diplômés n'ont pas été rapidement opérationnels et qu'il leur manquait certaines compétences clés. L'importance accordée aux compétences techniques a mené à la sous-estimation des exigences du secteur de l'hôtellerie en matière de présentation et d'attitude. L'équipe a constaté que l'on mettait beaucoup l'accent sur la formation dans le domaine des produits alimentaires et des boissons. Il est vrai qu'il y a plus d'emplois disponibles dans les cuisines et les services de restauration. Il manque toutefois une analyse préliminaire des vrais besoins du secteur de l'hôtellerie locale. Cela aurait justifié le choix de formation et intégré la dimension du secteur privé.

Le secteur privé joue un rôle équilibrant important dans le sens où il facilite la mise en œuvre du projet et réduit les risques encourus lors des changements de gouvernement. Le secteur peut accroître l'effet de levier lorsqu'il doit prendre en compte des décisions prises unilatéralement par le gouvernement. Le gouvernement vietnamien a privilégié le nombre de diplômés au détriment de la qualité de la formation. Malgré la croissance du marché du tourisme, le secteur privé n'a pas accepté d'employés moins qualifiés en raison de l'impact que cela pourrait avoir sur la qualité de leurs services. Dans le cas du Cap Vert, l'obligation de financer l'école a incité l'État à faire pression en faveur d'une plus grande production d'activités génératrices de revenus (par ex. la pâtisserie, la restauration, etc.). Le secteur privé considèrerait les activités génératrices de revenus comme de la concurrence déloyale et une forme de lutte contre le gouvernement.

Au Nicaragua, comme indiqué dans le tableau ci-dessous, les changements survenus dans l'administration ont modifié l'orientation du gouvernement dans sa globalité. L'établissement d'un lien plus fort avec le secteur privé aurait pu atténuer l'influence de ce facteur externe. S'il avait été considéré comme un membre du comité de pilotage, le secteur privé aurait eu l'occasion de se faire entendre.

TABLEAU 4 – CHANGEMENTS SURVENUS AU SEIN DE L'ADMINISTRATION DU NICARAGUA

Administration 2002-2006 du président Bolaños	Administration 2007-aujourd'hui du président Ortega
Centralisée	Décentralisée
Programmes de formation plus longs	Programmes de formation plus courts
Secteur privé perçu comme le client	Employés et étudiants perçus comme des clients, création d'emplois
Marché cible : tout le secteur touristique	Marché cible : PME uniquement
Admissions sélectives	Admissions en masse
Formation à un coût raisonnable	Formation gratuite
Programme scolaire étendu (histoire, apprentissage de l'anglais)	Programme strictement professionnel (anglais réintroduit ultérieurement dans le programme)

SOURCE : LUXDEV, FÉVRIER 2014

En examinant les projets évalués, on a remarqué que le comité de pilotage s'est montré partial et a été mis en place pour des raisons politiques. On ne sait pas bien comment les membres ont été choisis et quels rôles et responsabilités leur ont été assignés. L'orientation du projet et la plupart des décisions techniques ont été dévolues à un petit groupe de membres dans le but de satisfaire un besoin politique.

LE CAS DU LAOS

Des discussions formelles et informelles entre le conseiller technique en chef, le bureau régional de LuxDev, le Ministère des Affaires étrangères et la contrepartie ont régulièrement eu lieu au Laos. Ces discussions ont abouti à la prise de décisions techniques, tandis que les

décisions stratégiques ont été prises au cours des réunions du comité de pilotage, qui se sont tenues pendant environ un an. Toutefois, la participation au comité de pilotage a révélé que la plupart des décisions, comme la non-participation de la Coopération Luxembourgeoise au développement d'un « hôtel d'application », avaient déjà été appliquées et les principaux actionnaires informés. Le comité de pilotage n'était ainsi nécessaire que pour donner un caractère officiel aux décisions et pour procéder aux étapes suivantes. Le format n'a pas plu à tout le monde et a engendré quelques déceptions.

Les comités de pilotage et d'autres mécanismes de gestion sont essentiels pour garantir la coordination et l'orientation des projets. L'équipe chargée de mener la méta-évaluation n'a pas pu déterminer l'existence d'une procédure standard. La structure et la procédure de gestion mises en œuvre sont différentes dans chaque pays. Nous ne sommes pas en mesure d'évaluer si elles ont été choisies en fonction des particularités des pays. Il est important d'établir une procédure de prise de décision et d'institutionnaliser les différents organes, leur degré d'autorité, leurs responsabilités et la fréquence à laquelle ils se rencontrent. Nous avons pu assister à de nombreuses réunions annuelles, mais à très peu de consultations mensuelles. Si on maintenait la procédure dans le but d'organiser ces rencontres quand elles sont nécessaires, elle deviendrait réactive et non proactive.

3.2 DURABILITÉ

Dans cette section, le rapport examine la durabilité des interventions. Il détermine si les bénéfices générés par une activité sont susceptibles de perdurer après le retrait du financement assuré par la Coopération Luxembourgeoise. L'équipe chargée de mener la méta-évaluation a également pris en compte l'appropriation locale et le niveau de capacité de la contrepartie à garantir une continuation.

Nous avons suivi les axes présentés ci-dessous.

Axe institutionnel	Analyse la capacité des actionnaires locaux, notamment les contreparties, à s'approprier le projet ainsi qu'à donner la priorité à sa viabilité et à la garantir après le retrait de la Coopération Luxembourgeoise
Axe technique	Se concentre sur la capacité des contreparties et des écoles à fournir une main-d'œuvre qualifiée adaptée à l'environnement professionnel local et répondant aux besoins
Axe économique	Examine si les contreparties sont capables de subvenir aux besoins financiers, et s'il existe d'autres sources de revenus disponibles pour garantir la viabilité des interventions

Les pays partenaires ont les capacités techniques, managériales et financières de garantir la durabilité des interventions. Au moment de l'évaluation, des budgets ont été alloués afin de garantir la continuation. Cette affirmation est néanmoins soumise aux changements politiques et à la capacité des gouvernements à comprendre les défis posés par le développement du tourisme national.

3.2.1 AXE INSTITUTIONNEL

Les organes gouvernementaux compétents des pays partenaires ont été impliqués tout au long de la mise en œuvre. Ils ont activement participé aux comités de pilotage et ont été fréquemment consultés. Le soutien reçu a été considérable et, dans certains cas, l'État a publié des décrets afin de faciliter les interventions. Au Laos, par exemple, les écoles sont gérées de manière autonome, mais bénéficient tout de même de subventions du gouvernement.

L'équipe chargée de mener la méta-évaluation a considéré que les décisions gouvernementales indépendantes constituaient une grave menace pour la durabilité. Le cas du Vietnam, exposé dans la section précédente, est un bon exemple. Le gouvernement a interprété à juste titre l'augmentation du nombre de touristes et des projets de construction d'hôtels comme un accroissement de la demande en ressources humaines dans le secteur hôtelier. Il a toutefois décidé, indépendamment de ce constat, d'augmenter le nombre d'étudiants dans les écoles d'hôtellerie sans évaluer de manière appropriée la capacité des écoles à accepter un plus grand nombre de candidats.

LE CAS DU CAP VERT

L'importance de la contribution du secteur privé aux interventions requiert une analyse de sa structure. Au Cap vert, il n'y a pas d'organisation par secteur pour les hôtels de différentes tailles répartis sur les différentes îles. Cela a nui à la participation active du secteur à la mise en œuvre du projet. Le projet aurait pu être utilisé pour organiser et renforcer les acteurs du secteur. Un secteur privé fort agissant sous l'égide du projet pourrait grandement contribuer à la durabilité, puisque les hôtels sont les clients finaux des étudiants fraîchement diplômés.

Les actionnaires non gouvernementaux (c.-à-d. le secteur privé) ont été consultés mais n'ont pas participé activement à la mise en œuvre du projet. Il a été indiqué que nombre des consultations qui ont eu lieu ressemblaient plus à des présentations qui exposaient des décisions déjà prises et laissaient peu de place aux ajustements. Au Vietnam, comme il a été indiqué ci-dessus, le secteur privé aurait pu être mis à profit pour tempérer la décision, prise de manière indépendante par le gouvernement, d'augmenter le nombre d'étudiants.

Comme il a été mentionné dans la section précédente, le rôle du secteur privé est capital. En ce qui concerne la durabilité, ce secteur pourrait garantir l'accès au marché de l'emploi pour les diplômés des écoles. Le secteur privé a été heureux d'apprendre que le gouvernement soutenait le secteur hôtelier. Plus important encore, il a salué le développement des ressources humaines dans tous les pays partenaires. Malheureusement, on trouve peu d'informations sur l'opinion publique et le soutien apporté par la société civile. L'indicateur permettant de mesurer le mieux possible l'opinion du public vis-à-vis de l'école serait l'accroissement du nombre de candidats. Nous n'avons pu collecter des données sur les candidats que pour le Cap Vert. En 2013, 876 personnes ont voulu entrer à l'Escola de Hoteleria e Turismo de Cabo Verde (EHTCV), et 383 d'entre elles ont été acceptées. Cette proportion montre que la population locale est intéressée par la perspective de fréquenter l'école. Comme nous n'avons pas de chiffres pour l'année précédente, il est plutôt difficile de tirer des conclusions claires.

Dans le cas du Vietnam, comme indiqué dans le tableau ci-dessous, l'augmentation progressive de l'accueil de nouveaux étudiants est le résultat de la combinaison de l'expansion des infrastructures et du désir de faire carrière. Cela suggère partiellement une opinion publique favorable à la formation dans les domaines du tourisme et de l'hôtellerie. Il est important de faire remarquer que, en 2013, les écoles ne sont pas loin d'atteindre leur capacité complète.

