



CTB



RAPPORT DES RESULTATS 2014

« APPUI A LA FORMATION
PROFESSIONNELLE ET TECHNIQUE »

BDI 10 066 11



| | |
|--|-----------|
| ACRONYMES..... | 4 |
| 1 APERÇU DE L'INTERVENTION (MAX. 2 PAGES)..... | 5 |
| 1.1 FICHE D'INTERVENTION..... | 5 |
| 1.2 EXECUTION BUDGETAIRE..... | 6 |
| 1.3 AUTOEVALUATION DE LA PERFORMANCE..... | 6 |
| 1.3.1 <i>Pertinence</i> | 6 |
| 1.3.2 <i>Efficacité</i> | 7 |
| 1.3.3 <i>Efficiéce</i> | 7 |
| 1.3.4 <i>Durabilité potentielle</i> | 8 |
| 1.4 CONCLUSIONS..... | 9 |
| 2 MONITORING DES RESULTATS..... | 10 |
| 2.1 ÉVOLUTION DU CONTEXTE..... | 10 |
| 2.1.1 <i>Contexte général</i> | 10 |
| 2.1.2 <i>Contexte institutionnel</i> | 10 |
| 2.1.3 <i>Contexte de gestion : modalités d'exécution</i> | 12 |
| 2.1.4 <i>Contexte HARMO</i> | 12 |
| 2.2 PERFORMANCE DE L'OUTCOME..... | 13 |
| 2.2.1 <i>Progrès des indicateurs</i> | 13 |
| 2.2.1 <i>Analyse des progrès réalisés</i> | 13 |
| 2.2.2 <i>Impact potentiel</i> | 15 |
| 2.3 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1..... | 17 |
| 2.3.1 <i>Progrès des indicateurs</i> | 17 |
| 2.3.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> | 17 |
| 2.3.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> | 17 |
| 2.4 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2..... | 20 |
| 2.4.1 <i>Progrès des indicateurs</i> | 20 |
| 2.4.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> | 20 |
| 2.4.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> | 21 |
| 2.5 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 3..... | 24 |
| 2.5.1 <i>Progrès des indicateurs</i> | 24 |
| 2.5.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> | 25 |
| 2.5.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> | 25 |
| 2.6 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 4..... | 30 |
| 2.6.1 <i>Progrès des indicateurs</i> | 30 |
| 2.6.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> | 30 |
| 2.6.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> | 31 |
| 2.7 THEMES TRANSVERSAUX..... | 32 |
| 2.7.1 <i>Genre</i> | 32 |
| 2.7.2 <i>Environnement</i> | 32 |
| 2.7.3 <i>Autres</i> | 32 |
| 2.8 GESTION DES RISQUES..... | 33 |
| 3 PILOTAGE ET APPRENTISSAGE..... | 42 |
| 3.1 REORIENTATIONS STRATEGIQUES..... | 42 |
| 3.2 RECOMMANDATIONS..... | 42 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 3.3 | ENSEIGNEMENTS TIRES | 43 |
| 4 | ANNEXES | 44 |
| 4.1 | CRITERES DE QUALITE | 44 |
| 4.2 | DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI | 47 |
| 4.3 | CADRE LOGIQUE MIS A JOUR | 52 |
| 4.4 | APERÇU DES MORE RESULTS | 52 |
| 4.5 | RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) » | 52 |
| 4.6 | RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION..... | 52 |
| 4.7 | EXECUTION BUDGETAIRE..... | 53 |



Acronymes

| | |
|------------------|--|
| AEP | Appui à l'Enseignement Professionnel |
| AFPT | Appui à la Formation Professionnelle et Technique |
| ACFPT | Appui Complémentaire à la Formation Professionnel et Technique |
| AMP | Attribution des Marchés Publics |
| AO | Appel d'Offre |
| APEFE | Association pour la Promotion de l'Education et la Formation à l'Etranger |
| AT | Assistant Technique |
| BAD | Banque Africaine de Développement |
| BEET | Bureau d'Etudes de l'Enseignement Technique |
| BIF | Francs Burundais |
| BRB | Banque de la République du Burundi |
| CEM | Centre d'Enseignement des Métiers |
| CFP | Centre de Formation Professionnelle |
| CGMP | Cellule de Gestion des Marchés publics |
| COPI | Cellule d'Orientation – Partenariat - Insertion |
| CTB | Agence belge de développement |
| DAO | Dossiers d'Appel d'Offre |
| DG | Directeur Général |
| DET | Direction de l'Enseignement Technique |
| DDCTP | Direction du Développement des Compétences Techniques et Professionnelles |
| DEMFP | Direction de l'Enseignement des Métiers et de la Formation Professionnelle |
| DGAETEMFP | Direction Générale de l'Administration de l'Enseignement Technique de l'Enseignement des Métiers et de la Formation Professionnelle |
| DGD | Direction Générale au Développement |
| DI | Directeur d'Intervention |
| DNCMP | Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics |
| DPE | Directeur provincial de l'enseignement |
| DCE | Directeur communal de l'enseignement |
| ETS | Ecole Technique Secondaire |
| FCE | Fond Commune Education |
| MEBSEMFP | Ministère de l'Enseignement de Base et Secondaire, de l'Enseignement des Métiers, de la Formation Professionnelle et de l'Alphabétisation. |
| M&E | Monitoring et évaluation |
| SMCL | Structure mixte de Concertation Locale |
| PIC | Plan Indicatif de Coopération |
| PSDEF | Plan Sectoriel de Développement de l'Éducation et de la Formation |
| RH | Ressources Humaines |
| UAP | Unité d'Appui Pédagogique |

1 Aperçu de l'intervention (max. 2 pages)

1.1 Fiche d'intervention

| | |
|--|---|
| Intitulé de l'intervention | Appui à la Enseignement Professionnel et Appui à la Formation Professionnelle et Technique |
| Code de l'intervention | BDI 10 066 11 |
| Localisation | Burundi |
| Budget total | AFPT : 7.058.130€ (contribution belge) 700.000€ (contribution burundaise) |
| Institution partenaire | Ministère de l'Enseignement de Base et Secondaire, de l'Enseignement des Métiers, de la Formation Professionnelle et de l'Alphabétisation |
| Date de début de la Convention spécifique | Le 4 décembre 2011, |
| Date de démarrage de l'intervention/ Comité de pilotage d'ouverture | Le 12 mars 2012 |
| Date prévue de fin d'exécution | 60 mois |
| Date de fin de la Convention spécifique | Le 4/12/2017 |
| Groupes cibles | Les formateurs et gestionnaires des 50 écoles (CEM CFP ET) les fonctionnaires du MEBSEMFPFA au niveau central (CDCP en particulier) ainsi que les apprenants et lauréats de ces écoles. |
| Impact¹ | Permettre aux jeunes et aux adultes d'acquérir des compétences techniques et professionnelles adaptées aux besoins de l'économie locale, nationale, régionale et internationale. |
| Outcome | Améliorer la gestion stratégique et interne de 50 établissements d'enseignement et de formation technique et professionnelle, dans le cadre d'un pilotage amélioré du sous-secteur EFTP. |
| Outputs | R1 Les gestionnaires des écoles et centres EFTP ont acquis les compétences nécessaires pour une bonne gestion de leurs établissements dans le cadre d'un pilotage adapté. |
| | R2 Les écoles et centres EFTP offrent une formation qui répond à la demande de l'environnement économique et social et fournit aux apprenants des réelles capacités professionnelles. |
| | R3 Les écoles et centres EFTP ont mis en place des mécanismes d'insertion des lauréats dans la vie active et ont formalisé des liens de collaboration avec les acteurs politiques, économiques et sociaux proches de leur milieu d'implantation. |

¹ L'impact se réfère à l'objectif général ; l'outcome se réfère à l'objectif spécifique ; l'output se réfère au résultat escompté

| | |
|--------------------------------------|--|
| | <p>R4 L'accès aux dispositifs de formation technique et professionnelle est facilité par:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la réhabilitation et l'équipement de 2 CEM du réseau national dans les provinces de KAYANZA et CANKUZO - la contribution à la maintenance des établissements ciblés - la promotion de la formation technique et professionnelle dans la population. |
| Année couverte par le rapport | 2014 |

1.2 Exécution budgétaire

AFPT

| | Budget | Dépenses | | Solde | Taux de déboursement à la fin de l'année n |
|-----------------------|------------|---|-----------------------------------|--------------|--|
| | | Années précédentes | Année couverte par le rapport (n) | | |
| Total | 7.058.130 | 2013 : 556.481,25 2012 : 215.378 2011 : 179,32 Total : 772.038,57 | 850.952,60 | 5.435.138,80 | 23% |
| Output 1 | 1.345.500 | 42.648,83 | 81.745,89 | 1.220.351,93 | 9,30% |
| Output 2 | 900.858,00 | 435,52 | 137.037,28 | 763.387,20 | 15,26% |
| Output 3 | 1.529.500 | 448.618,34 | 251.891,89 | 828.989,77 | 46,80% |
| Output 4 | 1.353.130 | 89.674,72 | 22.657,67 | 1.240.797,61 | 8,30% |
| Réserves | 200.000 | | | 200.000 | 0% |
| Frais généraux | 1.729.141 | 189.907,51 | 357.619,87 | 1.181.612,62 | 32,66% |

1.3 Autoévaluation de la performance

1.3.1 Pertinence

| | |
|-------------------|--------------------|
| | Performance |
| Pertinence | A |

Le projet et ses objectifs restent largement justifiés. Il l'est d'autant qu'en 2014 trois décrets confirment un cadrage institutionnel du secteur de l'EFTP. Le projet pourra mieux appuyer et faciliter les aspects organisationnels en termes de **régulation** du système EFTP au niveau de la direction générale, de **facilitation** de la mise en œuvre de l'offre de formation au niveau de ses trois départements et plus particulièrement le récent DDCTP chargé de l'élaboration des curricula et de la formation des formateurs et, **d'implémentation de cette offre** au niveau des opérateurs de formation avec la participation des autorités décentralisées.

La signature récente d'une convention cadre de partenariat public privé initiée par le projet renforce la stratégie de mise en œuvre du projet AFPT d'un développement de la FP en lien avec le développement économique. L'importance accordée par le projet au volet insertion, concrétisé par l'exploitation de mécanismes facilitant l'insertion des lauréats au niveau des cellules et à partir des centres est également un élément de pertinence de l'intervention.

Le projet cible une cinquantaine d'établissements, la pertinence de ce choix a été remise en question par les évaluateurs des projets AEP et AFPT, qui préconisent de réduire ce nombre à 8. L'appui complémentaire qu'apportera le projet ACFPT permettra sans doute de corriger ce premier choix puisque l'objectif vise l'existence d'établissements exemplaires (14) et de références pour des filières de formation en adéquation avec les besoins du développement économique. Le changement recherché par le projet vise l'acquisition et l'amélioration de l'expertise des centres ciblés, en termes d'organisation matérielle et pédagogique et de flexibilité par rapport aux besoins de compétences de leur environnement socioéconomique. Ce changement renforce le choix du projet d'appuyer le partenaire à organiser et déployer une offre de formation modulaire, linéaire et flexible à la fois.

1.3.2 Efficacité

| | |
|-------------------|--------------------|
| | Performance |
| Efficacité | C |

La satisfaction des employeurs sur la qualité des formations et l'insertion des lauréats sont le meilleur indicateur de l'efficacité du système de formation. A ce jour le partenaire ne dispose pas des outils permettant la collecte de données objectives. Ces outils d'investigation sont à mettre en œuvre rapidement. Les résultats d'opérations de suivi permettront d'objectiver sur la durée du projet les effets et à plus long terme l'impact de ces mécanismes.

- Les lauréats formés sont-ils en mesure de mettre en œuvre les compétences acquises ?
- La qualité de leurs services est-elle améliorée ?

Un processus d'accompagnement à l'insertion, intégré aux établissements reste cependant dépendant d'autres paramètres tel que ; i) la capacité des opérateurs de formation à assurer une formation de qualité en s'appuyant sur des formateurs bien formés, ii) une organisation physique et matérielle de l'offre de formation modulaire.

Sur ces deux points, le projet n'a pas réellement atteint l'efficacité souhaitée en 2014, même si un travail de préparation a été entrepris.

Pour le premier point, AFPT a maintenu en 2014 les processus de formation des formateurs mis en place par le projet précédent mais devra initier au plus tôt, d'une part un processus de formation continue pour un nombre suffisant de formateurs dans les centres ciblés (centres de référence) et élaborer une stratégie de formation des formateurs à moyen et long termes pour tout le secteur d'autre part, devraient participer à l'efficacité de l'intervention.

Pour ce qui concerne le second point, la justification des investissements en termes d'infrastructures en lien avec la pertinence d'une offre de formation en adéquation avec les besoins actuels et/ou prévisibles est en cours. L'expérience et la satisfaction du partenaire sur les produits déjà livrés permettra au projet d'atteindre les résultats attendus.

1.3.3 Efficience

| | |
|-------------------|--------------------|
| | Performance |
| Efficience | C |

Durant l'année 2014 les ressources financières du projet n'ont pas été engagées à hauteur de ce qui avait été planifié. Les investissements en construction et réhabilitation ainsi qu'en maintenance curative sont envisagés en tenant compte de l'ensemble des études réalisées par le projet en 2013, Baseline infrastructure et équipement, étude socioéconomique sont de vrais outils d'aide à la décision et sont exploités par le projet. Les critères suivants sont également considérés ; proximité urbaine, accessibilité, énergie, capacité d'accueil, potentiel pédagogique en terme de filière. Ce volet des investissements physiques est à considérer par le projet comme un investissement efficient au regard de la qualité souhaitée et de la durabilité de ces réalisations.

Un site identifié à Bujumbura Rural pour une extension a été remplacé par un autre site considéré plus pertinent (Kayanza).

D'une part, la mobilisation des conseillers chargés de l'accès pose des difficultés. Ces conseillers sont sollicités sur les projets financés par le FCE et par l'APEFE dans une moindre mesure. D'autre part, le haut niveau d'exigences techniques souhaitées pour l'élaboration des dossiers de constructions nécessite un accompagnement de proximité, ce que le projet ne peut apporter car l'ATI. Transversal infrastructure ne dispose pas du temps nécessaire pour un renforcement des capacités de cette cellule. Le projet engagera début 2015 un ATN infrastructure qui pourra assurer avec elle la préparation et le suivi des travaux.

En 2015 débutera le projet ACFPT dont 50% du budget est consacré aux investissements. La préparation de ceux-ci a été partiellement anticipée, les engagements d'AFPT et d'ACFPT seront pratiquement simultanés.

Pour ce qui concerne l'utilisation des ressources au profit de la formation des formateurs (voir aussi plus haut Efficacité), il s'avère à l'analyse que l'impact de ces formations n'est pas probant, tant pour les compétences techniques que pédagogiques des formateurs en fonction. Ces formations ponctuelles ne reposent pas sur une réelle estimation des besoins en référence à un seuil de compétences souhaitées ni à un profil du formateur EFTP. La mise en place récente d'un service, au sein du DDCTP, chargé de la formation des formateurs et l'affectation d'une expertise amenée par l'APEFE devrait permettre de mettre en place d'une stratégie de formation des formateurs du secteur.

La révision, nécessaire, des documents et ressources pédagogiques entreprise par le DDCTP, entraîne un retard dans la diffusion de ceux-ci.

1.3.4 Durabilité potentielle

| | |
|-------------------------------|--------------------|
| | Performance |
| Durabilité potentielle | B |

De la durabilité financière et économique, Le projet AFPT a mené des actions visant à la création des unités d'appui pédagogique dont le rôle principal consiste à pallier à l'insuffisance d'apprentissage pratique et d'entreprises dans lesquelles les apprenants pourraient faire des stages professionnels. Parallèlement à son rôle pédagogique, les unités d'appui pédagogique réalisent des produits et services susceptibles de générer des recettes qui viendront couvrir partiellement leurs frais de fonctionnement.

Les UAP existantes bénéficient d'un accompagnement qui a permis de constater que la plupart d'entre elles réalisent des bénéfices qui sont utilisés pour l'achat de consommables et divers équipements légers. Le renforcement en gestion entrepris par le projet devrait assurer à terme la pérennité de cette ressource financière complémentaire. Elle n'exonèrera pas le gouvernement de mettre en œuvre les stratégies permettant de financer le secteur à hauteur de ses ambitions.

De la capacité institutionnelle et de gestion, la promulgation récente de différents cadrages institutionnels (voir ci-dessous Contexte institutionnel/Décrets) devraient faciliter l'opérationnalisation des mécanismes et processus régulateurs/facilitateurs d'un pilotage adapté à la réforme entreprise par le gouvernement burundais. L'affectation d'une ATI y contribuera.

Pour ce qui concerne la gestion des centres, des manuels de procédures ont été diffusés dans les centres, il reste que ces manuels ne sont pas accompagnés de guide d'utilisation ni d'outils facilitant leur application. Si dans quelques centres la gestion c'est sensiblement améliorée elle est souvent due à la personnalité des gestionnaires en place. Un accompagnement renforcé, la professionnalisation du personnel d'appui par la mise à disposition d'outils de gestion (ex : logiciel scolaire en lien avec le niveau central) devrait permettre dans tous les centres appuyés d'atteindre les seuils de compétences nécessaires à assurer la durabilité d'une gestion saine et transparente pour favoriser l'autonomisation des établissements, ainsi que l'opérationnalisation de la relation emploi-formation.

