Enabel

Résumé exécutif

Rapport d'évaluation du projet VET TOOLBOX 2

BEL1901011

Afrique régionale

Cowater international S.A.

Juillet 2025

Agence belge de développement

enabel.be

Présentation de l'évaluation

En Afrique subsaharienne, les entreprises signalent fréquemment un décalage persistant entre les compétences des jeunes diplômés et les besoins réels du marché du travail. Ce décalage nuit à l'employabilité des jeunes et limite le potentiel de croissance économique inclusive. En réponse à cette situation, VET Toolbox 2 a été mis en place afin de soutenir l'émergence de systèmes d'enseignement et de formation professionnels (EFP) plus réactifs, plus flexibles et axés sur la demande, mieux adaptés aux besoins des entreprises et aux opportunités d'investissement. Le projet visait à renforcer les liens entre l'offre de formation et la demande du marché du travail, afin de favoriser l'emploi local et le développement économique durable.

Cette **évaluation externe finale** de VET Toolbox 2 porte sur la contribution du programme à l'amélioration de la pertinence, de la qualité et de l'inclusivité du développement des compétences dans 11 pays d'Afrique subsaharienne. Coordonnée par Enabel et mise en œuvre par un consortium de cinq agences européennes de développement (le British Council, Enabel, Expertise France, GIZ et LuxDev), VET Toolbox 2 a été déployé à travers 14 projets entre 2020 et 2025, dans 11 pays d'Afrique occidentale, centrale et orientale présentant des contextes économiques et institutionnels divers (Congo, Côte d'Ivoire, République démocratique du Congo, Ghana, Kenya, Malawi, Mozambique, Nigeria, Sénégal, Tanzanie, et Ouganda). Elle a été soutenue par un budget total de €16,25 millions, dont €15 millions provenant de l'Union européenne et €1,25 million du ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ) par l'intermédiaire de la GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH).

L'évaluation a été réalisée dans un contexte marqué par plusieurs défis structurels et opérationnels : fragmentation des systèmes d'EFP, contenus de formation obsolète, faible collaboration entre les parties prenantes, et mécanismes insuffisants pour aligner la formation aux besoins du marché du travail. VET Toolbox 2 a cherché à combler ces lacunes, grâce à une approche axée sur les opportunités qui encourageait une coopération dynamique entre les acteurs publics et privés, le co-développement de la formation et l'adaptation de l'offre à des opportunités économiques concrètes.

L'évaluation avait trois **objectifs principaux** : (i) évaluer dans quelle mesure l'initiative a amélioré l'alignement du capital humain sur les opportunités économiques ; (ii) évaluer l'efficacité des approches axées sur les opportunités et le développement des compétences ; et (iii) analyser les résultats obtenus dans les trois domaines d'intervention : coopération entre les parties prenantes, renforcement des capacités et apprentissage des politiques. En outre, elle a examiné la valeur ajoutée de la méthodologie axée sur les opportunités et du modèle de mise en œuvre basé sur un consortium.

Les **principaux utilisateurs de l'évaluation** sont la Commission européenne (DG INTPA), Enabel en tant que chef de file du consortium et les cinq agences partenaires. L'évaluation fournit également des données probantes aux parties prenantes nationales et locales dans le domaine de l'emploi et de la formation, ainsi qu'aux acteurs du développement engagés dans le développement des compétences en Afrique. Ses conclusions visent à éclairer les programmes futurs et à contribuer à un apprentissage plus large sur les réformes de l'EFP axées sur l'emploi.

Le champ d'application de l'évaluation se porte sur l'ensemble des 14 projets mis en œuvre entre 2020 et 2024 (ou 2025, selon les pays), sans se concentrer sur les évaluations individuelles au niveau national. L'évaluation adopte une perspective transversale afin d'identifier les points communs et les divergences entre les 14 projets regroupées sous VET Toolbox 2, et apporte une analyse critique des mécanismes de gouvernance de l'initiative multi-agences.

Sur le plan méthodologique, l'évaluation a suivi une approche qualitative structurée en quatre phases : (1) élaboration du cadre d'évaluation et de la méthodologie de collecte des données ; (2)

collecte des données ; (3) analyse et synthèse ; et (4) finalisation du rapport à la suite des commentaires des parties prenantes. Elle s'est appuyée sur un examen complet des documents, des entretiens avec 27 parties prenantes centrales (DG INTPA, comité directeur, comité de suivi opérationnel, centre de coordination et équipes nationales) et la participation à deux ateliers d'apprentissage entre pairs à Bruxelles (décembre 2024 et juin 2025).