TABLEAU 5 – NOMBRE D’INSCRIPTIONS DANS LES NEUF ÉCOLES PUBLIQUES SOUS VIE/031

	VIETNAM	
	Nombre d’étudiants inscrits	Progression
2010	12 386	–
2011	12 767	+ 3%
2012	14 293	+ 12%
2013	14 418	+ 1%

SOURCE : MATRICE DES 9 ÉCOLES, INFORMATIONS GÉNÉRALES, LUXDEV, 2014

3.2.2 AXE TECHNIQUE

L’équipe chargée de mener la méta-évaluation a constaté que tous les pays partenaires disposent d’un personnel qualifié capable de gérer les écoles de façon appropriée, mais que le personnel assigné ne combine pas toujours toutes les qualifications et compétences requises, ce qui est problématique. On ne sait pas clairement comment ces professionnels sont choisis ou comment ils sont évalués avant de se voir attribuer leurs missions. Nous n’avons pas vu de description de poste indiquant les qualifications minimales, les compétences générales et particulières et les responsabilités principales. La possession de compétences non appropriées peut menacer la gestion de l’école et la durabilité des interventions.

Pour le moment, les écoles ne disposent pas d’un nombre suffisant d’employés qualifiés, et la formation spéciale est menacée. Il y a bien de nouveaux programmes scolaires et de nouveaux éléments de matériel pédagogique, mais le taux de renouvellement élevé des formateurs compromet la croissance de l’école. Comme il a été mentionné dans la section précédente, certains professeurs ayant acquis des compétences à l’étranger ont intégré le secteur privé. Au Laos, certains ont pris des emplois gouvernementaux. Il est courant, lorsqu’un employeur finance un programme de formation pour un membre du personnel, qu’un accord contractuel soit signé entre les deux parties. Le contrat pose des bases pour une période de trois ans au cours de laquelle le membre du personnel sera tenu de rembourser l’employeur respectivement à hauteur de 75%, 50% et 25%.

L’équipe chargée de mener la méta-évaluation a déterminé que le bas niveau d’appropriation locale peut mettre en péril la durabilité. Les contreparties ont été bien préparées à mener le projet, mais c’est la Coopération Luxembourgeoise qui en a en réalité pris la tête. Cela a donné naissance à deux problèmes liés l’un à l’autre. Le fait que la Coopération Luxembourgeoise soit techniquement plus capable de mener des projets constitue un défi pour les institutions moins compétentes dans ce domaine. Par conséquent, celles-ci dépendent du soutien de pays étrangers pour poursuivre le projet avec le même niveau de compétence. Il semble qu’aucun programme global ne soit ébauché au début du projet. Les programmes professionnels sont élaborés après le lancement ou au cours de la mise en œuvre du projet. Nous proposons qu’un document similaire (une étude de faisabilité) soit créé avant la formulation du projet. Par la suite et lors de la formulation est ébauché un programme de cession. Le PRODOC du Laos (version B) comporte un programme de 110 mots au minimum, sans inclure les actions, les étapes importantes, les indicateurs, etc.

Il convient de noter que les objectifs du projet sont ambitieux et ne sont pas alignés avec les ressources humaines disponibles sur place. L’envergure de ce projet a eu un impact sur la durée prévue initialement, ce que de nombreuses prolongations sont venues confirmer. Au

Laos, par exemple, le projet original envisageait dans six ans l'ouverture d'un centre de référence et la mise en œuvre d'un programme d'aide sociale ayant vocation à fournir des formations à des centres de formation en tourisme clés répartis dans tous le pays, et à les soutenir. Le projet a atteint son terme, mais le centre de référence ne dispose pas des infrastructures requises pour fournir une formation de qualité, et seule la moitié des formateurs formés est disponible. Par contre, on y trouve un restaurant doté d'équipements dernier cri qui n'accueille aucun étudiant. L'équipe chargée de mener la méta-évaluation considère que huit ans au minimum sont nécessaires pour la mise en œuvre d'un projet de cette envergure.

3.2.3 AXE ÉCONOMIQUE

Les projets mis en œuvre par la Coopération Luxembourgeoise ont appliqué un système de gestion des revenus axé sur l'absence de frais de scolarité ou sur des frais de scolarité modestes, et ont envisagé d'autres sources de revenus (par ex. le financement pas l'État et les cours extensifs de formation professionnelle) pour maintenir les opérations. Le tableau ci-dessous révèle des informations concernant les frais de scolarité.

TABLEAU 6 – FRAIS DE SCOLARITÉ APPLIQUÉS AUX DIFFÉRENTS PROJETS

CAP VERT	
Cours niveau V	10 000 CVE / mois
Cours niveau IV	9 000 CVE / mois
Cours niveau III	7 000 CVE / mois
NICARAGUA	
Pas de frais de scolarité	
LAOS	
Actuellement, tous les étudiants touchent une bourse d'études.	
Un programme de frais de scolarité est actuellement mis en œuvre. Ces frais vont de 1 000 à 1 500 USD par an.	
VIETNAM	
Niveau universitaire à plein temps (36 mois)	18 USD / mois (écoles publiques)
Niveau secondaire professionnel à plein temps (24 mois)	16,50 USD / mois (écoles publiques)
Niveau secondaire professionnel à plein temps (24 mois, école privée)³	36,50 USD / mois (école privée – division de l'espace) 63,50 USD / mois (école privée – cuisine professionnelle)

SOURCE : LUXDEV, 2014

L'équipe chargée de la méta-évaluation est certaine que les frais de scolarité ajoutés aux autres sources de revenus peuvent couvrir le budget global des opérations. Toutefois, il est

³ La seule école bénéficiaire hors du système public est le SaigonTourism Hospitality College.

impossible de déterminer avec précision dans quelle mesure les frais de scolarité contribuent aux frais en cours. Dans le cas du Cap Vert, l'équipe a pu apprendre que les étudiants paient 50% du budget total de l'école. À l'inverse, au Nicaragua, les étudiants ne sont pas tenus de payer des frais de scolarité. Au Vietnam, l'État fixe le montant des contributions des étudiants et il n'y a aucune indication d'une compensation financière au budget de l'école. Pour le Laos, il est prévu de mettre en place une sorte de bourse accordée par le gouvernement ou par une entreprise.

Le problème identifié par l'équipe chargée de la méta-évaluation est que la Coopération Luxembourgeoise dépend fortement du gouvernement local pour fournir le financement nécessaire. Il est important de noter que les projets ne peuvent pas espérer que le secteur privé paye les formations de base lorsque des taxes relatives au tourisme / à l'hôtellerie sont collectées au même moment dans le même but. En ce qui concerne le Cap Vert, le secteur privé a indiqué que les impôts relatifs au tourisme qui ont été payés ne sont pas utilisés en totalité pour soutenir le développement du secteur. Au Nicaragua, l'INATEC a décidé unilatéralement, sans s'être renseigné sur les types de cours de formation nécessaires, d'appliquer une taxe à 2% sur les salaires afin de couvrir financièrement la formation professionnelle.

Toutefois, le secteur privé est ouvert à la discussion et désireux de financer des cours ayant pour but d'améliorer les compétences techniques du personnel existant n'ayant jamais bénéficié d'une formation formelle. Les cours extensifs de formation professionnelle peuvent pleinement financer les écoles des marchés arrivés à maturité, dans lesquels les professionnels disposent de revenus suffisants pour payer. Les sociétés de ces marchés peuvent également recevoir des crédits d'impôt grâce aux formations ou percevoir des subventions du gouvernement. Par contre, dans les marchés moins matures, les cours extensifs de formation professionnelle ne peuvent pas remplacer les revenus générés par les frais de scolarité versés pour les formations de base du secteur hôtelier. L'idée d'alimenter le budget d'une école par d'autres sources de financement provenant par exemple d'un restaurant et/ou d'un hôtel situé(s) à l'intérieur de l'école, de services de restauration et de locaux loués pour des fonctions spéciales peut sembler irréaliste. On peut estimer de manière réaliste que les revenus générés par ces services pourront couvrir les biens et le matériel pédagogique, mais ne suffiront pas à couvrir les salaires et la maintenance des écoles, en particulier si l'équipement est cher.

En ce qui concerne la maintenance, l'équipement dernier cri installé dans les écoles occasionne des frais élevés et n'est pas durable. En outre, les compétences techniques nécessaires sur place ne sont pas toujours disponibles. L'utilisation permanente de l'équipement induit de fréquentes opérations de maintenance. Si les subventions publiques constituent la source de revenus de l'école, il est crucial que les États soient pleinement conscients des coûts de maintenance associés et qu'un budget soit alloué afin de garantir la durabilité économique. Malgré la conclusion d'un premier accord entre les contreparties dans le but de garantir le soutien financier des écoles, la réalité est différente. Un calcul indiquant les obligations et les responsabilités doit être présenté avec l'installation de l'équipement.

La durabilité sur le plan économique dépend fortement de la capacité du gouvernement à comprendre les défis associés à la possibilité d'autonomie des écoles hôtelières. Au Nicaragua, le gouvernement a sommé l'Escuela Nacional de Hotelería (ENAH) d'augmenter les services de restauration comme source de revenus pour qu'elle puisse subvenir à ses propres besoins financiers. L'école peut rivaliser sur les tarifs, mais pas sur l'efficacité ou la qualité des services proposés par le secteur privé. La seule solution possible serait de

maintenir les cafétérias financées par l'État. Mais les gouvernements pourraient également utiliser d'autres sources de revenus.

Au Cap Vert, une taxe sur le tourisme est collectée auprès des clients des hôtels. Celle-ci suffirait à couvrir les frais du personnel et de la maintenance de l'équipement de l'école. Le secteur privé a indiqué que l'impôt devrait être utilisé pour l'école, mais ce n'est malheureusement pas le cas. Il s'agit toutefois d'une source de financement importante qui devrait être explorée. Il serait utile de s'approprier les meilleures pratiques en vigueur dans d'autres pays, et il conviendrait de se mettre d'accord sur des moyens de durabilité financière lors des discussions menées avec les gouvernements pendant la phase précoce d'un projet.

Il importe de noter que les activités des centres de formation professionnelle ne peuvent pas être considérées autrement que comme des activités de formation. Le principal objectif de ces centres devrait consister à fournir des connaissances théoriques et pratiques aux futurs acteurs des secteurs de l'hôtellerie et du tourisme.

3.3 PERTINENCE

L'équipe chargée de mener la méta-évaluation a évalué la pertinence des interventions en déterminant dans quelle mesure la coopération technique fournie par la Coopération Luxembourgeoise a été alignée avec la stratégie en matière de tourisme national existante, la stratégie de formation professionnelle et toute autre stratégie de développement économique pertinente. L'équipe a également analysé la pertinence des interventions eu égard aux besoins du secteur. Pour finir, elle a entrepris d'évaluer le positionnement des interventions dans les pays partenaires.

