

RAPPORT D'ÉVALUATION FINALE

PROJET « APPUI A L'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE TECHNIQUE ET PROFESSIONNEL » (AESTP)

BEN VAN BAREN, PRUDENCE NDAYISHIMIYE
OCTOBRE 2010

PROJET BDI0401711
BURUNDI

Amsterdam, octobre 2010

Table des matières

Liste des acronymes et abréviations.....	5
1 Introduction	6
1.1 Présentation succincte de l'intervention.....	6
1.2 Objectifs et contexte de l'évaluation finale	6
1.3 Méthodologie de l'évaluation finale	7
2 Historique et contexte	8
2.1 Contexte historique de l'intervention.....	8
2.2 Contexte socio-économique	9
2.3 Contexte politique et institutionnel.....	10
2.4 Logique de l'intervention	14
3 Suivi des recommandations du MTR	15
3.1 Pour la SMCL	15
3.1.1 Pour le projet.....	16
3.1.2 Pour la CTB – 1) bureau du Représentant résidant au Burundi.....	18
Pour la CTB – 2) siège à Bruxelles	19
4 Mise en œuvre et réalisations.....	20
4.1 Résultat 1 La formation correspond au marché de travail	20
4.1.1 Réalisations finales	20
4.1.2 Enseignements tirés.....	23
4.2 Résultat 2 La formation des personnels éducatifs et des apprenants de l'ESTP a reçu un appui décisif. 23	
4.2.1 Réalisations finales	23
4.2.2 Enseignements tirés.....	28
4.3 Résultat 3 L'accès à l'enseignement technique et professionnel est devenu plus efficient.....	29
4.4 Résultat 4 Les écoles du projet génèrent des revenus propres	29
4.4.1 Réalisations finales	29
4.4.2 Enseignements tirés.....	30
4.5 Résultat 5 Les écoles du projet et leurs équipements lourds, ainsi que le BEET, sont réhabilités.....	30
4.6 Résultat 6 Les écoles du projet, la DG ESTP et BEET possèdent de nouveaux équipements modernes et des matières d'œuvre.....	30
4.7 Résultat 7 Des extensions d'écoles du projet et de nouveaux bâtiments sont réalisés.....	31
4.8 Résultat 8 Les réhabilitations et extensions des écoles sont réalisés	31
5 Evaluation de l'intervention.....	33
5.1 Critères de base	33
5.1.1 Pertinence.....	33
5.1.2 Efficacité	33
5.1.3 Efficience	35
5.1.4 Les infrastructures et équipements	36
5.1.5 Durabilité.....	36
5.1.6 Cohérence	38
5.1.7 Impact.....	39
5.2 Thèmes transversaux	39
5.2.1 Egalité entre femmes et hommes	39
5.2.2 Environnement	40
5.2.3 Economie sociale.....	40
5.2.4 Droits des enfants	41
5.3 Critères-HARMO.....	41
5.3.1 Harmonisation	41
5.3.2 Alignement	41
5.3.3 Gestion axée sur les résultats de développement.....	41
5.3.4 Responsabilité mutuelle.....	42
5.3.5 Appropriation	42
6 Pratiques à conserver.....	43
6.1 Structure & Personnel de l'intervention.....	43
6.2 Gestion des ressources (finances, personnel & matériel)	43
6.3 Planification & Mise en œuvre	44
6.4 Monitoring & Evaluation	44
6.5 Documentation & Rapportage.....	45
6.6 Mise en œuvre de nouvelles technologies	45
6.7 Réseau & Synergies avec d'autres projets.....	45

7	Enseignements tirés	46
7.1	Pour l'instance partenaire.....	46
7.2	Pour la Représentation de la CTB et la CTB-Bruxelles.....	46
7.3	Pour le donateur	47
8	CONCLUSIONS.....	48
8.1	Principales conclusions.....	48
8.1.1	Pertinence.....	48
8.1.2	Efficacité	48
8.1.3	Efficiéce	49
8.1.4	Durabilité.....	49
8.1.5	Cohérence	50
8.1.6	Impact.....	50
9	Recommandations	51
9.1	Portant sur la période allant jusqu'à la fin du projet et sur la période d'après- projet.....	51
9.2	Pour la coopération belge	51
9.3	Pour l'instance partenaire (Ministère)	52
9.4	Mise en œuvre des recommandations concernant les formations, la maintenance et les UCPs	52
	ANNEXES	54

Pays partenaire : Burundi

Rapport d'Evaluation finale

Titre du Projet :

« Projet d'appui à l'enseignement secondaire technique et professionnel » (AESTP)

N° d'intervention DGCD:	NI 19796 / 11
Code Navision CTB:	BDI / 04 017 11
Partenaire institutionnel :	Ministère de l'éducation nationale et de la culture (MINEDUC)
Durée de l'intervention:	du 1 ^{er} mai 2005 au 30 novembre 2010 (66 mois = 5,5 ans)
Durée de la Convention Spécifique:	du 26 mai 2004 au 30 novembre 2010 (78 mois = 6,5 ans)
Date du démarrage de l'intervention:	14.7.2005
Contribution du pays partenaire:	EUR 3.620.102
Contribution de la Belgique :	EUR 10.787.990 dont EUR 9.010.990 en cogestion et EUR 1.770.000 en régie
Secteur d'intervention:	113 Éducation
Sous-secteur:	113 30 Enseignement technique et professionnel

Equipe d'évaluation

L'équipe chargée de l'évaluation finale était composée par:

- Ben van Baren, consultant international
- Prudence Ndayishimiye, consultant national

Liste des acronymes et abréviations

AEB / AIB	Association des employeurs du Burundi / Association des industriels du Burundi
AFEB	Association des femmes entrepreneuses du Burundi
AESTP	Projet d'appui à l'enseignement secondaire technique et professionnel
APEFE	Association pour la promotion de l'éducation et de la formation à l'étranger, Communauté française de Belgique
BEET	Bureau d'études de l'enseignement technique
CCIB	Chambre de commerce, d'industrie, d'agriculture et d'artisanat du Burundi
CFP	Centre de formation professionnelle, MINEDUC
CFPP	Centre de formation et de perfectionnement professionnels, MFPTSS
CTB	Coopération technique belge
DELCO	Le délégué à la cogestion (expert d'assistance technique), UGP
DG BP	Direction générale des bureaux pédagogiques, MINEDUC
DG ESTP	Direction générale de l'enseignement secondaire technique et professionnel, MINEDUC
DGCD	Direction générale de la coopération et du développement, Service fédéral des affaires étrangères, Royaume de Belgique
DI	Le directeur d'intervention, UGP
DTF	Dossier technique et financier (document de base pour l'exécution du projet)
ESTP	Ecoles secondaires techniques et professionnelles, enseignement secondaire technique et professionnel
ITAB	Institut technique agricole du Burundi
MFPTSS	Ministère de la fonction publique, du travail et de la sécurité sociale
MEBSEMFPFA	Ministère de l'Enseignement de Base et Secondaire, de l'Enseignement des Métiers de la Formation Professionnelle et de l'Alphabétisation
SMCL	Structure mixte de concertation locale
SRM	Service Ressources et Matériel
UCP	Unité Conseil Placement

1 Introduction

1.1 Présentation succincte de l'intervention

Le projet AESTP a pour objectif spécifique d'améliorer qualitativement et quantitativement les filières technologiques de l'enseignement secondaire technique et professionnel.

Les indicateurs pour la réalisation de cet objectif spécifique sont :

- Toutes les écoles du projet sont réhabilitées, équipées et étendues, et leur bon fonctionnement est assuré.
- Les personnels éducatifs prévus à la DG ESTP et au BEET, ainsi que dans les écoles du projet, sont fonctionnels et opérationnels à la fin du projet.
- Dans les écoles du projet, le nombre de lauréats a augmenté de x% entre le début et la fin du projet.
- Le nombre de lauréats ayant trouvé un emploi en entreprise ou ayant créé un auto-emploi a augmenté de x% six mois après la fin de leurs études

Pour atteindre ses objectifs, le projet a développé trois axes d'intervention : i) la construction et réhabilitation des infrastructures, la fourniture d'équipements et matériels didactiques, ii) la formation continue des enseignants et formulation des nouveaux programmes de formation et la gestion des écoles, iii) le renforcement du lien avec le marché de l'emploi local et national.

Le cadre logique du DTF a été adapté en 2007 et le cadre adapté définit 8 résultats du projet qui devraient contribuer à la réalisation de l'objectif spécifique :

Résultat 1 : La formation correspond au marché de l'emploi.

Résultat 2 : La formation des personnels éducatifs et des apprenants de l'ESTP a reçu un appui décisif

Résultat 3 : L'accès à l'enseignement technique et professionnel est devenu plus efficient

Résultat 4 : Les écoles du projet génèrent des revenus propres

Résultat 5 : Les écoles du projet et leurs équipements lourds, ainsi que le BEET, sont réhabilités

Résultat 6 : Les écoles du projet, la DG STP et le BEET possèdent de nouveaux équipements modernes et des matières d'œuvre.

Résultat 7 : Des extensions d'écoles du projet et de nouveaux bâtiments sont réalisés

Résultat 8 : Les réhabilitations et extensions des écoles sont réalisées

1.2 Objectifs et contexte de l'évaluation finale

Conformément au Dossier Technique et Financier de l'intervention « Appui à l'Enseignement secondaire technique et professionnel », une évaluation finale était prévue en septembre 2010.

Les objectifs de l'évaluation finale sont les suivants :

1. évaluer les accomplissements du projet au niveau des objectifs et des résultats, se référant aux indicateurs du cadre logique ;
2. évaluer les parcours des élèves ayant conclu leur cycle d'enseignement technique dans les écoles appuyées par le projet ;
3. évaluer les modalités de mise en œuvre et de gestion du projet ;
4. évaluer le degré et la qualité de participation des différents stakeholders, ainsi que le degré d'appropriation de l'intervention par le partenaire ;
5. analyser la synergie et la complémentarité du projet avec le portefeuille 'éducation' de la coopération belge et les interventions des autres bailleurs ;
6. analyser la prise en compte des recommandations de l'évaluation mi-parcours ;
7. synthétiser les leçons clés et les meilleures pratiques tirées du projet qui pourraient concerner d'autres projets futurs et le portefeuille 'éducation' de la coopération belge;
8. alimenter le rapport final du projet qui sera approuvé par la SMCL ;

1.3 Méthodologie de l'évaluation finale

L'équipe d'évaluation finale a utilisé les outils suivants :

- Analyse de la documentation (documentation plus importante : DTF et avenants, Rapports annuels, PV réunion SMCL, conventions, ...), (Voir Annexe 7 pour documentation consultée)
- Entretiens individuels et en groupes avec les différents stakeholders du projet (Ministère, BEET, coopération belge, APEFE, Ecoles (directeurs, professeurs, élèves), SMCL, UGP, secteur privé, entreprises,...), (Voir annexe 6 pour personnes rencontrées)
- Visites de quelques écoles appuyées et non appuyées par le projet.
- Discussion des observations et conclusions préliminaires avec les différents partenaires rassemblés lors de l'atelier de restitution, le mercredi 29 septembre 2010.

2 Historique et contexte

2.1 Contexte historique de l'intervention

Le Burundi indépendant a réellement démarré le processus de planification du développement en 1968 sous forme de stratégies et projets sectoriels rassemblés dans un « Plan quinquennal de développement économique et social ». Les conflits armés qui ont perturbé la sous-région en général et le Burundi en particulier n'ont pas permis de maintenir cette approche et cette périodicité de planification.

Le Burundi qui sort d'une guerre civile meurtrière et destructrice de 13 ans est classé, d'une part, au 2^{ème} rang des régions les plus peuplées du continent africain et, d'autre part, parmi les 5 pays les plus pauvres du monde. Son cursus historique est ponctué de crises sociopolitiques et de violences cycliques qui ont beaucoup contribué à freiner son épanouissement social et économique. Son économie dépend fortement du secteur agricole, qui à lui seul occupe plus de 90 % de la population, contribue pour plus de 50 % au produit intérieur brut (PIB) et fournit 95 % de l'offre alimentaire et plus de 95 % des recettes d'exportation (devises).

Au taux de croissance démographique actuel, le Burundi va se trouver d'ici une à deux générations dans une situation où la terre ne permettra plus de faire vivre ses propriétaires. Une des conséquences directes sera un exode rural massif vers les villes d'une population peu qualifiée et mal préparée ou vers les pays voisins. Plus grave, le pays risque d'être confronté à des tensions sociales majeures, autant dans les villes que dans les campagnes.

Dans la période de reconstruction que vit le pays, l'enseignement primaire, et à un moindre degré l'enseignement secondaire, ont jusqu'à présent principalement retenu l'intérêt des Pouvoirs publics et de leurs partenaires extérieurs : le défi, la scolarisation universelle, est, il est vrai, de taille ! L'attention se porte désormais sur l'ensemble du système éducatif, de la base au sommet : sans un enseignement supérieur efficace, comment en effet le pays pourrait-il espérer disposer des cadres indispensables à son développement, et d'abord des enseignants qualifiés dont les autres ordres d'enseignement ont impérativement besoin ?

L'enseignement technique burundais est-il en mesure de remplir ses missions ? En l'état actuel des choses, on peut en douter ; il souffre de maux observés dans d'autres pays d'Afrique, mais auxquels la crise, qui a favorisé des comportements très « personnels », faits de « fuite » et de désintérêt vis-à-vis des institutions, a donné une acuité particulière : inadéquation des formations et des programmes, faiblesse quantitative et surtout qualitative du corps enseignant, surcharge des infrastructures, quasi inexistence de pratiques et de stages très limités, isolement des unités de formation vis-à-vis de leur milieu... La sonnette d'alarme a été tirée à plusieurs reprises mais jusqu'à une période récente, sans susciter l'action. Si l'inertie l'a emporté, c'est peut-être parce que prévalait confusément le sentiment qu'« il n'y avait pas péril en le demeure » !

La planification antérieure du système éducatif a toujours accordé la priorité à l'enseignement général au détriment de l'enseignement technique et professionnel (seulement 4%) des lauréats du système éducatif burundais). Il y a désormais, à l'évidence, « urgence signalée » : la forte expansion des enseignements primaire et secondaire annonce une vive pression sur l'enseignement supérieur et ne laisse que quelques années pour « remettre la maison en ordre ». Les principaux acteurs en sont convaincus et la nécessité du changement, largement admise.

L'éducation burundaise en quelques chiffres

- Relève de trois ministères depuis **janvier 2009** : Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, Ministère de l'Enseignement Primaire et Secondaire, Ministère de l'Enseignement des Métiers, de la Formation Professionnelle et de l'Alphabétisation
- Relève de deux ministères depuis **septembre 2010** : Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche scientifique, Ministère de l'enseignement primaire, secondaire, technique et professionnelle
- 42 000 agents (**60% des fonctionnaires civils** en 2007)
- **28% du budget courant** de l'Etat hors dette (2008)
- Part des dépenses courantes consommée par l'enseignement primaire : 50% (2008)
- Part des dépenses en capital consommée par l'enseignement primaire : 78% (2008)
- **Elèves scolarisés** en 2007-2008 :
 - préscolaire : 39 440
 - primaire : 1 603 100
 - secondaire général : 231 000
 - secondaire technique et professionnel : 15 000
 - supérieur : 21 300
- **formation professionnelle** : 7 500
 - Taux brut de scolarisation dans le primaire : 123% (2007-2008)
 - Parité filles/garçons au primaire : 0,05 (2007-2008)
 - Taux d'achèvement du cycle primaire : 41% (2007-2008)
 - Proportion moyenne des redoublants dans le primaire : 34% (2007-2008)
 - Part des élèves dans l'enseignement primaire privé : 1,1 % (2007-2008)
 - Part de la population adulte alphabétisée : 42% (IDH 2005)

2.2 Contexte socio-économique

La période de conflits armés qu'a connue le Burundi a eu un impact dévastateur sur les ressources éducationnelles et autres investissements dans le secteur : des infrastructures endommagées, du mobilier, des équipements et du matériel pillés ou détruits de même que l'insécurité ont sérieusement démotivé les enseignants et les parents. Par ailleurs, ces dernières décennies de conflit se sont traduites par la perte massive de ressources humaines compétentes, formées et professionnelles, ce qui limite la capacité du pays à se rétablir rapidement.

Actuellement, environ 42 % de la population adulte sont alphabétisés, et les deux tiers des Burundais se retrouvent en deçà du seuil de pauvreté, et la plupart des parents n'ont pas les moyens de scolariser leurs enfants.

La crise a laissé toute une génération entière de jeunes gens qui ont eu un accès limité à l'éducation et qui sont en marge du tissu social, ainsi que de nombreux déplacés, orphelins, enfants de la rue et anciens enfants soldats. A tous ces groupes s'ajoutent les nombreux rapatriés dont certains sont sans référence.

Depuis 2000, l'Etat a engagé une série de réformes ayant pour objectif de rétablir la stabilité macroéconomique, renforcer la gestion des finances publiques, promouvoir la bonne gouvernance et accroître l'investissement dans les secteurs de la santé et de l'éducation. Bien que les efforts visant l'instauration et le maintien de la stabilité macroéconomique aient

été irréguliers ces dernières années, le Burundi a rempli plusieurs conditions macroéconomiques pour la remise de la dette dans le cadre de l'initiative PPTE.

A moyen terme, la remise de la dette devrait stimuler la stabilité macroéconomique durable. Néanmoins, les recettes publiques demeureront limitées et instables pendant de nombreuses années encore, jusqu'à ce que la croissance et la diversification de l'économie connaissent une tendance à la hausse forte et soutenue. En conséquence, l'aide extérieure accordée par les partenaires au développement demeure cruciale pour le relèvement du Burundi. Les actes posés par l'Etat, tels que la transition politique, l'augmentation des dépenses dans les secteurs sociaux et l'instauration de la stabilité macroéconomique, se sont traduits par une nette croissance de l'aide extérieure en faveur de la reconstruction et du développement. En 2007, les subventions extérieures ont représenté la moitié des recettes publiques et financé 80% des dépenses publiques d'équipement, y compris celle du secteur de l'éducation.

Pour maintenir ces niveaux élevés d'appui et conformément aux engagements pris dans le cadre de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, le Burundi doit proposer un plan sectoriel qui offre un cadre crédible aux partenaires pour s'aligner sur les priorités de développement et coordonner leur appui. Il vise également à améliorer l'efficacité de l'aide à travers une meilleure gouvernance et une gestion financière plus efficiente.

Aussi, le contexte actuel d'intégration du Burundi au sein de la Communauté d'Afrique de l'Est, constitue un nouveau défi qui impose de former des jeunes compétitifs sur le marché de l'emploi de toute la sous région. De nombreuses études de faisabilité sont programmées (ou en cours) pour assurer une intégration harmonieuse en matière d'éducation (curricula et calendrier scolaire).

2.3 Contexte politique et institutionnel

Le Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP) prévoit un cadre intégré pour le développement économique et la réduction de la pauvreté à moyen et long termes. Il identifie quatre priorités que l'Etat se propose d'atteindre :

- Améliorer la sécurité et la gouvernance ;
- Promouvoir une croissance économique équitable et durable capable de réduire la pauvreté ;
- Développer le capital humain et ;
- Intensifier la lutte contre le VIH/SIDA.

A Les priorités stratégiques du Burundi

- 1) **Secteur éducation:** Selon *le Cadre stratégique de croissance et de lutte contre la pauvreté*¹, le Burundi poursuit 4 objectifs: a) augmenter le taux de scolarisation à tous les paliers de l'enseignement, b) élever les taux de scolarisation des filles, c) diminuer l'analphabétisme et d) éliminer les disparités régionales.
- 2) **Sous-secteur ETP:** *Le Plan sectoriel éducation*² de juillet 2007 prévoit une expansion de l'enseignement technique et professionnel de 6.416 élèves en 2006 à 10.000 en 2015 pour l'enseignement public, et de 776 à 7.000 pour l'enseignement privé, qui connaîtrait alors une croissance beaucoup plus forte.

¹ CSLP, septembre 2006, p. 61

² Ministère de l'éducation nationale et de la culture: première esquisse pour un plan sectoriel à l'horizon 2015, juillet 2007, tableau 11, p. 12

- 3) **Autres sous-secteurs:** Le nombre des lauréats des *Centres d'enseignement des métiers (CEM)* passerait alors de 6.700 en 2007 à 37.900 en 2015.³ A ces chiffres s'ajoutent encore les effectifs des *Centres de formation professionnelle (CFP)* – environ 500 apprenants en 2006 et 5.000 programmés pour 2015⁴ - également sous tutelle du MINEDUC, et ceux des Centres de formation professionnelle et de perfectionnement (CFPP) sous la tutelle du Ministère de la Fonction publique, du Travail et de la Sécurité sociale.