Cinq visites dans différents pays – Malawi, Sénégal, Congo, Kenya et République démocratique du Congo (visite à distance) – ont été effectuées entre janvier et mars 2025. Au total, plus de 160 personnes ont été interrogées dans le cadre d'entretiens individuels, en binôme ou en groupe. Parmi elles figuraient des acteurs institutionnels, des membres du personnel des Délégations de l'UE, des membres de plateformes de dialogue public-privé, des chefs d'entreprise, des membres du personnel de centres d'EFP et des apprenants. Tous les entretiens ont été enregistrés et transcrits avec le consentement des personnes interrogées, ce qui a permis de constituer un ensemble de données qualitatives riche et de grande qualité.

Constats et conclusions

Cohérence	**A**	VET Toolbox 2 a fait preuve d'une forte cohérence globale, tant en interne au sein du consortium qu'en externe par rapport aux cadres nationaux et internationaux. En interne, l'initiative était bien alignée sur les orientations stratégiques des agences de mise en œuvre, qui partageaient des priorités communes en matière d'engagement du secteur privé, d'enseignement et de formation professionnels inclusifs et axés sur la demande, et de promotion de l'emploi. La structure multi-agences a favorisé les synergies tout en permettant diverses modalités de mise en œuvre, et a facilité l'émergence d'une approche commune, axée sur les opportunités et adaptée aux pratiques de chaque agence. La continuité stratégique a également été assurée grâce à des liens avec les interventions existantes ou antérieures menées par chaque agence. Lorsque cette continuité était possible, le projet a renforcé l'ancrage institutionnel, l'engagement des parties prenantes et l'efficacité opérationnelle. Cependant, la cohérence était plus difficile à atteindre dans les contextes où les agences n'étaient pas présentes auparavant ou ne disposaient pas de réseaux établis, ce qui limitait leur capacité à tirer parti de la dynamique existante. Sur le plan externe, VET Toolbox 2 a été conçu dans le but de s'aligner sur les stratégies nationales de développement et les priorités d'investissement de l'Union européenne, en particulier celles axées sur la création d'emplois et les compétences pour la transformation économique. Si cette orientation stratégique a renforcé la pertinence de l'initiative, son articulation pratique avec les grands programmes d'investissement est restée limitée. Dans de nombreux cas, des problèmes de calendrier et de coordination ont empêché la mise en œuvre complète de cet alignement. Malgré ces limites, le projet a largement évité les doublons, favorisé le dialogue entre les partenaires et contribué à une approche plus

		cohérente et intégrée du développement des compétences en Afrique subsaharienne.
Pertinence	A	L'initiative VET Toolbox 2 s'est avérée très pertinente pour relever les défis structurels des systèmes d'EFP en Afrique subsaharienne, notamment l'inadéquation des compétences, la faible coordination entre les secteurs publics et privés et le chômage des jeunes. Son approche 'axée sur les opportunités' a renversé la logique traditionnelle, en partant des besoins des entreprises et en les impliquant directement dans la conception des programmes et la certification. Bien que conceptuellement alignée sur les priorités nationales et les stratégies de l'UE axées sur la création d'emplois et les secteurs émergents, les liens opérationnels avec la dynamique d'investissement sont restés limités en raison de défis institutionnels et de coordination. Malgré cela, l'initiative a soutenu les réformes nationales et contribué à développer la formation dans des secteurs à fort potentiel tels que les énergies renouvelables, l'agro-industrie et les services numériques. Elle a favorisé une collaboration structurée entre les parties prenantes et apporté une réponse flexible et axée sur la demande aux besoins du marché du travail, même si son impact a été limité par une attention insuffisante accordée aux besoins des femmes et l'absence de parcours de formation à plus long terme.
Efficacité	B	VET Toolbox 2 a fourni des informations précieuses sur les avantages et les limites d'une approche coordonnée et multi-agences de la coopération au développement. En tirant parti des réseaux et de l'expertise existants, le projet a démontré la capacité opérationnelle d'un modèle basé sur un consortium à produire des résultats significatifs dans un délai contraint. Cependant, l'efficacité stratégique de cette coopération était inégale, révélant des défis structurels et organisationnels majeurs. Si les agences partageaient une vision commune, elles opéraient largement en parallèle, réduisant ainsi les possibilités de synergie et de renforcement mutuel. Le Hub a joué un rôle central dans la promotion de la cohérence au sein du consortium. Il a assuré la normalisation des outils, facilité l'apprentissage entre pairs et est progressivement passé d'un pilier logistique à un catalyseur stratégique de la responsabilité et de l'apprentissage mutuels. Cependant, la structuration tardive des échanges interinstitutionnels, et la rigidité des budgets et des procédures spécifiques à chaque agence, ont limité la pleine réalisation de son potentiel de coordination. L'initiative a également mis en évidence la tension entre agilité et alignement institutionnel. Les équipes nationales ont produit des documents de planification de grande qualité et ont répondu efficacement aux contextes locaux, mais le temps consacré aux phases initiales de conception a réduit les délais de mise en œuvre. Au niveau stratégique, VET Toolbox 2 a souligné l'importance d'une planification opérationnelle conjointe précoce, de cadres budgétaires flexibles et de mécanismes interinstitutionnels pour tirer parti des avantages comparatifs. Ces conditions sont essentielles pour maximiser la