Un document stratégique (PIC) visant à garantir un alignement entre les interventions et les objectifs de développement nationaux est négocié avec les pays partenaires. Les PIC créés après 2010 intègrent pleinement l'acquisition de compétences comme une section indépendante, ce qui indique que la Coopération Luxembourgeoise est consciente de la nécessité d'aligner les interventions avec les objectifs stratégiques et révèle l'importance qu'elle accorde à la transmission des connaissances aux contreparties. Toutefois, les PIC sont plutôt vagues et vastes. Ils devraient indiquer la nature des résultats propres au secteur escomptés dans chaque pays et les liens qui existent entre ces résultats et des interventions particulières. En outre, il devrait y avoir des critères spécifiques permettant de sélectionner des projets inclus dans un PIC. Cela contribuerait à l'amélioration de la transparence et de l'alignement stratégique.

TABLEAU 7 – TROIS GÉNÉRATIONS DE PIC ENTRE LA COOPÉRATION LUXEMBOURGEOISE ET LES PAYS PARTENAIRES

	CAP VERT	NICARAGUA	LAOS	VIETNAM
PIC I	2002–2005	2003–2006	2003–2006	2002–2005

Secteurs visés	Formation Santé Traitement des eaux Aide alimentaire	Formation Acquisition de capacités RH Santé Traitement des eaux	Santé Renforcement des ressources humaines Développement local et gouvernement local	Santé Formation professionnelle et développement des RH Développement rural et local
Contribution financière	33,5 millions EUR	23 millions EUR	18 millions EUR	35 millions EUR
PIC II	2006–2010	2007–2010	2007–2010	2006–2010
Secteurs visés	Formation Santé Traitement des eaux Aide alimentaire	Formation professionnelle Tourisme Santé Distribution et traitement des eaux	Santé Renforcement des ressources humaines Développement local et gouvernement local	Santé Formation professionnelle et développement des RH Développement rural et local
Contribution financière	45 millions EUR	31,6 millions EUR	35 millions EUR	50 millions EUR
PIC III	2011–2015	2011–2014	2011–2015	2011–2015
Secteurs visés	Formation Santé Traitement des eaux Aide alimentaire	Formation professionnelle Tourisme Santé Distribution et traitement des eaux	Santé Renforcement des ressources humaines Développement local et gouvernement local	Santé Formation professionnelle et développement des RH Développement rural et local
Contribution financière	60 millions EUR	35 millions EUR	35 millions EUR	42 millions EUR

La Stratégie Générale (2012) ambitionne des améliorations au niveau social dans le but d'éradiquer la pauvreté, et adopte dans ce but une orientation sectorielle, géographique et axée sur les partenariats. Dans l'ensemble, les interventions sont alignées avec la stratégie. Elles favorisent le développement social et contribuent à la réduction plutôt qu'à l'éradication de la pauvreté. Un alignement plus important avec d'autres agences de développement peut être envisagé afin de renforcer l'impact sur la diminution de la pauvreté. Au Vietnam, l'Union Européenne finance un programme de développement des capacités touristiques, qui développe un programme scolaire national. La Coopération Luxembourgeoise participe à des réunions organisées par l'UE mais limite sa participation à la collection d'informations, sans avoir un rôle actif. L'activité de formation des formateurs entreprise par la Coopération Luxembourgeoise au Vietnam n'est actuellement pas alignée avec le nouveau programme scolaire, et toute participation active renforcerait les activités existantes.

Les choix stratégiques faits avant 2012 se sont concentrés sur les interventions axées sur les projets, qui ne nécessitaient pas de relation plus étroite avec d'autres agences de

développement. La nouvelle Stratégie de Renforcement des Capacités (2012) est orientée vers une approche sectorielle et implique une collaboration et une coordination plus poussées avec les différents actionnaires.

Au niveau international, l'approche sectorielle constituait une réponse à l'existence avérée de défauts dans l'approche traditionnelle axée sur les projets. Dans les approches sectorielles, les fonds des projets contribuaient directement à la protection du secteur et étaient liés à une politique sectorielle placée sous l'autorité de l'État. Les caractéristiques clés d'une approche sectorielle sont les suivantes : i) un projet mené par le gouvernement du pays partenaire ; et ii) des efforts fournis conjointement par divers actionnaires pour soutenir le programme, qui incluent notamment le financement partagé du secteur et, par conséquent, le soutien de la politique de l'État. Les approches sectorielles ne sont toutefois pas possibles dans tous les pays et nécessitent d'entreprendre une évaluation approfondie du secteur aux niveaux macro-économique, politique et institutionnel avant les interventions. Au Nicaragua, le passage d'une approche traditionnelle axée sur les projets à une approche sectorielle a été observé par le biais de projets entrepris consécutivement par la Coopération Luxembourgeoise. Les interventions que celle-ci a menées au Vietnam et au Laos, par contre, restent très axées sur les projets. Les interventions de la Coopération Luxembourgeoise dans ces pays ont été bénéfiques aux secteurs du tourisme et de l'hôtellerie, mais sont demeurées locales et n'ont pas eu d'impact sur le secteur en général. Au Vietnam, le projet VIE/002 a créé un programme scolaire pour quatre écoles, mais celui-ci n'a jamais été officiellement reconnu par le gouvernement vietnamien. C'est fâcheux, si l'on considère que les quatre écoles appartiennent à l'État. Le projet LAO/020 a lui aussi été appliqué de manière isolée. Bien que le spectre du projet ait été plus large, sa mise en œuvre effective n'a pas eu d'impact sur le secteur en général.

LE CAS DU NICARAGUA

Conscient du potentiel des secteurs de l'hôtellerie et du tourisme dans les développements économique et social du pays, le gouvernement a souligné le besoin de développer une main-d'œuvre correctement formée. L'école hôtelière ENAH a comblé le manque grâce au soutien de la Coopération Luxembourgeoise. Des experts internationaux et des professionnels du secteur se sont alliés pour développer le système de formation professionnelle des secteurs de l'hôtellerie et du tourisme axé sur les compétences. Malgré les défis qui se posaient, l'expérience s'est avérée utile. Le projet NIC018 et les leçons qui en ont été tirées ont fourni la base du projet NIC023. Les programmes d'intervention initiaux de la Coopération Luxembourgeoise dans les domaines de la formation professionnelle et des études techniques se concentraient uniquement sur les secteurs de l'hôtellerie et du tourisme, mais leurs répercussions ont mené l'entité gouvernementale responsable de la formation professionnelle (l'INATEC) à revoir son approche pédagogique dans d'autres domaines : celui de l'agriculture et de la forêt, celui de l'industrie et de la construction, et celui du commerce et des services.

NIC/013 (2003) — *Contribue à l'amélioration des standards de qualité des services des secteurs de l'hôtellerie et du tourisme au Nicaragua et améliore la productivité et la compétitivité des sociétés du secteur.*

NIC/018 (2006) — *Contribue à l'amélioration des standards de qualité des services dans le secteur de l'hospitalité et du tourisme au Nicaragua et améliore la productivité et la compétitivité des sociétés du secteur.*

NIC/018 (extension) — *Contribue à la création du Programme National de Développement Humain (PNDH) dans le secteur de l'hôtellerie et du tourisme.*

Conformément au passage de l'approche axée sur les projets à l'approche sectorielle, la nouvelle stratégie devrait également être orientée vers une approche axée sur les résultats. L'Agence canadienne de développement international (ACDI) a l'une des meilleures approches axées sur les résultats appliquées aux projets d'assistance technique. Cette approche est définie comme « une approche de gestion basée sur le cycle de vie d'un programme ou d'un projet qui intègre les stratégies, les personnes, les ressources, les processus et les outils de mesure pour améliorer la prise de décisions, la transparence et la reddition de comptes. L'approche met l'accent sur l'atteinte des résultats, la mise en œuvre de mesures du rendement, l'apprentissage, l'adaptation ainsi que la production de rapports sur le rendement. »

APPROCHE AXÉE SUR LES RÉSULTATS

- Définir des **résultats escomptés réalistes, fondés sur des analyses appropriées** ;
- **déterminer clairement les bénéficiaires des programmes** et concevoir des programmes qui répondent à leurs besoins ;
- **faire le suivi des progrès en fonction des résultats et des ressources utilisées** en faisant appel à des indicateurs appropriés ;
- **déterminer et gérer les risques** tout en tenant compte des résultats escomptés et des ressources requises ;
- accroître les connaissances en **tirant des leçons de l'expérience et en les intégrant au processus décisionnel** ;
- **présenter des rapports** sur les résultats obtenus et les ressources utilisées.

Les rapports sur les progrès réalisés jusqu'à présent se sont concentrés sur les activités entreprises. Nous avons constaté la présence d'un décalage entre les activités et les résultats réellement obtenus (bénéfiques) en termes de développement des capacités. En identifiant et en obtenant les résultats escomptés, l'approche sectorielle pourrait être mieux évaluée en termes de pertinence stratégique. En outre, nous n'avons pas pu identifier de système d'évaluation (et non un processus d'évaluation) qui rendrait possible un suivi périodique des recommandations.

Il convient de noter l'importance que la Coopération Luxembourgeoise accorde à la gestion des contreparties. Son engagement a beaucoup contribué à l'appropriation des interventions au niveau local. Cette approche peut toutefois se révéler compliquée lorsqu'il est nécessaire de prendre des décisions rapides. Les institutions gouvernementales ont une chaîne hiérarchique très structurée et leur manque de flexibilité ne leur permet pas de prendre rapidement des décisions. Si des décisions sont prises sans leur consentement, le problème peut avoir un impact sur l'appropriation du projet. Pour remédier à cette difficulté, on pourrait par exemple mieux intégrer d'autres actionnaires (pas beaucoup) ayant des attentes différentes et réduire l'influence produite par le fait d'avoir un très petit nombre d'agents décisionnaires.