Du Partenariat Public Privé, la convention cadre de partenariat signée en juillet 2014 jette

les bases d'une réelle implication du secteur privé dans l'EFTP. Elle prévoit la création d'un comité paritaire de suivi et d'opérationnalisation. Ce comité a été initié, le projet veillera à ce qu'il puisse collaborer avec le Groupe Technique de Travail chargé d'appuyer le Comité Interministériel de Pilotage du secteur EFTP. L'appui à l'appropriation des objectifs de ce partenariat sera poursuivi.

Des investissements, qu'il s'agisse des constructions/réhabilitations ou des équipements, ils sont accompagnés de procédures de maintenance préventives simples que les centres devront intégrer via des formations et des guides de maintenance. Ces dispositions conjointes à un suivi par les niveaux décentralisé et central assureront la durabilité des investissements. Néanmoins la durabilité sera liée à la prise en considération des coûts d'entretien et de maintenance. Le financement actuel du secteur ne permet pas d'être optimiste.

De la formation des formateurs, Les formateurs ont bénéficié de peu de formations sur les questions de pédagogie et celles qu'ils ont reçues ne sont pas appropriées à une approche modulaire de l'offre de formation. Un accompagnement soutenu sur les pratiques pédagogiques ainsi qu'une stratégie de formation continue doivent être engagés pour enclencher un début de professionnalisation de la fonction de formateur. Cette stratégie doit en parallèle susciter une réflexion auprès des responsables du secteur sur les conditions et mécanismes d'affectation des enseignants et formateurs de l'EFTP. (Profil et formation initiale,...)

1.4 Conclusions

L'institution appuyée est jeune et la réforme de l'EFTP est porteuse de nombreux changements qui ne seront pas effectifs avant quelques années. Compte tenu des constats, Le projet connaît des débuts difficiles, la lenteur et les contraintes de mise en œuvre des interventions durant l'année 2014 ont été analysées dans le cadre des évaluations, finale pour AEP et à mi-parcours AFPT, plus particulièrement pour les volets, pilotage (R1) et qualité (R2). La démarche qualitative, choisie par le projet, centrée sur un nombre réduit d'établissements y est encouragée.

Le taux de dépenses est faible, mais un important travail de préparation et de sensibilisation dans le domaine du renforcement des capacités des formateurs, de l'ajustement de l'offre de formation pour une meilleure adéquation formation/emploi, de l'exploitation de mécanismes favorisant l'insertion des lauréats, ainsi que dans la préparation des investissements est entrepris.

Le projet est bien ancré au niveau central et a engagé, en collaboration avec les départements de la direction générale, un processus d'accompagnement renforcé dans les structures locales.

Avancées :

Elles sont perceptibles au vu du cadre institutionnel récemment redéfini et d'une collaboration déjà initiée avec le secteur privé.

| Fonctionnaire exécution nationale ² | Fonctionnaire exécution CTB ³ |
|---|--|
| NAYUBURUNDI Protais : Directeur d'Intervention | LENAIN Georges : Délégué à la Cogestion |

² Nom et signature

³ Nom et signature

2 Monitoring des résultats⁴

2.1 Évolution du contexte

2.1.1 Contexte général

Réforme de l'enseignement fondamental

Compte tenu de la réforme de l'enseignement fondamental porté à 9 années, et l'objectif ambitieux d'absorption des flux dès la rentrée 2016. Le projet est confronté à une tension entre un objectif quantitatif et la démarche qualité qu'il souhaite mettre en œuvre.

L'accès à la poursuite d'un cursus de formation générale menant à des études supérieures est réservé aux candidats ayant le mieux réussi l'examen d'Etat. Les autres seront « orientés » vers l'EFTP et plus spécifiquement vers les CFP pour ceux qui auront terminé la 9^{ème}. Les élèves qui auront abandonné seront orientés vers une formation en CEM ou CFP en fonction d'un test d'entrée pour cette dernière.

Pour assurer l'absorption de cette masse d'apprenants, les opérateurs de formation pourraient être encouragés à organiser une double vacation. Cette option n'est pas clairement envisagée car on peut supposer qu'elle aurait des incidences importantes en termes de réorganisation du temps de travail et de motivation des formateurs, même si actuellement le ratio apprenants/formateurs est toujours faible. Les difficultés liées aux ressources matérielles seraient également insurmontables vu les faibles capacités de financement actuelles du sous-secteur (2,8% du budget de l'Education = 5,6 milliards BIF/184 M).

Constat général sur le monde du travail

Le monde du travail connaît un dysfonctionnement dont les manifestations se présentent sous forme de « chômage », de sous-emploi et de désœuvrement sévères et généralisés dont les principales causes sont les suivantes:

- Absence d'information sur les investissements publics et privés créateurs d'emplois et d'auto-emplois ;
- Faiblesse d'exploitation des analyses sectorielles existantes et inexistence d'analyse des situations de travail dans le cadre d'une approche de formation orientée sur les métiers ;
- Absence de cadre de coordination entre le système éducatif et le secteur de l'emploi ;
- Manque d'informations statistiques sur le monde du travail qui devrait fournir les éléments d'analyse et d'appui à la prise de décisions en matière d'offre de formation (niveau de qualification et niveaux de compétences souhaités).

Avancée

Le Ministère du travail a mis en place en 2014 l'Office Burundais de l'Emploi et de la formation. Le projet appuie la DGAETFP pour que cet office assure la synergie nécessaire entre le marché du travail et l'offre de formation.

2.1.2 Contexte institutionnel

Le projet AEP/AFPT est ancré à la Direction Générale de l'Administration l'Enseignement Technique, de l'Enseignement de Métier et de la formation Professionnelle. Elle a été créée par le décret n°100/125 du 21 avril 2011 fusionnant les ex-ministères de l'Enseignement des Métiers, de la Formation Professionnelle et de l'Alphabétisation et Ministère de l'Enseignement Primaire et Secondaire.

La promulgation de la loi n°1/19 du 10 septembre 2013 portant organisation de l'enseignement de base et secondaire, qui consacre l'introduction de l'enseignement fondamental, faisant passer l'enseignement de base de 6 à 9 ans, dans le système éducatif burundais, est porteuse d'une incidence importante pour le secteur EFTP. En effet certaines projections prévoient que le nombre d'élèves qui ne poursuivront pas un cursus général dans

⁴ L'impact se réfère à l'objectif général ; l'outcome se réfère à l'objectif spécifique ; l'output se réfère au résultat escompté

le secondaire supérieur et qui seront orientés vers l'EFTP pourrait atteindre 100.000 élèves à la rentrée scolaire 2016-2017. La capacité d'accueil actuelle est de ±4000 apprenants pour 122 CEM/CFP publics répartis dans 60 communes sur les 129 que compte le pays. L'enseignement technique secondaire, accueille pour sa part 21.950 étudiants dans 57 écoles publiques.

En 2014 et début 2015, une avancée est venue renforcer le cadre institutionnelle de l'EFTP par la promulgation de trois nouveaux décrets.

1. *Décret n°100/179 du 31 juillet 2014 portant révision du décret n°100/125 du 21 avril 2011 portant organisation du Ministère de l'Enseignement de Base et secondaire, de l'Enseignement des Métiers, de la Formation Professionnelle et de l'Alphabétisation*

Outre les précisions portant sur l'ensemble des structures intervenantes pour le compte du Ministère et leurs mandats, le décret confirme la création d'un troisième département attaché à la Direction générale de l'EFTP. Cette Direction du Développement des Compétences Techniques et Professionnelles (DDCTP) était attendue car elle constitue la porte d'entrée du projet AFPT pour appuyer l'amélioration de la qualité de formation. En effet, le mandat du DDCTP porte sur les éléments clés du développement de l'offre de formation EFTP, à savoir, i) recherche et adéquation formation/emploi ; ii) élaboration des curricula ; iii) formation des formateurs ; iv) évaluation et certification et v) assurance qualité et agrégation.

Ce décret précise également les liens à mettre en œuvre avec les deux autres départements, la Direction de l'enseignement Technique et la Direction de l'Enseignement des Métiers et de la Formation Professionnelle. Les mandats des autorités décentralisées y sont également précisés, manque cependant leur redevabilité vers la DGAETEMFP, ainsi le conseiller provincial à l'EFTP a été supprimé. L'implication des DCE est renforcée.

D'une manière générale on peut constater que la DGAETEMFP est confirmée dans son rôle de **superviseur et de régulateur** du système EFTP, tandis que ces trois départements assurent le rôle de **facilitateur** pour la mise en œuvre locale de l'offre de formation EFTP.

2. *Décret n° 100/283 du 8 décembre 2014 portant sur la création, mission, organisation et fonctionnement du Comité de Pilotage de l'Enseignement de la Formation Technique et Professionnelle.*

Ce comité est constitué de 7 Ministères sous l'autorité de la 2^{ème} Vice-Présidence. Il a pour missions essentielles : la supervision de la mise en œuvre de la réforme, de redynamiser constamment l'EFTP au Burundi et de déterminer des indicateurs de développement ainsi que des pistes d'amélioration.

A noter, l'absence du Ministère de l'Agriculture dès lors que le développement du secteur de l'agri élevage est défini comme prioritaire par le gouvernement.

3. *Décret n°100/09 du 12 janvier 2015 portant organisation et fonctionnement de l'Enseignement et de la Formation Technique et Professionnelle*

L'unification du secteur de l'enseignement de la formation technique et professionnelle sous toutes ses formes est un premier pas vers l'autonomie du secteur. Il reste que l'organisation du système de gestion de l'EFTP combine encore différents types de parcours de formation.

D'une part, l'Enseignement Technique **avec une approche disciplinaire** et l'Enseignement des Métiers et la Formation Professionnelle qui tend vers **une approche métier** d'autre part. Celle-ci est cependant tributaire d'une organisation scolaire traditionnelle, qui ne facilite pas l'organisation de l'offre de formation sur une base modulaire flexible/linéaire.

Si le projet AFPT et l'appui complémentaire du projet ACFPT en particulier répondront, dans les limites du budget, à l'attente du partenaire en terme d'investissements, eu égard aux réussites du projet AEP pour ce volet et de l'objectif du PSDEF de disposer d'un CEM par commune (120) et d'un CFP par province (17), **le renforcement des capacités** des ressources humaines au niveau central et local du secteur reste un objectif fondamental pour le projet en particulier dans ses volets « Pilotage » et « Qualité ».

2.1.3 Contexte de gestion : modalités d'exécution

L'unité de gestion du projet maintient au même niveau sa capacité de gestion et reste attentive au respect du principe de cogestion. Elle bénéficie d'un personnel d'appui expérimenté aux procédures CTB, et attaché au projet depuis plusieurs années. L'appui apporté par le RAFI est régulier et bénéfique. Les principales difficultés proviennent essentiellement de la permanence de l'urgence liée à la difficulté d'organiser les agendas du projet et du partenaire. Un effort de planification doit être entrepris.

L'arrivée du projet ACFPT et l'importance des engagements simultanés à venir nécessiteront l'appui d'un logisticien et d'une assistance technique nationale pour les infrastructures.

Les activités de gestion des accords d'exécution, en particulier pour ce qui concerne l'éligibilité des dépenses et leurs effets sur la qualité des prestations dans les centres, mobilisent actuellement 15 jours de missions par trimestre. Des alternatives de suivi devront être introduites si le concept des accords d'exécution est étendu à d'autres centres. L'implication du service assurance qualité et accréditation, récemment créé, et des départements de l'Enseignement Technique et de l'Enseignement des métiers et de la Formation Professionnelle permettra sans doute de renforcer le lien entre le niveau central et local.

2.1.4 Contexte HARMO

En matière pédagogique, le projet APEFE et l'AFPT ont centré leurs activités sur l'offre de formation modulaire, les approches méthodologiques d'apprentissage et une méthodologie unique d'élaboration des curricula.

L'appui à l'amélioration de la gestion interne des établissements s'aligne sur l'organisation des services, la même définition des profils de fonction et les mêmes outils de gestion administrative, financière, logistique et pédagogique dont le ministère a décidé l'utilisation généralisée dans l'ensemble des établissements.

L'harmonisation de la collaboration entre le projet AFPT et le projet APEFE est maintenant clarifiée dans le cadre d'une lettre d'entente validée début 2014 au niveau des sièges respectifs. En plus d'être positif du point de vue de l'efficacité et l'efficacité, elle est appréciée par le partenaire car elle facilite la communication et les collaborations entre les parties prenantes. Le point faible de cette harmonisation concerne l'utilisation de l'expertise respective de l'APEFE et d'AFPT. L'ambition du défi pédagogique et les améliorations attendues pour la gestion du système, induit par la réforme EFTP entreprise, ne pourront être soutenus efficacement que si les expertises pédagogique et pilotage disponibles harmonisent elles-mêmes leurs actions et s'alignent de concert sur les besoins du partenaire.

A partir de 2015 un comité de pilotage mensuel appuyé par les projets assurera le suivi de la planification consolidée qui prend en compte l'ensemble des appuis des PTF.

Cet effort d'harmonisation d'une planification annuelle consolidée conjuguée à l'élaboration d'un plan stratégique de développement du secteur, attendu fin décembre permettront à court terme un alignement des PTF au processus de développement du secteur défini par le partenaire.

Des interventions d'autres bailleurs en appui à l'EFPT sont attendues en 2015, dont l'AFD et la Coopération Suisse. Le projet a été convié à des rencontres préparatoires à la formulation de leurs interventions.

Un groupe thématique EFTP se réunit 6 fois par an participe également à l'effort d'harmonisation.

2.2 Performance de l'outcome



2.2.1 Progrès des indicateurs

| Outcome ⁵ : | | | | | |
|--|------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--|
| AFPT : La gestion stratégique et interne de 50 établissements d'enseignement et de formation technique et professionnelle est améliorée dans le cadre d'un meilleur pilotage du sous-secteur EFTP | | | | | |
| Indicateurs ⁶ | Valeur de la Baseline ⁷ | Valeur année N-1 ⁸ | Valeur année N ⁹ | Cible année N ¹⁰ | Cible finale ¹¹ |
| L'évolution du ratio d'encadrement enseignant/apprenants (données STATEDUC). | 1/3,02 | - | 1/5 | - | 1/10 |
| Plan de mise œuvre pluriannuel (PSDEF) accepté par les différents acteurs du sous-secteur | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Plan stratégique de développement de l'EFTP/4 ans | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Le taux d'occupation des CEM/CFP appuyés augmente (filles et garçons) | 16,25 % | 83,33 % | 101 % | 100% dans chaque école | 100% dans chaque école 37% F 63% G |
| | MUYINGA : 6 (8,6%) | MUYINGA : 142 (78,8%) | MUYINGA : 189 104% 25% F | MUYINGA : 100 % | |
| | CIBITOKÉ : 16 (20,0%) | CIBITOKÉ : 174 (96,6%) | CIBITOKÉ : 211 117% 35% F | CIBITOKÉ : 100% | |
| | NYANZA LAC: 8 (8,9%) | NYANZA LAC: 113 (57,9%) | NYANZA LAC : 141 72% 74% F | NYANZA LAC : 100% | |
| KIRUNDO : 11 (27,5%) | KIRUNDO : 75 (100%) | KIRUNDO : 84 112% 56% F | KIRUNDO 100% | | |
| Le nombre de lauréats insérés durablement via un processus d'insertion augmente chaque année | - | - | - | - | 25% |
| Degré de satisfaction des apprenants des CEM-CFP pilotes | 15% | 60% | 100% | 100% | 100% |

2.2.1 Analyse des progrès réalisés

Après un appui initial pour réformer le système national de l'EFTP en visant particulièrement l'organisation d'une offre de formation modulaire et l'élaboration de ses contenus de formation, la mise en œuvre montre aujourd'hui certaines incohérences liées à une organisation calquée sur le cycle de formation traditionnel, qui ne répond pas aux nécessités d'une adéquation entre les formations et les perspectives d'emploi.

Une étude socioéconomique financée par le projet met à disposition du partenaire un outil d'aide à la décision sur les orientations de formation à prioriser dans le cadre de cette adéquation.

⁵ Reprendre la formulation de l'outcome, telle qu'elle figure dans le cadre logique (DTF).

⁶ Reprendre les indicateurs, tels qu'ils figurent dans le cadre logique (du DTF ou de la dernière version du cadre logique)

⁷ La valeur de l'indicateur au temps 0. Se réfère à la valeur des indicateurs au début de l'intervention (Baseline).

⁸ La valeur atteinte par l'indicateur à la fin de l'année N-1.

⁹ La valeur atteinte par l'indicateur à la fin de l'année N. Si la valeur n'a pas changé depuis la Baseline ou depuis l'année précédente, il y a lieu de répéter cette valeur.

¹⁰ La valeur cible escomptée à la fin de l'année N.

¹¹ La valeur cible à la fin de l'intervention.

Des **formations techniques** ont été dispensées aux formateurs, celles-ci visent à améliorer leurs capacités à implémenter les modules de formation développés au niveau central. On peut toutefois s'interroger sur la nécessité absolue d'une mise à niveau technique (profils des formateurs) et sur son impact à terme sur la qualité des pratiques pédagogiques dans les ateliers, si parallèlement des formations en pédagogie ont été dispensées sans références à une offre de formation modulaire telle qu'elle est souhaitée par le partenaire et sans prendre en considération les besoins permettant de développer progressivement les compétences des formateurs sur base d'un contenu (curriculum) spécifique et approuvé.

Manque encore un cadre d'évaluation et de certification fondé sur des compétences « métier ». Les évaluations certificatives pratiquées actuellement sanctionnent des savoirs faire techniques. La révision de l'offre et de la méthodologie d'évaluation/certification entreprise avec le DDCTP permettra de palier à ce déficit qui actuellement prive les apprenants d'une certification. Un Cadre Burundais des Qualifications Techniques existe (non validé car le cadre de certification n'existe pas et qu'un alignement est nécessaire).