		valeur d'une réponse coordonnée en matière de développement et pour positionner les consortiums multi-acteurs comme des vecteurs crédibles d'un impact systémique et évolutif.
Efficience	B	VET Toolbox 2 a produit un volume important de livrables dans un délai court, en s'appuyant sur les réseaux d'agences existants et des outils partagés. Cependant, l'économie globale de l'intervention a été affectée par des retards dans les procédures d'achat, des divergences procédurales et une répartition des responsabilités par pays, ce qui a limité les synergies inter-agences fondées sur l'expertise technique. Une planification plus coordonnée et un alignement plus précoce des processus opérationnels auraient permis d'optimiser les ressources.
Soutenabilité	C	La soutenabilité est relativement mitigée. Si certaines activités ont montré des signes prometteurs de pérennité, en particulier celles qui s'inscrivent dans les stratégies nationales ou s'intègrent dans les structures existantes, beaucoup sont restées dépendantes d'un soutien extérieur. Les plateformes de dialogue public-privé se sont révélées plus soutenables lorsqu'elles s'appuyaient sur des mécanismes préexistants dotés de modèles de gouvernance et de financement bien établis. En revanche, les plateformes nouvellement créées manquaient souvent des fondements institutionnels et financiers nécessaires pour perdurer au-delà de la durée de VET Toolbox 2. L'initiative a adopté plusieurs stratégies pour promouvoir la soutenabilité, notamment l'alignement des programmes de formation sur les systèmes nationaux de certification et les priorités de développement. Bien que les processus d'accréditation soient encore en cours dans de nombreux pays, l'implication précoce des autorités nationales a augmenté les chances d'une reconnaissance finale. Lorsque les programmes d'études étaient intégrés dans des cadres formels, les perspectives de poursuite de leur utilisation et de leur mise en œuvre étaient plus solides. Cependant, plusieurs contraintes structurelles ont limité la soutenabilité. La courte durée du cycle du projet, l'intégration limitée dans les systèmes nationaux d'EFP et l'absence de stratégies de sortie ont entravé l'ancrage institutionnel à long terme. Alors que VET Toolbox 2 visait à initier le changement plutôt qu'à transformer les systèmes, l'adoption des innovations au-delà des institutions partenaires est restée modeste. Pour garantir la soutenabilité de futres interventions , il faudrait une planification plus précoce, une coordination plus étroite avec les parties prenantes nationales et une utilisation plus réfléchie des mécanismes de financement et institutionnels nationaux.
Impact	C	VET Toolbox 2 visait à soutenir les ODD 4 et 8 en améliorant l'employabilité des jeunes et en alignant davantage la formation professionnelle sur les besoins du secteur privé. En tant qu'intervention pilote, son objectif n'était pas de réformer l'ensemble du système, mais de démontrer des approches plus souples et axées sur les opportunités en matière de développement de la main-d'œuvre. Une méthodologie standardisée d'étude de suivi a été mise en œuvre dans tous les pays,

		mais sa conception, axée sur la situation individuelle trois mois après la formation, ne permet pas d'obtenir des résultats stabilisés. Les indicateurs ont regroupé des trajectoires diverses (par exemple, nouveaux emplois vs maintien dans l'emploi), empêchant une évaluation claire des transitions réelles du chômage à l'emploi ou de la qualité des emplois obtenus. Les résultats globaux en matière d'emploi ont été modestes. Les stages étaient souvent non rémunérés et peu supervisés, avec peu de mécanismes soutenant la transition vers l'emploi. Cependant, l'initiative a généré des changements institutionnels tangibles. Les plateformes de dialogue ont contribué à améliorer la confiance et la coordination entre les entreprises, les centres de formation et les autorités publiques. Malgré les faiblesses méthodologiques du suivi de l'emploi, les changements de comportement des principaux acteurs représentent un impact notable et une base pour une future extension.

