

DOSSIER TECHNIQUE ET FINANCIER

APPUI COMPLEMENTAIRE A LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET TECHNIQUE (ACFPT)

BURUNDI

CODE DGD : NN 30 140 25
CODE NAVISION : BDI 13 078 11



LA COOPÉRATION
BELGE AU DÉVELOPPEMENT **.be**

TABLE DES MATIÈRES

ABRÉVIATIONS	4
GLOSSAIRE :	6
RÉSUMÉ	7
FICHE ANALYTIQUE DE L'INTERVENTION	8
1 ANALYSE DE LA SITUATION	9
1.1 LE CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE	9
1.2 LE MARCHÉ DE L'EMPLOI.....	9
1.3 POLITIQUES EN MATIÈRE D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE, ENSEIGNEMENT DES MÉTIERS ET FORMATION PROFESSIONNELLE : UN CARREFOUR ENTRE LE SECTEUR D'ÉDUCATION ET LE SECTEUR ÉCONOMIQUE.....	10
1.4 APERÇU SUR L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE, L'ENSEIGNEMENT DES MÉTIERS ET LA FORMATION PROFESSIONNELLE	12
2 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	18
2.1 PRINCIPES D'INTERVENTION.....	18
2.2 CONCEPTS ET MÉTHODOLOGIES D'INTERVENTION	22
2.3 BÉNÉFICIAIRES.....	27
2.4 ORGANISATIONS PARTENAIRES	27
2.5 LOCALISATION.....	27
3 PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE	28
3.1 OBJECTIF GÉNÉRAL	28
3.2 OBJECTIF SPÉCIFIQUE	28
3.3 RÉSULTATS ATTENDUS	28
3.4 ACTIVITÉS À METTRE EN ŒUVRE.....	28
3.5 INDICATEURS ET SOURCES DE VÉRIFICATION.....	44
3.6 ACTEURS INTERVENANT DANS LA MISE EN ŒUVRE	46
3.7 ANALYSE DES RISQUES.....	47
4 RESSOURCES	51
4.1 RESSOURCES FINANCIÈRES	51
4.2 RESSOURCES HUMAINES	54
4.3 RESSOURCES MATÉRIELLES.....	58
5 MODALITÉS D'EXÉCUTION	59
5.1 CADRE LÉGAL ET RESPONSABILITÉS ADMINISTRATIVES	59
5.2 STRUCTURES DE PILOTAGE ET D'EXÉCUTION.....	59
5.3 GESTION FINANCIÈRE	63
5.4 DÉPENSES AVANT CMO	66
5.5 GESTION DES MARCHÉS PUBLICS	66
5.6 MONITORING.....	68
5.7 REVUES (ÉVALUATIONS) ET AUDITS	69
5.8 MÉCANISMES D'ADAPTATIONS AU DTF	71
5.9 CLÔTURE DE LA PRESTATION	71
6 THÈMES TRANSVERSAUX	72
6.1 ENVIRONNEMENT	72
6.2 GENRE	73

6.3	HIV / SIDA	75
7	ANNEXES	76
7.1	CADRE LOGIQUE.....	76
7.2	CHRONOGRAMME	85
7.3	TDR PERSONNEL LONG TERME.....	86
7.4	ORGANIGRAMME DU MEBSEMFP A.....	103
7.5	NOTE DE RÉFLEXION SUR LES MÉCANISMES ET MODÈLES D'INSERTION DES LAURÉATS CEM-CFP ET D'AUTOFINANCEMENT	104
7.6	GENDER BUDGET SCAN.....	117

ABRÉVIATIONS

ABGLC	Appui à la Bonne Gouvernance et la Lutte contre la Corruptions – notamment son volet d'appui à la fonction d'audit interne au Burundi
AEP	Appui à l'Education Professionnelle
ACFPT	Appui Complémentaire à la Formation Professionnelle et Technique
AESTP	Appui à l'Enseignement Secondaire Technique et Professionnel
AFPT	Appui à la Formation Professionnelle et Technique
APEFE	l'Association pour la Promotion de l'Education et de la Formation à l'Etranger
ATI	Assistant Technique International
ATN	Assistant Technique National
BEET	Bureau Pédagogique pour l'Enseignement Technique
BISEM	Bureau des Infrastructures Scolaires, des Equipements et de la Maintenance (structure du MEBSEMFP)
BIT	Bureau International du Travail
CDCP	Centre de Développement des Compétences Professionnelles
CDCTP	Centre de Développement des Compétences Techniques et Professionnels
CGMP	Cellule de Gestion des Marchés Publics
CEM	Centre d'Enseignement des Métiers
CFP	Centre de Formation Professionnelle
CMO	Convention de Mise en Œuvre
CTB	Coopération Technique Belge
CSLP	Cadre Stratégique de Croissance et de Lutte Contre la Pauvreté
DAO	Dossier d'appel d'offre
Delco	Délégué ou de la Déléguée à la Cogestion
DEMFP	Direction de l'Enseignement des Métiers et de la Formation Professionnelle
DET	Direction de l'Enseignement Technique
DGAETEMFP	Direction Générale de l'Alphabétisation, de l'Enseignement Technique, de l'Enseignement des Métiers et de la Formation Professionnelle
DGD	Direction Générale de la Coopération au Développement et Aide Humanitaire
DI	Directeur l'Intervention
DTF	Dossier Technique et Financier
EFPT	Education et Formation Professionnelle et Technique
EMFP	Enseignement des Métiers et Formation Professionnelle
ET	Education Technique
ETEMFP	Enseignement Technique, Enseignement des Métiers et Formation Professionnelle
FCE	Fonds Commun Education

FIE	Formation Initiale des Enseignants
FP	Formation Professionnelle
FTP	Formation Technique et Professionnelle Remarque : au Burundi le secteur FTP, étant un sous-secteur du secteur de l'éducation, est souvent désigné comme le sous-secteur ETEMFP (Enseignement Technique, Enseignement des Métiers et Formation Professionnelle)
GERME	Gérer Mieux votre Entreprise
GRH	Gestion des Ressources Humaines
GSE	Groupe Sectoriel Education
GT	Groupe Thématique
kW	Kilowatt
MCB	Manuel de Construction des Bâtiments
MCH	Microcentrale hydroélectrique
MEBSEMFP	Ministère de l'Enseignement de Base et Secondaire, de l'Enseignement des Métiers, de la Formation Professionnelle et de l'Alphabétisation
M&E	Monitoring et Evaluation
MSNDPHG	Ministère de la Solidarité Nationale des Droits de la Personne Humaine et du Genre
NEPAD	Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique
ONG	Organisation non-gouvernemental
PAIOSA	Programme d'Appui Institutionnel et Organisationnel au Secteur Agricole burundais
PAORC	Projet d'Appui aux Organisations burundaises par le Renforcement des Compétences des Ressources Humaines
PNG	Politique Nationale Genre
PIB	Produit Intérieur Brut
PSDEF	Plan Sectoriel de Développement de l'Education et de la Formation
PTF	Partenaire Technique et Financier
PV	Photovoltaïque
SMCL	Structure Mixte de Concertation locale
SNRC	Stratégie Nationale de Renforcement de Capacités
TdR	Termes de Références
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
UAP	Unité d'Appui Pédagogique (nouvelle appellation de l' « Unité de Production ») d'un CEM-CFP ou d'une école technique
UGP	Unité de Gestion de Projet
USD	American Dollars

GLOSSAIRE :

L'**Enseignement Technique (ET)** désigne toutes les formes et tous les degrés ou intervient, outre l'acquisition de connaissances générales, l'étude des techniques et des sciences connexes et de compétences pratiques. L'ET accueille les lauréats de l'école fondamentale ayant satisfait aux critères d'orientation dans les écoles techniques.

La **Formation Professionnelle (FP)** est défini comme un ensemble de processus menés pour acquérir les compétences nécessaires en vue de :

- faciliter l'accès à un emploi salarié ou indépendant avec qualification professionnelle ;
- améliorer et renforcer les capacités professionnelles des travailleurs en activité ou faciliter leur reconversion professionnelle ;
- développer de nouvelles compétences en rapport avec l'évolution technique et technologique des milieux socio-économiques, permettant d'initier de nouvelles activités génératrices de revenus.

La Formation Professionnelle est organisée au Burundi au sein des Centres de Formation Professionnelle (CFP) et accueille les lauréats de l'école fondamentale ayant satisfait aux critères d'orientation dans les CFPs, les lauréats des Centres de Métiers désireux de rehausser leur compétences professionnelles, ainsi que les travailleurs en activité.

Les **Centres de Métiers (CEM)** est le stade initial de formation en métiers. Cette formation est essentiellement pratique et permet aux bénéficiaires de s'intégrer rapidement dans la vie socio-économique par l'initiation aux métiers et l'organisation de l'autoproduction et l'auto-emploi ou de suivre une formation professionnelle. Cet enseignement répond aux besoins des communautés de base en ce qui concerne les activités de type artisanal : manuel, administratif ou commercial. Le CEM s'adresse à tout personne désireuse d'acquérir ou de rehausser des compétences pratique ainsi que celle voulant se reconvertir professionnellement. Ils sont accessibles aux élèves ayant quitté l'école fondamentale ou ayant échoué à l'examen de fin de cycle de l'Ecole Fondamentale. Dans la structure actuelle il existe des CEM 1 avec des filières de bases (4 modules) et des CEM 2 offrant des formations plus spécifiques (8 modules).

RÉSUMÉ

Le projet Appui Complémentaire à la Formation Professionnelle et Technique (ACFPT) se positionne explicitement dans la continuité et l'approfondissement des appuis de la coopération bilatérale belge en faveur du sous-secteur Enseignement Technique, Enseignement des Métiers et Formation Professionnelle (EEMFP) burundais. Il permet de tester des approches et scénarios d'intervention additionnelles au projet Appui à la Formation Professionnelle et Technique (AFPT) afin de réunir plus de conditions de succès pour les réformes en cours dans ce sous-secteur EEMFP.

En mettant à profit et consolidant les acquis des projets précédents, le projet ACFPT appuiera la Direction Générale de l'Alphabétisation, de l'Enseignement Technique, de l'Enseignement des Métiers et de la Formation Professionnelle (DGAEMFP) pour démontrer le succès des Centres de Métiers (CM) et Centres de Formation Professionnelle (CFP) d'une approche intégrée comprenant les aspects de qualité, adéquation de l'offre de formation EMFP, la bonne gouvernance et une insertion efficace. Dès l'investissement initial, l'approche vise une optimisation réelle des possibilités, d'efficacité et d'efficacité des centres par une application des principes de '*rentabilité*' ou de '*value for money*'.

Le but est que d'ici fin 2018, 14 centres CM - CFP puissent fonctionner comme 'centre exemplaire', capable de participer à la diffusion des bonnes pratiques vers les autres opérateurs de formations du réseau EFPT pour élever progressivement le niveau de qualité et de performance de l'ensemble du réseau. En plus et en complémentarité aux appuis existants la DGAEMFP sera appuyé dans son propre développement organisationnel et institutionnel, notamment dans ses fonctions centrales en pilotage, planification, contrôle de gestion, assurance qualité, gestion des ressources humaines, coordination de la maintenance des infrastructures, etc.