B Les priorités stratégiques de la coopération belge au Burundi

- 1)
- 2)
- 3)

Avec le PIC 2007 – 2009,⁵ la coopération belge accordait son appui à trois domaines par moyen de programmes prioritaires: a) le programme d'appui à la gouvernance et à la sécurité, b) le programme d'appui à au développement économique et à l'agriculture et c) le programme d'appui aux services sociaux de base. Le secteur éducation fait partie du troisième programme, qui s'articulera en deux appuis spécifiques: i) l'un consacré aux *Centres d'enseignement des métiers* (5 M euros) et ii) l'autre destiné au *Fonds commun politique sectorielle* (5 M euros)

- 4) Pour placer le projet AESTP dans le contexte stratégique et sectoriel du Burundi, il convient de citer le raisonnement qui motive l'appui de la coopération belgo-burundaise au grand domaine de la formation professionnelle pour l'emploi:⁶

Dans le PIC 2010 – 2013, la coopération belge entend soutenir la mise en œuvre du plan sectoriel de développement de l'éducation et de la formation (PSDEF)⁷. Pour ce faire, elle contribuera à la mise en œuvre d'un appui qui s'organisera autour de trois interventions suivantes :

- 2)
- 3)
- 4)

- a).....U
n projet à durée, périmètre et résultats délimités portant sur l'organisation d'une formation initiale des enseignants du primaire, du secondaire et de la formation professionnelle ;
- b).....L
a participation au financement du secteur de l'éducation à travers un instrument de financement sectoriel FCE « révisé ».
- c).....L
'engagement au profit de l'éducation qui pourrait cibler la formation professionnelle.
Il convient cependant de noter que le projet AESTP a été identifié en 2002 période durant laquelle le Burundi ne disposait pas encore de programme indicatif de coopération avec la

³ Ministère de l'éducation nationale et de la culture: première esquisse pour un plan sectoriel à l'horizon 2015, juillet 2007, p. 14. Les CEM sont sensés d'assurer la formation initiale des élèves sortants de la 6^{ème} du Primaire.

⁴ Les CFP sont sensés de pourvoir une formation initiale pour les élèves sortants de la 10ème = du cycle I du Secondaire. Même source, tableau 13, p. 16

⁵ Coopération Belgique – Burundi, Programme indicatif de coopération (PIC) 2007 – 2009, annexe au procès-verbal de la Commission Mixte Belgique-Burundi de Coopération au Développement

⁶ PIC 2007 – 2009, p. 9

⁷ Ce plan sectoriel repose sur trois axes stratégiques suivants : i) mettre en place une éducation de base de qualité pour tous les enfants âgés de 7 à 12 ans; ii) promouvoir une formation de qualité et pertinente aux niveaux post-primaire; iii) accroître l'efficacité dans l'utilisation des ressources.

Belgique, même si le secteur éducation était au premier rang des priorités. Le projet AESTP a ensuite démarré en 2005, à l'aube du PIC 2006-2009 dans lequel le secteur éducation faisait partie du troisième programme prioritaire d'appui aux services sociaux de base.

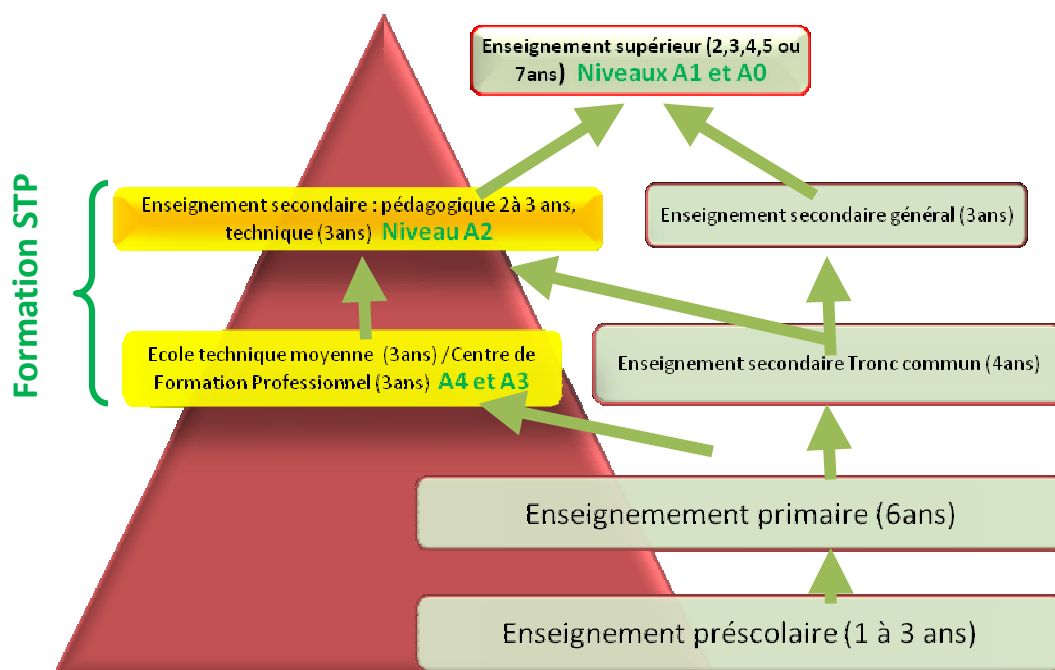
C Le cadre institutionnel

A l'heure actuelle, le sous-secteur de l'enseignement secondaire technique et professionnel est adscrit au Ministère de l'Enseignement de Base et Secondaire, de l'Enseignement des Métiers (MEBSEMFPFA).

- 1) Néanmoins, il n'existe pas encore d'organe consultatif et, à terme, décisionnel qui inclurait :
 - a. les principaux partenaires qui représentent la demande sur le marché de l'emploi (employeurs, syndicats, organisations spécialisées de la société civile, Chambre de commerce, d'industrie, d'agriculture et d'artisanat etc.),
 - b. les représentants des institutions privées actives dans le domaine de l'enseignement technique et de la formation professionnelle, et
 - c. les ministères de tutelle des CFPP et autres structures de formation pour l'emploi.
- 2) Plusieurs ministères et autres institutions ont des ambitieux plans d'expansion de leur sous-secteur(s) dans leurs placards (MEBSEMFPFA : ESTP, CEM, CFP; MFPTSS: CFPP; CCIB: relance des centres de formation professionnelle qui ont existé dans le passé) et attendent le jour quand ils pourront s'engager dans un projet d'expansion du sous-secteur sous leur tutelle, au mieux avec un appui par un partenaire de coopération. La DG enseignement des métiers au MEBSEMFPFA se porte avec le plan de réhabiliter 70 Centres d'enseignement des métiers.⁸ Le Ministère de la fonction publique, du travail et de la sécurité sociale (MFPTSS) se porte lui aussi avec un programme de créer au moins un Centre de formation et de perfectionnement professionnel (CFPP) par province.

Schéma du système éducatif burundais

⁸ Plan sectoriel MINEDEC, juillet 2007, p. 16



Source : Adapté du schéma tiré du projet de rapport du plan sectoriel de développement de l'éducation et formation (2009-2016).

D'après le schéma ci-dessus, le système d'enseignement burundais évolue en forme pyramidale avec à la base un enseignement préscolaire d'une durée de 1 à 3 ans à partir de trois ans.

Le second palier est celui de l'enseignement primaire qui dure 6ans à la fin duquel un concours national vient adapter les effectifs aux places disponibles en enseignement secondaire où moins d'un enfant sur deux (41% en 2007-2008) passe au palier suivant de l'enseignement secondaire. Une partie de ceux qui ne parviennent pas à réussir à ce concours redouble et le reste grossit les rangs des jeunes déscolarisés.

C'est au niveau du palier de l'enseignement secondaire qu'on commence à parler de l'enseignement technique qui récupère dans un premier temps les déperditions du premier cycle du secondaire qui sont recasées dans les écoles techniques moyennes (ETM) et les centres de formation professionnelle (CFP) dont la formation dure trois ans. Ce premier niveau ou premier cycle de l'enseignement technique et professionnel délivre des certificats professionnels pour le CFP et des diplômes de niveaux A4 et A3 correspondants respectivement à 3 et 4 années d'études post primaires.

Le premier cycle d'enseignement secondaire (tronc commun) de 4 ans se clôture par un nouveau test national qui vient jeter les bases de l'orientation de l'élève dans sa future carrière professionnelle : trois principaux choix s'offre aux lauréats à savoir : l'enseignement général, l'enseignement pédagogique et l'enseignement technique. Notons à ce niveau que le choix de l'élève n'est pas respecté dans la plupart des cas. Le second cycle de l'enseignement secondaire technique délivre les diplômes de niveau A2 après 3 années d'études.

La fin du palier du second cycle de l'enseignement secondaire (3 ans) est sanctionnée par un test national qui détermine les candidats à l'enseignement supérieur pour les trois filières (général, pédagogique et technique). La filière technique universitaire délivre les diplômes de niveaux A1 pour les ingénieurs industriels (3ans) et A0 pour les ingénieurs civils et autres (5ans).

2.4 Logique de l'intervention

Lors de la formulation du projet AESTP, le gouvernement n'avait pas encore mis en place de politique bien élaborée en matière d'enseignement en général et plus particulièrement en enseignement technique et professionnel. Cependant, les autorités burundaises avaient manifesté leurs intentions à travers la lettre de politiques de développement adressée à la Banque Mondiale en avril 2002. Cette lettre soulignait une attention particulière au domaine de l'éducation, par exemple à travers : l'accroissement du taux de scolarisation, l'augmentation des performances (nombre d'années élève par diplômé) et la réduction des disparités géographiques.

Concernant le sous-secteur de l'enseignement technique et professionnel, le gouvernement avançait des propositions visant un vaste plan de relance de l'ETP à travers certains indicateurs suivants: la création de 150 établissements d'ESTP comptant 199 filières, l'ouverture de nouvelles filières et la transformation des écoles techniques moyennes en lycées techniques.

Du côté de la coopération bilatérale belge, malgré l'absence d'un programme indicatif de coopération (PIC) pour le Burundi dès le début des années 2000, le secteur de l'éducation faisait partie des priorités de la coopération belge avec une allocation de 25,8% du total du budget prévu.

Avec le PIC 2007 – 2009, la coopération belge accordait son appui à trois domaines par moyen de programmes prioritaires: a) le programme d'appui à la gouvernance et à la sécurité, b) le programme d'appui à au développement économique et à l'agriculture et c) le programme d'appui aux services sociaux de base. Le secteur éducation fait partie du troisième programme.

Dans le PIC 2010 – 2013, la coopération belge entend soutenir la mise en œuvre du plan sectoriel de développement de l'éducation et de la formation (PSDEF). Pour ce faire, elle contribuera à la mise en œuvre d'un appui qui s'organisera autour de trois interventions suivantes :

- Organisation d'une formation initiale des enseignants (primaire, secondaire, technique et professionnel)
- Financement du secteur éducation à travers le Fonds commun de l'éducation,
- Engagement au profit de l'éducation pouvant cibler la formation professionnelle.

Eu égard de ce qui précèdent, on se rend compte que le projet AESTP s'inscrit dans les priorités du Burundi et Belgique. Ses objectifs sont l'établissement d'un enseignement de qualité à travers l'amélioration des infrastructures en très mauvais état, le renforcement des capacités des conseillers BEET et des enseignants. Les conseillers BEET doivent jouer un rôle plus actif qui donnera une impulsion à l'amélioration de l'enseignement et son maintien au haut niveau. L'autre objectif du projet est de répondre aux besoins du marché du travail à travers une collaboration entre les employeurs et les écoles techniques et professionnelles.

3 Suivi des recommandations du MTR

3.1. Pour la SMCL

- 1) Intégration de l'appui APEFE : Si on remonte à la période de démarrage du projet, on constate déjà que l'intervention de l'APEFE avait été longuement discutée lors de la réunion de la SMCL du 10 août 2004 : « ... Faudra-t-il mettre dans les conditions préalables la signature d'une convention d'exécution entre l'APEFE et le gouvernement du Burundi ; après une longue discussion sur la question, il a été convenu que le Ministère de l'éducation se mette ensemble avec l'APEFE pour conclure un texte régissant l'intervention de l'APEFE, mais que cela ne devrait pas influencer sur le démarrage du projet⁹ ». Cette disposition de la SMCL n'avait donc pas précisé la forme de collaboration de l'APEFE avec l'UGP dans l'exécution de sa nouvelle mission ; d'où l'indépendance de l'APEFE dans son action vis-à-vis de l'UGP alors que les résultats recherchés constitués un output des activités du projet pour le volet formation.

La recommandation du MTR d'intégrer l'appui APEFE au sein même du projet est venue lever le voile à un tel imbroglio qui avait une grande influence sur les résultats du projet. L'équipe d'évaluation note avec satisfaction la mise en œuvre de cette recommandation par le projet : actuellement, l'appui APEFE fait partie intégrante des activités du projet. Il faut néanmoins constater qu'il reste des éléments qui ne sont pas tout à fait satisfaisants. Exemples sont la décision de substituer les 2 AT long terme par des experts internationaux à court terme et la nomination d'un des AT comme représentant de l'APEFE ce qui réduit fortement sa disponibilité pour les activités de formation. De plus, la lenteur administrative de l'APEFE a également considérablement ralenti le déroulement de certaines activités au niveau du projet : notamment le recrutement des experts (inter)nationaux identifiés en 2008 qui n'a trouvé qu'une de solution intermédiaire en 2010, soit deux ans après alors que ceci avait été signalé par l'UGP à plusieurs reprises.

- 2) Ouverture aux acteurs économiques : le renforcement de l'interface entre l'ETP et les acteurs économiques est une action qui aurait dû être entreprise dès le début du projet pour concrétiser l'employabilité des lauréats des écoles techniques. Après la revue à mi-parcours, la SMCL n'a pas pu ouvrir la porte aux opérateurs économiques comme recommandé.
- 3) Politique nationale pour la formation professionnelle : la définition de politique nationale ne relève pas de la SMCL mais plutôt du ministère qui devrait tout faire pour assumer ses responsabilités.

A cet effet, l'équipe d'évaluation constate que nulle part le ministère est interpellé dans différents rapports et compte rendus où les responsabilités du ministère sont habilement transférés à la SMCL. Or, cette dernière ne s'est directement adressée au ministère qu'à deux reprises, et ce à travers ses PV des 31 juillet 2007 et 16 juillet 2008. Signalons tout de même que le PV de la SMCL du 09/03/2005 indiquait clairement que « Le Directeur Général de l'ESTP serait quant à lui le représentant du Ministère de l'Education à la SMCL ». Et, comme le DG EST faisait partie des réunions SMCL il en découle que le Ministère était (ou devrait être) au courant de toutes les activités relatives au projet. En plus de cela le DI du projet était Conseiller au cabinet du Ministère auparavant.

Cependant, du point de vue pratique, il ya lieu de constater que l'absence de communication directe du projet avec le ministère n'a pas beaucoup servi la cause de la formation professionnelle en matière de politique nationale. Aussi, les changements

⁹ Extrait du PV de la SMCL du 10 août 2004.

fréquents de ministères¹⁰ et d'organigrammes ont beaucoup perturbé la mise en place de politique claire pour la formation technique et professionnelle.

Même si cela peut paraître anecdotique, la mission d'évaluation tient à souligner certains faits et gestes du ministère peu susceptibles de sauvegarder les acquis du projet. C'est notamment une récente lettre émanant du ministère enjoignant les directeurs d'écoles ayant reçu l'appui du projet en don de camionnettes de mettre ces dernières à la disposition du cabinet. Une telle action de la part du ministère de tutelle est tout à fait contraire aux objectifs de renforcement des capacités des écoles appuyées, et est à bannir absolument.

Enfin, l'équipe d'évaluation constate que l'initiative de création d'un conseil national de la formation professionnelle n'a pas été prise.

- 4) Institutionnalisation des actions du projet AESTP : Cette recommandation n'a pas été suivie par la SMCL. Il serait plutôt cohérent de responsabiliser davantage le ministère en lieu et place de la SMCL dont les moyens de mise en œuvre des décisions prises sont très limités.

3.1.1 Pour le projet

- 1) Gestion conjointe UGP-DG ESTP et BP : Si on remonte au PV de la SMCL du 10 août 2004, on se rend compte combien l'ancrage du projet a été âprement discuté. « ... *Une grande discussion a été menée sur ce sujet, les uns soutenant que le projet doit être ancré dans la direction générale de l'enseignement secondaire, technique et professionnel conformément au contenu du dossier d'identification, mais qu'il faudra voir la coordination entre les intervenants avec le BEET, la DGSETP et la Direction Générale de l'inspection, tout en signalant qu'on peut préconiser la création d'une cellule de gestion de projet composée essentiellement d'éléments existants pour qu'elle ne soit pas trop budgétivore. Il a été conclu que cette question puisse rester en discussion et qu'une solution définitive sera étudiée et intégrée dans le dossier définitive en septembre 2004* ». La décision finale inscrite dans le DTF a été celle de désigner un Directeur d'intervention émanant du cabinet et que le projet soit ancré entre les DGSETP et DGBP au niveau du BEET.

L'équipe d'évaluation constate que cette problématique d'ancrage dès le démarrage du projet s'est répercutée sur les relations du projet avec les deux DG ESTP et BP. De même, la recommandation MTR de rechercher le renforcement de la collaboration et l'entente entre l'UGP et les deux DG EST et BP, par le biais d'une réunion d'information et de concertation tous les 15 jours, n'a tenu que pendant quelques mois seulement. En effet, d'après les responsables de l'UGP, ces réunions ont eu lieu dans un premier temps, comme le montrent les PV des réunions en possession du projet, mais que le DG EST qui devait convoquer ces réunions ne s'est pas acquitté de sa tâche et c'est à chaque fois le projet qui lui a demandé d'organiser la réunion.

A titre d'exemple : la dernière réunion a eu lieu le 01/03/2010 et à la fin du PV on lit « Avant de lever la séance, le DG a informé les participants que la prochaine réunion mensuelle se tiendra le lundi 05/04/2010 si la disponibilité des participants le permet ». Le projet attend toujours l'invitation à la réunion.

¹⁰ Alors qu'avant janvier 2009, il n'y avait qu'un seul ministère de l'éducation, celui-ci a été scindé en trois ministères dès janvier 2009 et une année après en septembre 2010, on se retrouve avec deux ministères, le ministère de l'ETP ayant fusionné avec celui de l'enseignement primaire et secondaire général, l'enseignement supérieur ayant gardé son propre ministère.

- 2) Intégration complète de l'apport APEFE au projet AESTP : Cette recommandation a été mise en œuvre, puisqu'en théorie une lettre d'entente a été signée par la CTB et l'APEFE, mais dans la pratique, l'intégration de l'APEFE dans le projet AESTP ne s'est faite que très partiellement au niveau du volet formation. A titre d'exemple, APEFE a continué certaines pratiques de versement des primes aux participants en formation alors que le projet AESTP avaient arrêté cette façon de faire dans des activités similaires avec les bénéficiaires.
- 3) Focaliser toutes les forces sur l'objectif du projet : L'objectif de réalisation de l'employabilité des jeunes élèves et stagiaires a été poursuivi par la création et l'animation des UCP dans toutes les écoles appuyées.

Néanmoins, l'équipe d'évaluation constate que la réalisation de l'objectif de l'employabilité passe absolument par la multiplication des occasions de pratiques, or, le renforcement de la partie pratique de la formation élargie à plus de 50 % du temps n'est pas encore pleinement réalisé.

L'équipe d'évaluation note avec satisfaction les efforts du projet dans le renforcement des stages pratiques et des stages à l'interne via les projets d'autofinancement et certaines actions pilotes de maintenance des écoles. Elle déplore cependant, le fait que certains ateliers qui devraient prioritairement servir pour la formation des élèves ne servent qu'aux personnes extérieures via les locations des écoles en vue de dégager d'autres sources de financement propre aux écoles. C'est le cas par exemple de salles multimédias qui sont souvent louées au profit des formations extérieures aux écoles.

- 4) Appui spécifique en gestion (janvier – juillet 2008) : Cette recommandation a été mise en œuvre et devrait être retenue dans le nouveau projet afin de renforcer les capacités encore limitées des bénéficiaires, ce qui garantirait la pérennisation des acquis du projet AESTP

De manière générale, l'appui spécifique en gestion s'est fait à trois niveaux suivants :

- 1) **Au BEET** de façon continue (étant donné que le projet était ancré dans le BEET) avec des réunions hebdomadaires dans lesquelles les différentes actions à entreprendre au niveau de la gestion du BEET étaient (et sont encore toujours) à l'ordre du jour. Ces actions concernaient notamment : gestion de la salle multimédia (pour lequel le BEET n'a toujours pas nommé de responsable, malgré les interventions du projet depuis deux ans dans la matière), gestion de la bibliothèque, gestion des stocks, gestion des ressources humaines, organisation des tâches à effectuer par les conseillers pédagogiques, gestion des missions d'encadrement des conseillers pédagogiques, établissement d'une programmation BEET, etc
 - 2) **Au Ministère** : un expert international (directeur général du groupe scolaire Panta Rhei, est venu donner une formation d'une semaine en 2008 aux hauts fonctionnaires du Ministère sur l'organisation de l'enseignement
 - 3) **Aux DPE et aux directions des écoles** : Une formation spécifique pour les directions des écoles et les directeurs provinciaux a été organisée en 2008 dont l'objectif était la gestion des stocks des écoles
- 5) Appui spécifique pour l'implantation des nouveaux programmes de formation (septembre – décembre 2008) : L'implantation de nouveaux programmes a connu un retard, mais vient quand même de démarrer avec cette année scolaire.

