

RAPPORT D'ÉVALUATION

ÉVALUATION INTERMÉDIAIRE •

2026 • — • BÉNIN



École des métiers du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration (EMTHR)



LUXDEV

Luxembourg
Development Agency

NOTATION DU PROGRAMME PAR LA MISSION D'ÉVALUATION

Critères	Notes
Pertinence	2
Cohérence	3
Efficacité	3,5
Efficiences	3,5
Durabilité	2,5
Code LuxDev	BEN/003
Version du rapport	04.2026

Note : Échelle de 1 (résultats excellents, dépassant sensiblement les attentes) à 6 (l'action de développement est infructueuse ou la situation s'est plutôt dégradée).

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Brève description du programme

L'ambition du Gouvernement béninois dans le cadre du volet « Tourisme » du Plan d'Actions du Gouvernement (PAG) 2016-2021 est d'en faire un secteur de développement économique créateur de richesses et d'emplois, et le principal outil de rayonnement du Bénin à l'international. L'initiative de la mise en œuvre conjointe, par le Bénin et le Luxembourg, du programme BEN/003 « École des Métiers du Tourisme, de l'Hôtellerie et de la Restauration (EMTHR) » a été prise dans un contexte de démarrage récent de la coopération luxembourgeoise au Bénin (décembre 2022).

Le BEN/003 a pour ancrage institutionnel la Direction générale du Financement du Développement (DGFD) du Ministère de l'Économie et des Finances (MEF) du Bénin, qui confie la maîtrise d'ouvrage du programme à l'Agence de Développement de l'Enseignement Technique (ADET) et le Ministère de l'Enseignement Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP).

L'objectif global du BEN/003 est de contribuer à la croissance économique du Bénin en améliorant l'offre touristique à travers le développement des compétences professionnelles. L'objectif spécifique est d'améliorer l'employabilité et l'insertion professionnelle de tous dans le secteur du Tourisme, de l'Hôtellerie et de la Restauration (THR) au Bénin, notamment celles des femmes et des personnes en situation de handicap. L'atteinte de ces objectifs doit se traduire dans les trois résultats suivants :

Résultat 1	L'accès à une offre de formation professionnelle adaptée à la demande du secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration du Bénin, est amélioré en particulier pour les femmes et les personnes en situation de handicap.
Résultat 2	L'EMTHR du Bénin dispose d'un cadre institutionnel, organisationnel et de gestion favorisant le début de ses activités.
Résultat 3	Un modèle de formation et d'insertion professionnelle adapté au développement de l'écotourisme dans le Delta du Mono est développé au profit des jeunes et des femmes.

Pour répondre aux besoins en infrastructures de l'enseignement technique dans le secteur THR, le programme a prévu de construire et d'équiper l'EMTHR. Elle fera partie d'une nouvelle vague de huit écoles des métiers que le gouvernement béninois est en train de promouvoir afin de répondre aux défis de capital humain qualifié.

La durée et le budget du programme ont été augmentés passant de 36 à 48 mois, avec une dotation de 29 888 540 EUR (initialement 17 878 500 EUR), dont 878 500 EUR de contribution nationale. L'augmentation de l'enveloppe budgétaire concerne principalement le coût de l'aménagement des espaces extérieurs non pris en compte dans le Document Technique et Financier (DTF) initial de 2023 et un réajustement des besoins de la future EMTHR en mobiliers.

Cadre de la mission d'évaluation

L'évaluation intermédiaire du programme BEN/003 a été commanditée par LuxDev, l'agence luxembourgeoise pour la Coopération au développement, afin de disposer d'une analyse indépendante et structurée des progrès réalisés à mi-parcours. Elle couvre l'ensemble des composantes du programme ainsi que ses différentes modalités d'exécution depuis son lancement en août 2023 jusqu'en décembre 2025, avec une attention portée aux partenaires institutionnels, aux dispositifs opérationnels et aux bénéficiaires.