Afin que '*les jeunes et les adultes ont acquis des compétences techniques et professionnelles adaptées aux besoins de l'économie locale, nationale et régionale*' (objectif général), '*l'amélioration de l'accès, de la qualité, de l'insertion et de la gouvernance du sous-secteur FTP est consolidée*' (objectif spécifique) par l'engagement sur 4 lignes d'actions, repris dans 4 résultats :

- (1) Les fonctions de gestion et de pilotage et le développement organisationnel et institutionnel de la DGAEMFP sont renforcés.
- (2) La qualité de la formation délivrée par les CM-CFP et la performance de ces centres sont améliorées.
- (3) Différents mécanismes et modèles d'insertion des lauréats CM-CFP et de financement complémentaire sont développés et testés et l'institutionnalisation des bonnes pratiques est entamée.
- (4) La capacité d'accueil des CM, CFP et ET est améliorée dans les communes ciblées.

Vu que le projet ACFPT consolide les acquis du projet AFPT et que les deux projets coïncident pendant au moins 3 années, l'unité de gestion (UGP) déjà en place pour le projet AFPT, prend en charge les activités de démarrage et couvre les coûts du personnel lors des premiers 3 ans du projet ACFPT. L'UGP, dirigée par la direction de l'intervention, composée du Directeur l'Intervention (DI) et du Délégué ou de la Déléguée à la Cogestion (Delco), est appuyé par une équipe administrative et financière et une équipe technique et est ancré au sein de la Direction Générale de l'Administration de l'Enseignement Secondaire Technique, de l'Enseignement des Métiers et de la Formation Professionnelle.

Le projet dispose d'un budget de 6 million d'Euros et sera exécuté en 48 mois.

FICHE ANALYTIQUE DE L'INTERVENTION

N° d'intervention DGD	NN 3014025
Code Navision CTB	BDI 13 078 11
Institution Burundaise	Ministère de l'Enseignement de Base et Secondaire, de l'Enseignement des Métiers, de la Formation Professionnelle et de l'Alphabétisation
Durée de l'intervention	48 mois pour l'exécution (60 mois à partir de la signature de la CS)
Date de l'intervention	2014
Contribution du Burundi	En nature
Contribution belge	6 millions d'euros
Secteur (codes CAD)	11330 Education secondaire. Formation Professionnelle. Formation professionnelle élémentaire et enseignement technique au niveau secondaire ; formation sur le tas ; apprentissages.
Brève description de l'intervention	Le projet ACFPT appuie la DGAETEMFP afin de consolider les acquis des projets précédents au niveau de gestion, de qualité et d'insertion et dans son propre développement organisationnel et institutionnel. Afin de compléter les efforts au niveau de l'accès, 8 centres additionnelles seront construits/réhabilités et équipés pour devenir des centres exemplaires.
Objectif global	Des compétences techniques et professionnelles adaptées aux besoins de l'économie locale, nationale et régionale sont acquises par les jeunes et les adultes.
Objectif spécifique	L'amélioration de l'accès, de la qualité, de l'insertion et de la gouvernance du sous-secteur FTP est consolidée
Résultats	<p>(1) Les fonctions de gestion et de pilotage et le développement organisationnel et institutionnel de la DGAETEMFP sont renforcés</p> <p>(2) La qualité de la formation délivrée par les CEM¹-CFP² et la performance de ces centres sont améliorées</p> <p>(3) Différents mécanismes et modèles d'insertion des lauréats CEM-CFP et de financement complémentaire sont développés et testés et l'institutionnalisation des bonnes pratiques est entamée.</p> <p>(4) La capacité d'accueil des CEM, CFP et écoles techniques est améliorée dans les communes ciblées</p>

¹ Centre de Métiers

² Centre de Formation Professionnel

1 ANALYSE DE LA SITUATION

1.1 Le contexte socio-économique

Les analyses socio-économiques montrent que l'économie du Burundi a été frappée de plein fouet par la guerre civile et l'instabilité politique qui ont duré plus de deux décennies. Les activités du secteur industriel et manufacturier ont régressé tandis que le secteur informel s'est considérablement accru.

Ensuite, la crise financière mondiale a provoqué une dégradation de la santé financière du pays qui vivait, durant deux décennies, sous perfusion de l'aide publique au développement apportée par les partenaires. Le budget national est encore soutenu à plus de 53% par l'aide publique au développement.

Au niveau des ménages s'est installé un taux de pauvreté alarmant de 69,5% en milieu rural et 65,8% en milieu urbain qui place le Burundi parmi les trois pays les plus pauvres au monde. Burundi présente un PIB/habitant de 112 USD, moins du 1/5ème de la moyenne d'Afrique subsaharienne. L'incidence de la pauvreté est le résultat d'une multitude de facteurs parmi lesquels viennent en tête une forte inflation, une baisse continue des revenus salariaux et non salariaux, ainsi qu'une croissance démographique galopante. Les jeunes de moins de 15 ans représentent près de la moitié de la population (48%), d'où l'enjeu du développement du capital humain. Il existe un déséquilibre entre l'offre et la demande d'emploi. Ce déséquilibre est matérialisé par un taux de chômage toujours croissant, actuellement estimé à 17%.

Cependant l'économie burundaise entre dans une phase de diversification et de croissance modeste, induite par l'entrée du Burundi dans la « East African Community ». L'aménagement des routes de transport international (Goma – Bukavu – Bujumbura – Tanzanie, aboutissant à Dar Es Salam - Bujumbura – Rwanda – Uganda – Kenya, aboutissant à Mombasa) permet de réduire la durée du transport routier et facilite la croissance des activités de commerce en gros et en détail. Bujumbura est en position stratégique pour devenir un pôle régional entre l'Est du Congo et la Tanzanie et les pays d'Afrique australe. Le secteur de la construction se démarque par une croissance déjà visible et des petites unités manufacturières dans plusieurs secteurs sont en phase de démarrage. Dans ce contexte de nouvelles opportunités économiques émergent ou pourraient émerger. Cependant la situation reste fragile.

1.2 Le marché de l'emploi³

Le secteur public et privé structuré emploierait 10% de la population, le secteur informel comporterait près de 15%⁴ et le reste de la population (75%) est active dans le milieu rural (agriculture, élevage et artisanat).

Le marché de l'emploi salarié compte un total de 200.000 salariés - sur une population estimée à 8,3 millions d'habitants - dont 78.450 appartenant à la fonction publique et 120.000 seulement au secteur privé économique. Les femmes restent fortement sous-représentées dans la population salariée.

Le marché formel de l'emploi représente 1 435 entreprises (dont 230 grands contribuables) dont la position de la province de Bujumbura-Mairie est hégémonique. Elle représente 87% des entreprises, 92% des employés et 95% du chiffre d'affaires global du pays.

Les services aux entreprises et aux particuliers (réparation, transports, etc.) représentent le tiers des

³ Voir également l'Etude prospective sur l'économie burundaise, les besoins en formation et l'adéquation formation-emploi, financé par le projet AFPT.

⁴ mais ce pourcentage sous-estimerait la situation réelle

emplois du secteur privé formel du pays et ils emploient le double de salariés du secteur de la construction et le triple du commerce qui représente le plus gros chiffre d'affaires. Cependant il est attendu que l'importance de secteur de construction va se confirmer dans les années à venir avec les très nombreux chantiers de construction privés et publics dénombrés. A la quatrième position, se trouve le secteur d'agroalimentaire et l'énergie-environnement qui disposent encore d'un réservoir d'emplois à venir considérable suite à la : (1) transformation des abondantes matières premières pour l'agroalimentaire pour le marché intérieur et pour l'export ; (2) la réponse aux besoins considérables de consommation énergétique (solaire, hydraulique, etc.) et (3) l'essor programmé de l'exploitation des ressources minières à venir (dès le Code Minier acté).

Enfin les TIC représentent la 6ème filière du pays en termes d'emplois, et leur progression va se poursuivre très rapidement. Elle se trouve avant le secteur du tourisme qui n'apparaît qu'en 7ème position. Son potentiel est réel, mais il demande de telles conditions pour se révéler (environnement sécuritaire, différenciation, infrastructures, promotion, etc.) que l'essor de la filière ne sera que progressif.

Globalement, les qualifications des employés ne sont pas à la hauteur des enjeux pour les entreprises et pour le pays et le niveau moyen des salariés est très faible. Avec leur niveau actuel, la majorité des salariés ne sont pas en mesure d'appuyer les entreprises, et le pays, dans un développement accéléré. En général, les employeurs ne trouvent pas de jeunes avec la qualification recherchée et 57% des employeurs rencontrent des difficultés pour embaucher.

Cependant, près de 80% des entreprises indiquent qu'elles vont embaucher dans les années suivantes. Basés sur les postes qu'elles allaient pourvoir, l'étude constate un taux d'accroissement des effectifs prévu d'environ 4,5% par an jusqu'en 2017.

1.3 Politiques en matière d'Enseignement Technique, Enseignement des métiers et Formation Professionnelle : un carrefour entre le secteur d'éducation et le secteur économique

1.3.1 Politique nationale en matière de développement économique et sociale : le CSLP

Depuis l'année 2003, le Burundi a décidé de procéder à une programmation de son développement sur base d'une vision à long terme. En 2011, le document '**Burundi 2025**' a été élaboré et constitue un efficient instrument de planification. Le plan est axé sur huit piliers dont 'le développement du capital humain' est particulièrement prioritaire.

Ceci est en ligne avec l'orientation générale de la politique de la relance économique et sociale qui a été définie dans le 'Cadre Stratégique de Croissance et de Lutte Contre la Pauvreté' (**CSLP**). Le plan de deuxième génération de 2011 indique qu'un des objectifs principaux du gouvernement est le 'développement d'un système éducatif plus performant, plus équitable et mieux adapté au marché du travail'. Chacun des niveaux d'enseignement contribuant différemment au développement économique, le sous-secteur de l'Enseignement Technique, de l'Enseignement des Métiers et de la Formation Professionnelle (ETEMFP) en est un des moteurs principaux, étant donné qu'il confère des compétences pratiques indispensables au développement du capital humain.

1.3.2 Politique nationale en matière d'éducation : le PSDEF 2012-2020

Au cours du deuxième semestre 2012, le Burundi a adopté le Plan Sectoriel de Développement de l'Education et de la Formation pour la période 2012 – 2020 (**PSDEF**). Ce Plan sectoriel couvrant tout le secteur, a l'objectif d'atteindre l'achèvement scolaire universel par la décongestion des écoles, le passage du fondamental de 6 à 9 années et l'amélioration de la gestion du système scolaire. Des orientations stratégiques sont envisagées en termes d'ETEMFP, notamment:

- développement du partenariat public/privé, avec notamment la mise en place d'un cadre national de certification et de qualification et la mise en place d'un fonds d'appui à la formation
- extension de l'autonomie financière des établissements par la recherche de nouvelles modalités de financement ;
- augmentation de l'offre de formation avec un objectif d'un CEM par Commune et d'un CFP par province et d'atteindre 7 % des effectifs inscrits en 2016 dans le secondaire;
- intégration des fonctions et responsabilités d'appui à l'insertion dans la mission du sous-secteur et de ses établissements.