Le secteur privé joue en tant qu'agent un rôle important dans la garantie de l'alignement des interventions avec le marché de l'emploi. Les données montrent qu'une analyse des besoins

du secteur et une évaluation des actionnaires et des risques ont été entreprises dans chaque pays partenaire. Ces exercices ont permis de procéder à une identification préliminaire des problèmes et des manques existants dans le secteur du tourisme et dans la formation professionnelle en tourisme. Suivant cette optique, les interventions se sont révélées pertinentes eu égard aux besoins du pays en termes de contribution du tourisme au développement économique et pour la création d'emplois à destination d'une partie non privilégiée de la population.

TABLEAU 8 – INDICATEURS MACROS DES PAYS

	CAP VERT	NICARAGUA	LAOS	VIETNAM
Population jeune (15–24 ans)	21,4%	22,4%	21,3%	17,8%
Âge médian de la population	24 ans	24,2 ans	22 ans	29,2 ans
Croissance de la population	1,39%	1,02%	1,59%	1%
Population en-dessous du seuil de pauvreté (derniers chiffres disponibles)	21%	11,9%	33,9%	16,9%
Taux de chômage	7,6%	7,2%	1,9%	1,3%
IDH	0,586	0,599	0,543	0,617
Contribution directe des voyages et du tourisme au PIB (en millions de \$ US) ⁴	307	425	439	6395
Contribution totale des voyages et du tourisme au PIB (% du GDP)	39,3%	9,3%	14,6%	8,1%
Contribution directe des voyages et du tourisme à l'emploi (en % de part)	14,70%	3,60%	4%	3,40%

SOURCE : WORLD FACTBOOK DE LA CIA, PNUD, WTC

En effet, chaque pays partenaire se caractérise par une population jeune non qualifiée et une structure de formation professionnelle non adaptée à la demande croissante issue du secteur touristique (cf. tableau ci-dessus). De ce point de vue, les interventions étaient vraiment nécessaires. Malheureusement, l'analyse des besoins a été effectuée la plupart du temps à un niveau macro. Les projets ont recherché une pertinence au niveau du tourisme et de l'hôtellerie en adoptant la perspective du secteur privé, mais les résultats suggèrent que les interventions n'ont pas totalement répondu aux besoins du secteur. On peut en déduire que la participation limitée du secteur privé à la conception et à la mise en œuvre des projets en était partiellement la raison.

3.4 EFFICACITÉ (RÉSULTATS)

L'équipe chargée de mener la méta-évaluation a examiné ce qui avait déjà été réalisé au moment de l'évaluation (de janvier à avril 2014) en fonction des résultats escomptés mentionnés dans diverses pièces de documentation du projet. Cette analyse ponctuelle, mise

⁴ Conseil Mondial du Tourisme et des Voyages, 2012

en parallèle avec la formulation et la mise en œuvre antérieures, a permis d'identifier des facteurs qui influent sur les résultats de manière aussi bien positive que négative.

Selon les résultats figurant dans la documentation relative au projet, les interventions ont partiellement atteint les objectifs, qui étaient d'améliorer la capacité du personnel pédagogique à fournir une formation, de mettre à niveau les infrastructures et de créer des programmes scolaires et des manuels. En fin de compte, les interventions ont accru l'employabilité des diplômés. On a pu remarquer que, pour atteindre un objectif ambitieux, il était nécessaire de prolonger des projets existants et/ou d'en formuler de nouveaux.

Les trois résultats escomptés suivants s'appliquent dans les quatre pays partenaires :

- le renforcement de la capacité à transmettre les connaissances par la formation des formateurs ;
- l'amélioration ou la création d'infrastructures pour soutenir l'effort de transmission des connaissances ;
- la création d'un équipement mieux adapté aux besoins du marché, tel qu'un programme scolaire actualisé.

Ces résultats étaient essentiels et complémentaires pour l'apport aux étudiants de compétences précises nécessaires au soutien d'un secteur touristique et hôtelier en pleine croissance.

De manière générale, le renforcement de la capacité en ressources humaines dans les secteurs du tourisme et de l'hôtellerie tel qu'il est mentionné dans les différents PRODOC a été atteint. Comme l'indique la section sur l'impact, le nombre total d'étudiants est disponible, mais ne peut pas être validé en raison de l'existence de données contradictoires. Nous n'avons pas pu non plus contrôler la qualité de l'ensemble des compétences acquises. Il n'existe aucun mécanisme permettant de suivre les étudiants une fois qu'ils ont quitté l'école. Les discussions menées avec le secteur privé nous ont amenés à penser que les compétences techniques ont été acquises, mais qu'il manque aux diplômés des éléments clés pour le secteur : la communication, la présentation et l'attitude. Au Cap Vert, un grand hôtel a indiqué que ces trois éléments (compétences linguistiques incluses) faisaient partie des compétences standard du secteur hôtelier et que les candidats qui ne les possédaient pas n'étaient pas engagés. Selon le directeur général, les compétences techniques peuvent facilement être acquises sur le tas.

En termes de comportement, toutefois, les interventions ont changé la manière dont les jeunes perçoivent le secteur hôtelier et nous avons constaté une augmentation du nombre de candidatures. Au Laos, par exemple, l'équipe a pu apprendre que le secteur hôtelier était perçu comme un secteur de bas niveau. Les interventions ont permis au secteur d'offrir de vraies opportunités de carrière. Puisqu'il n'existe aucun système de collecte des données pour les étudiants diplômés, nous n'avons pas été en mesure d'évaluer la mobilité sociale et économique ascendante associée aux interventions.

En termes de résultats atteints, il n'est pas facile de procéder à une analyse coût-bénéfices (voir tableau ci-dessous), en partie en raison du manque de données disponibles et en partie en raison du manque de données fiables. On pourrait toutefois arguer du fait que, plus le niveau de développement humain est important, plus le coût par bénéficiaire est élevé, comme l'ont démontré le Laos et le Cap Vert. Ce constat peut néanmoins également s'expliquer par le fait que ces pays possèdent des infrastructures très limitées et ont besoin de plus de fonds pour

mettre en œuvre les projets. Toutefois, il importe d'établir cette analyse à des fins d'évaluation.

TABLEAU 9 – ANALYSE COÛT-BÉNÉFICES

PAYS/ BÉNÉFICIAIRES	CAP VERT (059)	NICARAGUA (013/18/18e)	LAOS (020)	VIETNAM (031)
IDH	0,586	0,599	0,543	0,617
COÛT (EUR.)	11 300 000	13 215 904	4 334 486	2 411 408
DURÉE	72 mois	153 mois	108 mois	48 mois
BÉNÉFICIAIRES FINAUX	480	25 507	1 021	46 220
RATIO	23 541,60	518,10	4 245,30	52 20

Nous avons constaté que du temps et un budget additionnels ont été fournis pour que les objectifs ambitieux mentionnés précédemment soient atteints. Il est compréhensible que les infrastructures nécessaires au soutien des efforts d'acquisition des capacités coûtent de l'argent, mais l'équipement n'a pas besoin d'être sophistiqué. Nous avons observé que le choix de l'équipement n'est pas adapté à l'environnement local. En effet, les écoles ont besoin de matériel de base pour pratiquer. Lorsque des étudiants issus d'une communauté défavorisée sont mis face à des équipements qu'ils n'ont jamais vus ni ne posséderont jamais, il y a deux conséquences possibles : soit l'équipement n'est pas utilisé correctement et a par conséquent besoin d'être plus souvent réparé, ce qui engendre des frais importants, soit il est volé.

L'équipe chargée de mener la méta-évaluation attire l'attention sur le fait qu'un programme comme « Passport to Success », mis en œuvre au Laos, pourrait effectivement atteindre des résultats similaires à moindre coût. Toutefois, il importe de mettre l'accent sur le fait que la courbe d'apprentissage de la Coopération Luxembourgeoise en termes d'écoles hôtelières est non négligeable et ne doit pas être perdue. Il faut mettre en place une procédure permettant d'évaluer les demandes reçues par les pays partenaires et de choisir l'une ou l'autre des interventions en fonction de l'environnement local.

Il y a d'autres facteurs qui ont un impact sur le coût : l'appel d'offre et les contractants. Il est important de comprendre la procédure d'appel d'offre appliquée dans le pays partenaire et d'évaluer la durée réelle nécessaire, de l'émission de l'appel d'offre à la sélection d'un contractant. Nous avons remarqué que la plupart des projets souffraient de délais et d'augmentations de budget à cause de ce problème. Au Cap Vert, la sélection d'un contractant a occasionné un coût plus important en raison de l'insolvabilité de celui-ci. Il n'est pas certain que des critères de sélection des contractants existent.

Une fois l'infrastructure en place, nous pouvons accorder notre attention aux professeurs. Les écoles se défont d'enseignants qui ont acquis des connaissances théoriques pertinentes, principalement dans le secteur des produits alimentaires et des boissons, de la restauration et de la cuisine. Il a été prouvé que, dans nombre de cas, ces professionnels avaient une expérience trop limitée du secteur pour transmettre des connaissances pratiques. Les remarques faites par le secteur privé ont indiqué que les diplômés n'étaient pas assez bien formés pour être mis au travail. En outre, les professeurs sont souvent fraîchement diplômés

de l'école elle-même. Nous remarquons qu'il manque une description du poste pour établir le profil des professeurs. La création de cette description de poste permettrait de déterminer au préalable quels professionnels pourraient bénéficier de cours de formation.

L'équipe chargée de mener la méta-évaluation a remarqué que les projets ont été créés de manière indépendante et qu'il existe peu d'outils standardisés. Bien que l'on ait détecté des échanges entre le Laos et le Vietnam, l'existence d'un programme scolaire identique, adaptable à chaque pays, aurait été possible pour les cours de formation de base ciblés, et celui qui a été créé pour le Nicaragua aurait facilement pu servir de modèle. Le partage des leçons tirées de cette expérience et la favorisation des synergies ont malheureusement été limités.

Pour gérer efficacement le processus d'assistance technique, le Ministère des Affaires Étrangères doit jouer un rôle important. Il vérifie la demande d'assistance technique reçue de pays partenaires et sollicite ensuite LuxDev pour la formulation d'un projet. Le descriptif du projet est ensuite revu par le Ministère des Affaires Étrangères avant que LuxDev ne lance la mise en œuvre. Le Ministère des Affaires Étrangères doit remettre en cause le concept et l'architecture proposés par LuxDev et entreprendre une étude de faisabilité pour s'assurer que la solution proposée est appropriée. En outre, à ce stade, une approche axée sur les résultats aurait identifié les attentes et les indicateurs de performance nécessaires au suivi régulier du projet.