Recommandations

Recommandation 1 : Structurer la coordination interinstitutionnelle autour de leurs domaines d'expertise reconnus (élaboration des programmes d'études, insertion, travail décent, entrepreneuriat, etc.) plutôt qu'autour des pays. Cette approche devrait favoriser une plus grande cohérence et une meilleure capitalisation de l'expertise interne du consortium.
Priorité : Moyen-long terme. **Type** : Stratégique.

Recommandation 2 : Réviser l'approche axée sur les opportunités à la lumière des enseignements tirés de VET Toolbox 2, en la rendant plus explicite et opérationnelle, et en établissant des liens plus étroits avec les fonds nationaux de formation professionnelle, les centres d'excellence ou les centres de formation en entreprise.
Priorité : Moyen terme. **Type** : Stratégique.

Recommandation 3 : Tester la création de centres de formation en entreprise dans des secteurs ciblés où les systèmes de formation professionnelle actuels sont inexistants ou insuffisants, afin de soutenir le perfectionnement des compétences des employés, l'acquisition de compétences pour les demandeurs d'emploi et de stimuler un plus grand engagement du secteur privé.
Priorité : Long terme. **Type** : Stratégique.

Recommandation 4 : Continuer à renforcer les capacités des entreprises du secteur privé, afin de renforcer leur engagement en faveur du développement et de l'amélioration des compétences. En apportant un soutien accru aux petites et moyennes entreprises dans l'élaboration de leurs politiques de ressources humaines, leur capacité d'anticipation et leurs pratiques de recrutement, leur potentiel d'embauche pourrait être considérablement amélioré.
Priorité : Moyen terme. **Type** : Stratégique.

Recommandation 5 : Poursuivre et renforcer les interventions dans le domaine de la formation professionnelle qui sont basées sur un apprentissage réel en milieu professionnel et la certification des compétences, en mettant davantage l'accent sur le soutien à l'accès, à la participation et à la réussite des filles. Ce type d'intervention a démontré son impact positif sur l'employabilité des jeunes et a encouragé un engagement plus fort de la part des entreprises du secteur privé.

Priorité : Court terme. **Type** : Stratégique.

Recommandation 6 : Concevoir des programmes de formation individualisés et modulaires, adaptés au niveau d'entrée des bénéficiaires et permettant une progression tout au long du parcours de formation. Cela favoriserait une approche plus holistique de la formation, conduisant à une plus grande inclusion et à une meilleure employabilité.
Priorité : Court terme. **Type** : Opérationnel.

Recommandation 7 : Ajouter, dans Termes de Référence des évaluations externes, l'organisation d'un atelier collaboratif pour discuter des conclusions et des recommandations, afin de permettre des contributions constructives avant la soumission du rapport d'évaluation final.
Priorité : Moyen terme. **Type** : Opérationnel.

Recommandation 8 : Soutenir l'élaboration de cadres réglementaires pour l'accueil de stagiaires dans les entreprises, afin de faciliter l'expansion de la formation en milieu professionnel pour les jeunes et de contribuer au renforcement de l'EFP.
Priorité : Moyen terme. **Type** : Opérationnel.

Recommandation 9 : Renforcer le système MEAL (Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning) en développant des méthodologies plus robustes et mieux adaptées pour évaluer les résultats des programmes. Des améliorations sont nécessaires à trois niveaux :

- Les outils d'enquête devraient être améliorés afin de collecter des informations plus précises sur les bénéficiaires et leurs entreprises.

- Le traitement des données et la sélection des indicateurs devraient être renforcés afin de mieux saisir les effets réels de la formation.

- L'harmonisation des indicateurs entre les pays devrait être renforcée afin d'assurer une meilleure comparabilité des résultats.

Priorité : Court terme. **Type** : Stratégique.