- 6) « Baseline study » et indicateurs : Cette recommandation n'a pas été mise en œuvre faute de cadre de coordination des actions des ministères de l'enseignement avec celui du travail et de la fonction publique d'une part, et d'autre part la faible qualité des données existantes.
- 7) Formation continue des enseignants techniques : cette formation a été effectuée en partie et n'est pas encore achevée. Il faut noter à ce niveau que le problème fondamental ne se situe pas au niveau de la formation comme telle mais plutôt au niveau de l'application des formations. Le projet constate qu'aucune formation n'est appliquée réellement par les professeurs qui ont bénéficié des formations spécifiques (élaboration des nouvelles fiches de leçon par exemple), sans réclamations préalables de primes pour un travail qui fait partie de leurs charges professionnelles normales. De plus dans un nombre considérable des écoles l'utilisation des équipements fournis n'est pas complètement intégrée dans l'enseignement.

L'équipe d'évaluation recommande à la direction et au Ministère de s'assurer que toutes les formations données sont appliquées, à travers leurs missions d'encadrement des conseillers pédagogiques et/ou inspecteurs.
- 8) Préparer la période après projet, éventuelle phase de transition : Le travail de préparation de la période d'après projet revient au Ministère. Lors de l'évaluation, l'équipe de consultants a constaté qu'il n'existe pas encore d'idée claire malgré les opportunités de financement offertes par l'ambassade de Belgique.

3.1.2 Pour la CTB – 1) bureau du Représentant résidant au Burundi

- 1) Contractualisation de l'apport APEFE dans le cadre du projet AESTP : Cette recommandation a été mise en application en théorie, mais pas réellement en pratique. C'est le rôle du projet d'apprécier l'intervention du partenaire (en l'occurrence l'APEFE) sur le terrain, et d'en faire part à la CTB/APEFE pour que les deux organismes puissent intervenir si besoin en est. Ce que l'UGP a signalé à maintes reprises.
- 2) Suivi stratégique : Dans le cadre du suivi stratégique, les évaluateurs ont noté avec satisfaction le dynamisme de la SMCL. Néanmoins, la mise en place d'une stratégie de communication à l'intérieur et à l'extérieur du projet AESTP, pilotée par le DGESTP n'a pas donné les résultats escomptés. Cette communication n'a pas vraiment marché avec le DG, mais il ya eu une communication journalière avec le BEET, et des réunions hebdomadaires avec le BEET. Signalons également que le directeur du BEET faisait partie de l'UGP et était au courant de toutes les activités du projet. L'homologue de l'AT construction, membre de la DG EST, faisait également partie de l'UGP. Leur rôle était, entre autre, d'informer, à travers les deux DG, le Ministère des activités du projet, Il y avait donc bel et bien une stratégie de communication interne et externe, même si les résultats n'ont pas suivi.

Nouveau projet d'appui à l'enseignement des métiers : la mise en place du projet AEP a donné une occasion de collaboration avec d'autres partenaires œuvrant de l'enseignement professionnelle au projet AESTP qui a ainsi développé certaines activités de formation en commun.
- 3)

- 4)
- 5)
- 6)
- 7)
- 8)
- 4)

- 3) Séminaire d'information sur les résultats des deux missions d'évaluation AESTP et APEFE : Cette activité n'est pas encore réalisée

Pour la CTB – 2) siège à Bruxelles

- 1) Suivi de la synergie avec les autres coopérations belges et internationales : La désignation de la Belgique pour assumer la présidence du fonds commun de l'éducation depuis septembre offre de bonnes perspectives en matière de synergie des actions avec les autres coopérations intervenant dans l'enseignement professionnel.
- 2) Phase de consolidation du projet AESTP : Il revient au ministère de prendre des initiatives en vue de corriger le tir et pérenniser les acquis du projet AESTP. Pour ce faire, le ministère devrait mettre en place en toute urgence le service ressource et maintenance (SRM) et préparer une fiche d'identification avec le 15 novembre pour mettre à profit les opportunités de financement disponibles à l'ambassade de Belgique.
- 3) Suivi des synergies sectorielles éducation – formation – emploi : cette recommandations a été réalisée à travers la création des unités de « conseils et placement » au sein des 23 écoles identifiées initialement ainsi que la mise à disposition du ministère pour le projet d'une unité chargée de la coordination des UCP.

4 Mise en œuvre et réalisations

4.1 Résultat 1 La formation correspond au marché de travail

4.1.1 Réalisations finales

Un enseignement professionnel adéquat prépare des lauréats de façon qu'ils soient équipés pour répondre aux besoins de leurs futurs employeurs. Pour cette fin, il est nécessaire d'établir des bonnes relations entre le système de l'enseignement et le monde du travail qui par exemple permet des échanges réguliers pour mettre à point l'offre et la demande des compétences requises (adéquation formation-emploi), qui offre aux étudiants les possibilités de mieux connaître leur futur environnement de travail à travers des stages et qui facilite l'absorption des lauréats dans le marché de travail.

Le projet a prévu une série d'activités, 9 au total, qui en soi avaient le potentiel de contribuer à l'objectif de renforcer le lien entre le système d'enseignement et le monde du travail. Les activités prévues étaient :

1. Etablir et former une unité "Conseil et placement" au niveau de chaque école
2. Etablir une dynamique et des contacts permanents avec les autres ministères concernés par la formation et l'emploi, ainsi qu'avec les opérateurs économiques et professionnels
3. Organiser une étude de base afin de faciliter le travail en matière d'indicateurs de prestations
4. Analyser les besoins en main d'œuvre qualifiée dans les entreprises
5. Déterminer les profils professionnels, ainsi que les profils de formation correspondants
6. Soutenir la création d'un "Observatoire de l'emploi" au niveau central et dans les régions où les écoles du projet sont situées
7. Identifier de nouveaux domaines de formation menant potentiellement à un emploi
8. Opérationnaliser avec les professionnels (préparer, promouvoir, suivre et évaluer) les stages
9. Informer et impliquer les opérateurs économiques dans les formations

Résultats des activités 1 et 8 Au niveau des écoles les Unités Conseil Placement (UCP) sont installées (activité 1) dans 21 écoles et ils effectuent en général, avec 3 exceptions d'écoles non-appuyées, les activités prévues dans la programmation. Les activités des UCPs sont réalisées par les enseignants mis responsables et qui travaillent avec le support d'un coordinateur qui a été mis à la disposition du projet par le DG EST. Le nombre d'enseignants liés à un UCP dépend de l'ampleur de l'école. Pour une école avec moins de 200 élèves 1, entre 200 et 350 élèves 2, entre 350 et 600 élèves 3 et plus de 600 élèves 4.

Les UCPs ont les tâches suivantes :

Au sein de l'école

- Accompagner les lauréats dans leurs recherches :
 - des places de stage, de visite en entreprise
 - d'un emploi (animer des formations sur l'emploi)
- Accompagner les lauréats dans leur volonté de créer un auto emploi.
- Création et mise à jour d'une base de données opérationnelle des lauréats et des entreprises.
- Mettre en place et tenir à jour un système de suivi des lauréats.

Dans le cadre de l'enseignement technique

- Participation aux réunions avec l'observatoire de l'emploi régional (chose qui a semblée difficile à réaliser).
- Etablir des contacts réguliers avec les entreprises, les partenaires intéressés et l'administration.
- Organiser régulièrement des réunions et des ateliers pour le renforcement des activités et apporter des innovations.

Les UCPs ont leur banque de données mis en pied afin de disposer de toutes les informations essentielles des lauréats (fiche lauréat) et des pourvoyeurs de l'emploi (fiche d'entreprise, dossier du stage (chose nouvellement introduite dans l'enseignement) et fiches de suivi des stages). En ce qui concerne les entreprises et les étudiants lauréats, ils organisent des visites et des stages en entreprises (activité 8).

Le projet a rédigé un module sur la gestion d'une micro entreprise (ME) ou d'une petite entreprise (TPE). La formation en insertion et sur la gestion d'un ME et d'une TPE a été donnée à 30 professeurs d'UCP des 23 écoles soutenues par le projet. Ces professeurs vont à leur tour donner la formation aux lauréats au niveau des écoles. Il est l'objectif de favoriser l'esprit d'entreprise aux jeunes lauréats. L'autre module rédigé est celui de la sensibilisation des lauréats des écoles techniques à la création des associations (rédaction des statuts, règlement d'ordre intérieure, documents nécessaires pour obtenir la personnalité civile d'une association, élaboration de projet générateur de revenu, formulaire de demande de financement, présentation des ONG, organismes et bailleurs de fonds prêts à appuyer les associations des jeunes diplômés chômeurs).

Le coordinateur et les UCPs ont organisés des formations en insertion et associations. En 2009 il-y-avaient 7 associations avec un total de 83 membres et en 2010, on comptait 14 associations avec 112 membres qui ont demandé un financement auprès de l'Ambassade de Belgique. Les financements de 2009 ont été accordés avec une valeur totale d'environ 74MM FBU pour des investissements. Un accompagnement intensif de ce groupe a permis de développer des mécanismes pour mieux assurer l'utilisation correcte des fonds disponibles. Les 14 associations de 2010 ont demandé un montant de 217MM FBU, demandes qui sont encore à l'étude. La mission d'évaluation constate que cette activité est encore récente et ne dispose pas de données suffisantes pouvant servir une analyse sérieuse des résultats et du potentiel des associations en fonction.

Pour stimuler les professeurs d'UCP, le projet donne une prime de motivation à ces derniers, 20.000 bifs par trimestre.

Pour favoriser la collaboration entre les entreprises et les écoles, le projet accorde une prime de motivation aux encadreurs qui suivent les stagiaires au niveau des entreprises (tuteurs de stage) de 20.000 bifs par mois de stage accompagné avec une durée de stage entre 1 et 3 mois. Le projet a appuyé cette activité avec les montants suivants : 2007-2008 12MM, 2008 – 2009 9MM et 2009 – 2010 21MM.

Le ministère appuie en principe les étudiants pour réaliser leurs stages. Le projet a seulement essayé de combler les déficits pour quelques écoles qui éprouvaient des difficultés. Les montants versés pour ce but sont : 2006-2007 12,4MM, 2007 – 2008 6,4MM, 2008 – 2009 2,0MM et 2009- 2010 10,5MM.

Résultats des activités 2 et 6 L'établissement de l'Observatoire de l'Emploi (activité 6) et de l'activité liée de l'établissement d'une dynamique et des contacts permanents avec les autres ministères concernés par la formation et l'emploi, ainsi qu'avec les opérateurs économiques et professionnels (activité 2) n'ont pas été réalisées. En avril 2006 l'UGP a organisé et réalisé un séminaire avec la participation de plusieurs ministères, des opérateurs

économiques et les bailleurs de fonds pour discuter le Centre. Après les Ministères ayant l'enseignement technique et professionnel et l'emploi dans leurs attributions ne pouvaient pas se mettre en accord en ce qui concerne la responsabilité pour la création d'un Centre de l'Emploi. Sans une plateforme qui pourrait prendre l'initiative de systématiquement joindre les ministères et les autres entités liées au marché de travail, l'ambition d'établir une dynamique et contacts permanents (activité 2) ne s'est pas réalisée.

On peut se demander si, dans les circonstances du Burundi, avec son économie peu développée et un nombre limité d'entreprises avec disons plus que 100 employés, un Centre d'Emploi institutionnalisé est l'instrument indiqué pour lier les parties autour du marché de travail. Une initiative pour la création d'un Centre a déjà eu lieu au milieu des années 1990 avec l'appui de la coopération française et elle n'a pas réussi. Bien sur, il est important que les parties liées au marché de travail échangent régulièrement et qu'elles sont conscientes des besoins de ses partenaires, mais dans les conditions existantes il est, selon les évaluateurs, plus indiqué de joindre les parties autour de sujets concrets comme était le cas, dans le cadre du projet, pour la validation des nouveaux programmes des filières de la formation professionnelle.

Résultats des activités 3, 4, 5 et 7 Organiser une étude de base afin de faciliter le travail en matière d'indicateurs de prestations (activité 3). Analyser les besoins en main d'œuvre qualifiée dans les entreprises (activité 4). Déterminer les profils professionnels, ainsi que les profils de formation correspondants (activité 5) et Identifier de nouveaux domaines de formation menant potentiellement à un emploi (activité 7).

Le projet n'a pas réalisé l'étude de base (activité 3) et l'analyse des besoins en main d'œuvre qualifiée dans les entreprises (activité 4). Le SMCL a invité le Ministère de L'enseignement Technique et Professionnel plusieurs fois de préparer les termes de référence pour ces études, mais celles-ci n'ont pas été complétées.

Les conseillers du BEET ont décrits les profils professionnels, ainsi que les profils de formation correspondants. Les experts de l'APEFE ont appuyé le staff du BEET dans la description/adaptation d'une partie des filières de l'enseignement technique, y compris les filières ayant bénéficié de l'appui spécifique du projet (activité 5). Un total de 27 programmes ont été adaptés, desquels 13 domaines de l'appui spécifique. De ces derniers l'adaptation des profils de formation pour l'électronique n'a pas été réalisée comme prévue, par manque d'un AT en Électronique. Après la validation une commission a encore faite une lecture détaillée et a fait des propositions pour des améliorations mineures en général. Des 27 programmes 23 ont été mis à la disposition des écoles. La qualité des autres programmes demeure insuffisante.

En ce qui concerne l'identification de nouveaux domaines de formation (activité 7) le Rapport de mission effectuée en Belgique du 22 avril au 1 mai 2009 indique que "certaines écoles techniques visitées organisent des filières qui intéressent l'enseignement technique au Burundi; il s'agit de filières comme: horticulture, environnement, nourriture et soins, hôtellerie, tourisme, coiffure, bio-esthétique, mécanique agricole, engins lourds". Cette visite a apporté de nouvelles idées à l'UPG qui a proposé de considérer différentes filières avec un potentiel afin de renforcer la réponse du système d'enseignement aux besoins du marché de travail. Le DG EST n'a pas donné de suites à ces propositions.

Il faut constater que les cours offerts se limitent presque à des filières « classiques » comme le génie civil, la menuiserie, l'électricité, la mécanique, l'agriculture et la gestion financière. Etudes concernant l'enseignement professionnel et son rapport avec le monde de travail ont été réalisées dans le passé récent : « Enseignement Technique et Professionnel,

inadaptations, déséquilibres et incertitudes » Pierre Claver Sinzinkayo, mars 2004 et « Etude sur la formation et le perfectionnement professionnels en rapport avec le monde de travail au Burundi » Pierre Ntirabampa et Gaspard Nzisabira, mai 2009

Résultats de l'activité 9 « Informer et impliquer les opérateurs économiques dans les formations. »

Le projet a invité les opérateurs économiques pour participer dans les formations, mais ces derniers n'ont pas montré un intérêt pour participer dans les formations, ni comme fournisseurs de formations, ni comme bénéficiaires. Néanmoins, les opérateurs économiques ont participé dans la réalisation des stages, la rédaction des nouveaux programmes et la correction des nouveaux programmes.

4.1.2 Enseignements tirés

La mise en œuvre des UCPs a bien réussi. La bonne coordination a donné un support décisif pour réaliser ce bon résultat. Autre facteur d'importance pour la réussite était le système de motivation financière pour stimuler les responsables dans les écoles et dans les entreprises à exécuter leurs tâches comme prévu. Il faut se réaliser que ces deux facteurs sont en même temps la faiblesse pour la durabilité du système monté. On peut s'attendre qu'il échouera dès que le coordinateur et la motivation financière ne seront plus disponibles.

L'introduction d'un système comme l'Observatoire de l'Emploi, qui est en fait une abstraction pour les participants prévus, plutôt stratégique et sans avantages à court terme, nécessite d'une stratégie indiquée qui convînt les parties graduellement. Les UCPs et son coordinateur ont, avec la banque de données, construit une bonne base qui peut être utilisée par un Observatoire d'Emploi futur. Les partenaires futurs dans un Observatoire doivent être convaincues de la nécessité d'une telle structure par exemple en leur montrant l'utilité de la banque de données pour leur propres buts, par leur implication dans des activités concrètes comme la validation des nouveaux programmes des filières et par l'organisation de rencontres où on discute des thèmes d'intérêt pour eux. On pourrait s'appuyer sur les services de la Fédération des Entreprises du Burundi ou d'autres organisations similaires pour mieux encadrer les activités.

4.2 Résultat 2 La formation des personnels éducatifs et des apprenants de l'ESTP a reçu un appui décisif

4.2.1 Réalisations finales

Un des piliers du projet pour l'amélioration de la qualité de l'enseignement technique et professionnel était la provision de formations dans différents domaines et à des différents niveaux. Le cadre logique indique les 11 activités suivantes dans le domaine de la formation.

1. Appuyer la formation et le coaching du personnel de la DG ESTP
2. Appuyer la formation et le coaching des conseillers pédagogiques et des rédacteurs de curricula du BEET, ainsi que les inspecteurs pédagogiques
3. Appuyer la formation et le coaching des gestionnaires des écoles du projet
4. Appuyer la formation et le coaching des enseignants des écoles du projet
5. Appuyer la formation et le coaching des enseignants encadrant des stagiaires dans les

- entreprises pendant leurs stages pratiques
6. Préparer et suivre les stages et l'accompagnement des apprenants
 7. Accompagner les apprenants pour qu'ils deviennent aptes à choisir un auto-emploi
 8. Appuyer la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de nouvelles initiatives de formation
 9. Appuyer la production par le BEET et par les écoles du projet du matériel didactique et de matériel audio-visuel
 10. Organisation et suivi des stages
 11. Formation des personnels des services centraux

Du point de vue stratégique, la formation des conseillers pédagogiques, des rédacteurs de curricula du BEET et des inspecteurs pédagogiques est l'instrument clef pour le renforcement de la qualité de l'enseignement. Ils sont les personnes qui doivent mettre la base pour la meilleure qualité à travers les adaptations des curricula, les formations et le support aux enseignants, et une surveillance et suivi continue de la qualité, suivi qui donne des éléments pour nourrir les collègues du BEET avec des suggestions pour amélioration. Ainsi le cycle de l'amélioration de la qualité se ferme : élaborer les améliorations du curricula, leur mise en œuvre et le suivi avec feed-back au début du cycle. Le staff du BEET bien formé représente en fait l'outil pour l'enseignement continu et l'amélioration graduelle de la qualité de l'enseignement technique et professionnel.

Résultats des activités 1 et 2

La formation et le coaching du personnel du DG EST (activité1), des conseillers pédagogiques et des rédacteurs de curricula du BEET, ainsi que les inspecteurs pédagogiques (activité 2) a été réalisée. Le personnel du DG EST, du DGBP et du BEET a participé dans des formations conjointes en pédagogiques et en informatique. Il n'y avait pas de participation d'inspecteurs parce que le Ministère ne les avait pas nommés malgré des demandes à plusieurs reprises par le SMCL.

La formation en pédagogie du personnel du BEET a été le plus intensif et ils ont participé en plusieurs sessions de formation. Au niveau du BEET, il y a 25 conseillers pédagogiques dans les différentes filières. Selon les informations obtenues, 6 à 8 conseillers ont clôturé la formation avec un résultat qui leur permet de donner la même formation aux enseignants.

Outre que la formation en pédagogie le projet a aussi formé des conseillers du BEET dans les filières techniques sur lesquelles le projet se concentre. Quatre experts du projet ont soutenu les filières techniques : 1 pour le génie électrique, 1 pour le génie électronique et informatique, 1 pour l'agro-alimentaire et la chimie appliquée, génie mécanique et automobile. Les informations obtenues des différents membres l'UGP en ce qui concerne le nombre de conseillers pédagogiques qui sont prêts à dispenser une formation dans les filières techniques, divergent. En termes approximatifs, on peut dire à peu près 2 dans le domaine de l'électricité, 2 en informatiques, 0 en génie électronique, 0 ou 1 en génie mécanique et automobile, 2 en génie civil et 3 en agriculture.

De nouveaux programmes ont été formulés par les conseillers du BEET avec le support des experts de l'APEFE pour une partie des filières de l'enseignement technique, y compris les filières ayant bénéficié de l'appui spécifique du projet. Bien que les programmes aient été validés, les spécialistes jugent que la qualité d'une partie de ces programmes est bonne mais que quelques uns méritent une amélioration.

Résultats des activités 3 et 4

Les gestionnaires (activité 3) et les enseignants (activité 4) ont reçus des formations dans de différents domaines.

Dans le système de cascade les conseillers formés ont formé les enseignants dans quelques sujets dans le domaine la pédagogie et dans leurs différentes filières. Au fin du projet, les enseignants des 23 écoles techniques (écoles appuyées et non appuyées) environs 700 en total, seront formés dans une partie du domaine de la pédagogie. Ils auront appris de formuler les objectifs des leçons, de préparer les leçons et d'évaluer les élèves.

Dans les 10 écoles appuyées et une partie des écoles non-appuyées, les enseignants dans les filières prévues pour le support du projet, ont été formés dans le domaine de leur spécialisation. La formation n'est pas encore finalisée. Par exemple, les enseignants ne sont pas préparés pour utiliser une partie des équipements installés dans les ateliers et moins dans les domaines où les équipements sont encore en boîtes et ne sont pas encore prêts pour servir les formations prévues. Plus en général, la formation doit être poursuivie pour approfondir les connaissances et l'expérience des enseignants.

Les gestionnaires des écoles et les enseignants responsables pour les salles multimédia ont reçu une formation pour la gestion et l'utilisation des salles et les gestionnaires et les personnes responsables pour les bibliothèques ont eu une formation théorique et pratique bibliothécaire. Des formations pour l'utilisation du logiciel Autocad ont été données aux personnes qui peuvent l'appliquer dans leur travail.