Dans le cadre du PSDEF, un plan de mise en œuvre triennal 2013 – 2016 a été élaboré, qui énumères des actions et ressources pour l'enseignement des métiers et la formation professionnelle mais pas pour l'enseignement technique. En terme d'actions et de ressources financières, ce plan priorise l'amélioration de l'accès auquel sera consacré 88 % des moyens, alors que l'amélioration de la qualité et la composante gestion/pilotage recevront respectivement 10 % et 2 % environ des moyens.

1.3.3 Politique nationale en matière de l'Education Technique et la Formation Professionnelle

En conséquence et en relation avec les axes du CSLP, un document de **Politique Nationale d'Enseignement des Métiers et de la Formation Professionnelle** avait été élaboré au début de l'année 2010, et un document de politique nationale intégrant aussi l'Enseignement Technique vient d'être validé en décembre 2013⁵. En réponse aux forces, faiblesses, défis et opportunités détectés, le sous-secteur ETEMFP vise à l'horizon 2025 d'être capable de transmettre à la population active en générale et à la jeunesse en particulier, des compétences nécessaires au développement des activités de production en fonction des besoins de l'environnement socio-économique communautaire, national, voire régional. 13 principes de base orientent cet objectif ; ces principes sont groupés sous 3 composantes essentielles, notamment l'accès, la qualité et la gestion.

Les ambitions décrites dans la **Politique Nationale d'Enseignement des Métiers et de la Formation Professionnelle** comprennent les options stratégiques suivantes :

- Le renforcement des capacités des organes de gestions des écoles et centre de formation afin de renforcer les compétences nécessaires à la bonne gestion administrative et financière ;
- La décentralisation de la gestion des écoles et des centres de formation qui vise la responsabilisation des autorités aussi bien provinciales, communales que des écoles et centres de formation ;
- La mise en place d'un service d'encadrement administratif et financier des structures d'enseignement technique, d'enseignement des métiers et de la formation professionnelle qui veillera à une mise en application uniforme et régulière des manuels des procédures;
- L'amélioration du pilotage institutionnel de l'ETEMFP en vue d'aboutir à une grande efficience dans la conduite des actions de pilotage du sous-secteur
- La mise en place d'une plateforme de concertation permanente des intervenants clés (et privés) pour la promotion sous-secteur ;
- L'articulation de la formation aux besoins de l'économie.

⁵ Suite au fait que le document de la Politique Nationale⁵ date de la période où l'enseignement des métiers et la formation professionnelle étaient encore sous une autre direction que l'enseignement technique

1.4 Aperçue sur l'Enseignement Technique, l'Enseignement des Métiers et la Formation Professionnelle

1.4.1 Contexte général

Les données statistiques du ministère montrent que les filières les plus développées par les CEM sont respectivement la couture (42 %), la menuiserie (25,2%) et la maçonnerie (20,8%) ; les filières moins développées sont la soudure (2,5%), l'électricité (1 %), l'informatique (2,5%), la plomberie (2,5 %), le secrétariat (0,5%) l'Hôtellerie (0,5%). Quant aux écoles techniques, les filières industrielles et technologique (Electricité, électromécanique, électronique, etc.), les filières agro-sylvo-pastorales (agriculture, vétérinaires, etc.) ainsi que les filières du secteur tertiaire comme le juridique, la gestion-comptabilité, l'informatique de maintenance, etc. sont plus développés que les autres.

L'ET compte maintenant 35 filières, les CEM 10, les CFP 10. Toutes ces filières sont mal réparties et répondent insuffisamment aux besoins. Les opportunités de formation sont généralement concentrées dans les centres urbains tandis que les opportunités de formation en zone rurale son souvent moins attrayantes ; cette situation limite fortement l'accès équitable des bénéficiaires potentiels.

Par ailleurs l'offre de formation correspond peu aux nouvelles opportunités économiques. Pour y pallier, l'état envisage de mettre en place des mécanismes d'identification périodique des filières porteuses. Une première étude réalisée dans le cadre du projet AFPT est maintenant disponible.⁶

Le taux d'achèvement des formations est de 64% (lauréats), mais le taux d'insertion des lauréats est très bas : de 15 à 20%⁷.

L'enseignement secondaire technique et la formation professionnelle comptent 15.465 élèves et l'enseignement des métiers 5.036⁸, ce qu'est un effectif faible en comparaison avec les effectifs des sections générales et ce que résulte dans un faible nombre d'élèves par filière.

1.4.2 Contexte au niveau du pilotage et gestion du sous-secteur

Le sous-secteur ETEMFP est administré par la Direction Générale de l'Administration de l'Enseignement Technique, de l'Enseignement Métiers et de la Formation (DGAETEMPF) suivant le décret du 21 Avril 2011⁹ portant organisation du Ministère de l'Enseignement de Base et de Secondaire, de l'Enseignement des Métiers et de la Formation Professionnelle (MEBSEMFP). La DGAETEMPF couvre une direction dédiée spécifiquement à l'Enseignement Technique (DET) et une direction de l'Enseignement des Métiers et de la Formation Professionnelle (DEMFP). Le Bureau Pédagogique pour l'Enseignement Technique (BEET) est pour le moment localisé sous la Direction Générale des Bureaux Pédagogiques. Parallèlement au BEET, axé sur l'enseignement technique, le Centre de Développement des Compétences Professionnelles (CDCP) est créé. Il est chargé de la conception des programmes, de l'adaptation et de l'organisation de la formation et du perfectionnement des formateurs de l'Enseignement des Métiers et de la Formation Professionnelle. Ce CDCP fait partie de la DGAETEMFP.

La gestion de toutes les ressources humaines du Ministère (MEBSEMFP) est confiée à la Direction Générale des Ressources Humaines. Cette responsabilité de gestion des ressources humaines

⁶ Voir l'Etude prospective sur l'économie burundaise, les besoins en formation et l'adéquation formation-emploi, financé par le projet AFPT.

⁷ suite aux possibilités limitées d'insertion et le fait que les anciens programmes n'étaient pas suffisamment adaptés aux demandes de marché

⁸ Données 2010

⁹ Voir l'organigramme du ministère en annexe 7.4

(GRH) couvre les processus de recrutement, de placement initial et la tenue régulière des dossiers ; il faut toutefois noter que, pour leur mise en œuvre, une partie importante de ces rôles GRH ont été délégués et confiés aux Directions Provinciales de l'Enseignement. Par ailleurs il faut préciser que d'autres rôles GRH, telles que l'attribution des tâches, la supervision de l'exécution de ces tâches, le suivi et l'évaluation des prestations, etc. sont effectués par la direction des centres.

La gestion des infrastructures, des équipements et des matériels didactiques ainsi que la maîtrise d'œuvre des constructions / réhabilitations sont du ressort de la DGAETEMFP en collaboration étroite avec le Bureau des Infrastructures et de la Maintenance des Équipements (BISEM).

La gestion financière et budgétaire est assurée par la Direction Générale des Finances¹⁰. Le financement est constitué principalement par le budget ordinaire, les subventions et les subsides qui couvrent les coûts des rémunérations de personnel et le fonctionnement des centres. Une faible contribution au financement provient de l'autofinancement des établissements eux-mêmes ; toutefois cette dernière partie n'est pas prise en compte dans le budget / la comptabilité de l'Etat.

Au niveau décentralisé, la coordination des activités des structures ETEMFP est intégrée au sein de la Direction Provinciale de l'Enseignement. Au niveau des centres des métiers et de l'école technique, quatre manuels sont développés et validés afin d'orienter la gestion. Les 4 volumes donnent des orientations concrètes au niveau de l'organigramme et profils, la gestion administrative, la gestion financière et la gestion logistique.

La réforme du ministère a amené la création d'un nouvel organe, le 'Centre de Développement des Compétences Technique et Professionnelles (CDCTP)', qui cumulerait les missions du BEET et du CDCP. Le projet de décret portant organisation et opérationnalisation de ce centre, au niveau de la DGAETEMFP est rédigé et sa validation est prévue dans les mois qui suivent. Les missions se focalisent sur des études et recherches en termes de besoins locaux de Formation Technique et Professionnelles, des formations continues, la conception, élaboration et généralisation des programmes pédagogiques et assurer son contrôle et suivi, suivre l'évolution des technologies nouvelles et piloter la détermination du cadre normative de qualification et certification.

Lors de la préparation de la revue conjointe du secteur en octobre 2013, un nouveau projet de décret portant organisation du Ministère de l'Enseignement de Base et Secondaire a été diffusé ; une discussion approfondie, préalable à la validation a été annoncée. Ce nouveau projet de décret, envisagerait de scinder les missions de de la DGAETEMFP entre la Direction Générale de l'Administration de l'Enseignement de Base (Enseignement des Métiers) la Direction Générale de l'Administration de l'Enseignement Secondaire (Enseignement Technique et Formation Professionnelle) et la Direction Générale de l'Organisation Pédagogique (CDCTP – regroupant lui-même BEET et CDCP) ; ainsi avec ce nouveau projet de décret l'existence de la DGAETEMFP serait mise en question. A l'heure actuelle, le sort de ce projet de décret est tout-à-fait incertain.

Répondant aux besoins d'un vrai partenariat public/privé global pour le sous-secteur ETEMFP, une lettre d'entente est en cours de finalisation depuis la fin 2012. Cet accord concernera notamment : la participation du secteur privé à la gestion, le cofinancement des établissements et la certification en fin de formation.

1.4.3 Contexte au niveau de la qualité

La composante qualité (des politiques et stratégies nationales relatives au sous-secteur ETEMFP) vise à améliorer la qualité de la formation et des apprentissages pour augmenter le rendement interne

¹⁰ Avec l'exception des rémunérations des personnels qui sont gérées par le Ministère de la Fonction Publique et celui des Finances.

et externe du système ETEMFP en vue de satisfaire les besoins en cadres qualifiés et en main-d'œuvre de l'ensemble des secteurs socio-économiques du pays. Elle prend en compte les principes d'une formation pour l'employabilité et l'auto-employabilité, d'un programme de formation flexible et innovateur, une formation pratique productive répondant aux besoins du marché de travail et un renforcement des capacités pratiques, techniques et pédagogiques des formateurs.

Beaucoup d'efforts ont déjà été entrepris pour revitaliser le sous-secteur ETEMFP et une nouvelle attention pour l'employabilité réelle des lauréats CEM-CFP existe. Afin d'obtenir une meilleure articulation entre l'enseignement/la formation et les besoins du marché/opportunités d'emploi, une réforme fondamentale de l'offre EMFP est introduite. Cette approche très innovatrice rend cette formation modulaire, avec des modules de 9 semaines orientés 'produits', en appliquant une approche pédagogique basée sur les compétences. Cette approche récente traduit deux objectifs fondamentaux : (1) améliorer significativement l'adaptation des formations aux besoins de l'économie et à leur évolution ; (2) accroître l'accompagnement des lauréats pour faciliter leur insertion sur le marché du travail et stimuler l'autocréation d'emploi. Graduellement, on constate que cette approche résulte en une augmentation d'intérêt pour la nouvelle offre de formation CEM-CFP et une croissance significative des lauréats des centres appuyés.