Recommandation 10 : Une meilleure coordination est nécessaire entre les équipes chargées des programmes d'EFP et les Délégations de l'UE ou les représentations des États membres dans les pays partenaires. Tirer parti des programmes existants qui soutiennent la réforme du climat des affaires renforcerait la pertinence des initiatives de développement des compétences. Une coordination plus étroite avec ces acteurs améliorerait l'utilisation stratégique de l'approche axée sur les opportunités et favoriserait des interventions plus durables.
Priorité : Court terme. **Type** : Stratégique.

Leçons apprises

La valeur d'une approche contextualisée et spécifique au secteur

VET Toolbox 2 a démontré que l'adaptation de la formation professionnelle aux contextes économiques et institutionnels locaux peut générer des solutions efficaces. Une approche flexible mais structurée a permis une adaptation dans tous les pays, fondée sur les besoins réels du secteur. La clé de cette stratégie a été de réunir les acteurs publics, privés et de la formation au sein de plateformes de dialogue locales. Celles-ci ont favorisé la compréhension mutuelle, l'action conjointe et l'alignement sur les contraintes locales, jetant ainsi les bases de cadres de coordination plus larges.

Une approche ascendante a encouragé l'engagement des entreprises, y compris celles de plus petite taille.

Implication précoce et soutenue du secteur privé

L'implication des entreprises dans la conception conjointe des programmes d'études s'est avérée pertinente et efficace. Cependant, cet engagement nécessite une facilitation, des incitations et l'identification des bonnes parties prenantes. Lorsque l'organisation économique ou les capacités en ressources humaines étaient faibles, il était plus difficile d'assurer une implication durable. Il est donc essentiel d'intégrer les actions dans les chaînes de valeur et de renforcer les écosystèmes commerciaux. Une dépendance excessive à l'égard des structures de projet risque de limiter l'appropriation et l'engagement à long terme des entreprises.

Mise en œuvre de l'approche 'axée sur les opportunités'

L'approche 'axée sur les opportunités', bien que solide sur le plan conceptuel, s'est révélée prometteuse dans certains contextes, mais nécessite des orientations opérationnelles plus claires pour être pleinement efficace. Son succès repose sur une analyse solide de la chaîne de valeur et des partenariats actifs. Dans la pratique, le manque de données sur le marché du travail et la faible coordination avec les acteurs de l'investissement ont réduit son efficacité. De nombreuses équipes ont eu du mal à relier les études sectorielles à des opportunités d'emploi concrètes. L'absence de cadres incitatifs a fait que peu d'engagements du secteur privé en matière de recrutement ont été obtenus. Des outils contractuels plus solides et des avantages plus clairs pour les entreprises sont nécessaires, tout comme une plus grande adaptabilité des centres de formation pour répondre aux besoins des entreprises.

Inclusion : les femmes et les acteurs du secteur informel

L'initiative a rencontré des difficultés pour inclure les jeunes femmes, en particulier dans les secteurs dominés par les hommes. Une plus grande sensibilisation, une logistique adaptée et une offre diversifiée sont nécessaires pour améliorer l'inclusion des femmes. De même, l'engagement du secteur informel nécessite des stratégies sur mesure. Bien qu'initialement axé sur les entreprises formelles, l'initiative a finalement beaucoup travaillé avec des acteurs informels. Ces secteurs, souvent liés aux chaînes d'approvisionnement des grandes entreprises, nécessitent des méthodes telles que la reconnaissance des compétences et des parcours de formation flexibles, des approches déjà testées dans VET Toolbox 1 mais non intégrées dans VET Toolbox 2.

Ancrage institutionnel complémentaire

L'engagement du secteur privé doit être complété par un soutien institutionnel, afin de garantir la reconnaissance et la durabilité. La participation précoce des autorités publiques à la conception des programmes et aux processus de certification a été un facteur clé de succès. Lorsque cette participation a été retardé, l'accréditation a été lente ou incomplète. Les plateformes de dialogue ont contribué à améliorer la coordination, mais leur avenir dépend d'un financement stable et d'une intégration institutionnelle. En fin de compte, la transformation des systèmes de formation professionnelle nécessite une double action : renforcer les institutions publiques tout en approfondissant la collaboration avec le secteur privé. Dans la plupart des pays, les systèmes publics de formation professionnelle restent sous-financés et ont besoin d'un soutien technique et financier.