Un renforcement des capacités de gestion des directeurs des établissements appuyés a été réalisé, sans avoir au préalable apporté l'appui indispensable à l'élaboration d'un plan de développement de leur établissement. De plus ils manquent d'outils pour faciliter la gestion interne (exploitation de manuels de procédures) et la centralisation de la collecte des données nécessaires au suivi, par le niveau central. L'implémentation dans les centres d'un logiciel de gestion intégré permettra d'une part un contrôle à distance via un encodage centralisé au projet et mettra à disposition des centres l'outil indispensable pour l'application rationnelle et transparente des procédures fixées par le ministère d'autre part.

Dans le même temps, les centres reçoivent un soutien matériel afin de mettre en œuvre les nouveaux programmes. Un suivi d'éligibilité des dépenses, est assuré par le projet mais les effets de ces financements sur la qualité et l'amélioration de l'expertise de ces centres ne sont pas suffisamment évalués et analysés.

Le taux d'insertion n'est actuellement pas mesuré et la traçabilité des lauréats n'est pas assurée par les centres.

Le taux d'encadrement des apprenants est passé de 3,02 apprenants/formateur en 2010 à 5 apprenants/formateurs en 2013, vu l'augmentation importante de la fréquentation constatée ce taux est largement amélioré dans les centres appuyés. Le revers de la médaille est que les directeurs augmentent leur capacité d'accueil en prétextant la présence de formateurs excédentaires mais ne prennent pas en compte le paramètre de l'équipement disponible ou des locaux. L'effet recherché en limitant la capacité par atelier au profit de la qualité est ainsi annulé et accentue l'incapacité des centres à disposer des intrants minimum.

Marché publics pour les équipements

Aucun marché public n'a été lancé par AFPT. Mais il a géré en 2014, quatre marchés publics engagés par le projet AEP. Ces fournitures ont été livrées avec beaucoup de retards et de nombreuses difficultés telles que, dédouanement, non-conformité, manquements,... Les procédures prévues dans ces cas ont été appliquées.

Opérationnalisation du DDCP pour l'élaboration des programmes

L'offre de formation adaptée aux besoins de l'emploi et de l'économie étant une condition préalable à l'amélioration de l'employabilité des jeunes lauréats, il a été convenu de réviser l'offre existante et de l'actualiser en fonction des résultats de l'étude nationale sur les réalités socio-économiques. Les éléments manquants et pourtant essentiels qui permettent cette révision dans le cadre d'une approche métier sont d'une part les analyses sectorielles, celles-ci n'ont jamais été réalisées, et les analyses de situation de travail n'ont pas été orientées « métier ». Le projet a entrepris ce travail avec le DDCTP récemment mis en place et dont les services ont été organisés pour répondre au mieux à ses mandats.

Implication des départements de l'Enseignement Technique (DET) et de l'Enseignement des Métiers et de la Formation Professionnelle. (DEMFP).

Ces deux départements n'étaient pas suffisamment impliqués dans l'opérationnalisation de la politique de l'EFTP. La création du DDCTP a eu comme conséquence la clarification des mandats de ces deux départements de la direction générale. Lors de l'exercice de planification consolidée pour 2015, les rôles et responsabilités dans la réalisation des activités ont été identifiés et ils s'y sont engagés, dans le cadre d'une planification spécifique.

Planification consolidée, suivi et évaluation

L'amélioration attendue en 2014 est absente. Les engagements pris conjointement lors d'une retraite de réflexion organisée début janvier 2015 par le projet et l'affectation récente d'une assistance technique chargée d'appuyer le pilotage laisse entrevoir une amélioration pour 2015.

Accompagnement à l'insertion des lauréats

La stratégie d'accompagnement à l'insertion des lauréats est une approche nouvellement introduite dans le secteur. Sa mise en œuvre effective a été précédée par création d'un certain nombre de dispositifs dont une cellule d'insertion au niveau de chaque centre et d'un pool d'insertion au niveau central. Des outils d'accompagnement sont à la disposition des responsables de cellule et sont exploités, accompagnement à la création des microentreprises (AGR), outils informatiques pour la conception des projets et de gestion de données d'insertion, mécanisme de financement des projets des lauréats via un micro financement. Un module entrepreneuriat est exploité dans les centres mais reste théorique sans lien avec un projet professionnel de l'apprenant.

Peu de progrès sont constatés, si l'accompagnement des cellules et des lauréats reste à améliorer le maillon faible du système est l'institution de microfinance elle-même qui ne dispose pas des ressources humaines compétentes pour analyser et valider les projets introduits dans des délais qui évitent le découragement des bénéficiaires.

Rareté des entreprises et artisans pour l'organisation des stages des lauréats et leur recrutement

En 2014 le projet a initié à titre expérimental une stratégie « win-win » avec quelques artisans, les résultats ne sont pas encore mesurables. La synergie avec le programme pavage répond toujours aux attentes des lauréats et certains d'entre eux y confirment leurs aptitudes professionnelles et personnelles.

Une expérimentation de l'alternance a été menée avec des hôtels de Bujumbura et l'office national du tourisme ; les résultats sont encourageants. Cette activité sera renouvelée avec un ou deux secteurs supplémentaires. Les perspectives d'offres d'emplois en direction des jeunes lauréats des centres d'enseignement des métiers sont rares.

L'ensemble de ces actions concrétise une proposition d'ordonnance en faveur de l'intégration du stage dans le cursus de formation.

2.2.2 Impact potentiel

Le renforcement de la qualité des apprentissages des lauréats des centres d'enseignement des métiers et la stratégie déployée pour l'insertion de ces derniers pour participer à la valorisation des communautés de base, participeront à l'atteinte des objectifs du projet.

Il sera néanmoins nécessaire de concentrer les efforts du projet sur :

- Le développement d'une stratégie de renforcement des compétences des formateurs ;
- Un accompagnement renforcé sur le terrain qui visera la professionnalisation des personnels de gestion et de formation ;
- Le renforcement de l'autonomie à travers une gestion entrepreneuriale des centres de formation.
- Une identification judicieuse des établissements appuyés permettant un développement basé sur un processus de progression réaliste, visant l'existence de centres exemplaires et de références pour les filières porteuse d'emplois.

- Des investissements pertinents et de qualité participeront aussi à la valorisation des actions de formation des formateurs.
- L'incidence positive d'une concrétisation de la convention de partenariat public-privé.
- La planification à moyen et long terme d'une offre de formation en adéquation avec le développement économique.
- Le développement des compétences techniques acquises par les formateurs dans des centres de références qui pourront participer à la transmission des bonnes pratiques vers les autres établissements. La capitalisation de la stratégie d'accompagnement à l'insertion des lauréats de l'ensemble des établissements d'enseignement technique et professionnel par les services du ministère (Pool d'insertion).
- La généralisation du mode et des outils de gestion autonome des établissements.



2.3 Performance de l'output 1



2.3.1 Progrès des indicateurs

| Output 1 : | | | | | |
|--|------------------------------|------------------|----------------|---------------|--------------|
| R1: Les gestionnaires des écoles et centres EFTP ont acquis les compétences nécessaires pour une bonne gestion de leurs établissements dans le cadre d'un pilotage adapté. | | | | | |
| Indicateurs | Valeur de la <i>Baseline</i> | Valeur année N-1 | Valeur année N | Cible année N | Cible finale |
| AFPT : Les comités de gestion des écoles fonctionnent | 0 | 4 | 4 | 4 | 25 |
| AFPT : Existence des plans d'action (planification) des 50 établissements | 0 | 4 | 4 | 4 | 50 |
| AFPT : Existence des plans d'entretien et de maintenance pour les 50 établissements | 0 | 0 | 4 | 4 | 50 |

2.3.2 État d'avancement des principales activités

| État d'avancement des <u>principales</u> activités ¹² | État d'avancement : | | | |
|---|---------------------|---|---|---|
| | A | B | C | D |
| Accompagner les gestionnaires et les responsables du Ministère aux différents niveaux concernés dans l'amélioration du pilotage du secteur de l'EFTP | | X | | |
| Développer par phases le plan d'action des institutions ciblées et y mettre en place un Comité de Gestion élargi, en collaboration avec les acteurs locaux | | | X | |
| Former et accompagner au niveau des établissements retenus le personnel en charge de la gestion interne avec une attention particulière pour les responsables de la maintenance | | | X | |
| Appuyer la création et la gestion des unités d'appui pédagogique (ex unités de production) dans les établissements bien structurés | | X | | |

2.3.3 Analyse des progrès réalisés

Le renforcement du pilotage du sous-secteur et sa capacité à mettre en œuvre une stratégie de développement de l'enseignement technique, des métiers et de la formation professionnelle dans un cadre de partenariat public-privé a comme principal objectif l'amélioration de l'expertise des structures de formation dans leur capacité à mettre en œuvre une offre de formation de qualité répondant aux besoins du marché tout en facilitant par divers mécanismes l'insertion socioprofessionnelle des lauréats.

Le niveau central était en attente de la création d'un nouveau département qui serait chargé d'assurer le Développement des Compétences Techniques et Professionnelles. Depuis juillet 2014, un décret présidentiel a officialisé cette structure nouvelle. Ce décret a été suivi d'un autre décret précisant l'organisation de l'EFTP au Burundi qui est la base permettant une clarification de l'ingénierie de gestion de l'EFTP. Le projet dispose dès lors du cadre officiel, indispensable, pour développer les stratégies du PSDEFII qui sera revu en 2015. Ainsi les

¹² A : Les activités sont en avance
 B : Les activités sont dans les délais
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

mandats de chacun des niveaux concernés ont été précisés.

- La supervision (régulation) du système incombe à la Direction Générale ;
- tandis que ses trois départements ; **i)** la Direction de Enseignement Technique (DET) ; **ii)** la Direction de l'Enseignement des Métiers et de la Formation Professionnelle sont en charge de la gestion des établissements (DEMFP) ; **iii)** La Direction du Développement des Compétences Techniques et Professionnelle (DDCTP) assura le développement d'une offre de formation en phase avec la réforme de l'EFTP et en adéquation avec le marché de l'emploi.

Depuis la parution de ces décrets le projet a appuyé le partenaire afin de mettre en œuvre les conditions organisationnelles permettant à chacun d'exécuter son mandat. L'affectation récente d'un assistant technique chargé d'appuyer le pilotage du secteur devrait concourir à l'atteinte du résultat.

Sous plaidoyer du projet, **la mise en place d'un cadre de partenariat public-privé** a connu une avancée importante suite à la signature en juillet 2014 d'une convention cadre de Partenariat Public Privé. Les parties prenantes concernées sont :

- Le Ministère de l'Education ;
- Le Ministère du Travail ;
- Les syndicats ;
- La fédération des entreprises burundaises.

Dans la foulée un comité paritaire de suivi a été initié avec l'appui du projet et devra opérationnaliser la feuille de route permettant de concrétiser les objectifs de la convention de PPP. Ce comité paritaire de suivi pourrait alimenter la réflexion du Groupe Technique de Travail créé pour appuyer le récent Comité de pilotage de l'EFTP conduit par la 2^{ème} Vice-Présidence.

Le projet continuera à accompagner ce processus sans pour autant avoir un véritable contrôle sur son rythme.

Les outils de gestion et plan d'action dans les centres appuyés (organigramme, profils de fonctions, manuels de procédures, planification) élaborés depuis 2010, sont d'application dans les centres. Un renforcement des capacités de gestion des directeurs des établissements appuyés a été réalisé, mais ils manquent d'outils pour faciliter la gestion interne (exploitation de manuels de procédures) et la centralisation de la collecte des données nécessaires au suivi, par le niveau central, des réformes entreprises.

Un accompagnement régulier des gestionnaires via le suivi des accords d'exécution est assuré. Il ressort cependant que le suivi ne concerne que l'éligibilité des dépenses engagées par les centres bénéficiaires (10). Même si une évolution positive est constatée en termes de gestion des établissements, le suivi confirme i) la dépendance des établissements aux accords d'exécution, ii) les difficultés des directions à planifier l'organisation matérielle et pédagogique de leur centre ; iii) un déficit d'information et d'appropriation de ces financements vers les membres du personnel concernés (formateurs, directeur technique, responsable de la cellule insertion et responsable UAP).

Fin 2014 à l'expiration des accords d'exécution le projet a entrepris une réflexion conjointe avec les centres appuyés afin d'améliorer l'exploitation de ces accords en faveur d'une amélioration de la qualité de la formation. Les accords seront renouvelés en 2015 moyennant une amélioration de la planification des activités prenant en compte l'effectif d'apprenants effectivement présent, de plus de transparence sur les frais de fonctionnement et l'intégration des recettes dans le budget des centres.

Sur financement du FCE, le ministère a également introduit l'utilisation de cet outil dans 35 établissements d'enseignement et de formation professionnelle et suivra son exploitation dans les conditions identiques à celles utilisées par le projet. Une formation des conseillers du ministère a été organisée par le projet à cet effet.

Parallèlement, l'appui aux centres leur permettant d'élaborer leur propre plan stratégique de développement a été reporté à 2015, il concernera 15 centres dans une première phase qui devra se terminer fin juillet. Les comités de gestion des centres seront conviés à cet exercice.

Les Unités d'Appui Pédagogique ont fait l'objet d'un audit qui a montré d'une part, que les directions d'établissements, avec une efficacité variable, sont capables de mettre en œuvre des activités génératrices de revenu leur permettant de financer partiellement des investissements en équipement, la capacité d'investissement est faible et de ce fait elles

réalisent peu de croissance. L'audit constate d'autre part, que ces unités ne répondent pas à leur objectif d'appui aux apprentissages. Les formateurs sont très peu présents et la participation des apprenants aux activités de production est aléatoire. L'objectif visé est que la formation ne doit pas être subordonnée à la production mais plutôt alliée à celle-ci et appuyée par elle chaque fois qu'il est très clair que la mise en situation réelle a valeur de formation.

Le rôle des UAP tel qu'il a été recommandé lors d'un séminaire de travail est :

- D'enrichir et de dynamiser les contenus des programmes de formations ;
- De générer des fonds supplémentaires à travers la production et la vente de produits et services ;
- De faciliter la mise en situations de travail non simulées pour les apprenants en cours d'apprentissage ou sous la forme de stage ;
- Une opportunité pour promouvoir l'esprit d'auto financement et de compétences entrepreneuriales (*apprenants et formateurs*)
- D'échanges avec les artisans de l'environnement socioéconomique qui ont accès à ses installations.

La question liée au statut des UAP reste encore à résoudre, même si le gouvernement a clairement indiqué dans le décret EFTP que les établissements de formation professionnelle pouvaient organiser des activités d'autofinancement et étaient exonérés des taxes. Le projet appuiera le partenaire dans la mise en œuvre d'un cadre directeur pour la gestion des UAP.

2.4 Performance de l'output 2

2.4.1 Progrès des indicateurs

| Output 2 : Les écoles et centres EFTP offrent une formation qui répond à la demande de l'environnement économique et social et fournit aux apprenants des réelles capacités professionnelles. | | | | | |
|---|------------------------------|-------------------------|-----------------------|----------------------|---------------------|
| Indicateurs | Valeur de la Baseline | Valeur année N-1 | Valeur année N | Cible année N | Cible finale |
| Au terme de décembre 2014, 1 document sur les modalités d'organisation de la formation modulaire (dans les centres est validé par la DGEMFPFT | 0 | 0 | 1Draft | 1 | 1 |
| Au terme de décembre 2014, 100% des filières ouvertes dans les 4 Centres ont leurs offres révisés et adaptés au marché de l'emploi APC* | 0% | 0% | 12 draft | 0 | 12 |
| Au terme de décembre 2014, un registre des métiers en phase avec le marché de l'emploi est élaboré * | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Au terme de décembre 2014, une méthodologie unique de construction de l'offre de formation est mise en place * | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Au terme de décembre 2014, 80% des conseillers du DDCTP ont amélioré leur niveau de compétences pour l'élaboration des guides pédagogiques du formateur | 0% | 0% | 80% | 80% | 100% |
| Au terme de décembre 2014, un processus de validation des documents est mis en place (Guide méthodologique)* | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Au terme de décembre 2014, la documentation des écoles (bibliothèques) est renforcée (documentation ressource) | 0 | 0 | 500 | 460 | 1500 |
| Au terme de décembre 2014, une guide méthodologique d'élaboration des guides pédagogiques des formateurs est mise en place.* | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Au terme de décembre 2014, un processus d'expérimentation des guides Pédagogiques du formateur est mis en place | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Au terme de décembre 2014, le DDCTP est opérationnelle | % | % | 40% | 60% | 100% |
| Au terme de décembre 2014: 4 guides pédagogiques du formateurs sont révisés suivant la méthodologie mise en place | 0 | 0 | 2 | 4 | 28 |
| Au terme de décembre 2014, 4 guides pédagogiques des modules innovants sont élaborés | 0 | 0 | 4 | 0 | 16 |
| Au terme de décembre 2014, 80% de formation pratique est observable dans les centres | 0 | 30% | 65% | 70% | 80% |

* Ces indicateurs seront suivis en 2015

2.4.2 État d'avancement des principales activités

| État d'avancement des principales activités | État d'avancement : | | | |
|--|----------------------------|----------|----------|----------|
| | A | B | C | D |
| Appuyer l'opérationnalisation du DDCTP | | | x | |

| | | | | |
|---|--|---|---|--|
| Modéliser de l'offre de formation pour CEM/CFP | | | x | |
| Réviser 4 guides pédagogiques du formateur | | | x | |
| Elaborer 4 guides pédagogiques des modules innovants | | | x | |
| Valoriser et encourager la formation pratique des apprenants | | x | | |
| Fournir des ressources documentaires aux formateurs | | x | | |
| Expérimenter les nouveaux modules CEM/CFP | | x | | |
| Evaluer les effets des accords d'exécution sur la qualité des formations dispensées | | x | | |

2.4.3 Analyse des progrès réalisés

D'un point de vue général, après un appui initial pour réformer le système national de l'EFTP en visant particulièrement l'élaboration d'une offre de formation modulaire et ses contenus de formation. La mise en œuvre dans les centres montre aujourd'hui des difficultés liées principalement au manque de compétences techniques des formateurs, à une organisation matérielle encore fragile et à un déficit d'exploitation d'une pédagogie active centrée sur l'apprenant.