Afin de pallier au manque de programmes uniformes, plusieurs modules ont été développés et une offre de formation a été conçue et validée dans les années précédentes. Basé sur ces premiers modules testés, une approche pédagogique uniforme et une méthodologie pour le développement des supports est maintenant validé ; elles orientent le développement des modules manquants.

Cependant une meilleure flexibilité de l'offre de formation vis-à-vis des 'goûts' du marché, ainsi que des efforts pour mieux connaître et comprendre les évolutions des besoins du marché et des opportunités d'emploi, restent nécessaires ; dans ce cadre il importe d'identifier des produits innovants et des filières porteuses, adaptés aux spécificités et opportunités locales et provinciales.

Les formateurs des CEM-CFP ont en général un faible niveau de formation ; de manière générale la situation est similaire pour les formateurs des écoles secondaires techniques. En général les formateurs n'ont pas bénéficié de formation pédagogique (pré et in-service) ni de perfectionnement techniques qui leurs auraient permis de développer des compétences et des habilités pour améliorer le niveau de qualité des formations dispensées et la professionnalisation de leur fonction. Le service du BEET, chargé d'organiser la formation continue des enseignants des ET, fonctionne difficilement par manque de budget et compétences. La situation est encore plus précaire au niveau du CDCP 'qui n'est que récemment créé afin d'assumer les mêmes rôles pour le sous-secteur EMFP.

Graduellement, les parties prenantes s'approprient un paradigme intégré et deviennent plus conscients des interdépendances entre la qualité de la formation et l'insertion des lauréats. Les acteurs réalisent que le processus d'apprentissage, c'est-à-dire l'acquisition par les apprenants des compétences et aptitudes professionnelles requises, ne peut pas se limiter aux formations EMFP classiques. Le processus d'apprentissage doit se poursuivre via des initiatives de « mise en situation de travail » ; soit en alternance durant le processus de formation (stages intégrées avec la formation), soit via des stages post formation.

Tout un ensemble de concepts et d'outils d'insertion sont en préparation et/ou en cours d'essai dans le sous-secteur. Un cadre normatif et d'orientation en matière de stages pour les apprenants et lauréats de CEM-CFP est également en cours de développement, il sera testé avant validation. Ce dispositif de stage distingue :

- deux types de stage en cours de formation : 'stage d'orientation et de confirmation professionnelle' et 'stage en alternance' ;
- deux types de stage post-formation : 'stage de professionnalisation des compétences et des capacités' et 'stage d'insertion - premier emploi'.

Ensuite tout un dispositif d'insertion et d'autofinancement en cours de mise en œuvre comprend par exemple :

- une « Pool Insertion » au niveau de la direction générale regroupant 5 conseillers de la direction générale et ayant une mission de pilotage et d'accompagnement des processus d'insertion au niveau des CEM-CFP et des écoles techniques ;
- des UAP ('Unité d'Appui Pédagogique', précédemment libellé 'Unité de Production') au niveau des CEM-CFP, chargées d'une double mission : contribuer à l'autofinancement du centre et contribuer à l'acquisition de compétences et attitudes professionnelles par les apprenants ;
- des 'Cellules d'insertion' au niveau des centres, qui opèrent déjà dans les centres pilotes CEM-CFP.

Néanmoins, tout en exploitant les opportunités générées par les efforts récents et les réformes en cours dans le sous-secteur, des nombreux défis porteurs de risques ; tels que ceux exprimés dans la politique nationale du sous-secteur:

- le faible niveau de compétences des formateurs et des gestionnaires des centres ou établissements ;
- l'instabilité des formateurs ;
- l'insuffisance de renforcement des capacités des formateurs et gestionnaires des CEM-CFP ;
- les limites du modèle actuel de l'UAP¹¹.

1.4.4 Contexte au niveau de l'accès

Selon les données disponibles, 95 CEM, 4 CFP et 45 ET existent aujourd'hui, répartis dans 65 communes. Toutefois, une partie de ces centres est occupée par des écoles primaires et autres utilisateurs. Selon plusieurs études¹², le niveau et la qualité de la formation et de la gestion de la plupart de ces centres laissent à désirer quant à leurs capacités à répondre aux besoins du marché du travail formel ainsi qu'à ceux de l'auto emploi.

Afin de répondre aux besoins, le PSDEF envisage une augmentation de l'offre de formation, répartie de manière équitable, notamment à travers l'objectif d'un CEM par commune et d'un CFP par province. D'ici 2020, cela correspond à la création de 26 nouveaux CEM et de 9 nouveaux CFP sur l'ensemble du pays.

Au-delà de cet objectif de couverture complète, les CEM et CFP existants sont souvent fortement dégradés et mal équipés, ne permettant pas d'offrir un cadre de formation adapté aux besoins. Des réhabilitations récentes de centres de formation existantes ont montré que certaines innovations simples peuvent significativement augmenter le confort des utilisateurs (rehaussement de la toiture, aérations supplémentaires, briques en terre stabilisée,...). Des investissements importants sont toutefois requis pour amener et maintenir ces centres à un niveau d'infrastructure et d'équipement favorable aux apprentissages.

Dans le cadre du projet AFPT, une première phase de diagnostic du patrimoine immobilier, mobilier et équipements de 50 établissements ETEMFP a été menée pour obtenir les bases de planification entretien – maintenance durable ; efforts à mettre en œuvre et à poursuivre tout au long du projet AFPT. Etant donné que l'infrastructure (y inclus ateliers), les équipements et l'outillage de la plupart des centres sont insuffisants, inexistantes ou obsolètes, les besoins exprimés par les centres ou établissements sont énormes et dépassent considérablement la capacité d'appui du projet AFPT et

¹¹ Pour plus de détails, voire la 'Note de réflexion sur les mécanismes et modèles d'insertion des lauréats CEM-CFP et d'autofinancement' en annexe 7.5

¹² Bilan des CFM réalisé par l'APEFE en 2007, rapports annuels du MEPSEMFP

des interventions déjà consentis par d'autres sources de financement.

Concernant l'énergie, plusieurs sites trop éloignés du réseau national d'électricité n'ont pas accès à l'électricité.

1.5 La coordination du secteur et sous-secteur

Depuis 2008 il existe un cadre de dialogue sectoriel où les différents partenaires techniques (PTF) et financière font partis. Les différentes plateformes de concertation sont les suivantes :

- Le Groupe Sectoriel Education (GSE) : est présidé par le Ministre du MEBSEMFPFA et co-présidé par le Chef de file des PTF¹³ à travers des réunions mensuelles, le GSE assure un suivi de la mise en œuvre de la politique sectorielle, y compris des recommandations des revues sectorielles conjointes.
- Les groupes Thématiques (GT): permettent une concertation avec une gamme d'intervenants comme les représentants des départements techniques du ministère, la société civile, le secteur privé, des représentants des ONG, et les acteurs bilatéraux et multilatéraux actifs dans le secteur. Il y a 4 groupes notamment le GT pilotage, le GT qualité, le GT accès et le GT éducation technique et professionnel dont la direction du projet AFPT participe.
- Les revues sectorielles de l'éducation : Ces revues associent l'ensemble des PTF du secteur en vue d'évaluer les performances de l'année scolaire écoulée et de discuter de la planification prévue pour l'année suivante. Ils ont lieu en mars/avril (mini-revue) et novembre.

1.6 Autres interventions dans le sous-secteur

Beaucoup d'efforts ont déjà été entrepris, mentionnons les projets successifs de la CTB (AESTP, AEP et AFTP), les programmes successifs de l'APEFE et les appuis de maintes autres partenaires techniques et financiers internationaux qui appuient le développement au Burundi :

- Le projet **d'Appui à l'Enseignement Secondaire Technique et Professionnel** (AESTP), exécuté de 2005 à 2010 a appuyé le renforcement de l'enseignement technique plus particulièrement dans les secteurs industriels et agricoles, surtout les filières technologiques, par : une meilleure adéquation entre la formation et l'emploi, la révision des programmes, la formation continue des enseignants et des gestionnaires des écoles et l'autofinancement des écoles et par la réhabilitation des écoles et des équipements lourds d'un dizaine de centres.
- Le projet « **Appui à l'Enseignement Professionnel** » (AEP), (2008-2012), s'est focalisé sur la modernisation des formations modulaires afin de transformer une offre éducative non formelle (2 – 3 ans d'enseignement) en une préparation plus courte au travail et aux activités génératrices de revenus. Le projet a renforcé plus spécifiquement 4 Centres d'Enseignement des Métiers, situés à Cibitoke, Kirundo, Musinga et Nyanza-Lac ; ces centres ont été réhabilités et leurs ateliers équipés. En plus, le projet les a aidés à créer des cellules d'orientation, de partenariat et d'insertion et des centres de ressources (documentation technique et pédagogique à l'intention des formateurs et apprenants).
- Le projet « **Appui à la Formation Professionnelle et Technique** » (AFPT) est appelé à transmettre et approfondir l'expérimentation des interventions précédents au niveau de la qualité et des outils d'insertion à un ensemble de 50 établissements techniques et professionnels. Il appuie également la réhabilitation et l'apport en équipement de 2 CEM du réseau national dans les provinces de Bujumbura-rural et Cankuzo

¹³ Pour le moment c'est Unicef qui assume ce rôle.

- L'Association pour la Promotion de l'Education et de la Formation à l'Etranger (**APEFE**), soutient le développement de l'enseignement et de la formation technique et professionnelle depuis août 2005. Son programme triennal 2014-2016, intitulé « Programme d'appui à l'enseignement technique, la formation professionnelle et l'enseignement des métiers au Burundi », a pour objectif de continuer les activités de renforcement des capacités de pilotage de la DGAETEMFP, au travers de 3 axes : le pilotage et la gestion (encadrement de 20 établissements scolaires et orientations stratégiques) ; la qualité (révision des curricula et formation continue des enseignants) et l'accès (équipement de ces 20 établissements).
- Le **Bureau International du Travail (BIT)**. L'approche du BIT comprend surtout des appuis à des demandes explicites du Gouvernement ; dans ce cadre il collabore notamment avec la « Direction Générale du Travail et du Perfectionnement Professionnel ». Les appuis récents et en cours concernent notamment le développement de stratégies et de politiques nationales relatives à l'emploi et au marché du travail. Le BIT appuie aussi la vision que la formation professionnelle et technique doit avoir un caractère immergeant et comprendre des « mises en situation de travail ». Le BIT offre également l'outil « GERME » (Gérer Mieux votre Entreprise)
- Le **FIDA** et la **BAD** appuient l'Observatoire National de l'Emploi et de la Formation.