Il faut noter que le projet a introduit l'ordinateur au niveau de l'enseignement technique Il n'y avait pas d'ordinateurs dans les écoles techniques avant 2006. Tous les enseignants des écoles techniques ainsi que les directions, et personnels d'encadrement et d'appui ont reçu des formations (deux séries) en bureautique. Il s'agissait de familiariser les bénéficiaires avec l'outil informatique : l'ordinateur, les aspects techniques élémentaires, son utilisation, les différents périphériques externes avant d'introduire les logiciels les plus couramment utilisés : Word, Excel, Powerpoint.

Il faut constater qu'il n'est pas suffisant de réaliser des formations, mais qu'un suivi est nécessaire pour que le contenu des formations soit appliqué. Dans quelques écoles on voit que les gestionnaires et les enseignants se donnent des peines pour introduire ce qu'on a appris, alors que dans d'autres le travail continue conformément aux habitudes du passé avec comme résultat que dans une partie des écoles la qualité de l'enseignement ne s'améliore pas , qu'il n'y a pas de gestion des nouveaux équipements et des stocks, que le potentiel pour des améliorations n'est pas utilisé pour le bénéfice des étudiants, mais pour des bénéfiques personnels comme c'est parfois le cas avec l'utilisation des salles multimédia (souvent loués pour des formations externes aux écoles).

Les causes de cette situation sont : i) « la maladie des primes », qui fait que il est la perception de la majorité des bénéficiaires que toutes les activités du projet et leurs implications doivent être rémunérées avec des primes bien que dans la majorité des cas ça fait partie de leurs tâches normales, ii) la direction du BEET et le Ministère qui ne disposent pas de système d'encadrement des conseillers pédagogiques et/ou inspecteurs pour s'assurer que les formations données sont appliquées et aussi iii) le fait que le projet n'a pas, dans sa formulation, donné assez d'attention au fait qu'il ne se traite pas seulement d'une initiative de formation, mais que l'on est en train de réaliser une intervention de changement

qui mérite beaucoup d'attention pour le processus en vue de changer des habitudes et des attitudes qui se sont instaurées pendant beaucoup d'années.

Résultats des activités 5 et 6 et 10

Ces activités sont toutes liées aux stages : Appuyer la formation et le coaching des enseignants encadrant des stagiaires dans les entreprises pendant leurs stages pratiques (activité 5), préparer et suivre les stages et l'accompagnement des apprenants (activité 6) et l'organisation et le suivi des stages (activité 10).

Les UCPs avec son coordinateur jouent un rôle important pour la préparation, mise en œuvre et suivi des stages comme a été décrit dans chapitre 4.1.1. Ils établissent et maintiennent des contacts avec les entreprises et utilisent un dossier du stage et fiches de suivi des stages. On peut dire que l'organisation des stages est améliorée, ce qui ne veut pas dire qu'il n'y a pas de problèmes. Ainsi les fonds libérés par les services compétents sont insuffisants pour pouvoir organiser ces stages de façon normale (transport, hébergement et restauration des lauréats) et ils sont envoyés beaucoup trop tard, dans certaines écoles on a des problèmes de trouver des places de stage par un manque d'entreprises. Le projet a contribué pour résoudre ces problèmes par un appui financier aux stagiaires et par l'appuy à des travaux de stages comme la construction de salles de classe et la fabrication des chaises métalliques.

Résultat de l'activité 7 Accompagner les apprenants pour qu'ils deviennent aptes à choisir un auto-emploi

Le projet a développé des modules pour la sensibilisation des lauréats des écoles techniques à la création des associations et un module sur la gestion de MEs et TPE qui ont été enseignés aux responsables des UCPs pour à leur tour les divulguer aux étudiants comme nous avons vu en chapitre 1.1.1. Environ 200 lauréats se sont organisés dans 21 associations.

Résultat de l'activité 8 Appuyer la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de nouvelles initiatives de formation

La SMCL a proposé de nouvelles initiatives de formation au Ministère. Il n'y a pas eu des activités pour explorer le potentiel des idées.

Résultat de l'activité 9 Appuyer la production par le BEET et par les écoles du projet du matériel didactique et de matériel audio-visuel

La seule activité dans ce domaine a été réalisé lors de la mission des enseignants/élèves KTA de Bruges qui ont produit 10 panneaux didactiques en électricité, reprenant par panneau les différents schémas applicables en électricité, et la gravure d'un nombre impressionnant de CD et DVD avec des logiciels contenant des informations éducatives pour les écoles. Le projet n'a pas réussi de développer d'autres matériaux parce que les enseignants n'étaient pas encore suffisamment préparés.

Résultat de l'activité 11 Formation des personnels des services centraux

Des cours de bureautique ont été donnés aux personnels des services centraux comme en fait à la plupart des personnes qui ont reçu des formations dans des autres domaines.

Appréciation globale

On peut conclure que le projet a donné beaucoup de formations aux différents niveaux du système de l'éducation technique et professionnelle et que par conséquent la formation des personnels éducatifs et des apprenants de l'ESTP a reçu un appui décisif, le résultat prévu.

Néanmoins, en considérant l'activité clef de la formation du staff du BEET il faut dire que l'on n'a que partiellement réussi. L'équipe d'évaluation a identifié quelques facteurs qui ont contribué dans cette situation :

- Les performances de deux des quatre experts n'étaient pas à la hauteur des attentes, ce qui a abouti à leur départ après l'évaluation à mi-parcours.
- Un manque d'un plan de formation au départ du projet. Un tel plan aurait eu comme éléments :
 - Un inventaire du niveau des compétences des conseillers pédagogiques du BEET,
 - Une description des compétences nécessaires après la formation et
 - Un programme de formation pour couvrir l'écart entre les deux et avec les termes de référence pour évaluer si un conseiller répondait aux exigences prévues.
- Le niveau de base des conseillers pédagogiques était plus bas que ce que prévoyait le document de base du projet.
- Le niveau d'ambition du projet était assez élevé puisque dans un délai de quatre ans, il n'était pas évident de former suffisamment les conseillers et les enseignants dans l'appui pédagogique et les filières techniques prévues.
- La disponibilité des conseillers pédagogiques du BEET pour les différentes formations étaient conditionné par le paiement de primes. Possible facteur qui a contribué à la persistance du problème est le fait que dans le document de formulation on mentionnait des primes pur la participation des fonctionnaires.
- La difficulté de suivre les progrès dans la formation consécutive au refus de la plupart des conseillers d'être évalué en fin de formation.

Une autre observation à faire est que le projet, dans son approche, est apparemment parti de l'idée que la formation est le seul instrument pour atteindre un renforcement des capacités dans une organisation, et que son fonctionnement s'améliorera tout seul après que les formations soient données. De l'avis des évaluateurs il ne faut pas seulement former les gens, mais il est aussi nécessaire d'accorder une attention particulière au développement des organisations dans lesquelles les personnes formées travaillent, dans ce cas plus spécifiquement le BEET et les écoles. Un programme pour le développement des organisations est nécessaire pour mieux atteindre les résultats. Deux analyses sont nécessaires avant qu'un projet de renforcement des capacités soit mis sur pied : une analyse institutionnelle et une analyse organisationnelle. L'analyse institutionnelle doit donner l'information nécessaire pour connaître l'environnement institutionnel dans lequel l'organisation qui doit être renforcé fonctionne et pour voir s'il faut des interventions pour créer les conditions nécessaires. L'analyse organisationnelle indiquera quels sont les interventions nécessaires pour créer une forte organisation dans lequel les personnes formées peuvent appliquer leur connaissances et expertises acquises et se développer comme professionnels. Un élément important de l'analyse est l'inventaire des capacités de

base des personnes qui seront formées. Sans une base indiquée pour le trajet dans lequel les personnes seront formées l'effort sera en vain.

Pour les formations données on peut dire que la cohérence n'est pas claire. Bien sûr, on peut dire que des personnes formées ont des possibilités pour mieux fonctionner, par exemple parce qu'ils sont capables d'utiliser des logiciels comme Word et Excel, mais on pourrait gagner plus si ces formations étaient intégrées dans un plan de renforcement plus ample.

Le projet a fonctionné en dessous de son potentiel du au fait que la collaboration avec le Ministère et les DGs et avec le BEET n'a pas été souple. Bien que les partenaires ont participé dans la phase de la formulation, la collaboration s'est trouvée difficile et beaucoup d'instances tels que le Ministère et le BEET n'ont pas été coopératifs. En partie ça a été du à des circonstances plutôt personnelles où une personne a bloqué des initiatives sans considérer l'intérêt commun, mais il n'est pas exclu qu'un processus de préparation avec l'implication de plus de personnes des organisations partenaires aurait donné un meilleur résultat. Un autre facteur important est le fait que dès le début, les bénéficiaires à tous les niveaux disposaient des données financières du DTF et avaient partagé – avant même le début des activités du projet - entre eux les montants des lignes budgétaires ce qui a mené à la maladie des primes.

Le grand défi pour la formation permanente des conseillers et des enseignants dans les filières supportées par le projet est la nécessité de développer les habilités pratiques, ce qui requiert du temps pour apprendre et pour gagner de l'expérience. Le staff du projet a été très actif et inventif pour créer des opportunités de travail pratique pour les conseillers, enseignants et étudiants comme par exemple: i) leur implication dans l'installation et maintenance des salles multi-média en transférant les responsabilités graduellement, ii) l'implication du staff et d'étudiants dans les travaux de maintenance et construction, iii) l'installation d'un réseau d'adduction d'eau de 7 km de longueur pour l'approvisionnement d'eau de l'ETS Kiryama par les lauréats de la section plomberie du Lycée technique de Kiremba sud.

4.2.2 Enseignements tirés

1. Un des éléments essentiels du projet AESTP était la formation des conseillers et des enseignants. L'APEFE était le partenaire pour fournir les formations et la qualité de son travail avait ainsi un grand impact sur les accomplissements du projet pour lequel BTC était responsable. Il était nécessaire dans ces conditions que l'APEFE soit subordonné à la CTB et que ce soit clairement décrit dans la convention régissant leur collaboration. Le cas échéant il doit être possible pour la CTB de contacter d'autres fournisseurs de services de formation.
2. Pour obtenir les meilleurs résultats possibles dans des projets avec un but de renforcement des capacités l'intervention ne doit pas être limitée à des activités de formation. Avant de formuler le projet il faut :
 - analyser l'environnement institutionnel de l'entité à renforcer,
 - analyser les forces et faiblesses de l'organisation qui doit être renforcé et
 - faire l'inventaire des capacités de personnel qui seront renforcées enfin d'être capable de définir un programme de formation adéquat. Les participants doivent disposer des capacités nécessaires. Il faut pour cela que les personnes acceptent

qu'on fasse l'inventaire de leurs compétences et que l'on ne part pas du principe que quelqu'un avec un diplôme ne peut pas être évalué

Le projet dans son cadre initial doit proposer une intervention de renforcement/changement de l'organisation et sa gestion en intégrant les activités de formation de l'effectif de l'organisation.

3 Il faut éviter d'inclure des propositions de rémunération dans les documents de formulation pour des activités qui font partie de l'ensemble de tâches des participants.

4.3 Résultat 3 L'accès à l'enseignement technique et professionnel est devenu plus efficient

Pour la réalisation de ce résultat le projet a prévu 3 activités :

Résultat de l'activité 1 En ce qui concerne la révision et rendre fonctionnelles les modalités de recrutement du 1^{er} cycle et A3 pour renforcer l'attractivité des écoles sous-peuplées, le projet a proposé au Ministère de fermer des écoles sous-peuplées. Le Ministère n'a pas mis en œuvre la proposition.

Résultat de l'activité 2 Organiser des campagnes pour promouvoir l'accès des populations défavorisées à l'ESTP

L'UGP a lancé un spot télévisé, un spot radio, des représentations de la pièce de théâtre « Les petits métiers » dans différentes localités du pays et une pièce de théâtre radiodiffusée pour informer les communautés locales, en particulier dans les zones rurales, des conditions d'accès à l'enseignement technique dans le but d'encourager les filles à s'inscrire en grand nombre dans les ETP.

Résultat de l'activité 3 Accompagner les élèves indigents dans les apprentissages et dans la recherche d'un emploi, notamment par l'octroi de microcrédits.

Au cours de l'année 2007-2008 le projet a supporté 954 élèves indigents, en 2008-2009 ils étaient 848 et en 2009-2010 le nombre était 1273. Le montant versé par élève indigent a été augmenté de 15.000 FBU à 40.000 FBU.

Les élèves indigents peuvent adhérer aux associations. Ils sont préparés et informés comme les autres élèves et n'ont pas de schémas spéciaux.

4.4 Résultat 4 Les écoles du projet génèrent des revenus propres

4.4.1 Réalisations finales

Il est prévu pour la réalisation de ce résultat que les écoles soient appuyées pour préparer

des projets à proposer pour des crédits d'autofinancement (activité 2), que le projet appui l'organisation de l'attribution de crédits (activité 1) et qu'il organise un suivi de la gestion des projets d'autofinancement (activité 3).

L'UGP a mis sur pied une cellule d'attribution des crédits d'autofinancement aux écoles qui présentent un projet viable. Des crédits ont été versés se situaient entre deux et cinq millions de francs burundais (environ €1.500–€4.000). La plupart des projets servent à la revitalisation de l'agriculture et de l'élevage sur les fermes qui appartiennent aux écoles techniques. Etant donné que toutes les écoles de ce sous-secteur fonctionnent avec internat et restauration, les produits de la ferme réduisent les frais d'exploitation des cuisines. Mais seulement pour les ITAB, la spécialisation des filières coïncide avec l'activité productrice de la ferme. L'UGP a décidé que pour le financement de nouveaux projets seulement des projets qui correspondent mieux aux filières d'enseignement.

L'objectif des crédits d'autofinancement est de stimuler les écoles de générer des recettes pour acheter des choses comme des consommables ou à combler d'autres besoins de l'école. En fait il y a des écoles où les recettes ne sont pas utilisées pour le bien commun. La SMCL a plusieurs fois demandé le DGEST, avec sa fonction d'assurer la coordination du « Comité d'Appui et de Suivi des Activités génératrices de revenus dans les établissements d'enseignement secondaire technique » de fournir l'ordonnance ministérielle portant institution et organisation des activités génératrices de revenus. Ceci garantirait que les activités génératrices de recettes seraient intégrées dans le système comptable des écoles et qu'une distribution correcte des revenus soit assurée. L'ordonnance n'a toujours pas été fournie jusqu'à présent.

4.4.2. Enseignements tirés

1 Les écoles ont un potentiel de générer des revenus propres. Néanmoins, avant d'initialiser ce genre d'activités il est nécessaire de développer de bons mécanismes pour la gestion des revenus et de les mettre en œuvre avec la direction des écoles et les personnes impliquées

4.5 Résultat 5 Les écoles du projet et leurs équipements lourds, ainsi que le BEET, sont réhabilités

Les activités du résultat 5 ont été transférées vers les résultats 6 et 8 (SMCL du 06.06.2007)

4.6 Résultat 6 Les écoles du projet, la DG ESTP et BEET possèdent de nouveaux équipements modernes et des matières d'œuvre

1. Actualiser les besoins en matière de nouveaux équipements, en petit outillage et en matière d'œuvre
2. Fournir et installer des équipements lourds dans les écoles du projet dans les écoles prioritaires par le projet
3. Fournir de petits équipements, des outils modernes et des matières d'œuvre aux écoles du projet
4. Fournir au BEET les équipements et le matériel nécessaires pour remplir ses missions
5. Fournir à la DG ESTP les équipements et le matériel nécessaires pour remplir ses missions

6. Réhabiliter les équipements lourds des écoles du projet

Les équipements ont été sélectionnés par les conseillers du BEET, les enseignants et les experts de l'APEFE.

La planification de la SMCL de décembre 08 a prévu la réception des équipements pour décembre 08. Les équipements ont été livrés de janvier à mars 2009 après une adjudication de 8 lots conformément aux règles de la Communauté Européenne. Aux écoles les équipements ont été reçus par la direction et les enseignants responsables et un document de réception a été signé.

Le BEET et le DG EST ont également bénéficié d'un équipement mobilier et informatique.

Pour les équipements lourds, la réhabilitation des équipements présents dans les écoles était suffisante, des investissements dans des nouveaux équipements n'étaient pas nécessaires.

4.7 Résultat 7 Des extensions d'écoles du projet et de nouveaux bâtiments sont réalisés

Les activités du résultat 5 ont été transférées vers les résultats 8 (SMCL du 06.06.2007)

4.8 Résultat 8 Les réhabilitations et extensions des écoles sont réalisés

1. Actualisation des besoins
2. Etude et supervision des travaux
3. Exécution des travaux
4. Entretien et maintenance des écoles soutenus par le projet

Résultat de l'activité 1 Au début du projet il est apparu que les estimations de coûts pour la réhabilitation des 23 écoles pendant les phases d'identification et de formulation avaient été trop optimistes et la SMCL a choisi 11 écoles pour réhabilitation / extension. Fin 2006 ce nombre a été réduit à 7 écoles et le bâtiment de la DG EST sur la base des données de l'estimatif fait par un bureau d'architecture.

Résultats des activités 2 et 3

Un bureau d'architecture a été recruté à l'issue d'une sélection qui a eu lieu le 4 mai 2006 conformément au DAO n°01/ARCH/AESTP/06/BDI/090. La mission du bureau d'architecture consistait en l'élaboration des études architecturales et techniques détaillées depuis l'étude du plan directeur des écoles, l'avant-projet sommaire, chantiers jusqu'à la réception provisoire et définitive des travaux. En juin 2007 la signature des marchés est approuvée par le RESREP de la CTB après l'approbation par les autorités au Burundi et en Belgique.

Le suivi des travaux a été très rapproché et régulier avec une visite par semaine et un système de double ou même triple supervision : le bureau d'architecture qui avait dessiné les plans assurait aussi la surveillance permanente des travaux. Un ingénieur civil représentant l'UGP et l'assistant technique chargé des travaux et fournitures supervisaient personnellement l'exécution.

La durée pour les réhabilitations/extensions était estimée à un an et la planification a été faite de façon que toutes les 7 écoles soient prêtes en juin 2008. La fin des travaux était prévue pour juin 08 et tous les chantiers ont été terminés avant (sept écoles +DGEST) dans le budget prévu. Trois écoles additionnelles ont été réhabilitées suite au reliquat dégagé grâce aux fluctuations du taux de change et une attribution d'une partie des imprévus. Les travaux des trois écoles additionnelles ont été réalisés aussi dans les délais et les budgets prévus.

Le processus d'adjudication et la mise en œuvre ont été bien gérés par le projet. Il faut constater aussi que les entreprises sélectionnées ont montré leur capacité pour délivrer d'un travail de qualité dans les délais et les budgets prévus.

Les bâtiments du BEET ont été réhabilités au cours du mois de mars à mai 2006. Les bâtiments réhabilités comprennent le bloc administratif comprenant 12 bureaux occupés par la direction du BEET et la direction du projet AESTP, deux salles de réunions, une salle informatique et une salle de bibliothèque, les 13 locaux occupés par les AT APEFE et les conseillers pédagogiques du BEET. La réception provisoire a eu lieu le 05 juin 2006.

Pour des raisons de praticabilité, les constructions et réhabilitations ont été réalisés sans la participation des enseignants et des élèves, malgré le fait a) que plusieurs écoles techniques possèdent des filières proches aux travaux publics et b) qu'une d'elles, l'Ecole des travaux publics (ETP) de Gitega, aurait pu servir comme bureau de conseil.

Résultat de l'activité 4 En 2007 l'UGP a proposé d'attribuer une partie des travaux de maintenance aux écoles après avoir réalisé un essai réussi avec l'Ecole des travaux publics de Gitega. Les activités prévues étaient des travaux d'entretien des bâtiments comme peinture des locaux, remplacement de tubes néon, réparation de petites pannes d'électricité et de plomberie, ainsi que l'entretien ou la maintenance des équipements dont l'école dispose, à savoir l'entretien et la réparation des machines et l'outillage, etc.. La SMCL a accordé la proposition et un budget de € 150.000 a été attribué.

5 Evaluation de l'intervention

5.1 Critères de base

5.1.1 Pertinence

Au cours de la période de l'identification et de la formulation du projet, le gouvernement n'avait pas encore défini de politique claire en matière d'enseignement y compris l'enseignement technique et professionnel. Néanmoins, la lettre de politiques de développement adressée à la Banque Mondiale en avril 2002 montrait l'intention de donner une attention particulière au domaine de l'éducation, par exemple à travers : l'accroissement du taux de scolarisation, l'augmentation des performances (nombre d'années élève par diplômé) et la réduction des disparités géographiques.

Pour le sous-secteur de l'enseignement technique et professionnel, le gouvernement proposait à l'époque un vaste plan de relance de l'ETP à travers : la création de 150 établissements d'ESTP comptant 199 filières, l'ouverture de nouvelles filières et la transformation des écoles techniques moyennes en lycées techniques.

Concernant les priorités de la coopération belge au Burundi, au début des années 2000 il n'y avait pas encore de programme indicatif de coopération (PIC) pour le Burundi. Mais il était prévu que 25,8% du budget disponible soit alloué au secteur de l'éducation. Parmi les projets financés, le projet AESTP représentait à l'époque l'intervention la plus importante en termes financiers.