Enfin, comme mentionné dans la section 3.3, c'est la Coopération Luxembourgeoise qui choisit le type d'approche qu'elle juge la plus appropriée pour la mise en œuvre du projet dans le pays partenaire. Au vu du budget de la Coopération Luxembourgeoise, l'équipe chargée de mener la méta-évaluation recommande une approche sectorielle sans association avec une approche axée sur les projets. L'approche sectorielle analyserait au niveau macro la chaîne logistique du secteur et son profil sur le marché local, dans le but d'identifier et de combler les manques. Un projet d'assistance technique convenant tant au secteur qu'au marché peut par la suite être ébauché. Le projet doit être conforme aux politiques du pays (actuellement partiellement appliquées) et en étroite collaboration avec toute approche axée sur les projets existante. Le projet pourrait être une source importante d'informations ascendantes pour l'approche axée sur les projets.

3.5 EFFICACITÉ (RESSOURCES)

L'équipe chargée de mener la méta-évaluation a analysé en profondeur les rapports de la Coopération Luxembourgeoise avec les différents actionnaires. Il y a eu de nombreux résultats positifs, comme nous le montre l'exemple du Laos, où le gouvernement local a mis en œuvre des changements de politique afin de faciliter l'exécution du projet. Il y a toutefois un grand nombre de défauts dans la gestion des relations avec les différents acteurs. Dans le cas du Vietnam, d'autres agences de développement présentes dans le pays ont indiqué des interactions limitées avec la Coopération Luxembourgeoise. Au Cap Vert, le secteur privé a été tenu à l'écart des consultations sur la mise en œuvre du projet et s'est simplement vu présenter des directives déjà établies. Au Nicaragua, un comité de pilotage incluant la Chambre de Commerce qui n'a jamais été actif et des actionnaires non gouvernementaux ont indiqué que le flux d'informations n'a jamais été régulier ni transparent. Il est clair que la Coopération Luxembourgeoise a essayé de gérer efficacement la relation entre les différents actionnaires, mais on ne sait pas pourquoi il y a eu tant de frictions et d'obstacles.

Selon nous, la Coopération Luxembourgeoise se doit d'assurer la participation de tous les actionnaires et de garantir la mise en œuvre du projet conformément aux objectifs fixés. Le

PIC doit détailler non seulement l'ensemble du secteur et la portée géographique, mais aussi le budget et les modes d'intervention. Le dernier PIC présenté pour le Vietnam (III) montre une évolution qui pourrait être améliorée si elle fournissait davantage d'informations sur la structure et la mise en œuvre de la gestion du projet. Puisque ce document est en accord avec ce que veulent les pays partenaires et la base globale de l'assistance technique du Luxembourg, il serait également utile de discuter de la manière dont une équipe de projet est constituée et conçue pour fonctionner.

Les solutions proposées par la Coopération Luxembourgeoise répondent aux besoins indiqués par les pays partenaires dans les divers PIC. Ils sont appropriés en termes de portée. L'équipe chargée de la méta-évaluation a considéré les différents conseillers techniques en chef comme hautement professionnels et compétents dans leurs champs respectifs de compétence et très engagés dans les projets. Les consultants externes employés par les divers projets se sont également montrés compétents et possèdent les compétences appropriées pour transmettre les connaissances nécessaires. Il a toutefois été noté que la formation est extrêmement concentrée sur les sujets relatifs à la cuisine. Il convient de rectifier cette tendance pour incorporer efficacement d'autres domaines clés dont le secteur a besoin. Le secteur privé a, dans la plupart des pays, indiqué les difficultés à trouver des personnes qualifiées sur place pour exercer des fonctions d'accueil (des employés en rapport direct avec les clients).

L'impression qu'a eue l'équipe chargée de mener la méta-évaluation quant à la relation entre la Coopération Luxembourgeoise et la contrepartie locale est ambiguë. La contrepartie semblait avoir une forte influence sur l'équipe de mise en œuvre et a rarement été contredit (excepté pour le Vietnam, pour des raisons qui dépassent le cadre de cette évaluation). Nous ne sommes pas certains des raisons de cette influence, mais il est possible que le rôle important tenu par la contrepartie rende plutôt difficile la remise en question de son implication.

La Coopération Luxembourgeoise a bénéficié d'une extraordinaire opportunité au Vietnam, celle de coordonner les divers efforts fournis et les différents programmes mis en œuvre par diverses agences d'assistance technique. Le gouvernement vietnamien a indiqué à de nombreuses reprises que la Coopération Luxembourgeoise a été la première à aborder le problème de la formation professionnelle dans le pays. Comme la Coopération Luxembourgeoise bénéficiait du soutien de l'État et était en avance au niveau de l'assistance technique, elle aurait pu revendiquer le rôle de coordinateur. Elle a malheureusement manqué l'occasion de le faire. L'assistance technique du Luxembourg doit à l'avenir être analysée par le Ministère des Affaires Etrangères, qui doit adopter une position stratégique plus générale.

IV. CONCLUSION

Les objectifs ont été atteints et les apports professionnels ont été de bonne qualité. Les résultats ont été obtenus et les pays partenaires sont satisfaits. Dans l'ensemble, l'assistance technique fournie par la Coopération Luxembourgeoise est bonne mais nécessite quelques améliorations.

Il convient de discuter du processus en lui-même et de le consolider. Il est souhaitable de fournir un cadre de mise en œuvre qui doit pouvoir définir la structure de gestion, les différentes plateformes de communication, les rôles et les responsabilités des acteurs et une méthodologie de rapports périodiques, mais cela ne sera possible que si une phase de pré-formulation et une stratégie de sortie sont introduites dans le processus. Il est nécessaire de passer plus de temps à élaborer le projet et à identifier les indicateurs de performance clés tout au long de la phase de mise en œuvre. Le processus actuel permet la concentration du pouvoir décisionnaire, alors qu'il y a trop de nouvelles idées et trop peu de responsabilisation. Cela peut coûter cher au Luxembourg, à la fois en termes de finances et en termes d'image.

Le rapport coût-bénéfices est trop élevé. Au Cap Vert, la Coopération Luxembourgeoise a dépensé 11,3 millions d'euros en six ans et a pu aider 480 étudiants. Avec le même montant, on aurait pu subvenir aux besoins de 3 200 familles avec trois salaires minimaux pendant 12 mois, ou de 300 familles pendant 12 ans. Pour le même budget alloué au projet du Cap Vert, les même 480 bénéficiaires auraient pu toucher un salaire minimal pendant 20 ans. Il importe toutefois de mettre en avant le facteur de l'investissement pris en charge par le Luxembourg dans ces pays partenaires. Il est particulièrement significatif au Cap Vert, où, selon le WTTC, le tourisme contribue à 45% du PIB total et génère 40% des emplois.

Le manque de travailleurs qualifiés est considéré comme le facteur qui freine le plus les pays dans leur recherche de plus hauts niveaux de développement. Les compétences ne sont pas tangibles ni toujours motivées politiquement. Les agences de développement ont un rôle important à jouer dans le sens où elles fournissent une assistance technique pour développer des capacités au niveau local et ce rôle est encore plus important quand cette assistance vise des secteurs qui connaissent une grande croissance économique et qui sont créateurs d'emplois. La Coopération Luxembourgeoise devrait renforcer l'assistance technique qu'elle fournit à la formation professionnelle. L'expérience qu'elle a acquise dans le secteur hôtelier place son système d'assistance technique devant celui des autres agences.

L'équipe chargée de mener la méta-évaluation a eu du mal à collecter et à analyser des données pertinentes (et fiables). Il faudrait dans l'idéal fournir une vue précise de l'efficacité avec laquelle l'assistance technique fournie par le Luxembourg contribue à l'éradication de la pauvreté.

V. RECOMMANDATIONS

Selon des entretiens menés à la fois au Luxembourg et au cours de voyages effectués avec le Ministère des Affaires Etrangères et LuxDev, le cycle de vie du projet entrepris par la Coopération Luxembourgeoise suit six étapes spécifiques. Le style de gestion, qui peut être qualifié de « classique », présentait un objectif de développement, un objectif spécifique et une série de tâches visant à atteindre les résultats escomptés. Si l'on analyse le cadre des divers projets prévus dans les secteurs du tourisme et de l'hôtellerie, il apparaît que l'atteinte des objectifs fixés et des résultats escomptés est difficile à mesurer en raison du manque d'indicateurs de performance clés précis. De plus, comme indiqué dans les chapitres précédents, les projets ont dû être prolongés pour que leurs objectifs soient atteints comme mentionné dans les PRODOC.

Les recommandations suivantes s'attachent à proposer un changement dans l'approche de la gestion des projets, afin de favoriser l'efficacité et l'évaluation des réussites.

ÉVALUER LES DEMANDES DE PROJETS

Le partage des responsabilités entre le Ministère des Affaires Etrangères et LuxDev au niveau de l'identification et de la formulation des phases n'est pas aussi clair qu'il devrait l'être. Il semblerait qu'aucune évaluation approfondie contestant la demande soumise par les pays partenaires ne soit effectuée au moment de la réception de la demande en question. Il faudrait procéder à l'évaluation au cours de la phase de formulation afin d'esquisser un cadre de projet doté d'une échelle, d'une durée, d'un budget et d'une proportion de ressources humaines plus réalistes.

Cette phase préparatoire devrait inclure une analyse en profondeur de la structure macro du secteur. Elle devrait identifier les différents acteurs à tous les niveaux, ainsi que les failles du secteur (soit les manques techniques, soit l'absence de capacité à procéder à une mise en œuvre correcte). Par conséquent, cette phase devrait permettre à la Coopération Luxembourgeoise de formuler des projets qui agiraient comme une approche ascendante pour alimenter le niveau macro en besoins de développement sectoriel.

AMÉLIORER L'ACTIVITÉ DE SUIVI DES PROJETS

Les efforts de LuxDev en termes de suivi sont principalement concentrés sur les activités. Les ressources humaines et financières engagées sont contrôlées continuellement et régulièrement, tandis que les résultats des interventions sont contrôlés une fois par an sans encadrement standardisé. Le suivi du projet semble être incomplet. L'équipe chargée de mener la méta-évaluation recommande que l'on poursuive le contrôle opérationnel des interventions et que l'on mette en place une nouvelle approche de suivi visant à évaluer régulièrement les résultats escomptés.