1.7 Autres interventions belges:

- Le projet **Formation Initiale des Enseignants (FIE)** appuie le Ministère de l'Education à mettre en application un dispositif de formation initiale des enseignant(e)s de l'enseignement fondamental pour leur permettre d'agir efficacement dans les situations professionnelles (pratiques de classe).
- Le **Fonds Commun de l'Education (FCE)** en tant qu'instrument de financement, accompagné par différents inputs, le FCE envisage d'appuyer la mise en œuvre du plan sectoriel. Il est accompagné par un expert Education et un expert Public Finance Management. Il est envisagé que l'expert Education assumera dans le future la coordination des projets de la coopération belge, actives dans le secteur d'éducation.
- Le **Programme d'Appui institutionnel et Opérationnel au Secteur Agricole (PAIOSA)** envisage une augmentation et une meilleure valorisation des productions agricoles et d'élevage et un environnement institutionnel favorable au développement d'activités agricoles. De synergies pourrait être développé d'avantage avec les activités développées dans le volet que vise l'amélioration les conditions de production et de mise en marché des produits agricoles dans trois régions
- Le **Programme Pavage** a développé à côté de ses appuis aux voiries, des activités sociaux et de réinsertion sociale des apprenants (formations de niches professionnalisantes et appui à la création d'activités rémunératrices).
- Le **Projet d'Appui aux organisations burundaises par le Renforcement des Compétences des Ressources Humaines (PAORC)** répond aux défis du gouvernement burundais en matière de renforcement des capacités, décrit dans la 'Stratégie Nationale de Renforcement de Capacités' (la SNRC) et vise à renforcer des ressources humaines dans les secteurs prioritaires de la coopération belge.

2 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

2.1 Principes d'intervention

2.1.1 Consolider les efforts des projets précédents (AEP/AFPT) et viser l'institutionnalisation des acquis

Le projet ACFPT se positionne explicitement dans la continuité et l'approfondissement des appuis de la coopération bilatérale belge en faveur du sous-secteur 'éducation technique et formation professionnelle' burundais et plus globalement du secteur d'éducation.

Vis-à-vis du projet AFPT, déjà en cours et planifié jusqu'au troisième trimestre 2017, l'intervention vise la complémentarité et permet des approches et scénarios d'intervention additionnelles. Le ciblage sur des aspects qui manquaient, que le projet AFPT ne pouvait pas couvrir, permet de réunir plus de conditions de succès pour les réformes en cours dans ce sous-secteur. Ainsi le projet AFPT permet de fournir des appuis et des financements additionnels pour la réalisation des objectifs stratégiques du sous-secteur.

En mettant à profit et en consolidant les acquis des projets précédent, le projet ACFPT veut appuyer la Direction Générale de l'Administration, de l'Enseignement Technique, de l'Enseignement des Métiers et de la Formation Professionnelle (DGAETEMFP) pour démontrer le succès (potentiel) des CEM-CFP. Le principe d'intervention envisage une approche intégrée comprenant: la qualité et l'adéquation de l'offre de formation EMFP au marché d'emploi, la bonne gouvernance et la rentabilité des centres CEM-CFP ainsi qu'une modèle d'insertion efficace. La vision serait que d'ici fin 2018, tous les appuis confondus des différents PTF, 14 centres CEM - CFP puissent fonctionner comme « **centre exemplaire** » (cf. §2.2.1), ou qu'ils aient au moins progressés significativement dans le processus qui les mène vers cette ambition de performance intégrée.

En complémentarité aux appuis du projet AFPT, le projet permettra également d'appuyer la DGAETEMFP dans son propre développement organisationnel et institutionnel. Consolider et institutionnaliser les acquis des réformes du sous-secteur nécessite également un renforcement de la direction générale elle-même, notamment dans ses fonctions centrales en pilotage, planification, contrôle de gestion, assurance qualité, gestion des ressources humaines, coordination de la maintenance des infrastructures, etc. En fonction des demandes prioritaires de la direction générale, le projet sera alors en mesure de fournir des appuis aux processus de changement organisationnel et/ou institutionnel ; par exemple pour la mise en place du CDCTP et pour la mise en œuvre de ses fonctions.

En poursuivant le ciblage du projet AEP-AFPT, les appuis du projet ciblent particulièrement le niveau des CEM-CFP. Ce ciblage principal sur l'enseignement des métiers et la formation professionnelle n'implique pas une négation des énormes défis de l'enseignement technique. Il s'agit plutôt d'une volonté de continuer à concentrer les moyens sur le bon fonctionnement des CEM et CFP, et donc de continuer le ciblage principal du projet AFPT, étant donné qu'au niveau EMFP il reste encore beaucoup de conditions de succès à réunir.

Il est à noter toutefois que certains domaines de résultats du projet ACFPT bénéficieront à la totalité du sous-secteur et donc également à l'enseignement technique ; il s'agit notamment du renforcement organisationnel, institutionnel et de gestion-pilotage de la direction générale (cf. résultat 1), de l'appui en matière de maintenance des institutions ETEMFP (cf. activité A.4.4) et de la mise en œuvre de l'approche sectorielle du ministère au VIH/sida.

2.1.2 Approches holistiques et systémiques

Appliquant une **approche holistique et systémique**, la stratégie d'intervention stimule une

compréhension réelle, partagée avec les parties prenantes, de toutes les conditions de succès des différents axes d'intervention. Ceci permet de s'assurer que suffisamment de conditions de succès soient réunies avant de lancer un scénario d'intervention, un processus de réforme, un dispositif d'insertion ou même, au niveau d'un CEM-CFP exemplaire, d'une offre de formation particulière.

Une telle approche holistique et systémique fournit une fondation de réflexion qui se retrouve dans les stratégies d'intervention proposées pour les domaines de résultat de la logique d'intervention. Cet esprit de réflexion systémique est particulièrement apparent dans la volonté de développer et de tester différents mécanismes et modèles d'insertion des lauréats CEM-CFP et de financement complémentaire du sous-secteur.

Il importera de poursuivre et d'approfondir cette volonté de réflexion participative et holistique lors de l'étude de base et des programmations annuelles de mise en œuvre du projet ACFPT¹⁴.

Cette approche holistique implique également le principe qu'il faut à chaque fois réunir les conditions de succès de tout investissement dans la construction et/ou réhabilitation de CEM-CFP.

- Pour les investissements en construction et/ou réhabilitation de CEM-CFP, la stratégie d'intervention du projet applique une approche intégrée qui ne se borne pas à l'investissement et/ou la réhabilitation en tant que telle mais qui envisage, dès le début, toutes les conditions à réunir pour permettre à ces centres, une fois opérationnels, de fonctionner comme « centre exemplaire » (cf. le concept décrit au §2.2.1). Ainsi, dès l'investissement initial, l'approche vise une optimisation de la valeur ajoutée réelle pour l'enseignement des métiers et la formation professionnelle au Burundi ; il s'agit ainsi d'une application des principes de 'rentabilité' ou de 'value for money', à travers une approche intégrée du sous-secteur.
- Il s'agit de bien réfléchir, avant d'investir, sur : (a) le type de centre requis, (b) les filières à offrir, (c) les volumes d'apprenants, (d) les budgets de fonctionnement, (e) les ressources humaines requises, etc. Ainsi, le projet veut éviter les écueils classiques tels que : (1) « investissement démesuré » dépassant les besoins locaux ; (2) « coquilles vides », puisque manque de ressources humaines ou de budget de fonctionnement ou avec une qualité de la formation offerte qui n'est pas à mesure des investissements réalisés ; (3) un non-respect de la capacité d'accueil des nouvelles infrastructures, qui empêche la qualité et contribue à une usure exagérée ; (4) des « oublis de maintenance » ; etc.
- Ceci implique donc un concept de « préalables » pour les investissements (cf. §2.2.3). Les centres visés pour des investissements en infrastructures majeurs par l'intervention, le seront donc toujours dans une optique de transformer (ou créer) le centre en « centre exemplaire ».

Ce qui précède explique également le ciblage du projet sur la réhabilitation de CEM-CFP existants, plutôt que la construction de nouveaux centres. Ce ciblage sur la réhabilitation permet : (a) de mieux mettre en valeur l'existant ; (b) de réduire le nombre de centres en situation délabrée et ainsi de diminuer les risques qu'une mauvaise réputation des CEM-CFP perdure ; (c) de limiter la pression additionnelle sur le budget opérationnel du sous-secteur puisque les ressources humaines existent déjà (au moins en partie) et certains autres frais structurels des centres existants et à réhabiliter sont déjà financés.

2.1.3 Recherche de synergie

Le projet va **exploiter au maximum les opportunités de synergie**¹⁵ qui se présentent.

¹⁴ Pour plus d'information, voir 5.6.1

¹⁵ D'information plus détaillée sur ces synergies se trouve dans l'annexe 7.5 (Note de réflexion sur les mécanismes et modèles d'insertion des lauréats CEM-CFP et de d'autofinancement)

Quelques exemples au niveau du *sous-secteur ETEMFP* :

- Les potentialités de synergie entre les rôles et missions de l'UAP (Unité d'Appui Pédagogique) et celles de la « cellule d'insertion ».
 - Au niveau des CEM-CFP il s'avère intéressant de tester les potentialités de synergie qui existent dans un rapprochement entre l'UAP et la cellule d'insertion.
 - Les initiatives d'insertion efficaces sont impossibles (ou sérieusement handicapées) si les accompagnateurs de l'insertion ne sont pas en mesure: (a) de réellement tester et évaluer l'employabilité (les compétences et les attitudes professionnelles) des candidats à l'insertion ; (b) d'initier des activités préparatoires afin de faire passer les candidats à l'insertion à travers quelque étapes qui permettent aux candidats d'affiner / améliorer leurs compétences et attitudes professionnelles et ainsi de se qualifier pour une étape majeure d'insertion.
 - C'est là justement que l'UAP pourrait apporter une valeur additionnelle importante au processus d'insertion. L'UAP, en synergie avec les accompagnateurs de l'insertion, pourrait ainsi offrir aux apprenants / lauréats des CEM-CFP des opportunités de mise en situation de travail et de 'qualification' pour des initiatives d'insertion.
- Complémentarité dans la répartition des rôles et synergie entre les appuis réciproques du projet ACFPT et le programme triennal 2014-2016 d'APEFE.¹⁶
- Synergies entre la DGAETEMFP / le sous-secteur ETEMFP et les autres acteurs publics et privés actifs dans les domaines de l'emploi, la formation / le perfectionnement professionnel, l'insertion, l'auto-emploi et l'entrepreneuriat, ainsi qu'avec des partenaires internationaux actifs sur ces thématiques au Burundi.

Ce principe d'intervention comprend l'appui au « partenariat public-privé » dans la cogestion du sous-secteur, tant pour la concertation stratégique au niveau national que pour le pilotage de gestion et des stratégies locales au niveau des centres. Ce partenariat public-privé s'applique tant pour les missions de formation et les missions d'insertion que pour la recherche de mécanismes durable de financement.

Quelques exemples au niveau du *secteur de l'éducation* :

- Synergies entre le projet et le Fonds Commun Education (FCE) pour : (a) le financement d'un budget de fonctionnement complémentaire (basé prestations / performances planifiées) pour des CEM-CFP – ceux qui sont ciblés pour évoluer en priorité vers le niveau de performance de « centre exemplaire » (b) le financement de « chantiers de stages professionnels » et/ou l'utilisation de clauses sociales relatives à des stages professionnels des lauréats CEM-CFP dans des marchés publics ; (c) l'harmonisation des processus y afférents (planification / éligibilité / redevabilité); etc.
- Synergies entre la DGAETEMFP / le projet ACFPT et le BISEM : (a) pour les normes et standards des infrastructures scolaires (y inclus CEM-CFP), et (b) en matière de maintenance des infrastructures et des équipements.