Avec le PIC 2007 – 2009, la coopération belge accordait son appui à trois domaines par moyen de programmes prioritaires: a) le programme d'appui à la gouvernance et à la sécurité, b) le programme d'appui à au développement économique et à l'agriculture et c) le programme d'appui aux services sociaux de base. Le secteur éducation fait partie du troisième programme.

Dans le PIC 2010 – 2013, la coopération belge entend soutenir la mise en œuvre du plan sectoriel de développement de l'éducation et de la formation (PSDEF). Pour ce faire, elle contribuera à la mise en œuvre d'un appui qui s'organisera autour de trois interventions suivantes :

- Organisation d'une formation initiale des enseignants (primaire, secondaire, technique et professionnel)
- Financement du secteur éducation à travers le Fonds commun de l'éducation,
- Engagement au profit de l'éducation pouvant cibler la formation professionnelle.

Le projet AESTP est pertinent parce qu'il s'insère parfaitement dans les priorités stratégiques du gouvernement burundais et de la coopération belge. Son appui au sous secteur ETP va dans le sens souhaité par les partenaires en présence.

5.1.2 Efficacité

Le projet AESTP a pour objectif spécifique d'améliorer qualitativement et quantitativement les filières technologiques de l'enseignement secondaire technique et professionnel.

Avec les trois volets suivants : i) la construction et la réhabilitation des infrastructures, la fourniture d'équipements et matériels didactiques ii) la formation continue des enseignants, la formulation des nouveaux programmes de formation et la gestion des écoles, iii) le

renforcement du lien avec le marché de l'emploi local et national, le projet a choisi une approche qui en principe permet une intervention efficace. Pour chercher une meilleure adaptation de l'enseignement aux besoins du secteur productif, on renforce les capacités du système de l'enseignement à travers la formation des conseillers pédagogiques et des enseignants et on améliore les infrastructures et les équipements nécessaires pour réaliser un système d'enseignement de qualité.

5.1.2.1 Pour les infrastructures, équipements et matériels didactiques

L'amélioration des infrastructures de l'enseignement (classes, ateliers, salles multimédias, équipements, bibliothèques) permettent de dispenser un enseignement de qualité, ce qui a été confirmé par les enseignants et les élèves rencontrés lors des visites de l'équipe d'évaluation.

La construction et/ou la réhabilitation des infrastructures d'accueil des élèves (dortoirs, réfectoires, cuisines, sanitaires) a amélioré considérablement les conditions de base des élèves, ce qui leur offre le meilleur cadre de travail.

La comparaison entre les écoles appuyées et non appuyées par le projet montre une différence considérable, ce qui confirme les constats ci-haut.

La mise en œuvre de ce volet a été effective.

5.1.2.2 Pour la formation continue des enseignants et formulation des nouveaux programmes

Au niveau du BEET, il y a 25 conseillers pédagogiques dans les différentes filières. Le projet a donné des formations d'appui pédagogiques à tous les conseillers. Selon les informations obtenues, 6 à 8 conseillers ont clôturé la formation avec un résultat qui leur permet de donner la même formation aux enseignants.

Les informations obtenues des différents membres l'UGP en ce qui concerne le nombre de conseillers pédagogiques qui sont prêts à dispenser une formation dans les filières techniques, divergent. En termes approximatifs, on peut dire à peu près 2 dans le domaine de l'électricité, 2 en informatique, 0 en génie électronique, 0 ou 1 en génie mécanique et automobile, 2 en génie civil et 3 en agriculture.

Les experts du projet et conseillers formés en pédagogie ont formé à leur tour les enseignants dans la pédagogie. Les experts du projet et les conseillers des filières appuyées par le projet ont formés les enseignants techniques dans leurs domaines. Au terme du projet, les enseignants des 23 écoles techniques (écoles appuyées et non appuyées) seront formés dans le domaine de la pédagogie. Ils auront appris de formuler les objectifs des leçons, de préparer les leçons et d'évaluer les élèves. Dans les 10 écoles appuyées, les enseignants dans les filières prévues pour le support du projet, ont été formés partiellement dans le domaine de leur spécialisation. La SMCL a proposé au ministère d'introduire un système de formation continue des enseignants, mais un tel système n'est pas encore considéré jusqu'à ce jour.

De nouveaux programmes ont été formulés par les conseillers du BEET avec le support des experts de l'APEFE pour une partie des filières de l'enseignement technique, y compris les filières ayant bénéficié de l'appui spécifique du projet. Le ratio entre cours théoriques et cours pratiques est environ 75% et 25%. Ainsi la pratique a obtenu une place dans la formation et on est en route vers le ratio 40%/60% qui est en général appliqué au niveau international. Bien que les programmes aient été validés, les spécialistes jugent que la qualité d'une partie de ces programmes est bonne mais que quelques uns méritent une amélioration.

On peut conclure que le projet a réussi partiellement dans la réalisation des objectifs de la

formation continue des enseignants et la formulation des nouveaux programmes et qu'il a été efficace à un certain niveau.

Le chapitre 4.2 indique les causes de cette réussite partielle. En considérant ces causes nous pouvons indiquer ci-dessous des domaines d'amélioration :

- Un meilleur encadrement de l'APEFE dans le projet qui répond aux besoins du responsable final, la CTB
- Un plan de formation bien structuré
- Une analyse institutionnelle et organisationnelle avant de dessiner le projet y inclut l'inventaire des capacités de l'effectif
- Une implication plus intense du partenaire pendant la formulation du projet. On peut réaliser une telle intensification à travers l'introduction d'une période d'essai au début de la mise en œuvre du projet. La période d'essai doit être conclue par un « contrat » entre les partenaires.

5.1.2.3 Pour le renforcement du lien avec le marché de l'emploi local et national.

Un enseignement professionnel adéquat prépare des lauréats de façon qu'ils soient équipés pour répondre aux besoins de leurs futurs employeurs. Pour cette fin, il est nécessaire d'établir des bonnes relations entre le système de l'enseignement et le monde du travail qui par exemple permet des échanges réguliers pour mettre à point l'offre et la demande des compétences requises (adéquation formation-emploi), qui offre aux étudiants les possibilités de mieux connaître leur futur environnement de travail à travers des stages et qui facilite l'absorption des lauréats dans le marché de travail.

Le projet a prévu une série d'activités, 9 au total, qui en soi avaient le potentiel de contribuer à l'objectif de renforcer le lien entre le système d'enseignement et le monde du travail. Une partie des activités était à la portée directe des écoles comme les activités liées aux UCPs, les autres étaient au niveau régional et national avec une dépendance considérable des autorités burundaises, comme l'Observatoire de l'Emploi.

L'approche UCP avec le coordinateur et ses « antennes » au niveau des écoles s'est montrée efficace. Avec les mécanismes pour les contacts avec les entreprises autour des stages, sa base de données et les activités en support de l'auto-emploi, elle a contribué à l'objectif de renforcer les liens entre les écoles et le monde de l'emploi. L'établissement d'un nombre d'associations a créé de l'emploi additionnel.

Les autres activités prévues comme l'établissement de l'Observatoire de l'Emploi, l'analyse des besoins en main d'œuvre et le follow-up des propositions pour nouveaux domaines de formation n'ont pas été réalisées. La non-réalisation de l'Observatoire de l'Emploi peut être due au fait qu'il est encore trop ambitieux dans le contexte burundais actuel. La faible ouverture du Ministère aux propositions de la SMCL y a certainement aussi contribué.

En somme le renforcement du lien avec le marché d'emploi ne s'est réalisé qu'au niveau des écoles individuelles, une approche plus ample aux niveaux régional et national avec un échange régulier entre les parties intéressées ne s'est pas réalisée.

5.1.3 Efficience

5.1.4 Les infrastructures et équipements

Les réhabilitations et les acquisitions des équipements et matériaux d'enseignement ont été effectués d'une manière efficiente. Les travaux ont été exécutés dans les délais et les budgets prévus à travers des processus bien gérés. Pour les équipements lourds on a pu se limiter à leur récupération, après analyse des équipements disponibles. Voir chapitres 4.6 et 4.8.

5.1.4.1 Les formations

Les facteurs qui ont négativement influencés l'efficacité des formations ont aussi eu leur impact sur l'efficience des activités de formation :

- Le manque d'un plan de formation clair, basé sur une bonne analyse de la situation initiale
- La discussion permanente en ce qui concerne les primes
- Le refus de la plupart des conseillers d'être évalué en fin de formation
- La qualité insuffisante de deux des quatre experts mis à la disposition du projet par l'APEFE
- Le manque de clarté dans les rôles des équipes de l'AESTP et de l'APEFE

Ces facteurs étaient partiellement en dehors de l'influence de l'UGP. L'UGP s'est montré actif et inventif pour réaliser les formations, ce qui a positivement influencé l'efficience des activités de formation. Exemples sont :

- l'intégration du processus d'apprentissage des enseignants et étudiants dans les activités de réhabilitation, construction et installation comme c'était le cas avec la mise en œuvre d'un programme de maintenance, l'installation des salles multimédia, la récupération de salles de classe.
- l'utilisation d'opportunités de formation dans des programmes des autres projets

5.1.4.2 Le renforcement du lien avec le marché de l'emploi local et national.

Les activités réalisées par le coordinateur et les représentants des UCPs ont été effectués d'une façon efficiente. Les éléments qui ont contribué à l'efficacité ont aussi permis de travailler d'une façon efficiente.

5.1.5 Durabilité

Le projet vise l'amélioration, qualitativement et quantitativement, des filières technologiques de l'enseignement secondaire technique et professionnel. La durée du projet de 5,7 ans est en fait courte pour réaliser des résultats durables, en plus quand on considère les conditions de l'enseignement secondaire professionnel au début du projet, la situation post-guerre à cette époque et l'environnement dans lequel le projet devrait être réalisé, un pays avec un degré d'organisation faible et ressources humaines, financiers et matériels très limités. En considérant la durabilité des résultats selon les trois volets du projet les évaluateurs constatent le suivant.

5.1.5.1 Infrastructures et équipements

À la fin du projet un montant d'environ 4 million Euro sera investi dans la réhabilitation et l'extension des infrastructures des 10 écoles et le bâtiment de DG EST et le même montant pour des nouveaux équipements et la réhabilitation des équipements lourds. Premier remarque à faire pour assurer la durabilité de ces investissements est que le Ministère doit introduire dans son budget les montants nécessaires pour la maintenance des

immobilisations, équipements et matériels didactiques réhabilités et acquis.

Du à l'inquiétude du projet en ce qui concernait la maintenance des bâtiments réhabilités et les équipements acquis le cabinet Deloitte a fait une étude et conclu que :

« En ce qui concerne les contrôles internes, nous avons constaté de graves manquements et recommandons de rédiger des procédures de gestion du patrimoine et de l'inventaire au plus vite au niveau du MEPS et d'assurer la mise en pratique dans les écoles techniques et secondaires »

« En ce qui concerne les inventaires nous avons examiné la gestion des inventaires et l'utilisation du matériel et équipements. Nous déclarons avoir constaté de graves manquements et recommandons de procéder à un inventaire complet du matériel et équipement. »

La SMLC a dès le début du projet insisté à établir une Service Ressources et Matériel (SRM) pour responsabiliser le ministère quant à l'entretien des infrastructures et équipements. Le SRM n'a pas été créé alors qu'il était quand-même prévu dans l'organigramme du Ministère de l'Enseignement Primaire Secondaire Technique et Professionnel.

Les évaluateurs ont appris sur la base de la documentation et des visites aux écoles que la gestion des infrastructures et équipements des écoles et leur entretien nécessitent effectivement d'une attention intensive pour les maintenir en bon état et pour assurer leur durabilité. Trois choses sont nécessaires pour ce but : i) un système administratif comme recommandé par l'audit, ii) la capacité technique pour effectuer la maintenance et iii) le financement pour payer la main d'œuvre et les pièces. Au delà de ça il est nécessaire que les utilisateurs sont respectueux pour l'utilisation et que dans l'organisation et ses gestionnaires s'établit une routine de garder la bonne utilisation des installations et équipements et de faire de l'entretien une activité prioritaire. Néanmoins, il faut réaliser que dans un environnement où ces choses ne sont pas évidentes il faut d'une attention intensive pendant un temps considérable pour instaurer les habitudes requises.

Une initiative positive de la part du projet est le montage du programme de maintenance, avec les formations nécessaires, qui a montré des résultats positifs.

5.1.5.2 Formations

On a constaté que le nombre de conseillers du BEET avec une formation en pédagogie approuvée par un test positif est 6 sur un total de 25. Du point de vue de la durabilité on doit constater que ce n'est pas une base forte pour soutenir et développer plus les compétences. Au delà de ça il existe toujours la menace que les gens formés trouvent de l'emploi ailleurs. Le fait que le nombre de formés est réduit fait le BEET plus vulnérable.

En ce qui concerne les conseillers des filières technique, bien que l'on ait fait un bon progrès avec une partie d'entre eux, il est nécessaire de renforcer plus leurs compétences, surtout pratiques. Pour eux aussi il existe le risque de trouver un autre emploi ce qui affecte la durabilité des compétences techniques dans le BEET.

Au niveau des enseignants on a constaté que leur formation nécessite d'une suite, ce qui se montré par exemple par le fait qu'ils ne sont pas capables d'utiliser toutes les équipements acquis. Une bonne approche pour soutenir la durabilité est l'initiative de la création de l'équipe des salles multimédia qui comprend un conseiller et 2 enseignants/responsables de la salle de chaque école.

La poursuite de la formation des enseignants devrait être concentrée sur un appui et un suivi de l'application des formations et sur un changement des habitudes, des routines et des attitudes. Une telle activité peut, au début, être réalisée avec un appui extérieur mais devrait s'intégrer dans un système d'appui, suivi et contrôle géré par les écoles eux-mêmes en collaboration avec le BEET et le Ministère.

5.1.5.3 Renforcer le lien avec le marché de l'emploi

Pour ce volet le seul vrai résultat est l'établissement des UCPs au niveau des écoles avec sa coordination. Pour la durabilité des UPCs, à l'avis des évaluateurs, il sera nécessaire que la coordination, le support et le suivi d'un point central continue. Cela garantit que les formations seront données, que la base de données est maintenue et que le suivi stimule les responsables au niveau des écoles. Sans les montants réduits pour les visites des enseignants aux entreprises et pour la motivation des coordinateurs aux écoles il est fort probable de prévoir que le système échoue.

5.1.5.4 Encadrement dans le ministère

L'encadrement du projet avec ses résultats dans le ministère est très faible. Bien que ce constat se fasse dans une petite phrase, l'implication pour la durabilité est de grande importance.

5.1.5.5 La participation des indigents dans l'enseignement technique

Le nombre d'élèves indigents supportés par le projet avec un montant de 40.000BIF par an pour l'année 2009 – 2010 était de 1273. Une estimation du directeur d'une des écoles dit qu'environ 40% de ces élèves ne pourrait pas continuer leurs études sans cet appui. Probablement que cette estimation soit trop pessimiste parce que :

- c'est la responsabilité de la commune de veiller à ce que les élèves indigents puissent aller à l'école
- d'autres institutions/organismes appuient les élèves indigents (C'est quelque chose que les directions d'écoles oublient de signaler aussi)
- les écoles parviennent tant bien que mal à gérer ces élèves indigents (projets d'auto financement entre autre)

5.1.6 Cohérence

La coopération belge est le seul bailleur important qui intervient dans le domaine de l'enseignement technique et professionnel et l'enseignement des métiers.

Le projet AESTP est un projet classique qui n'a pas cherché nécessairement à s'aligner sur les stratégies et approches d'autres bailleurs de fonds. Cependant la mise en œuvre de ses activités a observé la cohérence des stratégies et approches de la CTB.

La promotion des synergies avec les autres projets s'est concrétisée notamment avec l'APEFE et le projet Don Bosco de Buterere dans le volet formation, ainsi que l'ong WITAR qui appuie le lycée technique Alessandro Rossi de Ngozi, qui a contribué à l'équipement de l'atelier de génie mécanique de l'ETS Kamenge. Le projet AESTP cherche une collaboration avec le projet AEP avec son coordonnateur qui a une tâche additionnelle de donner un appui au ministère dans le domaine de l'enseignement professionnel. Il est prévu de développer une approche cohérente et commune pour tout enseignement (technique, professionnel et des métiers).

Le projet a essayé de mettre en place un réseau de synergies avec des projets/instituts SUD – SUD (Buterere, Vis, etc) et NORD – SUD (*venue de l'école de Bruges KTA pendant 3 années, collaboration avec Panta Rhei de Gand, le département pédagogique de la ville de Gand, le département pédagogique de KATHO*)

Le projet a collaboré avec les autres projets pour donner une formation pratique aux conseillers pédagogiques et autres enseignants.

5.1.7 Impact

L'équipe d'évaluation constate qu'il est encore très tôt de parler d'impact du projet pour le moment puisque la plupart des activités du projet ne sont pas encore achevées comme la formation continue des enseignants techniques par exemple. D'autres résultats ne sont pas encore disponibles. On peut citer à titre d'exemple l'impact des nouveaux programmes d'enseignement qui viennent de démarrer cette année et dont les résultats ne devraient apparaître qu'à la fin du cycle de formation (au moins trois ans pour la première promotion).

Certes, du point de vue du volet infrastructures, équipements et matériels didactiques ainsi que la gestion des écoles. L'équipe d'évaluation a relevé des résultats nuancés :

Pour les infrastructures d'accueil et de formation, une nette amélioration est perceptible dans les écoles ayant bénéficié de l'appui du projet, tandis que les écoles non appuyées demeurent dans un état de précarité notable.

Pour les équipements et matériels didactiques, la formation à l'usage de ceux-ci n'est pas encore achevée pour les enseignants encadreurs des différents ateliers techniques ayant reçu l'appui. A ce niveau, il est tout à fait prématuré de parler d'impact au niveau de la qualité des enseignements.

Pour la gestion des écoles, des formations ont été dispensées dans certaines écoles appuyées par le projet. L'application des techniques de gestion des stocks par exemple n'est pas encore généralisées dans toutes les écoles appuyées et on attend beaucoup de la mise en place du service ressources et matériels (SRM) par le ministère pour sauvegarder les acquis du projet dans les écoles appuyées. Là aussi, il n'est pas encore opportun de parler d'impact du projet en matière de gestion des écoles.

5.2 Thèmes transversaux

5.2.1 Egalité entre femmes et hommes

Lors des entrevues et visites de certaines écoles, l'équipe d'évaluation a constaté qu'il existe beaucoup de différences entre écoles à ce propos. Dans la plupart des écoles la proportion de filles se situe en dessous de 2% à quelques exceptions près. On peut citer à titre d'exemple l'ETSA de Gitega qui compte 12% de filles et le lycée technique de Kiremba avec un peu plus de 20% de filles. C'est pour cette raison que le projet a initié des campagnes de sensibilisation en faveur de l'encouragement de la participation féminine dans l'enseignement technique.

Cette disparité de genre constaté au niveau des élèves s'observe également dans le corps enseignant des écoles techniques où le pourcentage de femmes enseignantes est quasi-nul dans certaines écoles. Au niveau des conseillers pédagogiques, on compte 7 femmes sur un total de 25, ce qui revient à un pourcentage oscillant autour de 30%. Par contre, la situation de l'égalité du genre semble respectée au niveau du secteur administratif aussi bien dans les écoles qu'au niveau du projet.

À part des campagnes de sensibilisation le projet ne montre pas une attitude très active en ce qui concerne le genre. Néanmoins, les réhabilitations des dortoirs et des sanitaires auront sûrement une influence positive sur l'accès des filles. Pour beaucoup de parents et filles ces conditions de base constituent un facteur décisif pour la décision d'accepter une école.

5.2.2 Environnement

Le projet a prêté assez d'attention à des aspects de l'environnement. En 2006 le projet a discuté du point de vue de l'environnement avec des experts de l'institut Français Cratère (construction à terre). Ça a résulté en :

- la construction de 3 écoles en utilisant les briques en terre comprimée stabilisées
- la construction d'une presse manuelle pour la production de briquettes composées d'argile et de bouse de vache ou du son de riz pour remplacer le bois de chauffage pour les cuissons.

Les autres mesures que le projet a pris dans l'intention de protéger l'environnement sont:

- l'attention particulière consacrée dans les curricula lors de l'utilisation et la gestion des matières toxiques (huiles usées, colorants, produits chimiques des laboratoires, pesticides, etc.
- la création et/ou la redynamisation avec son programme de formations « santé et hygiène » des clubs environnement dans les écoles appuyées
- l'intention d'utiliser un système écologique pour l'évacuation et le recyclage des eaux usées dans les ITAB Gihanga et Kigamba et le LT Rugombo
- la construction dans les écoles réhabilitées des réservoirs pour capter l'eau de pluie et la sensibilisation des directions des écoles à l'utilisation consciencieux de cette eau pour le maintien de la propreté des latrines
- la sensibilisation des directions des écoles nouvellement réhabilitées aux problèmes de l'érosion et la demande à ce que des mesures antiérosives soient prises à cet effet.