L'étude socioéconomique financée par le projet et mise à disposition du partenaire n'est pas encore vraiment exploitée pour aider à la décision sur les orientations de formation à prioriser dans le cadre de cette adéquation. Un croisement des études similaires (Banque Mondiale 2014) sera entrepris afin d'élaborer une feuille de route à moyens termes pour orienter l'implémentation d'une offre de formation en lien avec les besoins du marché et la capacité du gouvernement à concrétiser cet objectif.

1. Des formations techniques ont été dispensées aux formateurs, celles-ci visaient à améliorer leurs capacités à implémenter les modules de formation développés au niveau central. On peut toutefois s'interroger sur la nécessité d'une mise à niveau technique (profils des formateurs EFTP non définis) et sur leur impact à termes sur la qualité des pratiques pédagogiques dans les ateliers. La DG de l'EFTP ne dispose à ce jour d'aucune prise sur l'affectation des formateurs, cette responsabilité est du ressort des DCE/DPE et de la direction des ressources humaines.

Pour ce qui concerne les **compétences pédagogiques**, elles ont été dispensées sans références à un curriculum du formateur du secteur EFTP. A titre indicatif les projets AEP et AFPT ont engagé sur cette thématique un montant de ± 300.000 €. L'impact de ces investissements dans les ateliers est actuellement sensible mais nécessite un accompagnement de proximité sur une longue période.

Pour tout le système éducatif burundais, il n'existe pas d'école de formation pédagogique initiale destinée spécifiquement aux enseignants de l'enseignement technique et professionnel. Seule, l'Université du Burundi organise des sections pour l'enseignement technique à destination des diplômés de l'ENS pour qu'ils puissent enseigner dans les écoles et centres d'enseignement technique et professionnel.

Cette problématique est fondamentale pour l'avenir du secteur. Le projet devra initier la réflexion des autorités (Comité de pilotage interministériel, groupe sectoriel éducation et groupe thématique, DDCTP) sur cette question afin de déployer des stratégies permettant à terme d'une part, la formation initiale des formateurs et enseignants de l'EFTP et la mise en œuvre rapide d'alternatives de formation permettant une mise à niveau, des formateurs en fonction, visant des compétences seuils nécessaires au transfert vers les apprenants. L'efficacité du système modulaire en dépend.

2. Un cadre d'évaluation et de certification fondé sur des compétences « métier » est inexistant. Les évaluations certificatives pratiquées actuellement sanctionnent des savoirs faire techniques.

Un renforcement des capacités de gestion des directeurs des établissements appuyés a été réalisé, sans avoir au préalable apporté l'appui indispensable à l'élaboration d'un plan de développement de leur établissement. De plus ils manquent d'outils pour faciliter la gestion interne (exploitation de manuels de procédures) et la centralisation de la collecte des données nécessaires au suivi, par le niveau central, des réformes entreprises.

3. Suite au décret présidentiel de juillet 2014 le DDCTP est effectif : Comme expliqué plus haut ce département est la pièce centrale du système de gestion de l'ingénierie de formation.

Les bâtiments destinés au DDCTP ont été réhabilités et ont été mis à disposition des différents services. Suite au regroupement des conseillers de l'ex BEET et ceux de l'ex CDCTP au sein du DDCTP, le projet appuie et appuiera le partenaire pour faciliter cette installation. L'appui organisationnel de ce nouveau département clé et de ses différents services sera renforcé avec l'affectation d'une assistance technique pour l'élaboration des cahiers des charges respectifs. Ce département bénéficie également de l'appui de deux expertises pédagogiques affectées par l'APEFE.

Les bureaux de la direction générale bénéficient d'une installation photovoltaïque qui assure l'alimentation électrique des bâtiments depuis le 1er trimestre 2014.

4. Modélisation et mise en œuvre locale de l'offre de formation modulaire ;

Cette activité est en cours et prend en compte les recommandations d'un l'atelier de réflexion conjointe (partenaire, APEFE, AFPT) sur la définition d'une formation modulaire souhaitée et applicable dans les CEM/CFP.

Si une modélisation totalement flexible de l'offre de formation est clairement remise en cause, car elle implique que l'on peut rentrer à tout moment dans n'importe quel module et selon n'importe quel ordre, il est accepté qu'il y ait un socle de compétences de base qui constitue un prérequis nécessaire à l'entrée dans un module suivant. Une offre de formation linéaire est donc nécessaire, reste à définir pour quel/s niveau/x elle est souhaitée, sachant que ce modèle d'organisation linéaire implique l'idée qu'il y ait une progression pour passer d'un module à l'autre.

La flexibilité serait introduite lorsque l'on veut se spécialiser par exemple, après avoir acquis un SOCLE DE BASE (exemple : lorsque l'on est ouvrier qualifié et que l'on veut devenir ouvrier spécialisé). Elle est essentiellement construite sur des compétences additionnelles.

Ces orientations nécessitent de mieux définir ce qu'est un CEM, comment prépare-t-il au CFP ? Pour ces derniers il sera important de s'assurer qu'il n'y a pas de confusion avec l'enseignement technique.

Sur ces éléments, un travail de révision de l'offre de formation doit être entrepris, en termes de durée et de contenu des modules. Les formations organisées dans les CEM/CFP doivent être pratiques et orientées « métier » avec une attention particulière sur leur adéquation avec les besoins de développement de l'environnement socioéconomique. Le stage sera considéré comme un outil d'apprentissage (= module). Un projet d'ordonnance a été élaboré par le projet à ce propos.

L'offre de formation modulaire orientée produit/service peut être maintenue mais nécessite de clarifier le niveau de compétence/s atteint en regard des tâches et opérations à réaliser pour un métier défini. Le système d'évaluation certification à développer devra en tenir compte.

Il ne devrait pas y avoir de contradiction entre l'Approche par compétence souhaitée par le partenaire et l'offre de formation modulaire mise en œuvre. Sachant que l'APC est d'abord une méthodologie permettant de construire selon un processus défini, un référentiel de formation et d'évaluation qui contextualisent des situations d'apprentissages et d'intégration.

5. Elaboration de modules innovants. En regard de ce qui précède ainsi que de l'exploitation de l'étude socioéconomique les choix seront définis dans une feuille de route portant sur le développement de l'offre de formation.

Le partenaire à cependant déjà souhaité qu'une attention particulière devra être portée sur le secteur de l'agri élevage, porteur de nombreux métiers accessibles et destinés aux zones rurales.

La conception d'un **guide méthodologique d'élaboration des guides du formateur** a été entreprise en 2014. Seuls deux guides du formateur ont été réalisés au second semestre 2014. Cette conception a été accompagnée d'une formation des concepteurs du DDCTP.

6. Des ressources documentaires pour les programmes de formation existants dans les filières retenues sont disponibles dans les centres appuyés. La gestion de ce patrimoine fera l'objet d'une formation à destination des formateurs et directeurs techniques. Il reste à former les responsables sur la gestion de ces derniers.

7. Renforcement des compétences techniques des formateurs dans les domaines spécifiques a été poursuivi en 2014, 8 semaines de formation techniques et pratiques dans différentes filières (2 en électricité CFP, 1 en TAA, 1 en Hôtellerie, 1 en soudure, 1 en mécanique auto, 1 en TIC et 1 en Menuiserie).

8. L'actualisation des modules transversaux, l'activité n'est pas réalisée car elle dépend de l'organisation modulaire qui sera définie en début 2015. Le DDCTP dispose de deux conseillers chargé d'élaborer ces modules.

2.5 Performance de l'output 3

2.5.1 Progrès des indicateurs

| Output 3 : | | | | | |
|--|------------------------------|-------------------------|-----------------------|----------------------|---------------------|
| R3 : Les écoles et centres EFTP ont mis en place des mécanismes d'insertion des lauréats dans la vie active et ont formalisé des liens de collaboration avec les acteurs politiques, économiques et sociaux proches de leur milieu d'implantation | | | | | |
| Indicateurs | Valeur de la Baseline | Valeur année N-1 | Valeur année N | Cible année N | Cible finale |
| Des outils de suivi des sortants sont mis en place et sont fonctionnels, à 2 niveaux: chaque établissement, Direction Générale ET-EMFP | 0 | 0 | 7 | 7 | 50 |
| Les cellules d'insertion accompagnées et suivies par le pool d'insertion ministériel sont opérationnelles et fonctionnelles. | 0 | 4 | 7 | 7 | 50 |
| Des mécanismes d'insertion et de transition professionnelle additionnels ont été expérimentés, formalisés, capitalisés et intégrés en cas de succès | 0 | 0 | 2 | 2 | 4 |
| Le renforcement de l'employabilité des lauréats en insertion est pris en compte à travers l'organisation de séquences d'ajustement additionnelles | 0 | 0 | 70 | 70 | 5% des lauréats |
| Le ratio entre le nombre de lauréats sortants et le nombre de lauréats accompagnés par les services d'insertion augmente chaque année | 0 | | 27% | - | - |
| Le nombre de lauréats insérés via une AGR et dans l'emploi salarié augmente chaque année | 0 | 0 | 25 | - | - |
| Les organisations d'employeurs participent aux comités de gestion des centres ciblés et contribuent à la planification des activités | 0 | 0 | 0 | 0 | 50 |
| Des focus groupes de sensibilisation/échange permettant aux artisans et entrepreneurs de se structurer sont mise en place | 0 | 0 | 0 | 0 | 50 |
| Des outils d'approche prospective et d'observation permanente du marché de l'emploi sont mis en place | 0 | 0 | 1 | 1 | 3 |

2.5.2 État d'avancement des principales activités

| État d'avancement des <u>principales</u> activités ¹³ | État d'avancement : | | | |
|--|---------------------|---|---|---|
| | A | B | C | D |
| Le pool d'insertion Ministériel est accompagné par le projet AFPT et exécute les activités planifiées par la DG | | x | | |
| Les cellules d'insertion sont accompagnées par le pool du Ministère et le projet AFPT | | | x | |
| Des mécanismes d'insertion et de transition professionnelle additionnels ont été expérimentés, formalisés, capitalisés et intégrés en cas de succès | | x | | |
| Les membres des cellules d'insertion sont évalués et leurs compétences sont renforcées | | x | | |
| Une mission d'expertise est réalisée en EAC pour identifier les conditions de succès des coopératives et de leurs produits | | x | | |
| Un audit du fonctionnement des Unités d'Appui Pédagogique est réalisé, des recommandations de cadrage sont proposées. | | x | | |
| Un salon de l'emploi est co-organisé avec la Direction Générale du travail | | x | | |
| Un système d'organisation des employeurs autour des centres est étudié avec la Chambre sectorielle | | x | | |
| Des Associations sous AGR sont appuyées dans le cadre de la production et de la commercialisation | | | x | |
| Un projet de coopérative de commercialisation et d'appui via accord de financement est étudié avec la Chambre sectorielle de l'Artisanat | | | x | |
| Des modalités de stage en entreprise sont expérimentées et capitalisées pour les apprenants et les lauréats | | x | | |
| Un forum insertion vers l'emploi salarié s'est tenu et a permis de potentialiser une plateforme de PPP vers l'emploi salarié | | x | | |
| Un fond de garantie est mis en place, des mécanismes de fonctionnement et de suivi sont opérationnels | | x | | |
| L'Etude Baseline socioéconomique est exploitée, des ateliers de sensibilisation ont lieu, une base de données de l'offre de formation actuelle et recommandée est mise en place, une feuille de route visant le réajustement doit suivre | | x | | |
| Des leviers de financements alternatifs sont explorés, évalués et généralisés le cas échéant (leasing, appui consommables) | | x | | |
| La base de données Bur@cel est opérationnelle, ses utilisateurs ont été formés (cf.R1) | | x | | |
| Un logiciel de plan d'affaires est opérationnel, ses utilisateurs ont été formés | | x | | |

2.5.3 Analyse des progrès réalisés

1. Le Pool d'insertion ministériel est opérationnel

- Une planification et un suivi de l'ensemble des activités de l'axe insertion sont réalisés, les modalités de la coordination ont été améliorées grâce à la nomination d'un référent technique, compétent et motivé, nommé par la Direction Générale.
- La réorganisation des ressources humaines de la Direction Générale a eu un impact direct sur le pool car des conseillers additionnels ont été nommés pour exécuter les

¹³ A : Les activités sont en avance
 B : Les activités sont dans les délais
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

activités liées à l'insertion et implémentées par les départements de la Direction de l'enseignement des Métiers et la Direction de l'Enseignement Technique.

- Des profils de fonction ainsi que les matrices d'évaluation pour les membres du pool insertion et leur responsable sont proposées à une validation.

2. Les cellules d'insertion sont accompagnées par le pool du Ministère et le projet. L'insertion professionnelle des lauréats issus de nos centres appuyés pose toujours un certain nombre de problèmes même si différents éléments de la stratégie sont déjà en place et opérationnels.

- Un suivi rapproché est mis en place par les conseillers du pool qui travaillent de façon relativement autonome et utilisent des outils de suivi et d'évaluation réalisé conjointement, dont une charte des cellules d'insertion.
- Le caractère inconditionnel des « **Accords d'exécution** » a un impact direct sur l'activité des cellules d'insertion, engagées dans une logique de justification des moyens plutôt que de résultats. Un financement valorisant la performance et les résultats doit être résolument envisagé pour 2015.
- Les faibles résultats obtenus par les cellules sont étroitement liés à l'intérieur du pays, à la faiblesse des ressources humaines de l'IMF partenaire qui n'a pas pu valider un seul dossier en 10 mois. Un recadrage est nécessaire voir d'autres alternatives.

Pour 1 établissement, l'accord d'exécution a été suspendu, raison pour laquelle, il n'y a pas de projets en cours de formulation, ce qui démontre également la très faible motivation de cet établissement en matière d'insertion. Les raisons de cette démotivation n'ont pas été identifiées.

- 3 cellules d'insertion/10 (CEM Kinama, Gihanga et Bubanza) ont intégré le processus tardivement et accusent un retard en matière d'accompagnement des lauréats. Un accompagnement rapproché sera mis en place en 2015.
- La stratégie d'insertion via les cellules adjointes aux établissements, ne semble pas pertinente à Bujumbura et va être profondément réorientée en 2015 dans le sens d'une cellule unique pour le bassin d'emploi de Bujumbura.

3. Des mécanismes d'insertion et de transition professionnelle additionnels ont été expérimentés, formalisés, ils seront capitalisés et intégrés en cas de succès.

Une matrice d'analyse des risques liés au processus d'insertion et à l'identification des actions prioritaires pour y faire face a été réalisée. Cette matrice et le suivi ont permis l'amélioration du processus d'accompagnement des lauréats vers la création des AGR et de pallier aux risques objectivés de népotisme, de clientélisme et de détournement.

| Centres | Nombres de lauréats identifiés | Nombres de projets en cours de formulations | | Nombres de projets déposés à l'IMF | | Nombre de projets AGR mis en œuvre | |
|-------------------|--------------------------------|---|--------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|
| | | Nbre | Nbre de lauréats porteurs de projets | Nbre | Nbre de lauréats porteurs de projets | Nbre | Nbre de lauréats porteurs de projets |
| 10 établissements | 1196 | 54 | 125 | 36 | 116 | 15 | 56 |

4. Les membres des cellules d'insertion sont évalués et leurs compétences sont renforcées

- Du renforcement des capacités des cellules d'insertion a été organisé et s'est axé sur le processus d'accompagnement des lauréats vers la création des AGR, utilisation des bases de données, outils de gestion financière, initiation à l'informatique pour les cellules récemment mises en place (Kinama, Gihanga, Bubanza et Mugerama), Atelier de formation sur la gestion, le suivi et l'évaluation des activités des cellules d'insertion.