L'objectif principal de la mission est d'apprécier la performance globale du programme à mi-parcours au regard des critères d'évaluation retenus, et de formuler des constats, conclusions, enseignements et recommandations pour éclairer les décisions stratégiques relatives à la phase restante, ainsi qu'à une éventuelle consolidation ou extension du programme.

Conception de l'évaluation

La conception de l'évaluation du programme BEN/003 s'appuie directement sur le cadre défini dans les Termes de Référence (TDR) et la note de cadrage de la mission d'évaluation intermédiaire des programmes BEN/003, BEN/005 et BEN/006. L'analyse est structurée autour des cinq critères du Comité d'Aide au Développement de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (CAD/OCDE). Une attention particulière est portée à la pertinence, la cohérence et l'efficacité avec également un examen de l'efficacité et de la durabilité. À ces critères s'ajoute le critère complémentaire de renforcement des capacités, conformément aux exigences de LuxDev, l'agence luxembourgeoise pour la Coopération au développement.

Pour le BEN/003, l'évaluation intègre en outre les questions spécifiques prévues dans les TDR, notamment :

- (i) la répliquabilité du modèle d'écotourisme promu dans le Delta du Mono ;
- (ii) la contribution du modèle actuel de développement et de gouvernance des écoles des métiers au Bénin à la durabilité institutionnelle, financière et pédagogique ;
- (iii) la cohérence de l'offre actuelle de formation du BEN/003 avec l'évolution récente de la demande du marché de l'emploi dans le secteur hôtelier ;
- (iv) et la contribution des partenariats avec l'École Hôtelière de Lausanne (EHL) et l'École d'Hôtellerie et du Tourisme du Luxembourg (EHTL) au renforcement global des capacités de l'EMTHR.

L'équipe d'évaluation a conduit 40 entretiens auprès de 74 personnes, dont 39 % de femmes, représentant quatre catégories d'acteurs (institutionnels, LuxDev et les Partenaires Techniques et Financiers (PTF), partenaires de mise en œuvre, bénéficiaires finaux). La collecte des données s'est appuyée sur des méthodes mixtes (qualitatives et quantitatives), complétées par une analyse documentaire approfondie et une triangulation systématique des sources.

Principaux constats de l'évaluation

- **Par rapport à la pertinence des choix stratégiques, des partenaires et des modalités de mise en œuvre.**

Le programme a choisi des partenaires nationaux et internationaux pertinents, qui disposent de légitimité institutionnelle ou technique pour réaliser les missions qui leur ont été confiées. Les partenaires de mise en œuvre du programme sont : l'ADET qui délègue une partie de l'exécution à l'Agence pour la Construction des Infrastructures du Secteur de l'Éducation (ACISE) et qui bénéficie de l'appui technique de l'EHL, l'EHTL et l'Organisation Non-Gouvernementale (ONG) Helvetas qui s'attache les services de son partenaire EcoBénin. Toutefois, les capacités des partenaires nationaux de mise en œuvre ne sont pas suffisamment en adéquation avec les ambitions de l'intervention et les exigences des modalités de mise en œuvre.

Le programme est globalement pertinent au regard des priorités nationales et des besoins de formation du secteur, mais des limites subsistent, notamment l'absence d'une analyse des besoins et contraintes des potentiels bénéficiaires de l'EMTHR. De plus, bien que les droits et priorités des groupes vulnérables soient reconnus, cette prise en compte n'est pas encore traduite dans une stratégie d'inclusion, ni dans des mécanismes de bourses dédiés.

Enfin, la logique d'intervention du programme est cohérente et ses produits et effets sont réalisables, mais certains risques et prérequis ont été sous-estimés ce qui a conduit à des délais importants. La capacité de réaction de l'intervention pour satisfaire les besoins émergents et les priorités est satisfaisante.