5.2.3 Economie sociale

L'accompagnement des stages pratiques dans les entreprises ainsi que les activités d'autofinancement des écoles à travers les stages à l'interne soutenus par le projet sont autant d'exemples qui montrent que l'économie sociale est prise en compte dans la mise en œuvre des activités du projet.

Le projet a également initié l'appui aux élèves indigents en leur octroyant une somme de 40.000Fbu pour l'achat des cahiers et uniformes ce qui leur a permis de poursuivre aisément leurs études.

Aussi, le statut autonome du projet lui a facilité la mise en œuvre des activités prévues dans les délais requis. Certes, le processus démocratique n'a pas été observé puisqu'il a été occulté par d'autres considérations (primes et perdiems réclamés en période de formation) qui n'étaient pas prévues par le projet.

Des initiatives du projet ont été également orientées vers la société civile. Par exemple l'organisation de l'exposition artistique des œuvres des élèves de l'école technique secondaire d'art de Gitega, les campagnes de sensibilisation des filles pour l'enseignement technique professionnel et « TECHNOBURUNDI », une exposition technique. L'objectif

principal était de créer un produit technique quelconque et de concevoir dans un journal de bord - tenu par les élèves - toutes les étapes parcourues depuis sa conception jusqu'à la réalisation en tenant compte de différents critères : environnement, finition, synergie avec d'autres classes, filières, écoles, etc.

5.2.4 Droits des enfants

Le projet avec son objectif d'améliorer l'enseignement technique est en soi une initiative dirigée à contribuer à la réalisation du droit d'une éducation adéquate. En plus, l'amélioration des conditions de vie dans les internats crée des circonstances dignes pour vivre en harmonie avec les principes fondamentaux des droits des enfants.

5.3 Critères-HARMO

5.3.1 Harmonisation

Le groupe sectoriel éducation, l'instrument indiqué pour chercher à atteindre l'harmonisation, avec la coopération française, la coopération anglaise et la coopération belge comme les partenaires importants, a connu un niveau de fonctionnement assez faible les dernières années. Dès le mois de septembre passé la coopération belge est devenue chef de file et elle a l'intention de revitaliser le groupe sectoriel, de chercher la cohérence interne et de redresser la dialogue politique. La fréquence des réunions devrait monter de 2 fois par an à 3 fois avec la présence du ministre et les groupes thématiques doivent se rencontrer une fois par mois. Un PTF doit être élaboré pour le plan du Ministère, avec un programme opérationnel et des plans pluriannuels et annuels en collaboration avec les bailleurs le PSEDF afin d'être éligible pour le Fast Track Initiative, ce qui ouvre plus de possibilités pour des financements plus importants.

Le responsable pour l'Education au niveau de la CTB Burundi pourrait jouer un rôle important pour participer dans les discussions et suivre des initiatives. Malheureusement ce responsable est sorti et n'est pas encore remplacé.

5.3.2 Alignement

L'alignement d'un projet aux systèmes et procédures nationales en matière de gestion des pays en situation difficile comme le Burundi, n'est pas toujours aisé.

Le projet AESTP s'est aligné sur les systèmes et procédures nationales en matière de gestion surtout pour les activités financées par le budget en cogestion. La passation des marchés a également suivi les procédures du marché public burundais, ce qui a ralenti certaines activités à une certaine période. Cet alignement a permis à la CTB de tirer des leçons qui pourraient servir dans l'amélioration des procédures du marché public burundais.

Certes, le renforcement des capacités de gestion en matière de monitoring et d'évaluation, de rapportage, de passation de marché, de comptabilité, des ressources humaines, des finances et du développement d'entreprise n'a pas été fait.

5.3.3 Gestion axée sur les résultats de développement

Étant donné qu'il n'existe pas de cadres d'évaluation des performances du pays partenaire,

le projet n'avait pas de référence fiable pour la programmation de ses résultats. C'est pour cette raison que le projet avait adopté un planning biannuel pendant toutes les phases de son exécution.

La SMCL a maintenu une régularité de dialogue et un œil sur les résultats du projet. Aussi, dans certains moments critiques, la SMCL a pris des décisions courageuses qui n'ont pas malheureusement été suivies faute d'autorité suffisante de sa part.

5.3.4 Responsabilité mutuelle

Au travers des rapports d'activités, annuels et audits, le projet AESTP a toujours livré des informations transparentes et compréhensibles sur les dépenses financières, la comptabilité et les résultats atteints.

Néanmoins, l'institution partenaire n'a pas toujours transmis toutes les informations nécessaires et utiles pouvant être prises en compte dans la mise en œuvre des activités du projet.

La SMCL fonctionne bien et tient régulièrement ses réunions dont les comptes rendus sont consignés dans les rapports et PV. Néanmoins, il faut noter que ses recommandations ne sont pas suivies.

5.3.5 Appropriation

L'appropriation des activités du projet revenait au BEET qui n'a malheureusement pas les capacités institutionnelles nécessaires à cet effet. Il n'y a pas eu d'analyse des capacités de l'institution partenaire et l'équipe d'évaluation trouve que c'est un manque sérieux qui aurait pu fournir les outils de base pour mettre en place un cadre d'appropriation efficace.

6 Pratiques à conserver

6.1 Structure & Personnel de l'intervention

L'encadrement du projet

Le projet est sous la tutelle du cabinet du Ministère de l'enseignement primaire et secondaire (MEPS) et travaille en étroite collaboration avec les DG EST et DG BP (Bureau Pédagogique). L'homologue 'AT infrastructures' dépend directement de la DG EST et l'homologue pédagogue dépend directement de la DG BP. Lors de la nouvelle restructuration du Ministère mise en place en mars 2010 la DG EST a été supprimée.

L'Unité de gestion du projet (UGP) assure la gestion journalière du programme, est constituée du Directeur de l'intervention (cadre du ministère), du Délégué à la cogestion (assistant technique international de la CTB avec profil pédagogique), d'un expert pédagogique du Ministère, d'un ingénieur 'constructions' de la CTB, et du personnel d'appui (comptable, secrétaires, chauffeurs, plantons).

La Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL)

La SMCL assure la responsabilité de suivi opérationnel et stratégique du projet. Elle est composée entre autre :

1. du représentant du Ministère des Relations extérieures et de la Coopération, président et ordonnateur du projet (entité responsable du suivi financier de l'exécution du projet pour le gouvernement burundais);
2. du représentant de la CTB, coordonnateur du projet;
3. du représentant du Ministère de l'Enseignement primaire, secondaire, technique et professionnel ;
4. du représentant de l'APEFE

La direction du projet assure le secrétariat. La SMCL s'est rencontré périodiquement tous les six mois.

6.2 Gestion des ressources (finances, personnel & matériel)

La gestion des ressources est assurée par l'unité de gestion du projet (UGP) qui est dirigée par le Directeur de l'intervention et le Délégué à la cogestion.

Les dépenses du projet pour le fonctionnement quotidien sont préparées par le service de comptabilité et sont visées par le directeur de l'intervention et le Délégué de cogestion.

La comptable du projet élabore un rapport mensuel financier, que le Délégué à la cogestion soumet à l'ordonnateur (MREC) et au coordonnateur du projet, le Représentant résidant CTB. Avec les limitations du caractère de sa mission les évaluateurs ont l'impression que les procédures sont appliquées dévidement.

Avec les mêmes limitations les évaluateurs estiment que les appels d'offres ont été traités en conformité avec les règles au Burundi malgré les lacunes et l'inadaptation de celles-ci au contexte actuel des marchés publics.

6.3 Planification & Mise en œuvre

Le projet a travaillé avec des planifications semestrielles. Ce qui a manqué au niveau du programme de formations est une planification au début du projet qui indique le trajet pour la réalisation des résultats prévus. Au niveau des infrastructures et équipements la planification a été faite.

Ce qui était absent aussi est la comparaison systématique de la planification semestrielle et les réalisations actuelles indiqué d'une façon facile à embrasser d'un seul coup d'œil. Ça complique le jugement du progrès fait dans une période.

Les évaluateurs comprennent qu'il est difficile de planifier et ensuite faire les réalisations conformément dans l'environnement du projet, mais dans leur opinion on a utilisé un important instrument de gestion d'une façon moins optimale.

6.4 Monitoring & Evaluation

Dans les Rapports d'Exécution semestriels que l'UPG prépare pour la SMLC il y a systématiquement le rapport des réalisations des six mois passés et le plan pour les 6 mois futurs.

Instrument important pour le monitoring et l'évaluation du projet sont les indicateurs. Les indicateurs dans le cadre logique sont des indicateurs de l'output et de l'outcome et ils sont de deux types, quantitatifs et qualitatifs. Les indicateurs quantitatifs n'ont pas été quantifiés et les indicateurs qualitatifs on n'a pas établis les critères pour évaluer leur degré de réalisation des résultats prévus. Ils n'ont pas été utilisés comme un instrument de gestion du projet.

Il faut constater qu'en fait il parait tôt pour rigoureusement appliquer les indicateurs qualitatifs et de outcome pour l'objectif spécifique. Les effets des interventions (renforcement de la qualité des enseignants, installations et équipements améliorés, nouveaux programmes) ne pourront être visibles qu'après la formation de la cohorte d'étudiants dans les conditions où les résultats des interventions seraient opérationnelles dans les écoles. Néanmoins, l'utilisation des indicateurs pour une discussion entre les personnes impliqués dans la mise en œuvre du projet sur le progrès, aide pour donner focus au travail.

Dans l'opinion des évaluateurs les rapports semestriels fournissent les informations requises pour suivre le projet. Un bon instrument de gestion n'a pas été utilisé parce que les indicateurs, surtout les indicateurs d'outcome, n'ont pas été utilisés systématiquement.

6.5 Documentation & Rapportage

L'UPG produit des rapports semestriels pour la SMCL. Ces rapports fournissent les éléments pour la préparation des rapports annuels pour la CTB.

6.6 Mise en œuvre de nouvelles technologies

Dans le contexte du Burundi le projet a introduit quelques instruments et techniques qui on peut considérer comme nouvelles technologies ;

- L'installation et la mise en œuvre du logiciel Autocad ;
- L'utilisation de briques en terre comprimée stabilisées pour les constructions ;
- la construction d'une presse manuelle pour la production de briquettes composées d'argile et de bouse de vache ou du son de riz pour remplacer le bois de chauffage pour les cuissons.

6.7 Réseau & Synergies avec d'autres projets

Les synergies avec d'autres projets ont été présentées dans le chapitre sur la cohérence.

« La promotion des synergies avec les autres projets s'est concrétisée notamment avec l'APEFE et le projet Don Bosco de Buterere dans le volet formation, ainsi que l'ong WITAR qui appuie le lycée technique Alessandro Rossi de Ngozi, qui a contribué à l'équipement de l'atelier de génie mécanique de l'ETS Kamenge. Le projet AESTP cherche une collaboration avec le projet AEP avec son coordonnateur qui a une tâche additionnelle de donner un appui au ministère dans le domaine de l'enseignement professionnel. Il est prévu de développer une approche cohérente et commune pour tout enseignement (technique, professionnel et des métiers).

Le projet a essayé de mettre en place un réseau de synergies avec des projets/instituts SUD – SUD (Buterere, Vis, etc) et NORD – SUD (*venue de l'école de Bruges KTA pendant 3 années, collaboration avec Panta Rhei de Gand, le département pédagogique de la ville de Gand, le département pédagogique de KATHO*)

Le projet a collaboré avec les autres projets pour donner une formation pratique aux conseillers pédagogiques et autres enseignants. »

7 Enseignements tirés

7.1 Pour l'instance partenaire

Les écoles ont un potentiel de générer des revenus propres. Néanmoins, avant d'initialiser ce genre d'activités il est nécessaire de développer de bons mécanismes pour la gestion des revenus et de les mettre en œuvre avec la direction des écoles et les personnes impliquées

Il faut éviter d'inclure des propositions de rémunération dans les documents de formulation pour des activités qui font partie de l'ensemble de tâches des participants.

7.2 Pour la Représentation de la CTB et la CTB-Bruxelles

La mise en œuvre des UCPs a bien réussi. La bonne coordination a donné un support décisif pour réaliser ce bon résultat. Autre facteur d'importance pour la réussite était le système de motivation financière pour stimuler les responsables dans les écoles et dans les entreprises à exécuter leurs tâches comme prévu. Il faut se réaliser que ces deux facteurs sont au même temps la faiblesse pour la durabilité du système monté. On peut s'attendre qu'il échouera dès que le coordinateur et la motivation financière ne seront plus disponible.

Les écoles ont un potentiel de générer des revenus propres. Néanmoins, avant d'initialiser ce genre d'activités il est nécessaire de développer de bons mécanismes pour la gestion des revenus et de les mettre en œuvre avec la direction des écoles et les personnes impliquées

Un des éléments essentiels dans l'AESTP était la formation des conseillers et des enseignants. L'APEFE était le partenaire pour fournir les formations et la qualité de son travail avait ainsi un grand impact sur les accomplissements du projet pour lequel BTC était responsable. Il est nécessaire dans ces conditions que l'APEFE est subordonné au BTC et que ce soit clairement décrit dans la convention que règle leur collaboration. Le cas échéant il doit être possible pour BTC de contacter des autres fournisseurs de services de formation.

Pour obtenir les meilleurs résultats possibles dans des projets avec un but de renforcement des capacités l'intervention ne doit pas être limitée à des activités de formation. Avant de dessiner le projet il faut

- analyser l'environnement institutionnel de l'entité à renforcer,
- analyser les forces et faiblesses de la propre organisation qui doit être renforcé et
- faire l'inventaire des capacités des personnes qui seront renforcées enfin d'être capable de dessiner un program de formation adéquat. Les participants doivent disposer des capacités nécessaires.

Le projet dans sa conception initiale doit proposer une intervention de renforcement/changement de l'organisation et sa gestion en intégrant les activités de formation de l'effectif de l'organisation.

L'introduction d'un système comme Observatoire de l'Emploi, qui est en fait abstract pour les participants prévus, plutôt stratégique et sans avantages à court terme, nécessite d'une stratégie indiquée qui convînt les parties graduellement. Les UCPs et son coordinateur ont, avec la banque de données, construit un bon base qui peut être utilisé par un Observatoire

d'Emploi futur. Les partenaires futurs dans un Observatoire doivent être convaincus de la nécessité d'une telle structure par exemple par leur montrer l'utilité de la banque de données pour leurs propres buts, par leur implication dans des activités concrètes comme la validation des nouveaux programmes des filières et par l'organisation de rencontres où on discute des thèmes d'intérêt pour eux. On pourrait s'appuyer sur les services de la Fédération des Entreprises du Burundi ou d'autres organisations similaires pour mieux encadrer les activités.

Il faut éviter d'inclure des propositions de rémunération dans les documents de formulation pour des activités qui font partie de l'ensemble de tâches des participants.

7.3 Pour le donateur

Un des éléments essentiels du projet AESTP était la formation. L'APEFE était le partenaire pour fournir les formations et la qualité de son travail avait ainsi un grand impact sur les accomplissements du projet pour lequel BTC était responsable. Il est nécessaire dans ces conditions que l'APEFE est subordonné au BTC et que ce soit clairement décrit dans la convention qui règle leur collaboration. Le cas échéant il doit être possible pour BTC de contacter des autres fournisseurs de services de formation.

8 Conclusions

8.1 Principales conclusions

8.1.1 Pertinence

Le projet AESTP est pertinent parce qu'il s'insère parfaitement dans les priorités stratégiques du gouvernement burundais et de la coopération belge. Son appui au sous secteur ETP va dans le sens souhaité par les partenaires en présence.

8.1.2 Efficacité

Le projet dans sa formulation initiale

L'élément clef du projet est le renforcement des capacités des personnes qui doivent améliorer la qualité de l'enseignement et rentabiliser les investissements faites dans les infrastructures, les équipements et les matériels didactiques. Ces personnes fonctionnent dans un environnement institutionnel et organisationnel qui influence décisivement leur performance. Le projet, dans sa formulation n'a pas traité ce fait. À l'avis des évaluateurs une analyse institutionnelle et organisationnelle avant le démarrage du projet avait été indiquée et le renforcement de la gestion dans le BEET et dans les écoles aurait dû être traité à travers du projet.

Le projet, avec ses axes d'intervention (i) la construction et réhabilitation des infrastructures, la fourniture d'équipements et matériels didactiques et la gestion des écoles, ii) la formation continue des enseignants et formulation des nouveaux programmes de formation, iii) le renforcement du lien avec le marché de l'emploi local et national) a trouvé une bonne approche pour le développement d'un enseignement de qualité qui répond aux demandes du monde de travail.

Les volets

En ce qui concerne les **infrastructures et les équipements** le projet a adéquatement adapté le niveau d'ambition et réduit le nombre d'écoles à réhabiliter à 7, décision basé sur des données fiables. Avec des fonds additionnels reçus grâce à des fluctuations du taux d'échange et par la réallocation d'une partie des imprévus le nombre d'écoles réhabilités s'est augmenté à 10. Dix écoles avec des infrastructures appropriées et équipé à un niveau adéquat pour une formation professionnelle de qualité sont disponibles.

Au niveau du BEET 6 à 8 conseillers des 25 ont clôturé la **formation** en pédagogie avec un résultat qui leur permet de donner la même formation aux enseignants. Dans les filières techniques, en termes approximatifs, on peut dire que 2 conseillers ont été formés dans le domaine de l'électricité, 2 en informatiques, 0 en génie électronique, 0 ou 1 en génie mécanique et automobile, 2 en génie civil et 3 en agriculture. Ce résultat est en dessous du niveau attendu. La formation des conseillers techniques doit être continuée afin de créer une base forte pour l'enseignement professionnel.

La **formation** des enseignants des 23 écoles techniques dans le domaine de la **pédagogie**

a permis les enseignants d'améliorer le niveau de performance et est apprécié par le staff des écoles selon les informations reçues dans les écoles visitées. Il est de même pour les **formations techniques dans les écoles appuyées**. La formation et l'appuy pédagogique et technique des enseignants doit être continuée pour achever les formations nécessaires, entre autres pour être capables d'enseigner avec les équipements obtenus et pour atteindre un niveau satisfaisant et stable.

Le **staff du projet** a été très **actif et inventif** pour créer des opportunités de travail pratique pour les conseillers, enseignants et étudiants

Le **renforcement du lien avec le marché d'emploi** ne s'est réalisé qu'au niveau des écoles individuelles, une approche plus ample aux niveaux régional et national avec un échange régulier entre les parties intéressées ne s'est pas réalisée. Les UPC sont installées dans 23 écoles et ils effectuent en général les activités prévues dans la programmation.

L'activité pour l'établissement **d'associations pour l'auto-emploi**, appuyé pour le financement par l'Ambassade de la Belgique a eu des résultats positifs : en 2009, 7 associations avec un total de 83 membres et financements accordés avec une valeur totale de environ 74MM FBU et en 2010, 14 associations avec 112 membres et un montant demandé de 217MM FBU, encore à l'étude.

Le projet n'a pas pu réaliser les autres initiatives avec un impact potentiel pour le **renforcement du lien avec le marché d'emploi** au niveau régional et national.

En général

Le projet est évolué dans une intervention à deux vitesses :

- Au niveau des activités sous sa propre responsabilité et de caractère relativement indépendant du Ministère et du BEET on a fait un bon progrès donnée les circonstances
- Au niveau des activités avec une dépendance de ces institutions ou le progrès était moins qu'attendu. Le SMCL a régulièrement invité le Ministère pour donner sa contribution requise, sans résultat.

Par conséquent les résultats du projet sont en bas de ce qui pouvait être accompli et les résultats sont relativement faiblement encadrés dans son environnement institutionnel.

8.1.3 Efficience

Le projet a systématiquement élaboré des planifications biannuelles pour gérer le projet La réalisation de la réhabilitation/extensions des infrastructures et le processus de la sélection et acquisition des équipements ont été très efficaces avec un bon système de gestion

L'efficience de la réalisation des formations a été faible dû aux facteurs qui ont aussi affecté l'efficacité d'une façon négative

L'efficience de la réalisation a été positivement influencée par l'inventivité et la flexibilité de l'équipe du projet.

8.1.4 Durabilité

La durée du projet de 5,7 ans est en fait courte pour aboutir aux résultats durables, si l'on

considère les conditions de l'enseignement secondaire professionnel au début du projet et l'environnement dans lequel le projet devrait être réalisé, un pays avec un degré d'organisation faible et ressources humaines, financiers et matériels très limités.

À la fin du projet un montant d'environ 4 million Euro sera investi dans la réhabilitation et extension des infrastructures et le même montant pour des nouveaux équipements et la réhabilitation des équipements lourds. La gestion des infrastructures et équipements des écoles et leur entretien n'est pas bien réglé. Trois choses sont nécessaires : i) un système administratif comme recommandé par l'audit de Deloitte, ii) la capacité technique pour effectuer la maintenance et iii) le financement pour payer la main d'œuvre et les pièces

La durabilité de la disponibilité des personnes formées est faible. Il existe la menace que les gens formés trouvent de l'emploi ailleurs. Le fait que le nombre de personnes formées est réduit, rend le BEET plus vulnérable.

Pour la continuité des activités des UCPs, il est nécessaire que la coordination, le support et le suivi d'un point central continuent. Un (petit) budget doit être disponible pour que le système demeure fonctionnel.