- Les outils et appuis apportés par le projet et mis en œuvre par le pool en faveur des cellules d'insertion, devraient faciliter le processus d'amélioration continue tant d'un point de vue qualitatif que quantitatif.
- 5. Une mission d'échange d'expertise** pour identifier les conditions de succès des coopératives et de leurs produits.
- Une première mission au Rwanda a permis de dégager nombre de recommandations qui ont permis, dans le cadre d'une semaine d'atelier à l'issue de la mission, de cadrer les grandes orientations du cadre partenarial à mettre en place avec les artisans pour faciliter l'insertion des lauréats.
- 6. Audit du fonctionnement des Unités d'Appui Pédagogique** a été réalisé, des recommandations de cadrage sont proposées. Un atelier de sensibilisation a eu lieu. Le rapport final reste à valider pour mettre en œuvre un nouveau dispositif dans les UAP existantes (4) et à créer dans le cadre d'établissements pilotes et exemplaires.
- 7. Un salon de l'emploi** est co-organisé avec la Direction Générale du travail.
- Ce salon de l'emploi a permis de mettre en place un cadre de concertation formation/emploi avec la DG travail et la BAD. Le succès du salon est relativement mitigé pour ce qui concerne la présence attendue des employeurs privés.
- 8. Un système d'organisation des employeurs** autour des centres est étudié avec la Chambre sectorielle de l'artisanat.
- Cette activité importante a permis de mettre en place un cadre de concertation permanent avec la Chambre Sectorielle de l'Artisanat (CHASAA), l'ONG burundaise Action Humanitaire contre la Délinquance (AHD) et a permis d'élaborer un **accord de financement** visant à structurer les artisans autour de 10 centres. Dès 2015 grâce à cet accord, un impact significatif est attendu sur les niveaux d'insertion observés des lauréats, dans le cadre d'un partenariat «Win Win» visant à offrir à des artisans existants, la possibilité d'un leasing matériel, d'un microcrédit, d'une formation à l'innovation pour produire mieux et vendre au-delà du marché local sous réserve de s'associer avec nos lauréats, de les prendre en stage ou encore comme salariés.
- 9. Des Associations sous AGR** sont appuyées dans le cadre de la production et de la commercialisation. Le travail d'appui aux associations s'est poursuivi, et a permis aux artisans de réaliser des produits innovants commercialisés à Bujumbura pour la filière couture et menuiserie. Cette expérimentation a permis de relever les difficultés en matière de définition de produits et de préparer une action de formation à grande échelle via AHD et l'expertise d'Exchange Belgique.
- 10. Un projet de coopérative de commercialisation** et d'appui via un accord de financement est étudié avec la Chambre sectorielle de l'Artisanat. Ce projet va se mettre en place, avec quelque retard, dans le cadre de l'accord de financement conclu avec la CHASAA.
- Une implantation commerciale a été néanmoins identifiée, nous attendons l'accord du cabinet sur la mise à disposition du site.
 - Des modalités d'un Chantier/Formation en synergie avec le programme Pavage ont été étudiées.
- 11. Des modalités de stage en entreprise** sont expérimentées et capitalisées pour les apprenants et les lauréats.
- Un cadre ministériel du stage comprenant un modèle de convention, des modalités de financement, une matrice de suivi et d'évaluation, une procédure de paiement, est expérimenté avec un certain succès même si l'impact direct en termes d'insertion reste faible. Deux types de stage ont été expérimentés :
- Un stage de renforcement des capacités et des compétences d'une cinquantaine de lauréats des filières de maçonnerie, menuiserie et mécanique sur les chantiers-écoles du Programme Pavage (9 mois). Les lauréats ont été majoritairement promus à la fonction de chef d'équipe

- Un stage d'alternance en hôtellerie, en partenariat avec l'Office National du Tourisme du Burundi (6 mois pour 18 apprenants) : pour la moitié d'entre eux le stage a permis d'accéder à l'emploi. Les principales réalisations en matière de stage portent sur : La mise en stage de renforcement des capacités et des compétences.

12. Un forum insertion vers l'emploi salarié s'est tenu et a permis de potentialiser une plateforme de PPP vers l'emploi salarié. Le forum a mis en place un cadre multi partenarial et permanent de concertation visant la création, qui sera adossée à la cellule d'insertion unique de Bujumbura, d'un dispositif de partenariat public privé visant l'insertion vers l'emploi salarié.

13. Un fond de garantie

Deux conventions sont opérationnelles formellement. En revanche, les projets déposés par les cellules d'insertion de l'intérieur du pays n'ont toujours pas été traités et validés par l'Institution de microfinance FENACOBU. Un énorme retard qui impacte durement la motivation des animateurs des cellules et des porteurs de projet.

Seuls 33 lauréats accompagnés ont pu mettre en œuvre une Activité Génératrice de Revenus, le plus souvent en association, avec l'appui du projet pour les premiers consommables et un leasing sur matériel.

Ceci pose clairement la question de la pertinence du partenariat avec ces IMF déstructurées et peu en phase avec les exigences de leur cœur de métier – nous avons par exemple dû former leurs conseillers crédit, pour chaque province, à l'utilisation d'un business plan simplifié.

- La CECM pour Bujumbura, vu les sinistres rencontrés, a préféré ne plus financer de projets en attendant une inflexion de la stratégie à travers la cellule d'insertion unique en 2015.

14. L'Etude Baseline socioéconomique est exploitée, des ateliers de sensibilisation ont lieu aussi bien à l'interne du Ministère que dans un cadre partenarial élargi (Banque Mondiale, BAD, programme justice, CICR)

- une base de données Open source MYSQL de l'offre de formation actuelle et recommandée par l'étude socioéconomique a été réalisée avec le partenaire est mise en place.

15. Des leviers de financements alternatifs sont explorés, évalués et seront généralisés le cas échéant (leasing, appui en consommables)

- Les TDR pour l'extension du leasing ont été réalisés pour 3 filières additionnelles, le marché sera lancé en 2015
- L'appui aux premiers consommables s'est poursuivi mais sera interrompu en 2015 en raison des difficultés que ce dispositif entraîne en termes de gestion administrative et financière. Il sera relocalisé au sein de la coopérative dans le cadre d'un appui aux intrants.

16. Les bases de données Bur@cel sont couramment utilisées par les cellules d'insertion mais il est impératif d'envisager un système d'hébergement de type « cloud » open source permettant au ministère de collecter et de traiter plus facilement les informations relatives à l'insertion.

Contraintes rencontrées

- Lenteur dans la signature de l'accord de partenariat avec la FENACOBU qui a bloqué les cellules de l'intérieur du Pays ;
- Lenteur des IMF dans l'analyse des dossiers transmis pour demande de financement ;
- Lenteur dans le cadre de la validation par le partenaire d'un accord de financement CHASAA ;
- Niveau de base très faible de certains membres des cellules d'insertion qui ne leur

- permet pas de s'approprier facilement des outils développés ;
- Le niveau d'appropriation des cellules d'insertion par rapport à l'entrepreneuriat reste insuffisant malgré les différents dispositifs de formation et de renforcement des capacités qui ont été mis en œuvre. Le rythme d'appropriation est particulièrement lent.
- La motivation, la mobilisation et la productivité des différents intervenants sont également problématiques (microfinance, directions d'établissement, partenaire, pool d'insertion)

Perspectives 2015

- Revoir l'approche « insertion » en intégrant dès le début du parcours de formation les conditions et capacités permettant aux candidats de s'approprier au plus tôt leur projet professionnel.
- Transformation des cellules d'insertion actuelles de Bujumbura (4) en cellule unique d'appui à l'insertion des lauréats des écoles du bassin de l'emploi de Bujumbura ;
- Intensification de l'approche leasing ;
- Mise en place d'une cellule d'insertion vers l'emploi salarié de PPP adossée à la cellule unique de Bujumbura ;
- L'appui à CHASAA pour tous les aspects relevant de la structuration sectorielle des artisans et de leur implication dans l'insertion des lauréats ;
- L'appui à AHD pour la mise en œuvre d'une expertise massive d'EXCHANGE et d'appui d'artisans EAC dans la définition et la production de produits innovants ;
- Nous observons que la roue de l'amélioration continue a commencé de tourner tant d'un point de vue quantitatif que qualitatif ;
- Le choix du DTF de s'engager dans un processus d'accompagnement de longue haleine s'avère donc particulièrement judicieux.



2.6 Performance de l'output 4

2.6.1 Progrès des indicateurs

| Output 4 : | | | | | |
|--|------------------------------|------------------|----------------|---------------|--------------|
| R4 : L'accès aux dispositifs de formation technique et professionnelle est facilité par: | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • l'aménagement, la réhabilitation et l'équipement de 2 CEM du réseau national dans les provinces de KAYANZA et CANKUZO • la contribution à la maintenance des établissements ciblés • la promotion de la formation technique et professionnelle dans la population. | | | | | |
| Indicateurs | Valeur de la <i>Baseline</i> | Valeur année N-1 | Valeur année N | Cible année N | Cible finale |
| Un plan de communication/information unique est appliqué dans l'EFPT | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Les 2 CEM dans les provinces visées sont réhabilités, équipés et fonctionnels sur au minimum trois filières | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| Les plans d'entretien et de maintenance sont mis en place dans les établissements | 0 | 5 | 5 | 0 | 50 |
| Les professeurs de 50 CEM, CFP et E.T appuyés par le projet AFPT sont outillés sur le genre, VIH/Sida et éducation inclusive (AFPT) | 0 | 0 | 1 | 1 | 50 |
| Le nombre de filles en formation a augmenté | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 |

2.6.2 État d'avancement des principales activités

| État d'avancement des <u>principales</u> activités ¹⁴ | État d'avancement : | | | |
|--|---------------------|---|---|---|
| | A | B | C | D |
| Aménager, réhabiliter et équiper 2 CEM sélectionnés à KAYANZA et CANKUZO | | | x | |
| Contribuer à la maintenance et l'aménagement des établissements ciblés en fonction des résultats d'une étude de base et du budget alloué | | x | | |
| Sensibilisation à l'utilité des formations | | x | | |
| Améliorer l'accès filles et personnes handicapées | | | | x |

¹⁴ A : Les activités sont en avance
 B : Les activités sont dans les délais
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

2.6.3 Analyse des progrès réalisés

Construction et réhabilitation de 2 CFP

Le démarrage du processus des constructions et réhabilitations de deux nouveaux CEM a été ralenti par une modification du choix d'un des centres ciblés. Le CEM visé à Bujumbura rural ne disposant pas des espaces suffisants, la DG a porté son choix sur le CEM de Kayanza. La SMCL a validé ce choix en avril 2014. De plus, le partenaire souhaite que ces CEM deviennent à termes des CFP, ce qui aura des incidences sur les filières à implémenter et les réhabilitations y afférentes.

Le processus d'engagements pour les réhabilitations et extensions pour KAYANZA et CANKUZU a été entrepris, une étude préliminaire portant sur les relevés topographiques et géotechniques a été réalisée et les résultats ont été présentés fin T3.

En 2015Le projet va confier à un même bureau les études préliminaires et cahier des charges ainsi que le suivi des travaux pour les constructions et réhabilitations à entreprendre dans le cadre des projets AFPT/ACFPT. Le projet devrait ainsi récupérer le retard accusé pour ce volet.

Maintenance

Maintenance dans les quatre centres pilotes.

Un système de maintenance dans les 4 CEM (devenu depuis CFP) est instauré et un budget intégré dans un Accord d'Exécution est alloué à ces établissements par le projet.

Un suivi régulier (trimestriel) permet de constater que ce budget est souvent sollicité. L'analyse montre que les procédures de « maintenance préventive » ne sont pas mises en œuvre. Un manuel général des procédures de maintenance préventives tant pour les infrastructures que pour l'équipement sera diffusé en 2015. Des responsables de la maintenance seront formés.

Maintenance curative des infrastructures

Les actions à mener à ce niveau concernent :

- D'une part, l'apport en électricité et en eau dans 15 centres actuellement identifiés. L'estimation des coûts de cette intervention est disponible et un bureau d'étude sera sollicité en T1 2015 afin d'élaborer les cahiers des charges. Le projet sera cependant attentif au respect de certains critères, tels que l'accessibilité, la proximité d'un centre urbain, la fréquentation et la capacité d'accueil, la gestion, le potentiel pédagogique, les filières existantes ou à implémenter en fonction de l'environnement socioéconomique, afin de garantir la pertinence de ces investissements évalués à ± 350.000 €.
- D'autre part, une maintenance curative permettant aux centres ciblés, suivant les critères cités ci-dessus, de réhabiliter et/ou d'améliorer les infrastructures de base, telles que sanitaires, évacuation des eaux usées, récupération d'eau de pluie, voies d'accès, logement des apprenants si ils existent, protection contre la foudre,

A ce jour, une planification est en cours d'élaboration en collaboration avec le partenaire. Le projet mettra en œuvre ses interventions dans le cadre de chantiers/formation qui permettront de renforcer les capacités techniques des formateurs de la filière « construction » et des apprenants des centres concernés.

Maintenance curative des équipements

L'étude « Baseline » réalisée par le projet fait ressortir un certain nombre de manquements et n'apporte pas les données nécessaires à la mise en place d'un plan d'action visant soit la réhabilitation de ces équipements, soit leur remplacement. Le projet ne disposant pas d'une nomenclature des pannes et encore moins à ce jour d'une estimation des coûts de cette maintenance curative.

Une estimation du coût d'une consultance portant sur les **50 établissements**, visés par le projet, indique un montant de 120.000€ qui aurait amputé le budget de près de 20%.

La DI a décidé s'adresser à quelques conseillers compétents de la DG. L'objectif est de juger de la capacité de ceux-ci à établir, dans une première phase sur base d'un échantillonnage des centres et sur les trois principales filières existantes, une nomenclature des pannes et une logique d'estimation des coûts d'une telle maintenance. Elle sera ensuite étendue à l'ensemble des établissements.

La mise œuvre des réhabilitations et/remplacement est planifiée et sera clôturée début 2016.

2.7 Thèmes transversaux

Le projet précédent (AEP) avait organisé, avec l'appui d'une assistante junior des activités de sensibilisation et de formation sur des thèmes transversaux. La perte de cette ressource humaine supplémentaire n'a pas permis au projet de poursuivre ces actions.

Si les thématiques VIH/SIDA et genre sont appréhendées dans le cours de civisme et santé et hygiène dispensé aux apprenants pendant leur cursus de formation. L'environnement, la sécurité au travail sont abordés de façon générale et devront faire l'objet d'une approche spécifique à chaque filière (métier). Fin 2014 deux conseillers ont été nommés pour s'attacher plus spécifiquement à ces thématiques, elles seront abordées dans le cadre d'une révision de l'organisation de l'offre de formation modulaire.

2.7.1 Genre

Considérant les filières que les projets appuient (construction, hôtellerie, couture, TAA et l'agri élevage), il semble plus approprié d'avoir une «approche de sensibilisation au genre» avec des indicateurs objectifs spécifiques.

L'approche axée sur les besoins du marché de l'emploi ainsi que l'inclusion de la préparation à l'emploi/l'auto-emploi dès le début du cursus de formation, et des modules d'entrepreneuriat dans les programmes de formation, auront un impact sur l'emploi des femmes et des filles.

En outre, le projet lancera pour la rentrée 2015-2016 un projet de bourses spécifiquement destiné aux filles.

2.7.2 Environnement

Les questions d'environnement sont incluses dans les contenus de formation, dans le module de sécurité et environnement sur le lieu de travail.

2.7.3 Autres

Education inclusive

Au niveau central il n'y a pas de service spécifique à cette thématique.

L'accueil d'apprenants à mobilité réduite est pris en compte par le projet. Des aménagements d'accessibilité sont envisagés en collaboration avec la principale association burundaise de défenses des handicapés (PHB). Si ces aménagements sont facilement réalisables dans l'enceinte des établissements les coûts pour réduire les difficultés d'accès aux établissements ne pourraient pas être assurés par le projet.

Comme pour les filles, le projet lancera pour la rentrée 2015-2016 un projet de bourses spécifiquement destiné aux apprenants à mobilité réduite. Il permettra entre autre de réaliser des aménagements ciblés sur les conditions particulières des bénéficiaires.

Leadership féminin

La majorité des fonctions de direction ou de chef de service sont occupées par des hommes tant au niveau central que local.

L'attention du projet visera à renforcer l'implication des femmes et la valorisation des leurs interventions dans le projet.