- **Par rapport à la cohérence stratégique et opérationnelle du programme.**

Le programme est fortement aligné sur les priorités de développement du Bénin et sur la Vision 2030 de la coopération luxembourgeoise. Des possibilités de synergies existent entre le BEN/003, le BEN/005 (Finance inclusive) et le BEN/006 (Développement digital). Ces possibilités ne sont pas encore pleinement exploitées ou restent informelles et la coordination des PTF du secteur de l'Enseignement et Formation Techniques et Professionnels (EFTP) demeure peu développée. Néanmoins, le programme BEN/003 a innové dans son contenu et son approche d'intervention.

- **Par rapport à l'efficacité et à l'atteinte des résultats.**

Le volet le plus avancé en termes de réalisation est celui de la formation professionnelle dans le Delta du Mono, se pose toutefois la question de la cible, la finalité et la capacité d'absorption du Delta du Mono de toutes ces personnes formées. Le programme a enregistré des réalisations encourageantes et satisfaisantes dans le développement des éléments fondateurs et des curricula de l'EMTHR. Des avancées mineures ont été faites, en vue de la construction de l'infrastructure de l'EMTHR.

Il est à remarquer que les facteurs clés de succès du programme reposent sur un ancrage institutionnel élevé, l'agilité de LuxDev, l'agence luxembourgeoise pour la Coopération au développement, la qualité de l'expertise mobilisée et de l'accompagnement de l'assistance technique. Cependant, l'efficacité du programme est limitée par sa complexité, ses ambitions, les capacités opérationnelles des acteurs nationaux et les lenteurs des processus décisionnels.

- **Par rapport à l'efficacité.**

À mi-parcours, le BEN/003 présente une efficacité globalement mitigée. Les décaissements de LuxDev, l'agence luxembourgeoise pour la Coopération au développement, (31,6 %) respectent les engagements, mais les taux d'exécution financière varient fortement selon les partenaires et restent très faibles pour l'ADET (7 %), les retards dans la construction de l'EMTHR et un dispositif de suivi-évaluation encore insuffisamment déployé. Il y a, par conséquent, peu de chances que les prévisions soient atteintes en fin de programme. Au demeurant, les réalisations sont globalement limitées en particulier au niveau de l'ADET et de l'ACISE malgré l'assistance technique mobilisée, dont le suivi est fragmenté, ce qui entache significativement l'efficacité du programme. Malgré une mise en œuvre globalement faible, les enveloppes budgétaires ont été revues à la hausse pour couvrir des besoins ayant émergé au cours de la mise en œuvre.

Le dispositif de suivi-évaluation du programme est conceptuellement très solide mais pas encore complètement déployé en particulier pour la gestion des risques et perfectible pour le suivi des Plans de Renforcement des Capacités (PRC), la définition et l'interprétation des Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV) et l'intégration du genre.

- **Par rapport à la durabilité et à l'institutionnalisation des acquis.**

La capacité des partenaires nationaux à s'approprier, pérenniser et institutionnaliser les acquis du programme au-delà de sa période de mise en œuvre est une préoccupation majeure. Les responsabilités des contreparties nationales ainsi que le mécanisme opérationnel pour garantir la disponibilité du budget restent à définir.

- **Par rapport au renforcement des capacités.**

Les actions de renforcement des capacités des partenaires nationaux peuvent contribuer à la viabilité des résultats de l'intervention. Mais plusieurs facteurs limitent cette viabilité. Les PRC des partenaires nationaux ne sont pas orientés changement, font l'objet d'un suivi ad hoc pas suffisamment intégré au niveau des instances programmatiques et ne sont pas intégrés dans un PRC global propre aux partenaires.

- **Par rapport aux questions spécifiques relatives au programme.**

La répliquabilité du modèle d'écotourisme promu dans le Delta du Mono est avérée. Ce modèle a fortement impliqué les différentes parties prenantes et les agences gouvernementales du secteur du tourisme, ce qui est de nature à faciliter sa répliquabilité. Il fait l'objet d'une capitalisation au niveau de l'ONG Helvetas sur laquelle s'appuyer pour un passage à l'échelle.