Les résultats de l'encadrement du projet par le ministère sont très faibles et induisent une implication de grande envergure sur la durabilité des actions du projet. Le nombre d'élèves indigents supportés par le projet avec un montant de 40.000BIF par an pour l'année 2009 – 2010 était de 1273. Une estimation du directeur d'une des écoles dit qu'environ 40% de ces élèves ne pourrait pas continuer leurs études sans cet appui. Bien que cette estimation puisse être exagérée, il faut prévoir que les élèves actuellement supportés puissent achever leurs études.

8.1.5 Cohérence

Le projet a été actif dans la recherche de possibilités de collaborer avec d'autres projets et a utilisé toutes les opportunités qui se présentaient.

8.1.6 Impact

Il est trop tôt pour évaluer des possibles impacts du projet. Néanmoins, les résultats obtenus donnent une perspective pour un impact positif du projet sur la qualité de l'enseignement technique et professionnel.

9 Recommandations

9.1 Portant sur la période allant jusqu'à la fin du projet et sur la période d'après- projet

Assurer que le projet aura une continuité pour garantir la maintenance des infrastructures réhabilités et les équipements acquis. L'équipe d'évaluation garde l'espoir que le programme bilatéral de la Coopération Belge offre des possibilités à ce propos.

Formuler un projet qui assure la durabilité des investissements dans infrastructures et équipements faites par le projet AESTP. Ce projet doit prévoir i) l'introduction d'un système administratif comme recommandé par l'audit de DELOITTE, ii) la capacité technique pour effectuer la maintenance avec les enseignants avec la formation pertinente iii) le financement pour payer la main d'œuvre et les pièces. Aussi, le projet AESTP doit préparer sa relève.

Explorer les possibilités de la continuité des formations pour les conseillers techniques dans les domaines techniques et des enseignants dans les domaines techniques des écoles appuyées. Le programme de la coopération bilatérale belge peut être une option.

9.2 Pour la coopération belge

Examiner la nécessité de réaliser une analyse institutionnelle et une analyse organisationnelle, y compris une analyse des capacités de l'effectif en personnel avant de formuler un nouveau projet

Réserver une attention particulière aux aspects de gestion dans la formulation de projets

Formuler un programme de formation dans les projets de renforcement de capacités

Considérer la nécessité d'inclure au début de la mise en œuvre d'un projet une phase « d'essai » ce qui donne l'opportunité de :

- recueillir des informations fiables nécessaires pour une formulation d'un projet réaliste
- de inclure le partenaire dans la formulation, ce qui est en support de son appropriation du projet ;
- de faire « un contrat » pour une période « d'essai » afin de définir les responsabilités des partenaires. Pendant des évaluations, p. biennuels les partenaires discutent le progrès en relation aux indicateurs convenus et considèrent leurs propres performances et adaptations nécessaires. Des pénalités peuvent être considérées.

Éclaircir et améliorer l'encadrement APEFE dans les projets et ouvrir la possibilité de recruter des experts à travers d'autres organisations en cas de mauvaise performance de l'APEFE

Recommander l'usage systématique des indicateurs comme instrument de gestion des projets

9.3 Pour l'instance partenaire (Ministère)

- Allouer les budgets nécessaires pour la maintenance et le remplacement d'investissements faits par des projets ou développer des stratégies pour dégager les fonds nécessaires pour ce but.
- Établir le Service Ressources et Matériel dans les plus brefs délais
- Étudier en priorité et ordonner la mise en application de l'ordonnance ministérielle portant encadrement des activités génératrices de revenus dans les écoles techniques et professionnelles
- Voir les possibilités pour maintenir le coordinateur des UPCs dans sa position et approvisionner un budget pour continuer les visites de stages et l'appuyer à l'établissement d'associations.
- Le programme de la coopération bilatérale belge peut être une option.
- Continuer l'appui des élèves indigents qui sont déjà dans le système afin de leur donner la possibilité de finaliser leurs études.

9.4 Mise en œuvre des recommandations concernant les formations, la maintenance et les UCPs

La SMCL est l'entité indiquée pour la mise en œuvre des recommandations concernant les formations, la maintenance et les UCPs

Formations

Pour les formations l'accent doit être mis plutôt sur l'application de ce qui a été transmis pendant les formations données que sur les formations comme telles. Bien qu'il y ait des thèmes qui nécessitent encore d'un certain approfondissement, le vrai besoin est d'appuyer les conseillers à supporter les enseignants dans l'application des contenus et des méthodes qui ont été enseignés. Pour ce but, il est nécessaire d'élaborer des plans de formation/ accompagnement pour les différentes filières, de les budgétiser et de les mettre en œuvre.

De l'avis des consultants, des AT dans les différents domaines doivent appuyer les conseillers dans l'élaboration des plans et dans leur mise en œuvre. Les AT doivent, pour l'élaboration des plans, jouer un rôle plutôt de conseiller que d'exécuteur. Dans la mise en œuvre, ils doivent laisser la responsabilité aux conseillers et préparer leur relève par une diminution graduelle de leur présence afin de mieux préparer les conseillers en vue d'assumer leur entière responsabilité. Dans cette optique, la présence des AT doit être intermittente. En fait le programme doit être organisé d'une telle façon qu'à la fin il y est une transformation dans le système de formation continue pour les enseignants sous la responsabilité effective du Ministère et du BEET.

Maintenance

Pour la maintenance des infrastructures et des équipements, il est nécessaire pour toutes les écoles d'établir un plan de maintenance continue. Au delà de ça on doit prévoir des réparations et substitutions imprévues qui seront nécessaires. Dans le cadre du projet des

plans de maintenance ont déjà été élaborés, mais ceux-ci nécessitent un complément. Pour la maintenance et les réparations les écoles disposent d'une certaine compétence qui doit être utilisée, aussi du point de vue de la formation. Il est quand-même nécessaire de prévoir un recours à l'expertise extérieure pour certains travaux. Après l'élaboration des plans, ceux-ci doivent être budgétisés. Le Ministère et plus précisément le Service Ressources et Matériel devrait être impliqué dans l'élaboration des plans et dans la supervision de leur mise en œuvre. Étant donné que le SRM n'existe pas encore, à présent, il est de la responsabilité de la SMLC de prendre l'initiative pour l'élaboration et la mise en œuvre des plans de maintenance. Une fois qu'il est mis en place, le SRM doit s'impliquer et intégrer la maintenance des infrastructures et équipements des écoles dans un système administratif comme proposé par l'audit de DELLOITE.

Les UCPs

Les UCPs nécessitent toujours le support d'un coordinateur pour garantir la continuité de leurs activités importantes. Au delà de ça, il est nécessaire de prolonger la rémunération des enseignants et des accompagnateurs dans les entreprises pour leurs tâches additionnelles. Étant donné que les coûts de cette intervention sont réduits à présent les évaluateurs proposent que le Ministère les prenne pour son compte.

Financement

Pour le financement des interventions décrites ci-haut, il y a des différentes options possibles: La coopération belge dispose de possibilités de financement dans le cadre de la coopération bilatérale, ce qui est une bonne solution à courte terme. Néanmoins, à plus long terme, il serait intéressant de trouver d'autres bailleurs pour la pérennisation des acquis pour l'enseignement technique et pour le développement continu du sous-secteur. Pour ce but il faut intéresser des autres bailleurs et étudier les possibilités d'acquies un accès au fonds commun de l'enseignement. L'autre plus importante option de long terme est que le Gouvernement de Burundi prenne les coûts en charge. Il faut prévoir un processus qui réalise l'intégration graduelle des coûts dans le budget national. Aussi, la réglementation des activités génératrices de revenu dans les écoles techniques par ordonnance ministérielle pourrait dégager des ressources complémentaires à cet effet.

ANNEXES

Annexe 1 : Termes de référence

1.1. Introduction

Conforme au Dossier Technique et Financier du projet « Appui à l'enseignement technique et professionnel (AESTP), le projet doit faire objet d'une évaluation mi-parcours et une évaluation finale. Une évaluation mi-parcours a eu lieu en 2008 et une évaluation finale est prévue pour septembre 2010. L'évaluation finale évaluera la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact de cette intervention. Ces conclusions seront utilisées pour le transfert des acquis du projet au partenaire

1.2 Contexte de l'intervention

1.2.1 Conventions

L'intervention « AESTP » est réalisée dans le cadre d'une convention conclue entre le Gouvernement du Burundi et le Royaume de Belgique. Une Convention spécifique a été signée entre les deux parties le 26/05/2004. Elle expire le 30/11/2010.

L'intervention a démarré le 14/07/2005 et prendra fin le 30/11/2010.

Le budget total s'élève à la somme de 10.787.990 euro. Le budget est composé de :

- cogestion : 9.010.990 euro

- régie : 1.770.000 euro

1.2.2 Contexte de l'intervention

L'organisation du secteur éducation ces 5 dernières années a connu plusieurs restructurations ce qui n'a pas contribué à la stabilité dans ce domaine déjà très perturbé avec notamment les grèves consécutives des enseignants et des élèves.

L'évaluation aura lieu au moment où le Burundi est en phase électorale tendue qui s'étale de mai à septembre 2010.

1.2.3 Objectifs de l'intervention

L'intervention a pour objectif global de contribuer au développement socio-économique du Burundi en améliorant l'employabilité

L'objectif spécifique de l'intervention est le suivant : améliorer qualitativement et quantitativement les filières technologiques de l'enseignement secondaire technique et professionnel.

1.2.4 Résultats & indicateurs

Voir Cadre logique en annexe.

1.2.5 Stratégie de l'intervention – Gestion – Organisation

1.2.5.1 Stratégie du projet

Le projet AESTP vise le renforcement de l'enseignement technique au Burundi, plus particulièrement dans les secteurs industriels et agricoles, surtout les filières technologiques, aux niveaux qualitatif et quantitatif.

Les aspects qualitatifs concernent une meilleure adéquation entre la formation et l'emploi, la révision des programmes, la formation continue des enseignants et des gestionnaires des écoles, l'accueil des populations défavorisées et l'auto-financement des écoles.

Les aspects quantitatifs portent sur la réhabilitation des écoles et des équipements lourds, sur des extensions pour une meilleure qualité de vie des apprenants, sur la fourniture d'équipements, d'outillage et de matières d'œuvre.

Trois volets sont à distinguer ;

Premier volet : infrastructures et équipements

La stratégie du projet est d'appuyer un petit nombre d'écoles au lieu de disperser les moyens limités dont dispose le projet :

- a) pour les réhabilitations et extensions dans les écoles, le projet a exécuté les travaux de réhabilitations partielles et extensions dans dix (10) écoles techniques ciblées.
- b) pour les équipements, il s'agit principalement de la réhabilitation ou le remplacement des équipements lourds, la fourniture de petits équipements et des matières d'œuvre et la livraison de documents pédagogiques et didactiques.
- c) toutes les écoles ont été invitées à présenter des projets de maintenance. Neuf écoles ont introduit des programmes de maintenance qui sont exécutés par les écoles sous la surveillance du projet.

Deuxième volet : pédagogie/formations et renforcement du lien avec le marché du travail

Formations :

- Former les conseillers pédagogiques qui à leur tour formeront les cadres et enseignants des différentes écoles.
- Dans les domaines où le(s) conseiller(s) pédagogique(s) fait (font) défaut faire appel à des formateurs externes pour dispenser des formations au(x) conseiller(s) pédagogique(s) et/ou enseignant(s)

Renforcement du lien avec le marché du travail :

- Identifier au niveau de la DG Enseignement Secondaire Technique (EST) un cadre qui assurera la coordination avec les autres ministères et les employeurs et qui établirait une dynamique avec les opérateurs économiques et les employeurs
- Mettre en place au niveau des écoles des unités « Conseil et Placement »
- Appuyer l'organisation de stages et visites en entreprise pour les lauréats des écoles techniques

Troisième volet : volet social

Le projet organise

- l'installation de cellules d'autofinancement au niveau de chaque école
- des activités pour promouvoir l'accès des populations défavorisées à l'enseignement technique
- l'accompagnement des élèves indigents

1.2.5.2 Structure de gestion actuelle du projet.

Le projet est exécuté selon les principes de la cogestion : le Burundi est maître de l'intervention, tandis que la Belgique apporte un soutien technique et financier.

Unité de gestion du projet (UGP)

L'UGP, qui assure la gestion journalière du programme, est constituée du Directeur de l'intervention (cadre du ministère), du Délégué à la cogestion (assistant technique international de la CTB avec profil pédagogique), d'un expert pédagogique du Ministère, d'un ingénieur 'constructions' de la CTB, et du personnel d'appui (comptable, secrétaires, chauffeurs, plantons). L'UGP dépend directement du cabinet du Ministère de l'enseignement primaire et secondaire (MEPS) et travaille en étroite collaboration avec les DG EST et DG BP (Bureau Pédagogique). L'homologue 'AT infrastructures' dépend directement de la DG EST et l'homologue pédagogique dépend directement de la DG BP.

Lors de la nouvelle restructuration mise en place en mars 2010 la DG EST a été supprimée

Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL)

La SMCL assure la responsabilité de suivi opérationnel et stratégique du projet. Elle est composée entre autre :

- du représentant du Ministère des Relations extérieures et de la Coopération, président et ordonnateur du projet (entité responsable du suivi financier de l'exécution du projet pour le gouvernement burundais);
- du représentant de la CTB, co-ordonnateur du projet;
- du représentant du Ministère de l'enseignement en charge des ESTP ;

1.3 Objectif de l'évaluation finale

Conformément au Dossier Technique et Financier de l'intervention « Appui à l'Enseignement secondaire technique et professionnel », une évaluation finale (EF) est prévue pour début septembre 2010.

Les objectifs de l'EF sont les suivants :

- évaluer les accomplissements du projet au niveau des objectifs et des résultats, se référant aux indicateurs du cadre logique ;
- évaluer les parcours des élèves ayant conclu leur cycle d'enseignement technique dans les écoles appuyées par le projet ;
- évaluer les modalités de mise en œuvre et de gestion du projet ;
- évaluer le degré et la qualité de participation des différents stakeholders, ainsi que le degré d'appropriation de l'intervention par le partenaire ;
- analyser la synergie et la complémentarité du projet avec le portefeuille 'éducation' de la coopération belge et les interventions des autres bailleurs ;
- analyser la prise en compte des recommandations de l'évaluation mi-parcours ;
- synthétiser les leçons clés et les meilleures pratiques tirées du projet qui pourraient concerner d'autres projets futurs et le portefeuille 'éducation' de la coopération belge ;
- alimenter le rapport final du projet qui sera approuvé par la SMCL ;

1.4 Implication des *stakeholders* durant l'évaluation finale

Les différents groupes d'intérêt sont :

- la SMCL
- le MEPS (DG – BEET et administrations locales)
- les enseignants et les gestionnaires des écoles
- les élèves des écoles
- les entreprises du secteur privé et les institutions et organisations qui embauchent les lauréats
- les responsables de coopération près de l'Ambassade de Belgique
- les autres intervenants – y compris les bailleurs - dans le secteur de l'éducation

Collaboration entre les différents groupes d'intérêt

Le projet ensemble avec le MEPS et les gestionnaires des écoles poursuivent les mêmes objectifs, à savoir améliorer qualitativement et quantitativement l'enseignement technique. Le projet exécute les différentes actions qui ont été programmées par les différentes instances partenaires.

Le projet fait le rapport des activités réalisées et à réaliser deux fois par an à la SMCL. Celle-ci apprécie l'état d'avancement des activités du projet, approuve les plans d'activités du projet, approuve les ajustements ou les modifications éventuels des résultats intermédiaires, fait des recommandations aux autorités compétentes des deux parties dans le cadre de la mise en œuvre du projet et de l'atteinte de son objectif spécifique. Elle initie des missions d'évaluation ou d'audit financier, veille au bon déroulement de l'exécution du projet et supervise la clôture du projet et enfin approuve le rapport final.

Le projet – tout en développant ses activités – appuie les écoles dans la formation des élèves des écoles techniques dans le domaine spécifique de leur métier futur et appuie leur intégration dans le monde de l'emploi ou la création d'un auto emploi.

Grâce au programme de constructions et réhabilitations le projet contribue également à l'amélioration de la qualité de vie des élèves et favorise un environnement favorable à un enseignement de meilleure qualité.

Implication dans l'EF

Les différents stakeholders devront être consultés au courant de l'évaluation finale.

1.5 Zone d'intervention & bénéficiaires à visiter

Le projet a une couverture nationale. L'équipe d'évaluation doit visiter les responsables du Ministère (MEPS) ainsi que du BEET (Bureau d'étude de l'enseignement technique), ainsi qu'un nombre représentatif des écoles technique appuyées et non appuyées. En outre, l'équipe d'évaluation doit

rencontrer les autres intervenants dans le secteur de l'éducation et du secteur privé, ainsi que les responsables de coopération à l'ambassade de Belgique.

1.6 Critères à étudier

1.6.1 Critères de base

1.6.1.1 Pertinence

Deux aspects devraient être examinés:

- La conception du projet est-elle encore en accord avec les politiques et stratégies nationales (CSLP, plans de développement, stratégies sectorielles nationales, politiques d'égalité entre femmes et hommes, environnement, économie social, droits d'enfants et les OMD) ?
- Le projet est-il en accord avec les politiques et stratégies du donneur belge ?

L'équipe EF devrait fournir une réponse à la question si le projet est pertinent et quelles mesures devraient éventuellement être prises pour continuer l'aide des bailleurs de fonds dans le domaine de l'enseignement et de la formation technique et professionnelle.

1.6.1.2 Efficience

Les questions suivantes sont cruciales afin de vérifier dans quelle mesure le projet a respecté sa planification, dans différents domaines et à différents niveaux.

- Les inputs (finances, ressources humaines, équipement) sont-ils implémentés suivant la planification ?
- Les activités sont-elles implémentées en respectant le calendrier proposé ?
- Les contributions sont-elles gérées correctement ?
- La qualité des activités est-elle satisfaisante ?
- Les résultats atteints respectent-ils les indicateurs ?

L'EF est supposée se prononcer sur l'efficience de l'intervention de coopération et la certitude que les activités et les résultats ont été acquis dans les domaines suivants :

- infrastructures
- équipements
- maintenance
- formations

1.6.1.3 Efficacité

Les questions clés pour évaluer l'efficacité du projet sont:

- Dans quelle mesure l'objectif spécifique (OS) est-il atteint, se référant aux indicateurs ?
- Dans quelle mesure l'implémentation du projet répond-elle aux problèmes, besoins et priorités des bénéficiaires ?
- Dans quelle mesure les bénéficiaires sont-ils satisfaits des résultats du projet ?

L'équipe EF devrait se prononcer par rapport à la réalisation de l'objectif spécifique et l'utilisation par les bénéficiaires des résultats. L'équipe EF expliquera - si nécessaire - les raisons qui expliquent pourquoi l'objectif spécifique et/ou les résultats n'ont pas été atteint(s). Ces facteurs qui freinent la réalisation du projet seront profondément analysés et des solutions durables devront être formulées avant d'envisager des interventions futures dans le domaine de l'enseignement technique.

1.6.1.4 Durabilité

L'évaluation de la durabilité implique l'examen des éléments suivants :

- Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué / contribue-t-il à la durabilité sur le plan social, culturel, politique, technique, économique, environnemental, institutionnel et/ou organisationnel ?
- Dans quelle mesure les intéressés sont-ils capables et prêts à garder les facilités opérationnelles et à assurer la continuation des activités ?
- Dans quelle mesure les solutions proposées et les recommandations formulées par le projet, la commission d'évaluation à mi-parcours (2007) et l'audit de Deloitte (2010) sont-elles

appliquées par les bénéficiaires?

L'équipe EF fournira un rapport reprenant les mesures prises par le partenaire qui attestent de la continuation du flux des bénéfices et soutien produits par le projet.

1.6.1.5 Cohérence

Les questions à formuler sont:

- *Les stratégies et approches d'autres bailleurs de fonds (niveau international ou bilatéral indirect) sont-elles cohérentes avec les stratégies et approches de la CTB pour des projets avec objectifs similaires ?*
- *Les stratégies et approches de la CTB sont-elles cohérentes pour des projets de la même zone d'intervention?*
- *Y-a-t-il une synergie à promouvoir entre les projets ou programmes dans la même zone d'intervention ou avec les mêmes objectifs ?*

L'équipe EF formulera des commentaires et recommandations sur la cohérence du projet et – si nécessaire – sur des éventuelles contradictions ou synergies entre les projets qui devraient être respectivement évitées ou soutenues.

1.6.1.6 Impact

L'impact se réfère aux implications à long terme de l'intervention de développement sur son environnement au sens large du terme et sa contribution à l'objectif global initialement prévu. L'impact dépasse la zone d'intervention et les bénéficiaires initialement prévus.

1.6.2 Critères HARMO permettant de renforcer l'efficacité de l'aide

1.6.2.1 Harmonisation

Le projet a-t-il fait des arrangements communs avec d'autres bailleurs de fonds, concernant un ou plusieurs aspects suivants: planification des activités, planification des flux d'aide, financement des activités, versement des flux d'aide, suivi et évaluation des activités et flux d'aide, reportage sur les activités et les flux d'aide, joint trainings, joint approches ou capacity building, joint missions ?

L'équipe EF devrait faire des recommandations au MEPS, à la SMCL et à la CTB-BXL, par rapport à des activités qui pourraient améliorer l'harmonisation entre bailleurs

1.6.2.2 Alignement

Le projet, s'aligne-t-il sur les systèmes et procédures nationales en matière de gestion des finances publiques, de comptabilité, de passation des marchés, d'audit, de rapportage, de monitoring et d'évaluation ?