2.8 Gestion des risques

| Identification du risque ou problème | | | Analyse du risque ou problème | | | Traitement du risque ou problème | | | Suivi du risque ou problème | |
|---|--------------------------|-----------|-------------------------------|------------------|----------------|--|--------------|------------|---|----------|
| Description du Risque | Periode d'identification | Catégorie | Probabilité | Impact Potentiel | Total | Action(s) | Resp. | Deadline | Progres | Statut |
| Manque de prises de décision sur l'organisation et le fonctionnement des UAP. | AFPT | FIN | Medium | Low | Low Risk | Appuyer l'élaboration d'un texte réglementaire à valider par le ministère. | Ministère/DG | Q4-2014 | Decret/organisation de l'EFTP 01/2015 autorise des activités de production sans taxe | En cours |
| | | | | | | Programmation d'un séminaire de réflexion avant étude de modélisation | AFPT | Q4-2014 | Bilan des UAP existantes Recherche de textes réglementaires Atelier prévu en novembre L'atelier s'est tenu 9 décembre 2014 | |
| | | | | | | Rapport et recommandations | AFPT | Q1-2015 | | |
| | | | | | | <i>Insérer une ligne ici</i> | | | | |
| Précarité du marché de l'emploi | AEP | OPS | High | High | Very High Risk | Maximiser les efforts pour des success-story via les IMF | AFPT | En continu | Mécanisme de microfinance mis en place à bujumbura et à l'intérieur du pays. 7 projets en cours et une vingtaine en attente de validation | En cours |
| | | | | | | Encourager l'auto-emploi à travers les l'appui aux AGR, | AFPT | En continu | 4 associations sont actuellement appuyées. L'accompagnement et l'appui au marketing rest indispensable | |
| | | | | | | Initier des actions conjointes avec chambre sectorielles (artisanat et Hotellerie/Tourisme | AFPT | En continu | AF en cours de préparation pour appui à une coopérative pour création d'une centrale d'achat et de vente des produits. | |
| | | | | | | Confirmer et valider le texte de l'AF pour engagement | AFPT | Q4-2014 | En attente de garanties quant à l'engagement des coopératives de l'environnement des centres appuyés | |

| | | | | | | | | | | |
|--|---------------|-----|--------|-----|-------------|---|------------|------------|---|----------|
| | | | | | | Appui au renforcement des capacités techniques et créatives | AFPT | Q4-2014 | TdR réalisés pour collaboration avec Exchange/Cosma... | |
| | | | | | | Compléter l'AF en y intégrant les budgets prévisionnels, nécessaires aux formations, qui seront financés en dehors du budget de renforcement de la structure Chasaa | AFPT | Q4-2014 | Estimation des coûts prévisionnels en cours | |
| | | | | | | A la demande de la SMCL 9/01/2015, AHD fera partie du comité de pilotage | AFPT | En continu | | |
| | | | | | | <i>Insérer une ligne ici</i> | | | | |
| La gestion paritaire de la plateforme PP est difficile voire impossible. | Début AFPT | OPS | High | Low | Medium Risk | Plaidoyer auprès des différents acteurs | DG | Q2-2014 | Document de convention cadre PPP existe suite à une mission en Belgique. Signature prévue en juillet 2014 | En cours |
| | | | | | | Signature de la convention cadre PPP | DG | Q3-2014 | Fait | |
| | | | | | | Création d'une commission paritaire de suivi | AFPT | Q3-2014 | Une feuille de route | |
| | | | | | | <i>Insérer une ligne ici</i> | | | | |
| Non-respect des accords repris dans la convention public-privé. | AFPT | REP | Medium | Low | Low Risk | Etablir un cadre de concertation permanent. | DG | En continu | Pas encore opérationnel | En cours |
| | | | | | | <i>Insérer une ligne ici</i> | | | | |
| Substitution par l'assistance technique | Rédaction DTF | DEV | Medium | Low | Low Risk | Professionnalisation des agents de la DG | AFPT | En continu | Nomination de référents depuis Q1 2014. Organigramme et description de fonction inexistants. | En cours |
| | | | | | | Partenariat longue durée avec une expertise internationale pour un renforcement des cadres de la DG sur ingénierie de formation professionnelle | AFPT/APEFE | Q2-2016 | Contact avec l'OIF en cours, possibilité d'intervention en 2015. | |

| | | | | | | | | | | |
|---|---------------|-----|--------|--------|-------------|--|---|------------|--|----------|
| | | | | | | (OIF) | | | | |
| | | | | | | Diagnostic institutionnel et organisationnel | AFPT/DG | Q4-2014 | TdR en cours d'approbation par la DG | |
| | | | | | | Publication Décret MEBSETFPA | Gvt | Q3-2014 | Nouvel organigramme DGAETFP en cours de validation | Terminé |
| | | | | | | Elaboration d'une ingénierie de gestion de l'EFTP | DDCTP/AFPT/APEFE | Q1-2015 | Decret/organisation de l'EFTP 01/2015 facilite cette activité | En cours |
| | | | | | | <i>Insérer une ligne ici</i> | | | | |
| Le désintéressement de la population pour la formation professionnelle | Rédaction DTF | DEV | Medium | Medium | Medium Risk | Sensibilisation et vulgarisation de la nouvelle politique de l'EFTP | DG | Q4-2014 | Organisation d'une exposition des réalisations des AGR | En cours |
| | | | | | | Actions de sensibilisation dans les écoles fondamentales et secondaires | DG | Q1-2015 | calendrier à élaborer Cercher une ressource humaine (AJ ou stagiaire) | |
| | | | | | | Appui à l'organisation d'un symposium international/EFTP | AFPT/DG | Q4-2014 | Comités de coordination et scientifique sont en place, validation par le Ministère | |
| | | | | | | Attendre nouvelle date pour lancement d'un appui logistique | | | Reporté à 2015 | |
| | | | | | | <i>Insérer une ligne ici</i> | | | | |
| Réticence des acteurs privés à s'engager dans le partenariat avec le public | AFPT | DEV | Medium | High | High Risk | Sensibilisation et concertation avec les acteurs du secteur privé (national et local) | AFPT/DG | En continu | | En cours |
| | | | | | | Initier des actions conjointes avec chambres sectorielles (artisanat et Hotellerie/Tourisme) | AFPT/DG | Q4-2014 | Expérimentation conjointe d'une formation en alternance en cours Accord d'exécution avec CHASAA (chambre sectorielles artisanat) | |
| | | | | | | Organisation conjointe (Ministère du Travail et Ministère Education) d'un salon de l'emploi | Ministère du Travail et Ministère Education | Q4-2014 | Financement conjoint du salon (soutien financier de la BAD, de la CTB/AFPT et du FIDA) | |

| | | | | | | | | | | |
|---|------|-----|--------|--------|----------|--|---------------|---------|--|----------|
| | | | | | | <i>Insérer une ligne ici</i> | | | | |
| Mauvaise identification des sites et du contexte socio-économique | AFPT | DEV | Low | Medium | Low Risk | S'assurer que l'étude Baseline socio-économique puisse être bien menée et exploitée | AFPT | Q4-2013 | Etude réalisée et en cours d'exploitation | En cours |
| | | | | | | Définition des filières innovantes à implémenter dans les centres appuyés par le projet | AFPT | Q3-2014 | Identification pour KAYANZA et CYANKUZO | |
| | | | | | | Compléter l'étude baseline pour les équipements | AFPT | Q1-2015 | Identification des conseillers en charge | |
| | | | | | | Confirmer les sites qui bénéficieront de l'intervention en maintenance curative | AFPT | Q4-2014 | Croiser les critères d'orientation définis avec des critères pédagogiques et économiques (Potentialités des établissements appuyés) | |
| | | | | | | <i>Insérer une ligne ici</i> | | | | |
| Multiplicité des approches de la formation modulaire | AFPT | OPS | Medium | Low | Low Risk | Planification consolidée entre les différents intervenants | APEFE/AFPT/DG | Q1-2014 | <ul style="list-style-type: none"> - Planification réalisée sur base du DTF et PPA. Alignement faible car pas de Plan d'Action à moyen et long terme des stratégies et programmes définis dans le PSDEF. - La planification n'est pas accompagnée d'un système de suivi & évaluation consolidée (conjoint) spécifique à chaque axe appuyé. - Faible délégation vers les départements de la DG (DET, DEMFP et DDCTP) | En cours |
| | | | | | | Entreprendre l'alignement d'un Cadre de Certification au cadre national de qualification | DG | Q2-2015 | Un document portant sur l'organisation de la Formation Modulaire existe et doit être révisé. | |

| | | | | | | | | | | |
|--|------------|-----|------|-----|-------------|---|------------------|---------|---|----------|
| | | | | | | Initier la révision de l'élaboration de l'offre de formation modulaire | DDCTP/AFPT/APEFE | Q1-2015 | L'offre de formation existante ne priorise pas l'approche métier, de plus cette offre est organisée en correspondance avec le nombre d'années de formation du système de l'enseignement général. Difficulté de mettre en oeuvre une réelle flexibilité de l'offre due à l'intégration de modules généraux (français, mathématique,...) sont progressifs, ce qui entrave la flexibilité souhaitée. La réforme EFTP entreprise maintient la coexistence de deux systèmes de formation (ET général et CEM/CFP) | |
| | | | | | | Expérimenter dans quelques établissements ciblés une modélisation de l'offre de formation FLEXIBLE/LINEAIRE | DDCTP/AFPT/APEFE | Q3-2016 | Elaboration des outils de suivi en cours | |
| | | | | | | Débuter l'expérimentation dans 9 établissements CEM/CFP et 1 ET | DDCTP/AFPT/APEFE | Q2-2015 | | |
| | | | | | | <i>Insérer une ligne ici</i> | | | | |
| Le cadre de certification n'est pas approuvé par la fonction publique. | AFPT | OPS | High | Low | Medium Risk | Plaidoyer pour faire valider le cadre de certification. | DG | Q4-2015 | Lien étroit avec le cadre national des qualifications technique. Si l'exercice d'alignement est entrepris les contradictions apparaîtront. | Nouveau |
| | | | | | | <i>Insérer une ligne ici</i> | | | | |
| Les outils de gestion ne sont pas appliqués par les responsables | Début 2014 | OPS | High | Low | Medium Risk | Suivi rapproché sur le terrain. | DG/AFPT | Q3-2014 | Suivi rapproché en cours. Exploration pour l'implémentation d'un logiciel de gestion par les centres | En cours |

| | | | | | | | | | | |
|--|------|-----|--------|--------|-------------|--|------------|------------|---|----------|
| des écoles. | | | | | | Elaboration d'un guide d'exploitation des manuels de procédures | AFPT/APEFE | En continu | Les manuels de procédures existent et ont été diffusés, il ne sont pas accompagné d'un guide d'utilisation et les formations ont été brèves et non accompagnées dans le contexte propre à chaque établissements | |
| | | | | | | <i>Insérer une ligne ici</i> | | | | |
| Le DDCTP n'arrive pas à produire les modules prévus par l'offre de formation | AFPT | OPS | Medium | Medium | Medium Risk | Appuyer l'opérationnalisation le mandat du DDCTP | AFPT | en continu | Devenu DDCTP, en attente du décret | En cours |
| | | | | | | Proposer une étude sur l'état des lieux du système ETFP | AFPT | Q4-2014 | TdR en cours d'approbation par la DG | |
| | | | | | | Diagnostic institutionnel et organisationnel | AFPT/DG | Q4-2014 | TdR en cours d'approbation par la DG | |
| | | | | | | Présentation des TDRs au GSE | AFPT/DG | Q4-2014 | La Ministre a repoussé à une date ultérieure le lancement éventuel de l'AO après amendement/s des TDR par le Comité interministériel Décreté en décembre 2014 | |
| | | | | | | Un états des lieux a été élaboré et sera soumis au Comité de pilotage Interministériel | AFPT/DG | Q1-2015 | Prévu le 10/03 | |
| | | | | | | <i>Insérer une ligne ici</i> | | | | |
| La pleine disponibilité des conseillers nommés pour les différents axes | AFPT | OPS | Medium | Medium | Medium Risk | Appuyer l'opérationnalisation le mandat du DDCTP | AFPT/DG | En continu | Conseillers du DDCTP pas totalement disponibles suite à la coexistence non coordonnées des appuis APEFE/APFPT/FCE, ce dernier disposant plus facilement des RH nécessaires car mise en œuvre des activité via DG. | En cours |

| | | | | | | | | | | |
|---|------|-----|--------|------|-----------|---|------------------------|------------|---|----------|
| | | | | | | Mettre en place un système de suivi et de coordination des appuis | AFPT/APEFE/ FCE/DG | Q3-2014 | Proposition en cours permettant l'organisation d'une réunion hebdomadaire de suivi et de coordination pour chaque axe d'intervention | |
| | | | | | | Réunions mensuelles par axe d'intervention | AFPT/APEFE/ FCE/DG | Q4-2014 | Pas effectif. Remplacé par des CTS par axe. | |
| | | | | | | Retraite d'orientation stratégique et de programmation | AFPT/APEFE/ DG | Q1-2015 | Une note sur les engagements à été validées par les parties prenantes | |
| | | | | | | Une réunion mensuelle de pilotage | AFPT/APEFE/ DG | Q1-2015 | | |
| | | | | | | Appuyer l'élaboration des PSD/4 ans par axe d'intervention | AFPT/APEFE/ FCE/ DG | Q4-2014 | Voir recommandations EF/MTR AEP-AFPT | |
| | | | | | | Création d'un d'une taskforce | AFPT/APEFE/ FCE/ DG | Q3-2015 | Synergie avec planification équipe RESEN du Ministère | |
| | | | | | | <i>Insérer une ligne ici</i> | | | | |
| La durée de l'application des règles de marché public (trop longue) | AFPT | OPS | Medium | High | High Risk | Suivi rapproché | AFPT/DG | En continu | | |
| | | | | | | Proposer de faire passer les lignes Infrastructure de cogestion vers régie | AFPT/SMCL | Q2-2014 | SMCL de mai 2014 a validé la proposition pour les études et le suivi des constructions/réhabilitations | |
| | | | | | | Exploitation de chantier "HIMO" et de "chantier formation" | AFPT | Q4-2014 | Prospection en cours pour intégration contractuelle dans le cadre des MP et mise en œuvre d'activités d'économie sociale (costructions scolaires) | En cours |
| | | | | | | Des chantiers/formation seront engagés pour la maintenances curative et des petites réhabilitations | AFPT | Q2-2015 | | |
| | | | | | | <i>Insérer une ligne ici</i> | | | | |

| | | | | | | | | | | | |
|--|------|-----|--------|------|-------------|--|----------------------|------------|---|----------|----------------------|
| Manque de projets innovants/solvables proposés par les lauréats | AFPT | OPS | Medium | Low | Low Risk | Concentrer les appuis sur un minimum de projets sur une période définie | AFPT/IMF | Q3-Q4-2014 | Le nombre de projet en attente est important (40) | En cours | |
| | | | | | | Améliorer l'évaluation de la faisabilité et la pérennité des projets à soutenir | AFPT/IMF/C.Insertion | Q3-Q4-2014 | | | |
| | | | | | | Valider les nouvelles propositions de projets | AFPT/DG/IMF | Q4-2014 | | | 40 projets en examen |
| | | | | | | Relancer les IMF et assurer un suivi rapproché | AFPT/IMF/C.Insertion | Q1 2015 | | | |
| | | | | | | <i>Insérer une ligne ici</i> | | | | | |
| Les bénéficiaires de prêt ne remboursent pas et donc épuisement rapide du fond | AFPT | FIN | Low | Low | Low Risk | Suivi rapproché des prêts accordés. | AFPT/DG | Q4-2014 | Peu de succes story, 5 projet sur 7 survivent. Les remboursements sont effectués conformément aux contrats pour 2 projets, pour les autres l'IMF prélève directement sur les soldes existants des crédits octroyés. | En cours | |
| | | | | | | <i>Insérer une ligne ici</i> | | | | | |
| Manque de techniciens compétents pour assurer la maintenance des équipements. | AFPT | OPS | Low | High | Medium Risk | Former les formateurs à la maintenance des équipements didactiques | AFPT | Q4-2015 | Manuel de maintenance en cours d'élaboration Appel à une expertise internationale pour formation ciblée (Exchange/Cosam...) | En cours | |
| | | | | | | Elaboration d'une nomenclature de la maintenance préventive et curative des équipements. | AFPT | Q3-2014 | Recherche des compétences techniques locales en cours. | | |
| | | | | | | Etude complémentaire | AFPT | Q1/2-2015 | Retard DAO | | |
| | | | | | | <i>Insérer une ligne ici</i> | | | | | |

| | | | | | | | | | | |
|--|------|-----|--------|------|-----------|--|----------------------|---------|--|---------|
| Difficulté du partenaire à assurer un suivi de proximité au niveau des centres | AFPT | JUR | Medium | High | High Risk | Favoriser la réorganisation des RH, appuyer les services déconcentrés et encourager la décentralisation de conseillers pédagogiques dans les différentes provinces | DG | Q4-2014 | Tous les Conseillers pédagogiques EFTP provinciaux ne sont pas encore nommés. Organigramme DGAETEMFP pas validé et décret DDCTP non promulgué.. | Nouveau |
| | | | | | | Etude sur l'état des lieux et diagnostique EFTP et recommandations pour un système de M&S interne | AFPT | Q3-2014 | TdR en cours d'approbation par la DG | |
| | | | | | | Envisager une RH projet sur AFPT/ACFPT | AFPT | Q4-2014 | Attendre recommandation MTR/AFPT. Possibilité de faire appel à une expertise technique locale pour un suivi/filière mais quid de l'approche pédagogique ? | |
| | | | | | | Favoriser une approche intégrée dans le cadre d'un processus d'expérimentation auquel toutes les parties prenantes au projet participerons | AFPT/DG/AP EFE | Q3-2014 | Cette approche est indispensable pour permettre une évaluation de l'applicabilité de l'offre de formation actuelle | |
| | | | | | | | AFPT/DET/DEMFP/APEFE | Q2-2015 | Affectation des conseillers à la nouvelle structure DDCTP n'es effective qu'en janvier 2015 | |
| <i>Insérer une ligne ici</i> | | | | | | | | | | |

3 Pilotage et apprentissage

3.1 Réorientations stratégiques

Une attention particulière devra être portée sur la gestion des délais et de la résistance au changement qui influence très significativement l'atteinte des résultats dans les conditions initialement définies.

- La direction générale et ces départements bénéficieront de l'appui d'une expertise internationale dans le cadre du pilotage de la mise en œuvre de la réforme engagée.
- L'offre de formation et son organisation seront revues sur base d'analyses sectorielles et d'une approche « métier » plutôt que de l'approche « contenu de formation »
- L'accompagnement sur terrain sera renforcé dans le cadre d'un processus d'expérimentation et de capitalisation qui intègre tous les axes d'intervention du projet.
- Le volet insertion sera intégré dès le début du cursus d'apprentissage et pas uniquement ciblé vers les lauréats.
- Le concept des chantiers/formation sera exploité dans le cadre de la maintenance curative et préventive et pour des chantiers de faible envergure.