Le modèle actuel de développement et de gouvernance des écoles des métiers comporte des dispositions juridiques favorables à leur durabilité institutionnelle, financière et pédagogique mais il n'a pas encore été testé.

L'offre actuelle de formation du BEN/003 est une réponse pertinente à la demande du marché de l'emploi dans le secteur hôtelier. Mais elle est largement dépendante de la disponibilité de ressources humaines de qualité et de l'engagement du secteur privé.

L'EMTHR a développé des partenariats de qualité avec l'EHTL et l'EHL qui ont contribué au renforcement global de ses capacités en particulier dans le développement de curricula selon l'Approche Par Compétence (APC).

- **Par rapport à l'intégration des thèmes transversaux.**

L'égalité de genre a été intégrée dans la conception du programme, mais reste superficielle dans la mise en œuvre. Aussi, le programme accorde une grande importance aux enjeux environnementaux.

Conclusions

Conclusion 1 : le programme est pertinent au regard des objectifs poursuivis, de la qualité de la logique d'intervention et de la capacité de réaction pour satisfaire les besoins émergents. Toutefois, les modalités de mise en œuvre choisies ne sont pas en adéquation avec les capacités actuelles des acteurs nationaux.

Conclusion 2 : les objectifs du programme prennent en compte les besoins d'une partie des bénéficiaires, le projet dans le Delta du Mono appelle à une réflexion sur le ciblage et sa finalité. Le programme reconnaît les droits et priorités des groupes vulnérables sans pour autant proposer une véritable stratégie d'inclusion de ces groupes. **La pertinence est notée 2.**

Conclusion 3 : le programme présente une forte cohérence externe malgré la faible harmonisation avec les autres PTF actifs dans le secteur. Les possibilités de synergie entre les BEN ne sont pas pleinement exploitées ou restent informelles, ce qui affaiblit la cohérence interne. **La cohérence est notée 3.**

Conclusion 4 : les résultats du programme sont contrastés et fortement dépendants des modalités et des partenaires de mise en œuvre. Les résultats attendus des entités nationales de mise en œuvre affichent des retards. **L'efficacité est notée 3,5.**

Conclusion 5 : l'efficacité du programme BEN/003 est affectée négativement par l'exécution financière faible de partenaires clé notamment l'ADET, les retards dans la construction de l'EMTHR et un dispositif de suivi-évaluation encore insuffisamment déployé. **L'efficacité est notée 3,5.**

Conclusion 6 : la problématique de la durabilité du programme a été posée dès la formulation mais les responsabilités des contreparties nationales et les mécanismes opérationnels pour garantir la durabilité financière restent à définir. **La durabilité est notée 2,5.**

Conclusion 7 : une assistance technique de qualité a été mobilisée pour accompagner les partenaires nationaux mais les PRC de ces partenaires ne sont pas orientés changements et ont connu un faible taux d'exécution, ce qui contraint la viabilité des actions de renforcement des capacités.

Conclusion 8 : le modèle de développement de l'écotourisme mis en place dans le Delta du Mono est répliquable au regard des résultats obtenus et capitalisés.

Conclusion 9 : le modèle actuel de développement et de gouvernance des écoles de métiers est récent et insuffisamment testé, ce qui rend difficile l'appréciation de sa durabilité institutionnelle, financière et pédagogique.

Conclusion 10 : l'offre de formation actuelle de l'EMTHR est cohérente avec l'évolution récente de la demande du marché de l'emploi dans le secteur hôtelier. Mais son maintien est largement tributaire de la capacité de l'EMTHR à offrir des formations de qualité et à développer un partenariat solide avec le secteur privé.

Conclusion 11 : les partenariats avec l'EHL et l'EHTL ont largement contribué au renforcement des capacités de l'EMTHR. Mais l'EMTHR a encore besoin d'un accompagnement dans les domaines de la formation des enseignants, de l'encadrement pédagogique, de la gouvernance académique et des mécanismes d'assurance qualité.