Quelques exemples au niveau d'autres activités de la *coopération bilatérale* :

- Synergies entre d'une part le projet, notamment ses ambitions de tester et d'institutionnaliser des mécanismes et modèles d'insertion, et d'autre part le Projet Pavage, notamment les ambitions de capitalisation de ce projet. Maintes opportunités de partenariat et de synergie existent en matière de : expertise « école chantier » / « chantiers de stages professionnels » ; l'utilisation de clauses

¹⁶ Cf. A.2.2 (p.35-36)

sociales dans des marchés publics ; l'identification de « niches » et le développement rapide de modules de formation professionnelle y répondant ; le coaching pour la gestion de chantiers ; les parcours d'acquisition de compétences pour des jeunes candidats entrepreneurs / gestionnaires dans les filières CEM-CFP-ET ; les formations et les sensibilisation en matière du VIH, des infections sexuellement transmissibles et la planification familiale, etc.

- Synergies entre le projet et le programme d'Appui Institutionnel et Organisationnel au Secteur Agricole burundais (PAIOSA) pour : (a) une identification proactive des opportunités pour les filières CEM-CFP-ET qui pourraient être générés par les appuis d'investissement au secteur agricole et/ou secteur de transformation alimentaire ; (b) des synergies dans les appuis en renforcement des capacités de gestion / entrepreneuriat pour des groupements et coopératives ; etc.
- Synergies entre le projet et le projet d'Appui aux Organisations burundaises par le Renforcement des Compétences des Ressources Humaines (PAORC) pour : (a) le renforcement de compétences en matière de GRH, de maintenance des infrastructures et d'autres domaines de compétence communs aux différents secteurs de la coopération belge au Burundi ; (b) les parcours d'acquisition de compétences pour des jeunes candidats entrepreneurs / gestionnaires (dans les filières CEM-CFP-ET) ; (c) d'autres initiatives de renforcement des compétences des acteurs du sous-secteur.
- Synergies entre le projet et le Projet Appui à la Bonne Gouvernance et la Lutte contre la Corruption – notamment son volet d'appui à la fonction d'audit interne au Burundi (ABGLC), en y associant l'Inspection Générale de l'Etat et l'Inspection Générale de l'Enseignement, pour les défis d'audit interne dans le sous-secteur et pour une distinction appropriée entre la fonction de promotion / assurance de la qualité et la fonction d'audit interne.

Ce qui précède n'est certainement pas une liste exhaustive ; la recherche de synergie et le cas échéant de partenariats durables devrait être une constante à travers la mise en œuvre des différents domaines de résultat du projet.

2.1.4 Approche apprenante relative aux mécanismes et modèles d'insertion des lauréats CEM-CFP et de financement complémentaire du sous-secteur

La mission du sous-secteur a été élargie en y intégrant des rôles relatifs à l'insertion des lauréats des CEM-CFP. Toutefois la mise en œuvre des ambitions d'insertion et de financement complémentaire du sous-secteur est toujours confrontée à de nombreux défis et risques. Dans ce cadre, la stratégie d'intervention vise **une meilleure compréhension commune**, partagée par les parties prenantes, des dynamiques (défis et nouvelles opportunités), mécanismes et modèles relatifs à l'insertion des lauréats CEM-CFP et au financement complémentaire du sous-secteur. En appliquant un esprit critique et apprenant, l'intervention appuiera le sous-secteur pour mettre au point, tester et évaluer différents paradigmes, mécanismes et modèles. Ceci devrait permettre aux acteurs clés du sous-secteur de mieux comprendre les forces, conditions de succès, limites et risques des différentes approches. Par exemple, les concepts de « chantier de stages professionnels » pour les apprenants / lauréats CEM-CFP et les approches d'utilisation de « clauses sociales » en matière de stages professionnels pour les lauréats CEM-CFP (cf. §3.4.3) seront appliqués dans les chantiers de construction et de réhabilitation (de CEM-CFP) réalisés avec l'appui du projet. Cette approche sera prise en compte dès la conception initiale de ces nouvelles constructions et réhabilitations de CEM-CFP. Le concept sera aussi testé et adapté pour les travaux d'installation des systèmes de production d'énergie renouvelable

Dans un second temps, l'intervention pourra appuyer la diffusion et l'institutionnalisation des bonnes pratiques d'insertion et de financement complémentaire ainsi que leur mise en œuvre au niveau des « centres exemplaires ».

2.1.5 Choix appropriés en énergies renouvelables

L'intervention contribuera à compenser au mieux la carence en énergie en fournissant des systèmes d'énergie renouvelables à au moins une dizaine de centres.

Les centres à fournir seront choisis sur base de critères suivants :

- Focus sur les centres CEM-CFP ciblés à être les premiers à atteindre le niveau de « centre exemplaire ».
- Priorité aux centres ayant un déficit en énergie, en particulier ceux qui ne sont pas alimentés par le réseau électrique national.
- Privilégier l'intérêt pédagogique, notamment les centres où des filières enseignées sont corrélées à l'installation en énergie renouvelable.

Une fois les centres choisis, une analyse détaillée déterminera le type de technologie en fonction des caractéristiques des sites. Les options envisagées sont les suivantes :

- Energie solaire photovoltaïque (électricité)
- Energie solaire thermique (eau chaude)
- Microcentrale hydro-électrique (électricité)
- Biogaz (combustible)
- Valorisation des déchets du centre (combustibles ou électricité)

L'installation de différents types d'installations pilotes sera encouragée afin de pouvoir capitaliser plusieurs expériences et valoriser les solutions les mieux adaptées par une mise à l'échelle au niveau national. Pour garantir la durabilité de ces installations énergétiques, outre la qualité des produits et leur installation, des formations seront dispensées aux utilisateurs, par les fournisseurs pour la maintenance des installations.

2.2 Concepts et méthodologies d'intervention

2.2.1 Concept de « centre exemplaire »

Le concept « centre exemplaire » est introduit comme une des stratégies d'intervention pour durablement instaurer une bonne image de marque de l'enseignement des métiers et de la formation professionnelle au Burundi et pour changer drastiquement la perception publique, encore très influencée par les faiblesses du passé. Il s'agit de la consolidation, dans une certaine mesure même d'une apothéose, des efforts de réforme et d'amélioration de ce sous-secteur.

Le concept « centre exemplaire » correspond au niveau de performance attendu d'un bon CEM-CFP sur un ensemble de domaines de performance.

Il s'agit donc d'un concept d'assurance qualité centrée sur la performance atteinte sur la base de standards et cibles tels que :

- une infrastructure appropriée et un équipement suffisant en fonction des filières et modules de formation offerts et du nombre d'apprenants, y inclus la bonne maintenance de cette infrastructure et de ses équipements ;
- la planification adéquate des activités du centre et à la pratique de réunir les conditions de succès pour tous les modules de formation offerts par le centre, y inclus leur financement assuré ;
- la qualité de la formation ;

- le niveau de compétences des formateurs du centre (degré de certification de ces formateurs);
- la quantité des apprenants par groupe, suivant un module particulier ;
- les compétences des lauréats (degré d'atteinte du 'profil de compétence de sortie' défini par module – par exemple % des lauréats qui atteignent les niveaux de compétences requis) ;
- les critères de bonne gouvernance, y inclus la participation des parties prenantes dans la gestion, la transparence de cette gestion et la redevabilité sur un budget de fonctionnement suffisant ;
- l'intégration appropriée de la politique sectorielle de lutte contre le VIH (redynamisation/création des Clubs Stop Sida, intégration du VIH/sida dans le curriculum, inclusion active des personnes vivant avec le VIH, etc.)
- les aspects de rentabilité (tels que les ratios 'nombre apprenants / nombre formateurs', 'nombre apprenants / nombre personnel total du centre', 'coûts moyens par lauréat' – spécifié par filière et par module, compétences des lauréats – cf. ci-dessus, exploitation des possibilités de « double vacation », ...) ;
- la synergie de l'offre de formation avec les initiatives d'insertion professionnelle;
- etc.

Le concept « centre exemplaire » ne doit pas être précisé à la hâte, ni fixé de manière statique. Il s'agit plutôt d'appuyer un processus participatif qui permet de graduellement affiner et faire murir les concepts et paradigmes de ce qu'un bon CEM-CFP doit atteindre. En parallèle l'intervention appuiera le développement d'une capacité de gestion et de suivi des performances de ces centres exemplaires ; y inclus la définition d'indicateurs de performance quantitatifs et qualitatifs, la collecte des données réelles et le contrôle de fiabilité y afférents.

Il ne s'agit pas du tout d'un concept élitaire ; au contraire le concept « centre exemplaire » sera conçu et propagé / promu comme la cible à laquelle tous les centres devraient aspirer. Ceci implique que les centres ne devraient offrir des modules que dans la mesure où ils ont les moyens de bien le faire et où ils peuvent réunir les conditions suffisantes de succès correspondants. En même temps ce concept implique que les centres sont adéquatement financés, toujours en rapport avec les prestations / performances planifiées et justifiées.

Le concept de « centre exemplaire » permettra de fait de tester certains principes de 'Financement basé sur la performance' dans le sous-secteur; ceci à mesure des centres CEM/CFP. Si (i) la preuve est faite d'une certaine efficacité interne et externe lorsque les moyens sont mis à disposition et suivis ; et (ii) les résultats atteints avec un bon rapport résultat / financement et donc une bonne 'rentabilité' ; le plaidoyer pour le financement de l'extension du réseau de centres exemplaires sera facilité y compris en direction des ressources nationales. Cette approche s'aligne également sur la 'Politique Nationale de Gestion des Performances'.

2.2.2 Concept de 'Centre de référence'

Pour chaque des 17 filières, parmi les centres exemplaires, un CEM-CFP sera sélectionné, équipé et appuyé en tant que « centre de référence ».

Pour la filière identifiée, le 'centre de référence' fonctionne tout d'abord comme lieu d'échange ; il assume un rôle actif dans la formation continue des collègues formateurs des autres centres et fonctionne à cet effet comme centre de ressources.

En même temps le centre de référence assumera un rôle actif d'innovateur et de test pour l'enseignement des métiers et la formation professionnelle dans cette filière, sans pour autant limiter la possibilité pour d'autres CEM-CFP de saisir des opportunités intéressantes pour eux aussi tester des

variantes et/ou autres approches innovantes dans l'offre de formation EMFP, en fonction des besoins et défis locaux.

Tandis que tous les CEM-CFP sont appelés à (progressivement) atteindre le niveau de performance d'un 'centre exemplaire', il n'y aura qu'un seul centre exemplaire par filière. Un même centre pourra être sélectionné comme centre de référence pour plusieurs filières ; avec un centre de référence appuyant 2 ou 3 filières et une dizaine de filières en total, le nombre total de centres de référence se situera probablement entre 3 à 5.