3.2 Recommandations

| Recommandations | Acteur | Date limite |
|---|-----------------------|-------------|
| Elaborer un PSD/4ans de l'EFTP | DG/AFPT | Q3-2015 |
| Elaborer une feuille de route à 4 ans pour l'implémentation d'une offre de formation en adéquation avec les perspectives d'emploi dans chaque province | DDCTP/DET/DEMFP /AFPT | Q3-2015 |
| Renforcer les capacités en ingénierie de gestion de l'EFTP et de formation au niveau de l'administration centrale | APEFE/AFPT/OIF | Q4-2015 |
| Conduire dans une dizaine de centres pilotes un processus d'accompagnement rapproché en 2015-2016 visant l'expérimentation dans l'optique d'une capitalisation des bonnes pratiques | DDCTP/DET/DEMFP /AFPT | 2015-2016 |
| Revoir la modélisation et l'organisation de l'offre de formation modulaire | DDCTP/AFPT /APEFE | Q2-2015 |
| Opérationnaliser la convention cadre de PPP | DG/AFPT | Q2-2015 |
| Rédiger un référentiel de qualité pour tous les axes stratégiques de l'EFTP | DG/AFPT/APEFE | Q3-2015 |
| Harmoniser l'exploitation de l'expertise pédagogique disponible et étudier la possibilité d'une expertise complémentaire de courte durée pour la formation de formateurs de formateurs. | AFPT/SMCL /APEFE | Q2-2015 |
| Accélérer les investissements | AFPT | continu |

3.3 Enseignements tirés

| Enseignements tirés | Public cible |
|---|----------------------|
| L'augmentation sensible du nombre d'apprenants dans les centres et leur implication dans les apprentissages n'est pas accompagnée et soutenue par l'institution concernée. | DG/centres |
| Une perte de motivation est parfois perceptible. Il est important pour le projet et la clarté de connaître le plan d'action du partenaire pour faciliter l'alignement au lieu d'imposer sa propre planification. | DG |
| La faiblesse reconnue des ressources humaines en particulier pour les enseignants et formateurs du secteur n'entraîne pas la mise œuvre d'une stratégie volontariste pour y palier. | DDCTP |
| Le projet propose de nombreuses activités, dont la plupart sont réalisées en appui aux conseillers. Cette situation conduit à des problèmes d'organisation et génère une certaine frustration au sein de l'équipe par manque de définition des tâches des conseillers | DG |
| Faible délégation dans la prise de décision et de responsabilité qui n'encourage pas au dynamisme de l'institution appuyée | DG |
| Dispersion des tâches demandées au conseiller de la DGAETFP est préjudiciable à leurs capacités d'entreprendre | DG/DDCTP |
| Certains gestionnaires des centres pilotes sont très actifs et sollicitent régulièrement une intervention pour des petits voir gros projets. Le projet n'est pas assez réactif pour les soutenir. Une attention particulière pourrait être accordée à ces demandes. | AFPT |
| La mise en œuvre des programmes de formation axée sur les compétences et de l'offre de formation modulaire en général prend du temps. | DDCTP/AFPT/APEFE |
| L'accompagnement et le coaching des directeurs techniques (=préfet des études) est trop faible. Ce serait une bonne stratégie pour atteindre les changements espérés dans les centres de formation | DDCTP/AFPT |
| La non-participation des formateurs à l'élaboration des programmes qu'ils auront à enseigner est préjudiciable à l'appropriation | DDCTP |
| L'expérimentation des modules prend du temps et mobilise trop de conseillers concepteurs | DDCTP |
| La Baseline doit être complétée pour distinguer clairement les indicateurs de changement des produits et livrables nécessaires à l'atteinte des résultats | AFPT |
| L'information vers les établissements est insuffisante et ne participe pas à la création d'un réseau d'opérateurs de formation | DG |
| Le développement des sources documentaires et d'une pédagogie active dans les ateliers est à renforcer | DDCTP/AFPT |
| Les descentes sur terrain par les conseillers sont trop orientées « inspection » avec remplissage de grilles non significatives pour les formateurs. L'auto évaluation de la performance est absente. | DDCTP/DET/DEMFP/AFPT |
| L'élaboration de manuels de procédures pour l'élaboration des référentiels permettrait aux conseillers d'avoir des lignes directrices pour réaliser leur travail. | DDCTP/AFPT/APEFE |

4 Annexes

4.1 Critères de qualité

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1. PERTINENCE : le degré dans lequel l'intervention est cohérente avec les politiques et priorités locales et nationales ainsi qu'avec les attentes des bénéficiaires. | | | | |
| <i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i> | | | | |
| Évaluation de la PERTINENCE : note totale | A | B | C | D |
| | x | | | |
| 1.1 Quel est le degré de pertinence actuel de l'intervention ? | | | | |
| x | A | Clairement toujours ancré dans les politiques nationales et la stratégie belge, satisfait aux engagements en matière d'efficacité de l'aide, extrêmement pertinent par rapport aux besoins du groupe cible. | | |
| ... | B | S'inscrit toujours bien dans les politiques nationales et la stratégie belge (sans être toujours explicite), relativement compatible avec les engagements en matière d'efficacité de l'aide, pertinent par rapport aux besoins du groupe cible. | | |
| ... | C | Quelques questions par rapport à la cohérence avec les politiques nationales et la stratégie belge, l'efficacité de l'aide ou la pertinence. | | |
| ... | D | Contradictions avec les politiques nationales et la stratégie belge, les engagements en matière d'efficacité de l'aide ; la pertinence vis-à-vis des besoins est mise en doute. Des changements majeurs sont requis. | | |
| 1.2 La logique d'intervention, telle qu'elle est conçue actuellement, est-elle toujours la bonne ? | | | | |
| | A | Logique d'intervention claire et bien structurée ; logique verticale des objectifs réalisable et cohérente ; indicateurs appropriés ; risques et hypothèses clairement identifiés et gérés ; accompagnement de sortie d'intervention mis en place (si cela est applicable). | | |
| x | B | Logique d'intervention appropriée bien qu'elle puisse avoir besoin de certaines améliorations en termes de hiérarchie d'objectifs, d'indicateurs, de risques et hypothèses. | | |
| | C | Les problèmes par rapport à la logique d'intervention peuvent affecter la performance d'une intervention et sa capacité à contrôler et évaluer les progrès ; améliorations requises. | | |
| | D | La logique d'intervention est erronée et nécessite une révision en profondeur pour que l'intervention puisse espérer aboutir. | | |

| | | | | |
|---|---|--|---|---|
| 2. EFFICIENCE DE LA MISE EN ŒUVRE JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel les ressources de l'intervention (fonds, expertise, temps, etc.) ont été converties en résultats de façon économe. | | | | |
| <i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins deux 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B', pas de 'C' ni de 'D' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i> | | | | |
| Évaluation de l'EFFICIENCE : note totale | A | B | C | D |
| | | | x | |
| 2.1 Dans quelle mesure les inputs (finances, RH, biens & équipements) sont-ils correctement gérés ? | | | | |
| | A | Tous les inputs sont disponibles à temps et dans les limites budgétaires. | | |
| x | B | La plupart des inputs sont disponibles dans des délais raisonnables et ne nécessitent pas d'ajustements budgétaires considérables. Une certaine marge d'amélioration est cependant possible. | | |
| | C | La disponibilité et l'utilisation des inputs posent des problèmes qui doivent être résolus, sans quoi les résultats pourraient courir certains risques. | | |
| | D | La disponibilité et la gestion des inputs comportent de sérieuses lacunes qui menacent l'atteinte des résultats. Des changements considérables sont nécessaires. | | |
| 2.2 Dans quelle mesure la mise en œuvre des activités est-elle correctement gérée ? | | | | |

| | | |
|--|----------|--|
| | A | Les activités sont mises en œuvre dans les délais. |
| | B | La plupart des activités sont dans les délais. Certaines sont retardées, mais cela n'a pas d'incidence sur la fourniture des outputs. |
| x | C | Les activités sont retardées. Des mesures correctives sont nécessaires pour permettre la fourniture sans trop de retard. |
| | D | Les activités ont pris un sérieux retard. Des outputs ne pourront être fournis que moyennant des changements majeurs dans la planification. |
| 2.3 Dans quelle mesure les outputs sont-ils correctement atteints ? | | |
| | A | Tous les outputs ont été et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps et de bonne qualité, ce qui contribuera aux outcomes planifiés. |
| x | B | Les outputs sont et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps, mais une certaine marge d'amélioration est possible en termes de qualité, de couverture et de timing. |
| | C | Certains outputs ne s'er/ont pas livrés à temps ou de bonne qualité. Des ajustements sont nécessaires. |
| | D | La qualité et la livraison des outputs comportent et comporteront plus que vraisemblablement de sérieuses lacunes. Des ajustements considérables sont nécessaires pour garantir au minimum que les outputs clés seront livrés à temps. |

3. EFFICACITÉ JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel l'outcome (objectif spécifique) est atteint, tel que prévu à la fin de l'année N

Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D

| | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|
| Évaluation de l'EFFICACITÉ : note totale | A | B | C | D |
| | | | X | |

3.1 Tel qu'il est mis en œuvre actuellement, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ?

| | | |
|---|----------|---|
| | A | La réalisation totale de l'outcome est vraisemblable en termes de qualité et de couverture. Les résultats négatifs (s'il y en a) ont été atténués. |
| x | B | L'outcome sera atteint avec quelques minimes restrictions ; les effets négatifs (s'il y en a) n'ont pas causé beaucoup de tort. |
| | C | L'outcome ne sera atteint que partiellement, entre autres en raison d'effets négatifs auxquels le management n'est pas parvenu à s'adapter entièrement. Des mesures correctives doivent être prises pour améliorer la probabilité de la réalisation de l'outcome. |
| | D | L'intervention n'atteindra pas son outcome, à moins que d'importantes mesures fondamentales soient prises. |

3.2 Les activités et les outputs sont-ils adaptés (le cas échéant) dans l'optique de réaliser l'outcome ?

| | | |
|---|----------|--|
| | A | L'intervention réussit à adapter ses stratégies/activités et outputs en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. Les risques et hypothèses sont gérés de manière proactive. |
| | B | L'intervention réussit relativement bien à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. La gestion des risques est relativement passive. |
| x | C | L'intervention n'est pas totalement parvenue à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes de façon appropriée ou dans les temps. La gestion des risques a été plutôt statique. Une modification importante des stratégies s'avère nécessaire pour garantir à l'intervention la réalisation de son outcome. |
| | D | L'intervention n'est pas parvenue à réagir à l'évolution des circonstances externes ; la gestion des risques a été insuffisante. Des changements considérables sont nécessaires pour réaliser l'outcome. |

4. DURABILITÉ POTENTIELLE : le degré de probabilité de préserver et reproduire les bénéfices d'une intervention sur le long terme (au-delà de la période de mise en œuvre de l'intervention).

Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins 3 'A', pas de 'C' ni de 'D' = A; Maximum 2 'C', pas de 'D' = B ; Au moins 3 'C', pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D

| Évaluation de la DURABILITÉ POTENTIELLE : note totale | A | B | C | D |
|---|---|---|---|---|
| | | x | | |

4.1 Durabilité financière/économique ?

| | |
|---|--|
| A | La durabilité financière/économique est potentiellement très bonne : les frais liés aux services et à la maintenance sont couverts ou raisonnables ; les facteurs externes n'auront aucune incidence sur celle-ci. |
| B | La durabilité financière/économique sera vraisemblablement bonne, mais des problèmes peuvent survenir en raison notamment de l'évolution de facteurs économiques externes. |
| C | x Les problèmes doivent être traités en ce qui concerne la durabilité financière soit en termes de frais institutionnels ou liés aux groupes cibles, ou encore d'évolution du contexte économique. |
| D | La durabilité financière/économique est très discutable, à moins que n'interviennent des changements majeurs. |

4.2 Quel est le degré d'appropriation de l'intervention par les groupes-cibles et persistera-t-il au terme de l'assistance externe ?

| | |
|---|---|
| A | Le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes sont fortement impliqués à tous les stades de la mise en œuvre et s'engagent à continuer à produire et utiliser des résultats. |
| B | La mise en œuvre se base en grande partie sur le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes impliqués eux aussi, dans une certaine mesure, dans le processus décisionnel. La probabilité d'atteindre la durabilité est bonne, mais une certaine marge d'amélioration est possible. |
| C | x L'intervention recourt principalement à des arrangements ponctuels et au Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes en vue de garantir la durabilité. La continuité des résultats n'est pas garantie. Des mesures correctives sont requises. |
| D | L'intervention dépend totalement des structures ponctuelles n'offrant aucune perspective de durabilité. Des changements fondamentaux sont requis pour garantir la durabilité. |

4.3 Quels sont le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ?

| | |
|---|---|
| A | L'intervention bénéficie de l'appui intégral de la politique et des institutions, et cet appui se poursuivra. |
| B | x L'intervention a bénéficié, en général, de l'appui de la politique et des institutions chargées de la mettre en œuvre, ou à tout le moins n'a pas été gêné par ceux-ci, et cet appui se poursuivra vraisemblablement. |
| C | La durabilité de l'intervention est limitée par l'absence d'appui politique. Des mesures correctives sont requises. |
| D | Les politiques ont été et seront vraisemblablement en contradiction avec l'intervention. Des changements fondamentaux s'avèrent nécessaires pour garantir la durabilité de l'intervention. |

4.4 Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion ?

| | |
|---|---|
| A | L'intervention est intégrée aux structures institutionnelles et a contribué à l'amélioration de la capacité institutionnelle et de gestion (même si ce n'est pas là un objectif explicite). |
| B | x La gestion de l'intervention est bien intégrée aux structures institutionnelles et a contribué d'une certaine manière au renforcement des capacités. Une expertise supplémentaire peut s'avérer requise. Des améliorations sont possibles en vue de garantir la durabilité. |
| C | L'intervention repose trop sur des structures ponctuelles plutôt que sur des institutions ; le renforcement des capacités n'a pas suffi à garantir pleinement la durabilité. Des mesures correctives sont requises. |
| D | L'intervention repose sur des structures ponctuelles et un transfert de compétences vers des institutions existantes, qui permettrait de garantir la durabilité, est improbable à moins que des changements fondamentaux n'interviennent. |

4.2 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

| Décision | | | | Action | | | Suivi | |
|----------|--|---------|---------|---|-------|----------|--|---------|
| N° | Décision | Source* | Acteur | Action(s) | Resp. | Deadline | Avancement | Status |
| 1 | La création des unités de production UAP prendra en compte l'étude du marché et de l'environnement économique et fera objet d'une réflexion stratégique de la part du Ministère pour s'assurer que leur localisation permette une commercialisation de produits, elles tiendront compte des besoins de professionnalisation identifiés dans l'environnement des centres. | Projet | DG/AFPT | Réaliser l'étude | AFPT | Q3-2013 | Etude réalisée | ONGOING |
| | | | | Restitution de l'étude | AFPT | Q3-2014 | Fait | |
| | | | | Séminaire de réflexion sur le statut des UAP et finaliser leur localisation | AFPT | Q4-2014 | Reporté suite au bilan en cours des UAP existantes Séminaire tenu le | |
| | | | | Bilan réalisé | AFPT | Q4-2015 | Existence des recommandations | |
| 2 | Réaliser une analyse de la faisabilité de la commercialisation de produits des AGR, avec l'appui d'un Assistant Junior. | Projet | DG/AFPT | Entamer une analyse de la faisabilité | AFPT | Q3-2013 | Travaux en cours avec Association d'artisans | ONGOING |
| | | | | Préparation d'un AE avec l'association Chasaa | AFPT | Q3-2014 | AE élaboré | |
| | | | | Validation de l'AE | AFPT | Q3-2014 | Suite à la décision de ne pas renouveler le contrat pour un(e) ATJ s'assurer que l'activité pourra être prise en charge par le pool insertion de la DG | |
| 3 | Impliquer le Ministère dans la définition des critères de sélections pour un accès à une bourse pour les filles et informera la SMCL. | Projet | DG/AFPT | Définir les critères de sélection des bénéficiaires | AFPT | Q4-2014 | Reporté en 2015 | OPEN |

| | | | | | | | | |
|---|--|--------|---------|---|-------------|---------|--|--------|
| 4 | Prévoir une réflexion sur la mobilité et l'accès aux apprenants handicapés et soumettre à la prochaine réunion de la SMCL. | Projet | DG/AFPT | Engager une collaboration avec l'association burundaise des personnes vulnérables | AFPT | Q3-2014 | Reporté en 2015 | OPEN |
| 5 | Pour la mission d'étude en Belgique: <ul style="list-style-type: none"> • Inclure tous les partenaires clés et les personnalités/institutions ayant un rôle dans la gestion paritaire de l'EFTP. • Limiter à un maximum de quinze personnes la composition de l'équipe de la mission. • Inclure au moins une fédération des organisations professionnelles parmi les institutions à rencontrer afin de travailler aussi sur l'axe appui à l'organisation et la structuration des métiers et la convention de partenariat public-privé, prévus au DTF du projet AFPT. | DG | DG/AFPT | Réaliser la mission | AFPT | Q4-2013 | Mission avancée au mois de mai 2013 | CLOSED |
| | | | | Restitution de la mission | AFPT | Q1-2014 | Une proposition de convention cadre pour PPP est élaborée | |
| | | | | Définir les besoins en expertise d'appui pédagogique | DG | Q4-2013 | Le recrutement a été annulé Il a été privilégié le recrutement d'expert en développement institutionnel et appui organisationnel | |
| | | | | Elaboration d'une lettre d'entente APEFE/AFPT | RR + sièges | Q1-2014 | Finalisation de la lettre d'entente en Q2 2014. L'APEFE assurera le leadership de l'axe qualité et affectera un 2ème ATI. L'AFPT assurera le leadership de l'axe pilotage. | |
| 6 | Accélérer la mise à disposition des bâtiments du DDCTP, la SMCL recommande à la direction du projet d'appuyer la mise en place du DDCTP | Projet | DG/AFPT | Rédiger une note à l'attention du MEBSEMFP en vue de la présentation de la question au Conseil des Ministres. | AFPT | Q4-2013 | La question a été réglée sans nécessité de passer par le conseil des ministres | CLOSED |
| | | | | Lancer les travaux de réhabilitation | AFPT | Q2-2014 | Travaux terminés | |
| | | | | Réception provisoire des travaux | AFPT | Q3-2014 | OK | |
| 7 | Fond de garantie : Les membres de la SMCL ont recommandé à la DGAETEMFP d'accélérer les procédures d'ouverture d'un compte au nom du Ministère partenaire. . | Projet | DG | - Assurer la régularité de l'opération auprès du Ministère des Finances et de la planification du développement - Ouverture d'un compte au nom du ministère (dédié exclusivement au fonds de | DG | Q4-2013 | Compte ouvert et convention signée | CLOSED |