Le projet, renforce-t-il les capacités de gestion en matière de monitoring & d'évaluation, de rapportage, de passation des marchés, de comptabilité, des ressources humaines, des finances, du développement d'entreprise ?

L'équipe d'évaluation finale devrait donner des indications claires sur les mesures possibles renforçant l'alignement du projet.

1.6.2.3 Gestion axée sur les résultats

Le projet base-t-il sa programmation sur les résultats et les cadres d'évaluation des performances du pays partenaire?

Les deux partenaires, se focalisent-ils sur les résultats pendant toutes les phases du projet: planning, mise en œuvre, monitoring, évaluation et rapportage ? Le dialogue, est-il focalisé sur l'obtention des résultats pendant toutes les phases du projet ?

L'équipe EF devrait donner un feedback par rapport à l'utilisation des systèmes de monitoring, évaluation et rapportage.

1.6.2.4 Responsabilité mutuelle

Le projet donne-t-il des informations transparentes et compréhensibles sur les dépenses financières, la comptabilité, les revenus, les dépenses ainsi que sur les progrès du projet par rapport aux activités, aux résultats, aux objectifs, rapports d'audit ?

L'institution partenaire transmet-elle au projet toutes les informations nécessaires et utiles pouvant

influencer les activités du projet et rapporte-t-elle les réalisations du projet aux autorités nationales, aux autorités locales et aux bénéficiaires?

La SMCL fonctionne-t-elle de l'une ou l'autre de ces manières: réunions régulières, respect de l'opinion de l'institution partenaire, évaluation conjointe des progrès du projet, respect des engagements, suivi du projet par rapport aux nouvelles tendances ?

L'équipe EF devra faire des recommandations, au partenaire, à la SMCL et la CTB-BXL en vue d'améliorer dans le futur et dans d'autres projets le cadrage de la responsabilité mutuelle de chaque partie concernée.

1.6.2.5 Appropriation

Le projet est-il implémenté via une institution partenaire?

Y a-t-il eu une analyse des capacités de l'institution partenaire (capacité d'audit, analyse de la situation, analyse des participants, analyse des bénéficiaires)?

L'institution partenaire exerce-t-elle le leadership dans l'implémentation du projet ?

Le projet renforce-t-il les capacités de leadership de l'institution partenaire, concernant ces tâches de coordination ?

L'équipe EF doit indiquer les lacunes au niveau de l'appropriation de l'institution partenaire et proposer ensuite des mesures pour renforcer 'l'empowerment' de l'institution partenaire pour des interventions futures dans l'enseignement technique

1.6.3 Thèmes transversaux

1.6.3.1 Égalité entre femmes et hommes

L'équipe EF devrait développer une analyse de genre selon les aspects suivants :

Les hommes et les femmes bénéficient-ils de la même manière du projet (formation, renforcement des capacités,...) ?

Les femmes jouent-elles un rôle actif dans le projet ou y participent-elles seulement d'une manière passive? ?

Le projet favorise-t-il le recrutement des femmes ?

Le projet respecte-t-il les politiques nationales en matière de genre ?

1.6.3.2 Environnement

Les aspects devant être étudiés sont :

L'utilisation de services, technologies, produits ou méthodes respectueuses de l'environnement. Si le projet utilise des approches néfastes pour l'environnement, y a-t-il d'autres alternatives plus respectueuses de l'environnement ?

Le respect des mesures de sécurité pendant les activités;

Le respect de la législation en matière de politiques environnementales;

L'utilisation et/ou la gestion durable des ressources naturelles;

L'équipe EF devrait être capable de rapporter si le projet a contribué à la protection de l'environnement et dans l'affirmatif quelles mesures ont été prises pour améliorer le respect de cet environnement

1.6.3.3 Économie sociale

Le critère d'économie sociale analyse les aspects suivants du projet :

Quelle est la finalité des services et résultats délivrés (directement ou indirectement) par le projet ? Sont-ils plutôt sociaux ou économiques ? Comment ces bénéfices sont-ils redistribués parmi les bénéficiaires ?

Quelles sont les caractéristiques des bénéficiaires ? Le projet est-il destiné aux pauvres ou aux plus pauvres ?

Le projet est-il réalisé en lien avec le secteur privé?

Dans quelle mesure le projet facilite-t-il la participation de la société civile ?

Le projet respecte-t-il un processus démocratique de prise de décision ?

Le projet opère-t-il dans un environnement décentralisé ?

L'équipe EF devrait se focaliser sur les obstacles dans le but de proposer des mesures visant à améliorer la participation de la société civile et renforcer les critères d'économie sociale.

1.7 Méthodologie de l'évaluation finale

Le consultant international suggérera le plan d'étude et les outils permettant de mesurer les critères susmentionnés.

L'équipe EF commencera par réviser la stratégie d'intervention en se référant au cadre logique. L'élément central de l'EF est l'analyse des critères de base (1), les critères HARMO (2) et les critères applicables aux thèmes transversaux (3).

Le plan d'étude suggéré par le consultant international comprend la transformation des critères d'évaluation en questions relatives à l'évaluation qui seront à leur tour traduites en un ensemble d'indicateurs, à vérifier au moyen d'outils de collecte de données.

Les conclusions qui en résulteront apporteront des réponses aux questions relatives à chaque critère d'évaluation, qui seront traduites en recommandations et/ou enseignements tirés.

Les recommandations/enseignements tirés sont destinés au(x) partenaire(s), au projet, à la CTB (Bujumbura et Bruxelles) et au bailleur de fonds.

1.8 Délivrables de l'évaluation finale

Aide-mémoire (selon le canevas)

Projet de rapport (selon le canevas)

Rapport final à remettre au partenaire, à la SMCL, au projet, et à la CTB (Bujumbura et Bruxelles)

1.9 Période et durée de l'évaluation finale

L'intervention se déroulera au mois de septembre 2010.

- 2 jours de voyage pour l'expert international (ne sont pas pris en charge par la CTB)
- 12 jours sur le terrain pour l'expert international
- 12 jours sur terrain pour l'expert national avec 2 jours de rédaction de rapport
- 8 jours en Europe (briefing, débriefing et rapportage)

	Jours de voyage	Mission sur le terrain (dans le pays partenaire)	Europe (ou hors du pays partenaire)
Consultant international	2	12	8
Consultant local	0	12	0

1.10 Déroulement de l'évaluation finale

Le chef de l'équipe EF sera responsable des activités suivantes :

Briefing au siège de la CTB et à la Représentation (avec l'instance partenaire, le Représentant résident, l'équipe EF, l'intervention). Discussion des objectifs, du programme et de la méthodologie de l'EF.

Révision des documents.

Visites sur le terrain

L'évaluation aura lieu essentiellement à Bujumbura avec des déplacements dans trois écoles ayant directement bénéficié des activités du projet depuis le début de sa mise en œuvre et deux écoles qui n'ont pas bénéficié d'un appui direct. Les visites de terrain sont organisées en collaboration avec les

écoles (rentrée scolaire 2010 – 2011) et la direction du projet. Les déplacements devront être précisés dans le planning de l'évaluation et seront discutés et acceptés lors de la première séance de travail à Bujumbura avec l'expert international.

Collecte de données au niveau des bénéficiaires, du personnel de l'intervention, des autorités et des institutions partenaires.

Débriefing à la Représentation et remise de l'Aide-mémoire.

Rédaction du rapport EF et envoi d'un projet à la CTB.

Débriefing au siège de la CTB, présentation des constatations, conclusions et recommandations/enseignements tirés.

Intégration dans le rapport EF des commentaires formulés par le Comité de Qualité.

Transmission du rapport final à la CTB.

Finalisation des formalités administratives et financières.

1.11 Composition de l'équipe d'évaluation finale

1.11.1 Équipe de référence

Une équipe de référence soutient l'équipe EF et se compose des membres suivants :

Dans le pays partenaire : le représentant résident

À Bruxelles : conseiller sectoriel/géographique et gestionnaire du processus M & E

1.11.2 Équipe d'évaluation finale

L'équipe EF se compose des membres suivants :

Chef d'équipe-consultant international : voir profil ci-dessous

Consultant national : voir profil ci-dessous

1.11.3 Profils & responsabilités des consultants

Consultant international

Profil

Le consultant sera titulaire d'un diplôme universitaire de niveau Master avec un profil éducateur – formateur ou équivalent par expérience.

Le consultant international disposera d'une expertise solide et diversifiée dans le domaine d'expertise spécifique requis, notamment une expérience en matière d'évaluation participative de projets complexes (au moins 3 évaluations similaires).

Le consultant international possédera au minimum 10 années d'expérience dans la coopération au développement.

Le consultant international a une connaissance générale du cadre institutionnel lié aux écoles techniques et professionnelles et de l'implication du secteur privé dans ce domaine (acteurs impliqués, relations, législation, procédures, etc).

Le consultant international a une expérience attestée dans le domaine de l'enseignement technique, à savoir l'organisation de l'enseignement, les méthodes d'enseignement, la didactique et l'évaluation.

Le consultant international s'exprimera aisément, tant oralement que par écrit, en français.

Tâches

Le consultant international assumera la responsabilité de ses constatations, conclusions, recommandations et enseignements tirés. Il/elle sera notamment en charge des tâches suivantes :

- coordonner l'équipe EF ;
- superviser la rédaction du projet de rapport EF, en garantir la qualité technique ;
- veiller à ce que tous les stakeholders pertinents soient impliqués dans la mission ;
- garantir l'évaluation des critères de base (cohérence, pertinence, efficacité, efficacité, durabilité et impact) ainsi que d'autres critères mentionnés au chapitre 6 ;
- produire un résumé des principales conclusions et recommandations à soumettre aux réunions de débriefing ;
- assurer la rédaction du rapport EF et le compléter ;

Tous les documents seront rédigés en français.

Consultant national (il sera recruté par la représentation)

Profil

Le consultant national sera de préférence titulaire d'un diplôme universitaire

Il sera spécialisé en gestion de projets (planning, suivi, administration, budgétisation, etc.)

et possédera une expertise dans le domaine de la logistique de la formation technique et professionnelle ainsi qu'une bonne expérience de l'évaluation participative.

Le consultant national jouira d'une large expérience en formation et une expérience du secteur privé.

Le consultant national s'exprimera aisément, tant oralement que par écrit, en français et en kirundi.

Il aura des connaissances en informatique (environnement Windows et particulièrement le logiciel Excel).

Tâches

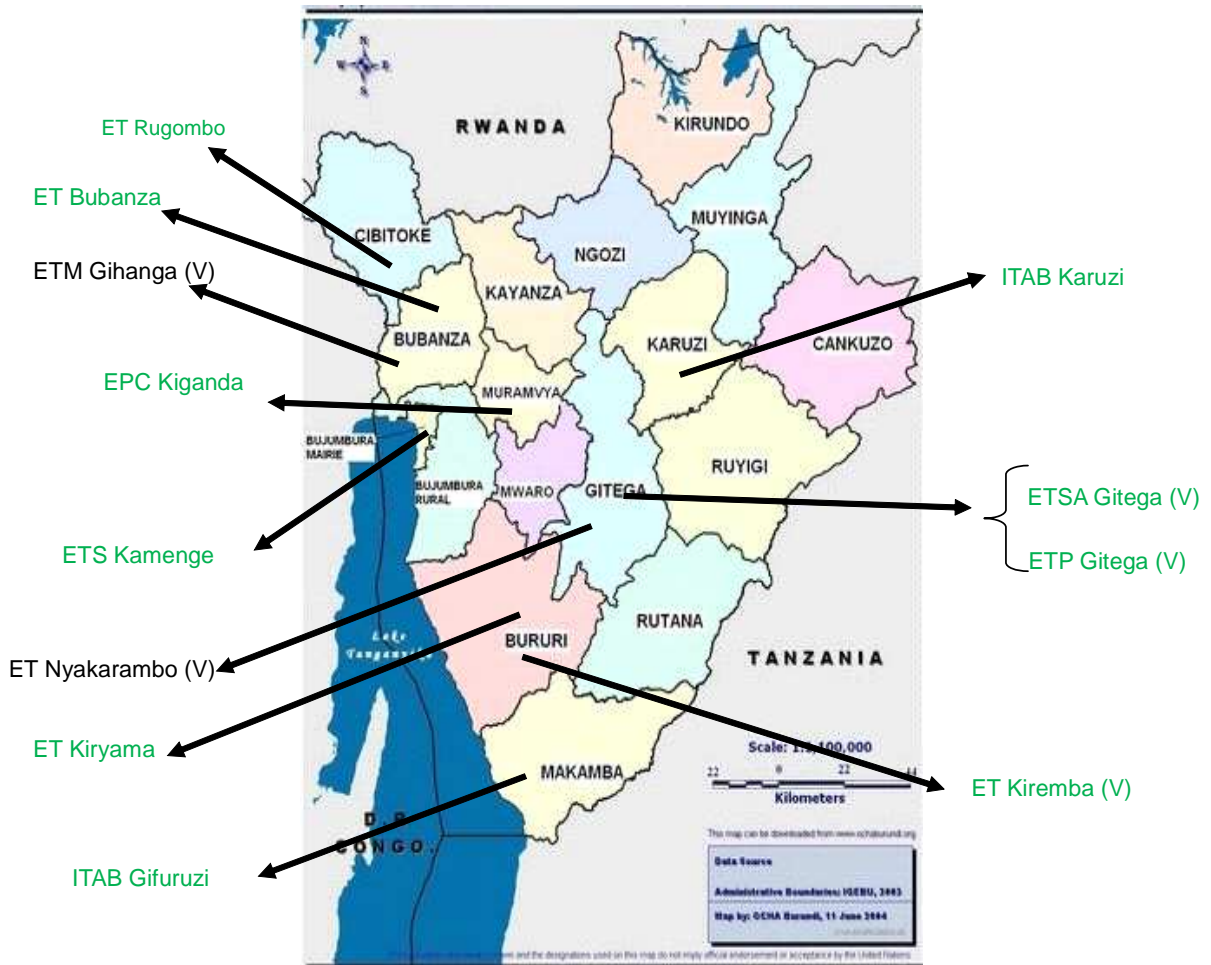
Le consultant national assistera le consultant international pour les tâches suivantes :

- compréhension du contexte socioculturel
- contribution à la rédaction du rapport EF
- contacts avec les élèves, enseignants, encadreurs et directions des écoles et autres stakeholders

2. Carte géographique

1.1 Zone d'intervention et bénéficiaires visités

DISTRIBUTION DES ECOLES TECHNIQUES ET PROFESSIONNELLES BENEFICIAINT D'UN APPUI EN REHABILITATION ET CONSTRUCTION



En vert	Ecole appuyée
En noir	Ecole non appuyée
(V)	Ecole visitée

3. Liste des personnes / organisations consultées

Agenda de la mission d'évaluation finale

Première semaine: du 15 septembre au 18 septembre 2010

Jour et date	Heure et lieu	Activité	Personnes
Mercredi 15 septembre 2010	8 h 10.40 h – 19 h Bruxelles – Bujumbura Résidence Kiriri	Départ domicile, arrivée à l'aéroport 2 h avant le départ Voyage Brussels Airlines	Ben Van Baren
Jeudi 16 octobre	8.30 h Bureau CTB 10.30 h BEET 14 h 15 h	Briefing au Bureau du projet AESTP Discussion de l'agenda au bureau de l'UGP, bâtiment BEET Réunion de travail avec UGP	Ben van Baren Prudence Ndayishimiye Patrick DeWulf Philippe Pire Samuel Nzokiranteveye
Vendredi 17 septembre	9 h 14 h 15 – 17 h	Réunion avec le chargé de la coopération belge, Conseillers pédagogiques du BEET, Ancien Président de la Chambre de commerce et Consul de Malawi	Jean Jacques Quairiat Paul Niyungeko Seconde Harinayandi Damien Bahenda Gilbert Bashirahishize Helménegilde Ndikumasabo

Deuxième semaine : du 19 au 25 septembre 2010

Jour et date	Heure et lieu	Activité	Personnes
Lundi 20 septembre	8.30 Bujumbura - 10.30 – 14 h 15 – 17 h	Rencontre Ministre de l'EPS Rencontre représentant Résident de la CTB Rencontre avec le coordonnateur de l'AEP Discussion avec le Directeur d'intervention de l'AESTP	Ben van Baren Prudence Ndayishimiye Ministre Paul Van Impe Edwin Hendricks Lorenzo Giacomini Samuel Nzokiranteveye
Mardi 21 septembre	8.30 – 10 h 10 – 12 h 15h 16h 17h	Entreprises BAMA Metalusa Expert en planification du ministère de l'éducation Représentant APEFE Représentants des associations	Pierre Nsengiyumva Charles ntahomvukiye Pierre France Serges Cunnen Prosper Ntema Gilbert Nzambimana Octavie Karadereye Aimable havyarimana Emmanuel Nkurunziza Félix Barasaba René Nkurunziza Etienne Butoyi

Jour et date	Heure et lieu	Activité	Personnes
Mercredi 22 septembre	9h 11h 15h	Ancien président du SMCL DELCO AESTP Directeur ETM Gihanga	Jean Karonkano Patrick DeWulf Jacques Mbonabuca Philippe Ntirubimbuto
Jeudi 23 septembre	Gitega 10.30 – 12 h30 14h – 17h	Visite ETP Gitega, Directeurs, professeurs, Responsable UCP Visite ETSA Gitega, Directeurs, Élèves	Serges Nkurunziza Adrien Nindorera, DT Philbert Nkurunziza, UCP Innocent nzambimana Pascal Mabuye Jean Albert Samoya Gaspard Mbonankira Ildephonse Nshamaje Ecuisie Ndayishimiye Clément Nzosaba Engebert,DT Jean Berchmans Lucien Mutama Jean Désiré Cielo Nibizi
Vendredi 24 septembre	ETM Nyakarambo Matinée Après-midi ETS Kiremba-sud 16 – 18.30 h	Visite Lycée technique de Nyakarambo, Directeurs, professeurs Visite Lycée technique de Kiremba-Sud, Directeurs, Responsable UCP, Professeurs, élèves	Déo Nshimirimana, Dir. Esaie Nakumuryango, DT Léonard Buyondi Déo Bukuru, Dir. Justin Ndabihawenimana, DT Mélance Niyongabo Jean Claude Ndayishimiye Athanasie Nintunze Alphonse Mbazumutima Dieudonné Amissi Steven Manirakiza Ezechiel Nshimirimana Désiré Nkurunziza Josélyne Niyokwizera Emelyne Kamariza

Troisième semaine : du 26 au 30 septembre 2010

Jour et date	Heure et lieu	Activité	Personnes
Lundi 27 septembre	8.30 – 13 h BEET	Réunion avec le DG AF Réunion avec le Secrétaire général du Ministère Chargé du suivi du FCE et appui conseil au dialogue sectoriel	Bigirimana Liboire Gashamura Jean de Dieu Ed Lamotte
Mardi 28 septembre	9 – 11.30 h	Rédaction de l'aide mémoire	
Mercredi 29 septembre	8.30 – 12 h	Restitution de l'aide mémoire de la mission d'évaluation	Patrick De Wulf Philippe Pire Samuel Nzokirantevye Jean Karonkano Jean Marie Sahabo Prosper K. Ntema Jean Claude Jonya Edwin Hendricks Prudence Ndayishimiye Ben van Baren

Bruxelles, 30 septembre 2010

Jour et date	Heure et lieu	Activité	Personnes
octobre	14 – 16.30 h CTB Bruxelles	Réunion de Debriefing au siège de la CTB	

4. Documents et rapports consultés

2.1	République du Burundi, Ministère de l'éducation nationale et de la culture, Bureau de planification de l'éducation : Indicateurs 2005 / 2006 sur l'enseignement au Burundi. Publié avec l'appui du Fonds d'expertises de la coopération belge, Bujumbura, janvier 2007
2.2	RESEN Burundi 2007 : Résumé exécutif (17 pages)
2.3	BTCCTB : Burundi, 6 ^{ème} mission conjointe du secteur de l'éducation 6 – 11 mai 2007: Rapport de mission, Bujumbura, mai 2007
2.4	Coopération Belgique – Burundi. Annexe au procès-verbal de la Commission mixte Belgique-Burundi de coopération au développement : Programme indicatif de coopération 2007 – 2009 (PIC)
2.5	Direction Générale de la Coopération et du Développement : Directive pour la migration des interventions en cours vers le troisième contrat de gestion
2.6	Republic of Burundi : Interim Strategic Framework for Accelerating Economic Growth and Reducing Poverty (Interim PRSP), novembre 2003
2.7	République du Burundi ; Cadre stratégique de croissance et de lutte contre la pauvreté – SCLP, septembre 2006
2.8	République du Burundi, Ministère de l'éducation nationale et de la culture : Première esquisse pour un plan sectoriel à l'horizon 2015, juillet 2007
2.9	BTCCTB Burundi : Matrice bailleurs éducation 25 janvier 2006
2.10	CTB, Rapport d'évaluation à mi parcours du projet AESTP
2.11	MINEDUC, Projet de plan sectoriel de l'éducation (2009-2016)
2.12	DELOITTE, Rapport d'audit du projet AESTP, juillet 2010.