2.2.3 Préalables et conditions de succès pour les investissements en construction ou réhabilitation des CEM-CFP

Afin de garantir des investissements optimaux, en particulier pour les nouvelles constructions et les réhabilitations majeurs de centres, une série de conditions de succès doivent être réunies et donc des préalables doivent être rencontrés avant d'approuver / confirmer ces investissements.

Le choix des CEM à réhabiliter sera établi sur base du diagnostic des établissements (en cours) et appliquant les principes du « centre exemplaire » (§2.2.3) et les « préalables » développés ci-après. Environ 6 réhabilitations de CEM sont envisagées, mais le nombre exact de CEM réhabilités sera confirmé après une évaluation plus approfondie des coûts de réhabilitation. Les centres réhabilités seront également pourvus en équipements.

En s'alignant sur les orientations stratégiques nationales, décrites dans le PSDEF, uniquement deux nouveaux centres CEM-CFP ont été identifiés par le ministère pour une nouvelle construction par la présente intervention:

- 1 nouveau CFP au chef-lieu de la province de Mwaro – composé de 6 ateliers et de 6 classes ; en s'alignant sur l'ambition stratégique de la direction générale d'avoir un centre CFP dans chaque province (de préférence au chef-lieu de la province).
- 1 CEM dans la commune de Bukinyanya, province de Cibitoke – composé de 4 classes et de 2 ateliers ; ce qui permet de tester le concept de CEM communal, un CEM à taille réduite avec 4 classes et 2 ateliers.

Les aspects techniques des choix d'intervention pour les investissements infrastructurels sont développés davantage au §2.2.4, s'agissant de « lignes directrices » ; avec des normes, standards et plan types qui clarifient la partie technique des 'conditions de succès' présentées ci-dessus.

Etant donné l'ambition de la stratégie nationale, confirmée dans le PSDEF, d'ériger un CEM dans toutes les communes du Burundi, il importe aussi de concevoir et de tester le concept d'un CEM à taille réduite, avec des cibles appropriés en fonction des opportunités d'emploi et d'auto-emploi dans la commune et la région.

La liste des préalables devra être établie et détaillée en utilisant les éléments suivants:

- Choix stratégiques argumentés (location, filières, ...)
- Site – terrain disponible et les droits de propriété clarifiés
- Un bon ciblage sur de filières « porteuses », prédéterminées en fonction du contexte et du potentiel socio-économique et d'emploi de la localité du centre (commune / région)
- Plan de développement (5 ans) du centre (CEM-CFP) établi, y inclus son parcours de progression vers le niveau de performance de « centre exemplaire »
- Ressources humaines disponibles : le recrutement, l'affectation et/ou le maintien du personnel nécessaire, et son éventuel renforcement de compétences, planifiés et assurés.

- Vision sur le budget de fonctionnement du centre et assurance sur son financement structurel.
- Gestion et maintenance des infrastructures et équipements prévues

Ce qui précède n'est pas une liste exhaustive, après analyse approfondie d'autres préalables peuvent être ajoutés à cette liste.

2.2.4 Développer des lignes directrices pour les infrastructures

Des normes, standards et plan types sont à développer pour capitaliser les leçons apprises les bonnes pratiques ; il importe de développer un programme de référence pour les centres CEM et CFP à construire ou réhabiliter dans le futur. Ce travail se réalisera en synergie et partenariat avec le BISEM.

Normes

Parmi les éléments qui devront être inclus dans les normes de référence :

- Nombre et type d'ateliers par filière
- Accessibilité pour des élèves handicapés pour tous les blocs
- Concept modulaire pour les infrastructures (ateliers et classe), qui doit permettre de commencer avec un centre à taille réduite, mais envisageant (dès le début) des options simples et abordables pour un agrandissement ultérieur
- Concept d'ateliers adaptables à plusieurs filières (optimisation des équipements et espaces de formation)
- Poste d'infirmerie ou au minimum un kit premier secours (y inclus une formation correspondante des formateurs)
- Nombre maximum d'élèves par classe et surface minimale par élèves
- Les postes de bases et bloc administratif :
 - Bureau de direction
 - Bureau de secrétariat
 - Sanitaires pour les professeurs et l'administration
 - Magasin – dépôt - salle d'expo
 - Salle de professeurs
 - Local insertion
- Normes de blocs sanitaires avec toilettes et douches ; filles et garçons séparés.
- Qualité de construction pour obtenir une durabilité de minimum 25 ans
- Des concepts d'adaptation simples pour la réhabilitation de classes existants testés et pouvant être appliqués à plusieurs centres (exemple relever le toit d'un côté pour permettre une bonne ventilation).
- Exigences de luminosité - Eclairage naturel
- Exigences de ventilation naturelle
- Exigences acoustiques (éviter de situer les salles de classe juste à côté des ateliers équipés de machines bruyantes)
- Matériaux de construction à utiliser (réduire l'impact écologique, ...)
- Assurance qualité de construction : tests et supervision à prévoir au minimum

- Normes pour la gestion des déchets
- Normes pour faciliter la maintenance des constructions
- Confort thermique (des salles de classes, ateliers et bureaux)
- Sécurité incendie (deux aspects : le concept des bâtiments (ex. porte de secours) et le choix de matériaux résistants aux incendies)

Modèles architecturaux

Au cours du projet AEP-AFPT, des réhabilitations et nouvelles constructions ont été réalisées. Afin de capitaliser les leçons apprises et les bonnes pratiques, des plans types seront développés pour les CEM-CFP.

Les plans types de construction doivent permettre d'exploiter les bonnes pratiques, tout en réduisant / limitant le niveau de complexité technique de la construction et ainsi contribuer à la maîtrise des coûts.

L'intervention s'inspirera des succès des réalisations récentes par l'AEP et l'AFPT qui ont déjà testé plusieurs plans différents. Le modèle à développer et promouvoir, se basera sur une analyse comparative des coûts de construction et d'entretien et les résultats de confort et d'impact environnemental de ce type de modèle.

Par ailleurs, il faudra toujours respecter les normes minimales de qualité des constructions décrites ci-dessus ; tels que requis pour un enseignement de qualité. En tout état de cause, la sécurité des élèves et le personnel dans les locaux est un impératif.

Les dispositions des bâtiments doivent tenir compte de la nouvelle pédagogie et du travail en petits groupes : cible de 15 apprenants par groupe en formation modulaire CEM-CFP.

L'utilisation de « plans types » instaure des « références » et facilite la maîtrise des concepts et techniques et leur mise en œuvre par les différents intervenants ; que ce soient les entreprises de construction ou les contrôleurs et les superviseurs.

Toutefois il ne s'agit pas d'une approche trop rigide. Des options et variantes concernant certains éléments de construction peuvent être envisagées pour des adaptations qui contribuent à la qualité (par exemple en matière de faux-plafonds, fenêtres, inertie des murs pour les zones à forte amplitude thermique,...), tout en respectant les limites financières.

D'un point de vue environnemental, l'utilisation d'un modèle standard et de plans types ne peut pas non plus entraver le développement de techniques prometteuses et avantageuses développées dans d'autres pays. En d'autres mots, le modèle standard et les plans types doivent aussi évoluer avec le temps ; donc des expérimentations bien réfléchies de nouvelles méthodologies et techniques restent tout-à-fait possibles.

Briques en Terre Stabilisée (BTS)

AEP et AFPT ont construit plusieurs centres en Briques en Terre Stabilisée (BTS). Les avantages de la BTS, aussi communément appelée « brique crue », par rapport à la brique cuite traditionnelle sont multiples :

- La BTS permet d'éviter la déforestation liée à l'utilisation de bois massivement utilisé dans la cuisson des briques traditionnelles.
- Les matériaux utilisés pour la fabrication des BTS sont principalement des matériaux locaux, c'est-à-dire la terre récoltée à proximité immédiate du site de construction.
- Grâce à la grande inertie thermique des BTS, le climat des bâtiments est plus agréable car plus frais pendant la journée.

L'intervention veillera donc à continuer la promotion de cette technique en l'intégrant dans ses différentes constructions ou réhabilitation.

Cependant, la technique devra être utilisée de manière adaptée à chaque site :

- La nature de la terre est déterminante pour la résistance de la brique. Il est donc primordial de passer par une analyse pour connaître la composition de la terre et à partir de là, déterminer le pourcentage de ciment à ajouter, s'il faut rajouter du sable et le dosage en eau.
- La mise en œuvre demande une main d'œuvre ayant l'habitude du maniement de ces briques. Elles sont plus fragiles que les briques cuites et donc demande une attention particulière pour la mettre en œuvre.

Pour ces raisons, la technique de BTS sera imposée aux contractants dans les DAO uniquement sur les marchés où la faisabilité de la technique est prouvée par une analyse préliminaire.

2.3 Bénéficiaires

Etant donné le caractère sous-sectoriel de l'intervention, le groupe cible est très varié.

Les bénéficiaires directs comprennent :

- Tous les services centraux de la DGAETMFP
- Le personnel de direction, le personnel enseignant (formateurs) et les autres personnels / acteurs de gestion impliqués des établissements ETEMFP bénéficiaires de l'intervention
- D'autres structures du Ministère (MEBSEMFP) et leur personnel, pour leurs rôles vis-à-vis le sous-secteur ETEMFP (par exemple le BISEM)
- Les organisations du secteur privé et de la société civile partenaires dans la cogestion, au niveau des centres CEM-CFP et au niveau du sous-secteur ETEMFP

Les bénéficiaires finaux comprennent :

- Les apprenants et les lauréats des établissements bénéficiaires
- D'autres acteurs de l'insertion des lauréats ETEMFP

2.4 Organisations partenaires

La DGAETMFP est l'organisation partenaire principale de cette intervention.

Le projet collaborera avec maintes autres organisations burundaises, publiques et privées, ainsi qu'avec d'autres projets de la CTB et d'autres PTF. Les ambitions de partenariat de l'intervention ont déjà été présentées au §2.1.2 et elles seront, au §3.4, précisées pour certaines activités.

2.5 Localisation

Le projet a une *vocation nationale* et il agit sur toute l'étendue du pays. Les établissements qui font l'objet des actions du projet, sont *situés sur tout le territoire du Burundi*.

Les 2 nouveaux centres à construire sont en principe choisis :

- le CFP à Mwaro, dans la province de Mwaro
- le CEM à Bukinanyana dans la province de Cibitoke

Le choix des CEM à réhabiliter sera établi ultérieurement (cf. §2.2.4).

3 PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE

3.1 Objectif général

« Des compétences techniques et professionnelles adaptées aux besoins de l'économie locale, nationale et régionale sont acquises par les jeunes et les adultes. »

3.2 Objectif spécifique

« L'amélioration de l'accès, de la qualité, de l'insertion et de la gouvernance du sous-secteur FTP est consolidée. »

3.3 Résultats attendus

Pilotage et gestion

Résultat 1 : Les fonctions de gestion et de pilotage et le développement organisationnel et institutionnel de la DGAETEMFP sont renforcés.

Qualité

Résultat 2 : La qualité de la formation délivrée par les CEM-CFP et la performance de ces centres sont améliorées.

Insertion

Résultat 3 : Différents mécanismes et modèles d'insertion des lauréats CEM-CFP et de financement complémentaire sont développés et testés et l'institutionnalisation des bonnes pratiques est entamée.