Le suivi des apports devrait continuer à faire partie des responsabilités de la contrepartie, mais être assigné à un point focal. En outre, les indicateurs de performance clés doivent être bien définis au début de l'intervention, et inclure la fréquence de collecte des données.

L'objectif est de développer la capacité de la contrepartie à suivre efficacement des projets par le biais d'une approche axée sur les résultats.

CRÉER UNE APPROCHE AXÉE SUR LES RÉSULTATS

L'équipe chargée de mener la méta-évaluation recommande la formulation d'un cadre de projet associé à une approche axée sur les résultats. Il est crucial de créer un cadre logique comportant des objectifs clairement définis et préconisant des actions qui s'y rapportent et qui sont liées aux résultats. L'atteinte de ces résultats indiquera le taux de réussite du projet dans un certain laps de temps, étant donné que les actions doivent être accomplies en fonction d'un certain délai. Si l'on sait qu'une série d'actions mises en œuvre dans un laps de temps prédéterminé mènera à un résultat spécifique, on peut considérer que l'objectif a été atteint à un moment.

L'approche doit prendre en compte les différents risques associés à l'entreprise des actions de certaines mesures d'atténuation déterminées si le risque se présente. Par exemple, si le projet a pris en compte une importante contribution financière accordée par le gouvernement local et si cela est considéré comme un risque (dans le cas où le gouvernement décide de se rétracter précipitamment), une solution alternative devrait déjà être envisagée. En conclusion, il convient d'analyser le risque potentiel associé aux actions qui peuvent freiner l'atteinte des résultats. L'évaluation des hypothèses initiales et le suivi des risques dégagés pourraient aider le projet à garder le cap et à répondre correctement aux besoins des bénéficiaires directs et indirects.

DÉFINIR UN PROGRAMME DE SORTIE

Tout projet doit avoir un début et une fin. Les modalités de la fin du projet, ou tout simplement une stratégie de sortie, doivent être introduites au début de la phase de conception, lorsque les experts sont encore en train de réfléchir aux actions spécifiques à entreprendre pour répondre à la demande. Certaines de ces actions combinées devraient permettre de fixer des étapes importantes. Il importe d'identifier des indicateurs (quantitatifs et qualitatifs) qui seront signalés une fois une étape atteinte. C'est au moment où toutes les étapes sont atteintes qu'un projet touche à sa fin et peut par conséquent être cédé à la contrepartie locale pour qu'il se l'approprie totalement.

Il conviendrait également de développer une phase de transition en partant de deux angles différents : les ressources financières et les ressources humaines. Le premier angle pourrait être facilement éliminé une fois atteint un certain niveau de durabilité financière. C'est plus compliqué en ce qui concerne les ressources humaines. Tout dépend de l'habileté des contreparties locales à atteindre un niveau de développement acceptable et à poursuivre le projet eux-mêmes. On pourrait envisager comme processus de transition qu'un conseiller externe soit assigné au projet pour une période prolongée.

Dans tous les cas, un projet d'assistance technique ne doit pas être considéré comme un travail de développement perpétuel.

SE CONCENTRER SUR LE PROGRAMME PRINCIPAL DE L'ÉCOLE

La formation professionnelle prolongée est perçue comme une alternative profitable pour générer des revenus destinés à couvrir le coût opérationnel et pédagogique des écoles. La formation prolongée est un cours ou une série de cours conçus pour améliorer les compétences techniques de professionnels dans une activité en particulier. Ces cours payants peuvent durer d'une journée à plusieurs mois (par ex., les cours de cuisine qui visent une compétence culinaire spéciale durent une journée, alors qu'une série de cours sur la gestion des revenus peut se dérouler sur plusieurs mois). La mise en œuvre de chaque programme de

cours doit prendre en compte des conditions relatives aux étudiants potentiels, comme les frais et la disponibilité (les petits hôtels ne peuvent pas financer les employés célibataires et les chaînes d'hôtel ont un programme de formation interne).

L'équipe chargée de mener la méta-évaluation recommande de continuer à mettre l'accent sur le programme scolaire principal. La formation prolongée ne peut être considérée comme une source de revenus supplémentaire que si les professionnels reconnaissent la capacité de l'école à former de nouveaux entrants dans la population active. Un programme de formation prolongée devrait par conséquent être indépendant et procéder à sa propre estimation des coûts, en prenant en compte les salaires des professeurs, le matériel pédagogique, et les frais aussi bien fixes que variables. Les jetons de présence devraient prendre en compte les coûts et un bénéfice raisonnable pour la création de nouveaux programmes.

RENFORCER LES CONTRIBUTIONS DU SECTEUR PRIVÉ

Il convient d'identifier les acteurs qui peuvent contribuer à l'atteinte des étapes importantes. Dans le cas de la Coopération Luxembourgeoise, le secteur privé doit jouer un grand rôle dans la garantie de la durabilité. Il est le garant de l'accès des bénéficiaires au marché du travail. La mise en œuvre d'un partenariat public privé (PPP) pourrait être envisagée.

Selon l'OCDE, un PPP est «un arrangement par lequel le secteur privé fournit des infrastructures et des services qui, traditionnellement, relèvent de la responsabilité de l'État, comme les hôpitaux, les écoles, les prisons, les routes, les voies ferrées, les ponts, les tunnels, ainsi que les usines de traitement des eaux usées et d'épuration. Même s'il n'existe aucun accord stipulant clairement ce qui constitue ou ne constitue pas un partenariat public privé (PPP), il doit impliquer le transfert des risques de l'État au secteur privé.» Dans les différents projets mis en œuvre par la Coopération Luxembourgeoise dans le sous-secteur de la formation professionnelle dans les domaines de l'hôtellerie et du tourisme, il n'y a aucune preuve d'une division des responsabilités entre le secteur public et le secteur privé selon la description qu'en fait l'OCDE.

La gestion d'une école par un organisme privé (ou sans intervention de l'État) ne constitue pas un PPP. Si de futurs projets souhaitent mettre en œuvre des PPP, il conviendra d'instaurer un lien plus fort avec le secteur privé pour que les entités publiques et privées travaillent ensemble à l'atteinte d'un objectif commun. Le secteur privé et l'État doivent être impliqués dans les processus de communication et de prise de décisions, et le secteur privé doit être un membre actif du comité de pilotage et être consulté aussi régulièrement que les organismes gouvernementaux.

VI. BIBLIOGRAPHIE

RÉFÉRENCES GÉNÉRALES

- Coopération Luxembourgeoise au Développement. *Rapport Annuel 2012*. Luxembourg : Ministère des Affaires Étrangères État du Grand Duché de Luxembourg.
- Coopération Luxembourgeoise au Développement. (2009). *Stratégies et Orientations - Education de base, Enseignement technique, Formation et Insertion professionnelle*. Luxembourg : Ministère des Affaires Étrangères État du Grand Duché de Luxembourg.
- Coopération Luxembourgeoise au Développement. (2012). *Stratégies et Orientations - Evaluations*. Luxembourg : Ministère des Affaires Étrangères État du Grand Duché de Luxembourg.
- Coopération Luxembourgeoise au Développement. (2012). *Stratégies et Orientations - Renforcement des Capacités*. Luxembourg : Ministère des Affaires Étrangères État du Grand Duché de Luxembourg.
- Coopération Luxembourgeoise au Développement. (2012). *Stratégies et Orientations - Stratégies Générales*. Luxembourg : Ministère des Affaires Étrangères État du Grand Duché de Luxembourg.
- DAC. (2012). *Peer Review - Luxembourg*. OCDE.
- DAC. (2010). *Quality Standards for Development Education*. OCDE.
- État du Grand Duché de Luxembourg. (2008). *Convention entre l'État du Grand Duché de Luxembourg et LUXDEV*.
- État du Grand Duché de Luxembourg. (2008). *Protocole d'Accord entre l'État du Grand Duché de Luxembourg et LUXDEV*. Luxembourg.
- LUXDEV. Organigramme Luxdev. Luxembourg : LUXDEV.
- LUXDEV. (2013). *Processus d'amélioration continue - Politique d'évaluation interne*. Luxembourg : LUXDEV.
- LUXDEV. (2014). *Processus d'amélioration continue*. Luxembourg : LUXDEV.
- LUXDEV. (Old). *Processus d'amélioration continue*. Luxembourg : LUXDEV.
- LUXDEV. (2012). *Rapport Annuel Luxdev*. Luxembourg : LUXDEV.
- LUXDEV. Responsabilités LUXDEV / MFA. Dans LUXDEV.
- OCDE. (2010). *Glossary of Key Terms in Evaluation and Result Based Management*. OCDE
- PNUD. (2009). *Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation acés sur les résultats de développement*. New York : PNUD.

CAP VERT

- António Jorge Costa. (2011). *Tourism Value Chain Analysis - Cape Verde, Strategic Transformation and Policy Centre*.
- Direcção Geral do Turismo. (2013). *Plano de Marketing para o turismo de Cabo Verde*.

- Ernst & Young. (2013). *Revisão a meio percurso do Programa indicativo de cooperação (PIC) em Cabo Verde*.
- Escola de Hotelaria e Turismo de Cabo Verde. (2013). *Estrutura organizacional e instrumentos de Gestão de recursos humanos*.
- Escola de Hotelaria e Turismo de Cabo Verde. (2013). *Plano Curricular de cursos*.
- Escola de Hotelaria e Turismo de Cabo Verde. (2013). *Regulamento interno*.
- Escola de Hotelaria e Turismo de Cabo Verde. (2013). *Estudo Viabilidade Económica e Financeira 2013-2018*.
- Escola de Hotelaria e Turismo de Cabo Verde. (2013). *Projeto Pedagógico*.
- Escola de Hotelaria e Turismo de Cabo Verde. (2012). *Regulamento estagio*.
- Escola de Hotelaria e Turismo de Cabo Verde. (2013). *Relatório annual*.
- LuxDev. (2010). *Extension du projet CVE-059, École d'Hôtellerie et Tourisme du Cap-Vert*.
- LuxDev. (2006). *Project Document, CVE-059, École d'Hôtellerie et de Tourisme du Cap-Vert*.
- LuxDev. (2008). *Rapport d'évaluation intermédiaire, CVE-059, École d'Hôtellerie et de Tourisme du Cap-Vert*.
- LuxDev, . (2012). *Rapport d'Avancement, Cap-Vert*.
- Ministério de Economia, Crescimento e Competitividade, Direcção Geral do Turismo. (2010). *Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Turismo em Cabo Verde 2010/2013*.
- Ministry of Tourism, Industry and Energy (MTIE). (2013). *Cape Verde, Diagnostic Trade Integration Study Update, National Implementation Unit, Enhanced Integrated Framework- Cape Verde*.
- Rasquilha, L. (2013). *EHTCV - Escola de Hotelaria e Turismo de Cabo Verde, Innovative Master Plan*.
- Republica de Cabo Verde. (2012). *Estratégia de Crescimento e de Redução da Pobreza III (2012 – 2016)*.
- Robert, L., & Gendarme, J. (2012). *Mission d'évaluation technique de l'EHTCV*.