Conclusion 12 : le programme a pris en compte l'égalité de genre et l'environnement pendant sa conception. La prise en compte du genre est encore relativement superficielle dans la mise en œuvre du programme.

Leçons apprises

Les leçons apprises couvrent l'essentiel des constats et conclusions de l'évaluation à mi-parcours du programme.

- **Leçon apprise 1 :** prendre le temps d'analyser le contexte et les capacités opérationnelles des partenaires permet de sécuriser la mise en œuvre des programmes.
- **Leçon apprise 2 :** le passage à l'exécution nationale gagne à être progressif et combiné à d'autres modalités de mise en œuvre afin de sécuriser les résultats et renforcer les capacités nationales.
- **Leçon apprise 3 :** en raison de leur complexité, il est capital de prévoir une durée moyenne de cinq ans pour les programmes comme le BEN/003 qui comportent la construction et l'équipement d'une infrastructure et la mise en place d'un cadre institutionnel, organisationnel et de gestion.
- **Leçon apprise 4 :** les décaissements des fonds du programme de LuxDev, l'agence luxembourgeoise pour la Coopération au développement, vers les nouveaux partenaires de mise en œuvre ou vers les partenaires ayant de faibles capacités d'absorption des ressources gagneraient à être davantage séquencés afin de prévenir le risque fiduciaire.
- **Leçon apprise 5 :** un renforcement de capacités durable requiert un alignement depuis le diagnostic organisationnel jusqu'au suivi des PRC, une articulation cohérente entre les niveaux institutionnel, organisationnel et individuel et une cohérence avec un PRC global.

Recommandations

Les recommandations présentées ci-dessous découlent directement des constats et conclusions de l'évaluation et visent à optimiser la mise en œuvre du programme.

Recommandations stratégiques

- 1 Prolonger la durée du programme d'un an au moins et prendre toutes les dispositions nécessaires pour accélérer la construction de l'EMTHR, l'achat de l'équipement et la mise en place du cadre de gouvernance.
- 2 Renforcer l'harmonisation avec les interventions des autres PTF du secteur et rendre pleinement opérationnelles les instances de coordination nationale.
- 3 Développer un modèle d'affaires pour l'EMTHR.

Recommandations programmatiques

- 4 Ajuster les modalités d'exécution en tenant compte des capacités avérées des partenaires nationaux.
- 5 Assurer la mise en œuvre et le suivi des PRC et de mitigation des risques des partenaires de mise en œuvre (ADET et ACISE).

Recommandations opérationnelles

- 6 Poursuivre l'accompagnement des actions du programme et renforcer le partenariat avec le secteur privé.
- 7 Elaborer une stratégie d'inclusion des groupes vulnérables pour faciliter leur accès aux formations de l'EMTHR.
- 8 Clarifier et préciser la finalité et redéfinir les cibles de l'appui dans le Delta du Mono.
- 9 Renforcer l'intégration du genre dans le programme.
- 10 Renforcer l'opérationnalisation du dispositif de suivi existant.
- 11 Opérationnaliser les synergies entre le BEN/003 et les autres interventions de LuxDev pour améliorer la cohérence interne des programmes.



Cette évaluation a été commanditée par LuxDev, l'agence luxembourgeoise pour la Coopération au développement. Elle a été préparée de manière indépendante par Artemis.

Veuillez noter que l'analyse, les opinions et les recommandations exprimées dans ce rapport sont strictement celles de l'auteur.



MINISTÈRE DES ENSEIGNEMENTS
SECONDAIRE, TECHNIQUE ET DE LA
FORMATION PROFESSIONNELLE
RÉPUBLIQUE DU BÉNIN



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère de l'Éducation nationale,
de l'Enfance et de la Jeunesse

LUXEMBOURG
AID & DEVELOPMENT