| | | | | | | | | |
|----|---|--------|---------|---|------|---------|---|---------|
| | | | | garantie) - Signer une convention de gestion du fonds de garantie | | | | |
| 8 | Les membres de la SMCL ont recommandé à la direction du projet de choisir une option entre la réparation (remplacement du moteur par un neuf) ou le remplacement par l'achat d'une nouvelle camionnette ou encore la réparation et l'achat d'un nouveau qui va servir dans les lieux à accès difficile. | Projet | | Choisir une option | AFPT | Q2-2014 | Réparation par moteur neuf | CLOSED |
| | | | | DP en cours | AFPT | Q3-2014 | Attribution du marché et réparation en cours | |
| 9 | Exiger des écoles le remboursement des montants correspondant aux dépenses inéligibles en faisant recours aux recettes de leurs unités d'appui pédagogiques. | RAFI | DG/AFPT | Définir les modalités et le timing de remboursement par centre | AFPT | Q2-2014 | Les remboursements sont en cours d'enregistrement | CLOSED |
| 10 | Définir et mettre en application des mécanismes d'évaluation de la mise en œuvre de ces nouvelles modalités de gestion autonomes des écoles et centres techniques et professionnels. | Projet | DG/AFPT | Suivre et accompagner l'exécution des accords | | | L'appropriation des procédures est encore insuffisante | ONGOING |
| | | | | Organiser des séances de formation | AFPT | Q1-2014 | Réalisé, mais le suivi de l'exploitation des consommables au bénéfice de la pratique est nécessaire | |
| | | | | Suivi trimestriel | AFPT | continu | Réalisé | |
| | | | | Préparer la reconduction des AE pour 2015 | AFPT | Q1-2015 | | |
| 11 | Validation des TDR pour l'ATI pilotage à financer pour 1 an sur la réserve budgétaire «AFPT» | Projet | | Prendre en compte les TdR AT en appui SP du Ministère | AFPT | Q2-2014 | Seront proposés à la validation lors de la SMCL 30 mai | CLOSED |
| | | | | Envoyer la DOP au siège | AFPT | Q2-2014 | Fait le 13-06-2014 | |
| 14 | Affectation d'équipement TIC en faveur du CFP Muramvya est acté pour un montant de 58.131,92 € | Projet | AFPT | Un mini DTF a été élaboré par l'équipe projet dans un délai de 10 jours maximum | CTB | Q3-2014 | Affectation d'équipement TIC en faveur du CFP Muramvya est acté pour un montant de 58.131,92 € | ONGOING |

| | | | | | | | | |
|----|---|--------|---------|--|-------|--------------------|--|---------|
| | | | | identifier les équipement sur base du programme de formation | AFPT | Q4-2014 | TdR élaborés pour la mission de 2 conseillers à DG | |
| 15 | Validation des TDR pour l'ATI pilotage à financer pour 1 an sur la réserve budgétaire «AFPT» | Projet | AFPT | Enrichir les TdR et proposer en SMCL (mai 2014). | AFPT | Q2-2014 | Le 13-06-2014 la DOP a été introduite au siège de la CTB suite à la validation des TdR par la SMCL. Nouvelle ligne en régie dans le RA | CLOSED |
| | | | | Demande d'agrément au Minirelex | Siège | Q1-2015 | Introduit début janvier 2015 | |
| | | | | ATI affecté | Siège | Q1-2015 | Début contrat 4/02/2105 | |
| 16 | La SMCL confirme le choix de la DGAETEMFP en faveur de la localisation à Kayanza | DG | AFPT | Validation du choix CEM Kayanza | SMCL | Q2-2014 | | CLOSED |
| 17 | La SMCL valide la proposition de création d'une ligne budgétaire A 04.05 pour le financement sur 12 mois pour un montant de 180.000€. d'un ATI gouvernance et gestion, poste qui sera ancré à la DG.+ DOP introduite | Projet | AFPT | Création d'une ligne budgétaire en Régie pour préfinancer pour 12 mois l'ATI pilotage qui poursuivra son contrat dans le cadre du futur projet ACFT. | SMCL | Q2-2014 | TDR élaboré Dop envoyée au siège 13/06/2014 | CLOSED |
| 18 | Utilisation du budget AESPT: équipement TIC en faveur du CFP Muramvya est acté pour un montant de 58.131,92 € | DG | AFPT | Création d'une ligne budgétaire en Régie | SMCL | Q2-2014 | Pas encore intégrée au budget du projet | CLOSED |
| | | Siège | AFPT | Affectation du budget vers AFPT | Siège | Q3-2014 | OK | CLOSED |
| | | AFPT | DG/AFPT | Etude en cours par 2 conseillers afin d'opérationnaliser l'implémentation d'une filière TIC | AFPT | Q4-2014 Q1-2015 | Voyage d'étude au Rwanda pour échanges | ONGOING |
| | | DG | DG/AFPT | Appuyer la filière TIC pour le centre de formation professionnel Kigobe | AFPT | Q1-2015 | Le financement se fera via la ligne budgétaire TIC Muramvya | CLOSED |
| 19 | La SMCL valident les propositions de créations de ligne budgétaires en régie concernant d'une part les prestations de maîtrise d'œuvre pour les travaux prévus au R4 du projet AFPT, pour faciliter l'exploitation d'un budget en régie pour études et suivi des travaux de réhabilitation et extension CEM Kayanza et Cyankuzo | Projet | AFPT | Création d'une ligne budgétaire en Régie | SMCL | Q2-2014 | Ligne intégrée au FIT | CLOSED |

| | | | | | | | | |
|----|--|----|---------|--|-----------|---------|--|---------|
| 20 | La SMCL marque son accord de principe pour la MeO d'un accord de financement au profit de Chasaa | | AFPT DI | Vérifier les signataires Prévoir une perspective de convention particulière entre le Ministère et Chasaa Intégrer AHD dans le comité de pilotage | PO | Q1-2015 | DI et Chasaa sont les signataires | ONGOING |
| | | | | Accord de financement signé | DI/CHASAA | Q1-2015 | Première tranche engagée | ONGOING |
| 21 | Accord de principe pour appuyer une étude faisabilité pour envisager un appui à la filière hôtellerie/horeca au CFP Kigobe | DI | AFPT | Etude de faisabilité | AFPT | Q2-2015 | Assurer synergie avec APEFE qui souhaite appuyer la filière Hôtellerie via WBI | ONGOING |

4.3 Cadre logique mis à jour

Plusieurs modifications ont été intégrées au cadre logique. Elles portent sur la création de lignes budgétaires supplémentaires qui ont été validées par la SMCL du 30/03/2014

R1 : Ajout d'une ligne A05 en Régie permettant le financement d'un/e ATI pilotage. Une demande d'affectation a été introduite au siège le 13 juin 2014.

R4 : i) Ajout d'une ligne **A04.05 en Régie** permettant de financer un bureau d'étude pour élaboration des CCS et d'assurer le suivi des travaux.

ii) Ajout d'une ligne **A04.06 en Régie** permettant de financer, au bénéfice du CFP de MURAMVYA, l'acquisition des équipements nécessaires à l'exploitation des « TIC ». Le budget provient du reliquat du projet AESPT.

De nouvelles modifications sont prévues pour QI 2015 elles doivent clarifier la logique des activités à entreprendre.

4.4 Aperçu des MoRe Results

| | |
|--|--|
| Rapport <i>Baseline</i> enregistré dans PIT ? | A actualiser sur base : - EF AEP et MTR AFPT - Un "Etats des lieux" des établissements représentatifs du secteur sur les aspects de gestion intégrée |
| Planning de la MTR (enregistrement du rapport) | Février/2015 pour AFPT |
| Planning de l'ETR (enregistrement du rapport) | Février/2015 pour AEP |
| Missions de backstopping depuis le 01/01/2013 | Une en novembre 2014 |

4.5 Rapport « Budget versus Actuels (y – m) »

Voir 4.7 Exécution budgétaire

4.6 Ressources en termes de communication

Le projet a peu investi cette thématique en 2014. Aucune initiative n'a été prise, en dehors de la distribution d'un calendrier 2015.

Le ministère dispose d'un site web qui n'est pas exploité, aucune ressource humaine pour dynamiser le site. Il dispose de quelques études, rapports, bilans, manuels de procédures, canevas qui ne sont pas facilement accessibles au partenaire. La centralisation via un intranet est à envisager. L'accueil d'une stagiaire (6 mois) est en cours.

Une stratégie de communication est également en cours d'élaboration au niveau du Ministère. Des points focaux ont été identifiés au niveau de la direction générale et ont participé à l'élaboration d'un plan d'action à l'échelle du ministère.

4.7 Exécution budgétaire

| | Mode de financement | Budget | DEPENSES DÉJÀ REALISEES | | | | Total dépenses |
|---|---------------------|-----------|-------------------------|------------|------------|------------|----------------|
| | | | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | |
| A Objectif spécifique | | 5 128 990 | 179,32 | 170 392,46 | 411 558,98 | 493 332,73 | 1 075 463,49 |
| 01 Résultat 1 : Pilotage et gestion | | 1 345 500 | 0,00 | 2 830,00 | 40 572,18 | 81 745,89 | 125 148,07 |
| 01 Accompagner l'amélioration du pilotage secteur EFTP | REGIE | 210 000 | 0,00 | 2 830,00 | 38 818,83 | 49 054,68 | 90 703,51 |
| 02 Développer les plans d'actions des institutions ciblées | COGEST | 129 000 | 0,00 | | 1 753,35 | 696,87 | 2 450,22 |
| 03 Former personnel en gestion interne, spéc. | COGEST | 490 000 | 0,00 | | | 4 015,39 | 4 015,39 |
| 04 Créer et gérer les ateliers de travaux pratiques (UP) | REGIE | 336 500 | 0,00 | | | 25 670,20 | 25 670,20 |
| 05 ATI pilotage | REGIE | 180 000 | 0,00 | | | 2 308,75 | 2 308,75 |
| 02 Résultat 2 : Qualité interne de la formation dispensée aux apprenants | | 900 860 | 0,00 | 104,28 | 331,24 | 137 037,28 | 137 472,80 |
| 01 Appuyer le CDCP | COGEST | 145 000 | | 104,28 | | 4 032,50 | 4 136,78 |
| 02 Enrichir les programmes | COGEST | 210 860 | | | | 4 087,68 | 4 087,68 |
| 03 Développer modules et supports pour filières innov. | REGIE | 190 000 | | | 331,24 | 40 175,52 | 40 506,76 |
| 04 Valoriser la pratique dans la formation | COGEST | 355 000 | | | | 88 741,58 | 88 741,58 |
| 03 Résultat 3 : Insertion dans la vie active | | 1 529 500 | 179,32 | 132 928,38 | 315 510,64 | 251 891,89 | 700 510,23 |
| 01 Programme d'insertion et analyse du marché | COGEST | 289 500 | | 732,39 | 22 118,26 | 80 074,45 | 102 925,10 |
| 02 Contribuer à l'organisation des métiers | COGEST | 120 000 | | | 972,86 | 3 713,65 | 4 686,51 |
| 03 Collaboration avec institutions de financement | REGIE | 160 000 | | | 8 390,19 | 4 064,41 | 12 454,60 |
| 04 Adéquation emploi-formation | REGIE | 960 000 | 179,32 | 132 195,99 | 284 029,33 | 164 039,38 | 580 444,02 |
| 04 Résultat 4 : Elargissement de l'accès | | 1 353 130 | 0,00 | 34 529,80 | 55 144,92 | 22 657,67 | 112 332,39 |
| 01 Réhabiliter et équiper 2 CEM, Buj; Rural et Cankuzo | COGEST | 299 150 | | 1 409,17 | 57,75 | 2 208,81 | 3 675,73 |
| 02 Aménager progressivement établissements ciblés | COGEST | 698 250 | | 31 857,02 | 14 085,43 | 8 451,74 | 54 394,19 |
| 03 Sensibilisation à l'utilité des formations | COGEST | 50 000 | | | | 0,00 | 0,00 |
| 04 Améliorer l'accès filles et personnes handicapées | COGEST | 180 000 | | 1 263,61 | 41 001,74 | 1 240,05 | 43 505,40 |
| 05 Etudes et suivi travaux | REGIE | 67 600 | | | | 9 057,80 | 9 057,80 |
| 06 Equipement TIC CFP Muramvya | REGIE | 58 130 | | | | 1 699,27 | 1 699,27 |

| | | | | | | | |
|--|--------|-----------|------|-----------|------------|------------|------------|
| X Réserve budgétaire (max 5% * total activités) | | 200 000 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 01 Réserve budgétaire | | 200 000 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 01 Réserve budgétaire cogestion | COGEST | 200 000 | | | | | 0,00 |
| 02 Réserve budgétaire régie | REGIE | 0 | | | | | 0,00 |
| Z Moyens généraux | | 1 729 140 | 0,00 | 44 985,24 | 144 922,27 | 357 619,87 | 547 527,38 |
| 01 Frais de personnel | | 1 169 340 | 0,00 | 1 084,63 | 104 431,17 | 262 892,30 | 368 408,10 |
| 01 Assistance technique | REGIE | 869 140 | | 623,16 | 53 689,76 | 166 891,29 | 221 204,21 |
| 02 Directeur national | COGEST | 22 000 | | 158,79 | | 5 465,20 | 5 623,99 |
| 03 Equipe finance et administration | REGIE | 233 000 | | | 50 581,13 | 90 532,13 | 141 113,26 |
| 04 Partage Ressources humaines AEP - année 1 | REGIE | 45 200 | | 52,30 | | 0,00 | 52,30 |
| 05 Assistant Junior | REGIE | 0 | | 250,38 | 160,28 | 3,68 | 414,34 |
| 02 Investissements | | 73 000 | 0,00 | 32 152,58 | 498,79 | 20 567,73 | 53 219,10 |
| 01 Véhicules | REGIE | 50 000 | | 29 253,37 | | 0,00 | 29 253,37 |
| 02 Equipement bureau | REGIE | 8 000 | | 104,07 | 468,49 | 965,19 | 1 537,75 |
| 03 Equipement IT | REGIE | 10 000 | | 2 795,14 | 30,30 | 4 662,30 | 7 487,74 |
| 04 Aménagements du bureau | REGIE | 5 000 | | | | 14 940,24 | 14 940,24 |
| 03 Frais de fonctionnement | | 314 300 | 0,00 | 6 991,03 | 37 528,28 | 60 763,47 | 105 282,78 |
| 01 Services et frais de maintenance | REGIE | 19 200 | | | 1 332,35 | 5 057,18 | 6 389,53 |
| 02 Frais de fonctionnement des véhicules | REGIE | 48 000 | | | 6 646,47 | 21 193,94 | 27 840,41 |
| 03 Télécommunications | REGIE | 24 000 | | 21,66 | 2 728,66 | 9 281,25 | 12 031,57 |
| 04 Fournitures et fonctionnement de bureau | REGIE | 48 000 | | | 78,62 | 8 371,06 | 8 449,68 |
| 05 Missions Unité Gestion Projet | REGIE | 24 000 | | | 612,43 | 9 444,30 | 10 056,73 |
| 06 Formation | REGIE | 6 000 | | | 4 771,94 | 1 568,82 | 6 340,76 |
| 07 Autres appuis techniques | REGIE | 130 080 | | 6 969,37 | 19 374,31 | 3 498,09 | 29 841,77 |
| 08 Autres frais de fonctionnement | REGIE | 4 800 | | | 1 938,79 | 2 368,81 | 4 307,60 |
| 09 Frais financiers | REGIE | 5 620 | | | 15,92 | -19,98 | -4,06 |
| 10 Partage SLA Frais de fonctionnement AEP - année 1 | REGIE | 4 600 | | | 28,79 | 0,00 | 28,79 |
| 04 Audit et Suivi et Evaluation | | 172 500 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 7 404,49 | 7 404,49 |
| 01 Frais de suivi et évaluation | REGIE | 100 000 | | | | 2 721,24 | 2 721,24 |

| | | | | | | | |
|-------------------------------|--------------|------------------|---------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| 02 Audit | REGIE | 50 000 | | | | 0,00 | 0,00 |
| 03 Backstopping | REGIE | 22 500 | | | | 4 683,25 | 4 683,25 |
| 05 TVA à Récupérer | | 0 | 0 | 4 757,00 | 2 465,69 | 5 991,88 | 13 214,57 |
| 01 TVA à Récupérer | REGIE | 0 | | 733,66 | 4 633,05 | -11,22 | 5 355,49 |
| 02 TVA à Récupérer | COGEST | 0 | | 4 023,34 | -2 167,36 | 6 003,10 | 7 859,08 |
| 99 Conversion rate adjustment | | 0 | 0,00 | 0,00 | -1,66 | 0,00 | -1,66 |
| 98 Conversion rate adjustment | REGIE | 0 | | | -1,66 | 0,00 | -1,66 |
| 99 Conversion rate adjustment | COGEST | 0 | | | | 0,00 | 0,00 |
| | REGIE | 3 869 370 | 179,32 | 175 829,10 | 478 659,22 | 642 221,58 | 1 296 889,22 |
| | COGEST | 3 188 760 | 0,00 | 39 548,60 | 77 822,03 | 208 731,02 | 326 101,65 |
| | TOTAL | 7 058 130 | 179,32 | 215 377,70 | 556 481,25 | 850 952,60 | 1 622 990,87 |