NICARAGUA

- Institut national des statistiques
- Banque centrale du Nicaragua
- CEPAL, 2010
- El Nuevo Diario (2014). Informe Pastran Feb. 6: *Universities adding career paths to qualify students for Grand Canal work*: <http://www.nicanet.org/?page=blog&id=25254>
- La Prensa (2014). *Nicaragua necesita técnicos idóneos*: <http://www.laprensa.com.ni/2014/01/31/portada/180579-pais-necesita-tecnicos-idoneos>; Managua, Nicaragua

- PRONicaragua (2014). Economy: <http://www.pronicaragua.org/en/discover-nicaragua/economy>
- PRONicaragua (2014). *Presentación País 2014*; Managua, Nicaragua
- PRONicaragua (2013). *Guía del Inversionista 2013*; Managua, Nicaragua
- INTUR (2012). *Boletín de Estadísticas de Turismo Año 2012: Nicaragua*
- OECD DAC. *Network on Development Evaluation: Evaluating Development Cooperation; Summary of Key Norms and Standards*; Second Edition
- OCDE (2005, 2008). *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement et programme d'action d'Accra*
- OCDE (2011). *Partenariat de Busan pour une Coopération efficace au service du développement*
- World Bank (2004). *Nicaragua Poverty Assessment*
- World Travel & Tourism Council (2013). *Travel & Tourism: Economic Impact 2013 Nicaragua*
- ISO (2008). *ISO 9001:2008: Quality Management Systems – Requirements*: http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=46486
- Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional (2012). *Plan Nacional de Desarrollo Humano 2012-2016*, pag.126. Managua, Nicaragua
- Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional (2012). *Plan Nacional de Desarrollo Humano 2012-2016*, pag.180 #769. Managua, Nicaragua
- Santamaria Cabrada, J. M.; Gutierrez Iñarra, R.; de Fátima Pavón, J. (2009). *Informe de Evaluación Final NIC018: Formación en hotelería – Fase II*
- Gendre, R. (2005). *Informe de Evaluación NIC013 : Formación Hotelera*
- Somoza, J.C., Blandón Ramos, C. A. (2008). *Informe de Evaluación de Medio Término NIC018: Formación en Hotelería – Fase II*
- Fricke Lupone, E. (2009). *Informe de Consultoría : Evaluación del Comportamiento Medioambiental del Proyecto NIC018 “Apoyo a la Formación Profesional en Hotelería y Turismo” Fase II.*
- Non spécifié (2011). *Informe de Evaluación Intermedia Proyecto NIC018 : Formación en Hotelería – Fase II – Extensión*
- Sijbrandij, P., Capano, G., Tijerino, S. (2013). *Informe de Evaluación Final NIC018 FASE II (Extensión): Apoyo a la Formación en hotelería y Turismo en Nicaragua*
- LuxDev (2006). *Documento de Proyecto NIC018 : Formaci'on en Hotelería – Fase II*
- LuxDev (2009). *Extensión del NIC018 : Apoyo a la Formación en Hotelería y Turismo en Nicaragua – Fase II*
- LuxDev (2012). *Mémoire du Projet – NIC013*
- LuxDev (2004 - 2008). *NIC013 : Quarterly Reports*
- LuxDev (2003-2011). *Rapports d'avancements*
- LuxDev (2012). *Rapport Final NIC013 : Formation Hôtelière*

- LuxDev (2013). *Rapport Final NIC018 : Appui à la Formation en Hôtellerie et Tourisme au Nicaragua – Phase II*
- LuxDev (2013). *Rapport Final NIC018 : Appui à la Formation en Hôtellerie et Tourisme au Nicaragua – Phase II - ANNEXE E3* : ENAH (2012). Propuesta de plan para la sostenibilidad de las acciones formativas de la ENAH; p. 4 -5
- LuxDev (2013). *Rapport Final NIC018 : Appui à la Formation en Hôtellerie et Tourisme au Nicaragua – Phase II - ANNEXE E3*: ENAH (2012). Propuesta de plan para la sostenibilidad de las acciones formativas de la ENAH
- LuxDev.NIC013 Amélioration des Compétences Professionnelles et techniques au Niveau National : <http://www.lux-development.lu/fr/activities/project/NIC/023>
- LuxDev (2013). *Documento de Proyecto NIC026: Fortalecimiento Institucional de la Formación Profesional en Hotelería y Turismo*
- LuxDev. *Programa indicativo de Coopearción (2011-2014)*.
- ENAH (2008). *Proyecto Educativo de la ENAH: Escuela Nacional de Hotelería de Managua*

LAOS

- Banque asiatique de développement. (2009). *GMS Sustainable Tourism Development Project in Lao PDR, ADB Grant No. 0117 – SF, Development of the Project’s Human Resource Development Action Plan, (2009- 2014) and Contract Packages to Support Implementation of the Plan*.
- Blair, C., Srithirath, S., & MacNulty, P. (2012). *Mid-Term Evaluation Report - LAO-020*.
- Dubaj, M. (2009). *Business and Operational Plan, Tender Dossier No : LAO/020 09 SVC 2*.
- Focken, K. *Visitor Survey Laos 2012*. Vientiane: Ministry of Information, Culture and Tourism Laos.
- Horwarth HTL. (2011). *Market and Financial Feasibility Study, Proposed Hotel, LAO/020 project*.
- Administration Nationale du Tourisme au Laos. *Lao PDR Tourism Strategy 2006-2020*.
- Leuthvisay Keola, M. S. (2014). *Tracer Study, Vocational Education and Training in Lao PDR*. Vientiane : Ministère de l’Éducation et des Sports et GIZ.
- LuxDev. (2009). *Achieving Service Quality Through People, Tourism Human Resources Development Vision and Strategic Recommendation in Lao PDR*. Vientiane : Association Nationale pour le Tourisme au Laos.
- LuxDev. (2008-2013). *Documents and Minutes of Steering Committee LAO-020*.
- LuxDev. (2014). *Documents for the Design of Lanith Diploma*.
- LuxDev. (2008). *Inception Report LAO-020*.
- LuxDev. (2014). *Lanith Symposia Documents*.
- LuxDev. (2008-2013). *LAO-020: Quaterly Reports*. LuxDev.
- LuxDev. (2012). *Laos Progress Report*.

- LuxDev. (2014). *Passeport to Success courses, calendar and material*.
- LuxDev. (2014). *Project Document LAO/020 Version B*.
- LuxDev. (2007). *Project Document LAO-020 Version A*.
- LuxDev. (2009). *Tourism employment and education in Lao PDR*. Vientiane : Administration Nationale du Tourisme au Laos
- LuxDev. (2009). *Tourism HRD Strategy & Action Plan*. Vientiane : Administration Nationale du Tourisme au Laos
- Ministère de l'Éducation et des Sports. (2013). *Final Decree: Ministerial decision on the establishment of the Lo National Institute of Tourism and Hospitality*.
- Ministère de la Planification et du Développement. (2010). *Draft 7th National Socio-Economic Development Plan, (2011-2015)*.
- Semone, P. (2011). *A Case Study: Enhancing Laos' Tourism Sector*.
- UNESCO. (2013). *Policy Review of TVET in Lao PDR*
- UNIDO. (2014). *Operational manuals and support documents & Presentation - Luang Prabang Cleaning and Green Tourism Market. UNIDO*.

VIETNAM

- Banque asiatique de développement. *Vietnam Fact Sheet*. ADB.
- Chaney, S. *VIE/031 Suggestions to revisit OVIs*. LUXDEV.
- Gouvernement vietnamien. (2006). *National Strategy - Vietnam's education and training development strategy till 2010*. Hanoi : République Socialiste du Vietnam.
- Grant Thornton. (2013). *Vietnam Lodging Industry - Hotel Industry Update H1 2013*. Hanoi: Grant Thornton.
- LUXDEV. *Business Operational Plan - VIE/031 Villa Hue 2014-2016*. Hue: LUXDEV.
- LUXDEV. (2006). *Final Evaluation - VIE/0015 Hospitality and Tourism Development in Vietnam*. LUXDEV.
- LUXDEV. (2014). *Final Evaluation - VIE/031 Draft 2014*. LUXDEV.
- LUXDEV. (2010). *Inception Report - VIE/031 Strengthening of Human Resources in the Hospitality and Tourism Sector in Vietnam*. LUXDEV.
- LUXDEV. *Minutes from Steering Committee - VIE/031 2010*. Hanoi: LUXDEV.
- LUXDEV. *Minutes from Steering Committee - VIE/031 2011*. Hanoi: LUXDEV.
- LUXDEV. *Minutes from Steering Committee - VIE/031 2013*. Hanoi: LUXDEV.
- LUXDEV. *Minutes from Steering Committee - VIE/031 2014*. Hanoi: LUXDEV.
- LUXDEV. (2009). *PRODOC - VIE/031 Strengthening of Human Resources in the Hospitality and Tourism Industry in Vietnam*. LUXDEV.
- LUXDEV. *Progress Report - VIE/031 Final 2010*. LUXDEV.
- LUXDEV. *Progress Report - VIE/031 Final 2011*. LUXDEV.
- LUXDEV. *Progress Report - VIE/031 Final 2012*. LUXDEV.

- LUXDEV. *Progress Report - VIE/031 Final 2013*. LUXDEV.
- LUXDEV. (2012). *Progress Report - Vietnam*. LUXDEV.
- LUXDEV. (2006). *Project Memorial - VIE/002 Support to Hotel Training in Vietnam*. LUXDEV.
- LUXDEV. *Project Memorial - VIE/009 Hotel Schools II*. LUXDEV.
- LUXDEV. *Project Memorial - VIE/015 Hospitality and Tourism Development in Vietnam*. LUXDEV.
- LUXDEV. (2013). *Training Tracking Tool - VIE/031 List of Students in Alexis Heck*. Hanoi: LUXDEV.
- LUXDEV. (2013). *Training Tracking Tool - VIE/031 Management Training*. Hanoi: LUXDEV.
- LUXDEV. (2013). *Training Tracking Tool - VIE/031 Teacher Training*. Hanoi: LUXDEV.
- LUXDEV. (2013). *Training Tracking Tool - VIE/031 Training by courses*. Hanoi: LUXDEV.
- MCST. *National Strategy - Strategy on Viet Nam's tourism development until 2020, vision to 2030*. Hanoi : République Socialiste du Vietnam.
- MCST. (2013). *Vietnam Tourism Statistics 2012*. Hanoi : Ministère de la Culture, des Sports et du Tourisme (MCST).
- OCDE. (2013). *Structural Policy Challenges for Southeast Asian Countries*. OCDE
- Unité de gestion de projet. (2013). *Nine Schools Matrix - General Information*. Hanoi : Unité de gestion de projet - LUXDEV.
- Unité de gestion de projet. (2013). *Nine Schools Matrix - Graduates*. Hanoi : Unité de gestion de projet - LUXDEV.
- Confédération suisse. *Swiss Economic Cooperation and Development - Vietnam Country Strategy 2013-2016*. Confédération suisse.
- Tourism Development International. (2012). *Mid-Term Evaluation - VIE/031 Strengthening of Human Resources in the Hospitality and Tourism industry in Vietnam*. LUXDEV.
- UNESCO. (2012). *World Data on Education - Vietnam* . UNESCO.
- VTCB. (2004). *Food and Beverage Service Skills - Second Edition*. LUXDEV.
- VTCB. (2004). *Front Office Operations - Second Edition*. LUXDEV.
- VTCB. (2004). *Hospitality Skills - Second Edition*. LUXDEV.
- VTCB. (2004). *Housekeeping Operations - Second Edition*. LUXDEV.
- VTCB. (2004). *Professional Cookery Skills - Second Edition*. LUXDEV.
- Banque mondiale. (2012). *Progress Report - Vietnam Poverty Reduction*. WB.
- Banque mondiale. (2013). *Vietnam development report 2014 : preparing the work force for a modern market economy*. WB.
- Conseil mondial des voyages et du tourisme. (2013 & 2014). *Travel and Tourism economic impact*. WTTC.

VII. ANNEXES

INSTANTANÉ DES INTERVENTIONS – FORMATION PROFESSIONNELLE DANS L'HÔTELLERIE ET LE TOURISME

TABLEAU 10 – OBJECTIFS ET RÉSULTATS ESCOMPTÉS DES INTERVENTIONS, CAP VERT

INTERVENTION	OBJECTIF DE DEVELOPPEMENT	OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	RÉSULTATS ESCOMPTÉS
CVE059 Prolongation de CVE059	Contribuer à l'amélioration de l'offre touristique au Cap Vert, à l'accroissement de la productivité des entreprises et à la création d'emplois pour la main-d'œuvre qualifiée.	<ul style="list-style-type: none"> Contribuer au développement d'un système de formation national dans les secteurs du tourisme et de l'hôtellerie. 	<ul style="list-style-type: none"> La première école d'hôtellerie et de tourisme du Cap Vert est construite et équipée. Le statut légal et le cadre institutionnel de l'EHTCV sont définis et validés. La gestion de l'institution est assurée et le personnel (enseignants, gestionnaires et employés administratifs) en possession des compétences nécessaires pour mener à bien ses fonctions est recruté. Les programmes scolaires sont développés et approuvés.

TABLEAU 11– OBJECTIFS ET RÉSULTATS ESCOMPTÉS DES INTERVENTIONS, NICARAGUA

NIC013	Contribuer à l'amélioration des standards de qualité des services hôteliers et touristiques du Nicaragua et améliorer la productivité et la compétitivité des sociétés du secteur.	<ul style="list-style-type: none"> Développer un système de formation national pour les secteurs de l'hôtellerie et du tourisme concentré sur les PME. 	<ul style="list-style-type: none"> L'école hôtelière est construite et équipée. La faculté compétente est créée. Des programmes académiques qui abordent les demandes du secteur privé sont élaborés. L'institution fonctionne correctement aux
---------------	--	---	---

			<p>niveaux administratif et éducatif, une administration solide est développée à la fois dans le domaine opérationnel et dans le domaine universitaire.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un programme de certification valide au niveau national et un programme de développement pour l'institution sont créés et mis en œuvre.
	<p>Contribuer à l'amélioration des standards de qualité des services hôteliers et touristiques du Nicaragua et améliorer la productivité et la compétitivité des sociétés du secteur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consolider l'organisation interne et développer, de manière durable, la capacité d'enseignement de l'ENAH (installée au cours de la phase 1) 	<ul style="list-style-type: none"> • Les programmes sont actifs et opérationnels. • Les équipes administratives et universitaires possèdent les compétences nécessaires pour effectuer leurs tâches. • L'infrastructure, l'équipement et le matériel de formation sont complétés. • L'ENAH a créé un système de qualité et possède les ressources qu'il faut pour effectuer le suivi. • L'ENAH a développé et mis en œuvre ses offres de services et ses produits pour les institutions et le grand public.
	<p>Contribuer à la création du PNDH dans les secteurs de l'hôtellerie et du tourisme.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer l'offre et la structure de la formation professionnelle de l'INATEC dans les secteurs de l'hôtellerie et du tourisme. 	<ul style="list-style-type: none"> • La formation est renforcée au niveau central : mise à jour des produits et du matériel de formation, renforcement des compétences d'enseignement et de gestion, amélioration des installations, certification de la formation, instauration de liens avec d'autres écoles d'Amérique centrale, etc. • Le système de qualité est renforcé conformément aux standards de qualité fixés par l'INATEC. • Une formation décentralisée continue d'être délivrée.

--	--	--	--

TABLEAU 12 – OBJECTIFS ET RÉSULTATS ESCOMPTÉS DES INTERVENTIONS, LAOS

<p>LAO/020</p>	<p>Renforcer la capacité en ressources humaines des secteurs de l'hôtellerie et du tourisme du Laos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aider par le biais de l'Administration Nationale du Tourisme au Laos (LNTA) le secteur touristique du Laos à développer et à rendre opérationnelle une stratégie de développement des ressources humaines et un plan d'action applicables sur le long terme afin de satisfaire les besoins actuels et futurs du secteur en matière d'emplois. 	<ul style="list-style-type: none"> • Une stratégie et un programme de développement des ressources humaines est prêt à soutenir les exigences du secteur, tel qu'indiqué dans la Stratégie Nationale du Tourisme au Laos 2006–2020, de manière à instaurer une approche totalement intégrée du développement des ressources humaines dans le secteur touristique. • La capacité des formateurs/enseignants embauchés depuis peu et déjà en poste est renforcée et mise à jour afin que soit délivrée une formation de qualité correspondant aux besoins du secteur touristique. • Les programmes scolaires de l'hôtellerie et du tourisme sont mis à jour et de nouveaux programmes scolaires, associés au matériel d'enseignement, sont développés. • Le projet de construire, diriger et transférer un centre de formation touristique et hôtelière national est mis en œuvre.
-----------------------	---	---	--

			<ul style="list-style-type: none"> • Un programme d'aide sociale fournissant des services de formation et de soutien à des centres de formation touristique clés est mis en œuvre dans tout le Laos.
--	--	--	---

TABLEAU 13 – OBJECTIFS ET RÉSULTATS ESCOMPTÉS DES INTERVENTIONS, VIETNAM

VIE/002	Contribuer aux efforts fournis par le gouvernement vietnamien pour développer la capacité des hôtels et des écoles à assurer les études et la formation professionnelles du personnel hôtelier	<ul style="list-style-type: none"> • Définir un programme de master national pour la formation hôtelière et élaborer un programme pédagogique correspondant au programme du master. • Aligner aux standards internationaux l'infrastructure, l'équipement et le matériel de trois écoles hôtelières (Hanoi, Vung Tau and HCMC). • Améliorer la formation des formateurs par le biais d'un programme de formation des formateurs appliqué par certains enseignants des trois écoles hôtelières. 	<ul style="list-style-type: none"> • n/a
VIE/009	Contribuer aux efforts fournis par le gouvernement, les organes de formation et le secteur privé pour développer la formation hôtelière de manière continue.	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer l'administration et la délivrance d'une formation hôtelière au niveau des institutions soutenues par le projet VIE/002. • Développer et mettre en œuvre l'administration d'accréditations sur une base de recouvrement des 	<ul style="list-style-type: none"> • n/a

		<p>frais.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Généraliser la formation hôtelière au Vietnam 	
VIE/015	Contribuer au développement durable du secteur touristique du Vietnam	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer l'infrastructure de la formation touristique physique et institutionnelle du Vietnam. 	n/a
VIE/031	Fournir du personnel qualifié aux secteurs de l'hôtellerie et du tourisme des zones touristiques clés identifiées par le gouvernement.	<ul style="list-style-type: none"> • Augmenter la quantité et améliorer la qualité des étudiants de certaines écoles/universités de tourisme dans les zones touristiques clés en améliorant la capacité des écoles par le biais d'une formation orientée vers la pratique et déterminée par la demande. 	<ul style="list-style-type: none"> • La gestion des écoles hôtelières et des écoles de tourisme et leur capacité à diriger des hôtels et des écoles d'application sont améliorées, ainsi que l'a souhaité le gouvernement. • La qualité de la formation dans neuf écoles de tourisme clés est plus orientée vers la pratique, et la demande du secteur déterminée en fonction de la politique nationale/des réglementations du gouvernement.