Accès

Résultat 4 : La capacité d'accueil des CEM, CFP et ET est améliorée dans les communes ciblées.

3.4 Activités à mettre en œuvre

3.4.1 Résultat 1 : Les fonctions de gestion et de pilotage et le développement organisationnel et institutionnel de la DGAETEMFP sont renforcés.

Ce résultat s'aligne sur le troisième pilier du PSDEF : « *gestion et pilotage* ».

Il s'agit d'une part d'un renforcement des fonctions de gestion et de pilotage au niveau de la DGAETEMFP, en synergie avec les directions spécialisées dans les domaines de gestion au niveau du Ministère (MEBSEMFP).

D'autre part, le résultat vise un développement organisationnel et institutionnel approprié de la DGAETEMFP. Ceci comprend :

- (a) une clarification des rôles, tant des structures que des individus, au sein de la direction générale ;
- (b) un renforcement des capacités organisationnelles et individuelles ; et
- (c) une meilleure synergie dans la répartition des rôles avec d'autres acteurs clés, tant entre structures et individus au sein du MEBSEMFP que dans des partenariats avec d'autres acteurs publics et privés impliqués dans la définition et la mise en œuvre des politiques du sous-secteur ETEMFP.

Etant donné que la nouvelle structure de DGAETMFP, comprenant le CDCTP, n'est pas encore confirmée par un décret et que plusieurs scénarios sont pour le moment encore en discussion, ce DTF

préconise une planification très flexible pour ce résultat 1. En effet les besoins évoluent encore et il importe de pouvoir travailler en fonction des opportunités qui se présenteront et des priorités qui émergeront et qui seront, en cours de route, précisés ensemble avec la DGAETEMFP. Au moment du démarrage du projet, se basant sur les conclusions de l'analyse l'étude de base et sur les priorités définies par le Directeur Général, un plan de mise en œuvre et un calendrier seront développés pour les activités sous le résultat 1. Ceci sera concrétisé davantage dans la planification annuelle du projet, en synergie avec les priorités de la planification annuelle de la DGAETMFP.

L'importance de ce résultat 1 justifie une ressource spécialisée - « ATI – expert en gouvernance et développement organisationnel » à pourvoir dans l'équipe de projet ACFPT. Toutefois, cette ressource contribuera également de manière intensive à certaines activités du résultat- 2 et en moindre mesure à certaines activités des résultats 3 et 4.

Ce qui précède n'empêche pas la description suivante de certaines cibles potentielles des activités sous le résultat 1.

A.1.1 : Renforcer les fonctions de gestion et de pilotage au niveau de la DGAETEMFP

- Il existe le besoin de structurer, développer et institutionnaliser, au niveau central de la DGAETEMFP, une fonction / une cellule de planification et de contrôle de gestion pour le sous-secteur ETEMFP. Il s'agit tant de la planification et du suivi stratégique que de la planification annuelle, tant financière qu'opérationnelle, et du contrôle de gestion y afférent.

Tout en appuyant directement le directeur général et ses directeurs, cette fonction pourra faciliter l'articulation entre d'une part le « Bureau de la Planification et des Statistiques de l'Education » et la « Direction Générale des Finances » du Ministère (MEBSEMFP) et d'autre part les structures de la DGAETEMFP et les institutions (écoles et centres) du sous-secteur.

Cette fonction aura un rôle important d'encadrement et d'accompagnement pour la mise en œuvre des approches de planification et de budgétisation / financement basés prestations / performance du centres ; telles que celles qui vont être pilotées pour les « centres exemplaires » (voir résultat 2 – A.2.2).

- Il existe un grand nombre de défis au niveau de la gestion des ressources humaines (GRH) du sous-secteur ETEMFP. En appui direct au directeur général et à ses directeurs, la DGAETEMFP a besoin d'une fonction qui contribue systématiquement à une bonne GRH pour la direction générale (au niveau central) et surtout pour les institutions (écoles et centres) du sous-secteur.

Cette fonction assurera dans ce domaine l'articulation entre d'une part la « Direction Générale des Ressources Humaines » et les structures déconcentrées du Ministère (MEBSEMFP) et d'autre part les structures et les institutions (écoles et centres) du sous-secteur.

Un des défis à aborder prioritairement sera une amélioration des processus de recrutement et d'affectation des formateurs / enseignants du sous-secteur. Il s'agira d'abord de mieux assurer la sélection des nouveaux entrants et de contribuer ainsi au niveau de compétences des formateurs du sous-secteur. Un autre défis sera de progressivement développer / tester / mettre en œuvre une approche cohérente de promotion et de gestion des performances du personnel du sous-secteur ; y inclus des approches appropriées et transparentes pour aborder les défis de motivation de formateurs. Ainsi, le renforcement de la GRH pourrait fournir des éléments qui s'intégreront dans une approche systémique de promotion qualité du sous-secteur (cf. le résultat 2). Finalement le renforcement de la GRH pourrait inclure les activités concernant la mise en œuvre de l'approche sectorielle au VIH/sida. A ce fin la concertation et collaboration avec l'Unité Sectorielle de Lutte et contre le Sida et les points focaux pour le VIH/sida à tous les niveaux du système d'enseignement professionnel et technique sera institutionnalisé et systématisé.

- Vouloir consolider les efforts d'amélioration de la qualité du sous-secteur ETEMFP impliquera, le moment opportun, une véritable *institutionnalisation de la fonction « assurance qualité »* au niveau de la DGAETEMFP et au niveau du sous-secteur en sa totalité. Les bonnes pratiques internationales suggèrent d'institutionnaliser la promotion et l'assurance qualité comme une fonction partagée, institutionnalisée à plusieurs niveaux, commençant avec une promotion et assurance qualité au niveau de chaque centre et école et avec un rôle moteur y afférent pour le sous-secteur. Evidemment ceci interpelle également une optimisation des synergies entre d'une part la DGAETMFP et d'autre part tant l'Inspection Générale de l'Enseignement que les structures déconcentrées du Ministère (MEBSEMFP) au niveau de la province et de la commune.
Il est à noter que l'institutionnalisation, au niveau du sous-secteur ETEMFP, d'une fonction assurance qualité contribue évidemment aussi à la réalisation du résultat 2.
- Les ambitions et efforts en matière de construction et de réhabilitation de CEM-CFP et les défis en matière de *maintenance* des écoles techniques et des CEM-CFP interpelle aussi l'importance d'un rôle de pilotage, de coordination et de suivi de la fonction de maintenance des infrastructures et équipements des institutions du sous-secteur. Un tel rôle de pilotage pourrait être institutionnalisé au niveau de la DGAETMFP en synergie étroite avec le BISEM

A.1.2 : Appuyer le développement organisationnel et institutionnel de la DGAETEMFP

- Appuyer la DGAETEMFP lorsqu'elle veut redéfinir son *organigramme* et/ou son *organisation interne* ; en fonction des besoins via une approche plus générale ou via une approche limitée à des aspects spécifiques et/ou de manière progressive.
Il s'avère par exemple nécessaire de mieux définir et préciser les rôles et responsabilités, les missions et termes de référence (TdR), la préparation et rédaction des textes et décrets d'application, de chaque sous-structure et de chaque poste / fonction au niveau de la Direction Générale et d'assurer la complémentarité et la synergie entre ces rôles.
- *Opérationnaliser le CDCTP* et organiser sa performance, il s'agit d'un ensemble de défis pour lesquels la DGAETEMFP pourra solliciter des appuis de ses partenaires internationaux.
Avec son nouveau programme triennal 2014-2016, et 2 assistants techniques internationaux pédagogues, l'APEFE interviendra déjà en appui dans 4 des 11 missions du CDCTP (missions 7, 8, 10 et 11). Le projet ACFPT pourra alors être sollicité pour appuyer l'organisation et l'opérationnalisation des autres missions de la CDCTP.
De manière plus générale, la mise en œuvre du concept CDCTP implique tout un processus de changement institutionnel et organisationnel qui devra être bien accompagné pour saisir et mettre à profit les opportunités correspondantes d'optimisation des processus de travail et de clarification des rôles et d'amélioration des synergies.
- Les éléments développés ci-dessus indiquent déjà que le renforcement des fonctions de gestion et de pilotage et le développement organisationnel et institutionnel de la DGAETEMFP ne peuvent pas se cantonner au sein de la DGAETMFP elle-même. Cela implique également une amélioration de la répartition des rôles et une plus forte synergie des acteurs du sous-secteur avec leurs partenaires au niveau d'autres structures du ministère MEBSEMFP (y inclus au niveau déconcentré) et avec d'autres partenaires publics et privés. Cela implique l'adoption de concepts et de paradigmes de partenariat et le renforcement des capacités institutionnelles des acteurs du sous-secteur pour assurer et démontrer leur performance dans un environnement de partenariat.

Les activités à mettre en œuvre dans le cadre de ce résultat 1, mettront à profit les appuis transversaux que la Belgique envisage dans le cadre du projet PAORC, notamment pour le renforcement des compétences en fonction des besoins communs des différents secteurs de la

coopération bilatérale belge au Burundi. Des opportunités de synergie se présenteront très spécifiquement pour le développement des compétences en GRH, en maintenance des infrastructures et dans d'autres fonctions de gestion, de pilotage et de leadership. Egalement de manière plus générale, le renforcement des compétences des responsables et collaborateurs de la DGAETMFP pourra se mettre en œuvre en synergie avec les appuis du projet PAORC.

3.4.2 Résultat 2 : La qualité de la formation délivrée par les CEM-CFP et la performance de ces centres sont améliorées.

Ce résultat s'aligne sur le deuxième pilier du PSDEF : « **qualité** ». Il s'agit de la qualité dans son sens large, pas seulement la qualité de la formation offerte dans les centres mais aussi de la performance plus holistique des centres et de l'adéquation entre la formation offerte et les opportunités d'emploi et donc aussi de la flexibilité de l'offre de formation CEM-CFP.

A.2.1 : Opérationnaliser une approche intégrée qui permet aux centres CEM-CFP appuyés de fonctionner comme « centre exemplaire ».

Il s'agit ici d'une approche holistique, qui vise à réunir toutes les conditions de succès nécessaires pour permettre aux centres CEM-CFP appuyés de fonctionner comme un « centre exemplaire »¹⁷.

Cette activité capitalise le travail déjà entrepris dans le cadre des projets AEP-AFTP pour 4 centres (CEM-CFP) construits et/ou réhabilités et équipés par le projet AEP. Ces 4 centres sont dotés d'un financement complémentaire par le projet AFPT pour leur budget de fonctionnement sur base d'une planification opérationnelle concrète des modules de formation à offrir et du nombre d'apprenants prévus / de lauréats à délivrer. Le projet AFPT aillait permis de tester des outils, processus et modèles, le projet ACFPT les affine, les consolide et les étend progressivement aux autres centres construits ou réhabilités par les projets AEP – AFPT – ACFPT.

En effet, l'ACFPT ambitionne tout d'abord que tous les centres construits ou réhabilités avec l'appui des projets AEP – AFPT – ACFPT atteignent progressivement le niveau de « centre exemplaire », avec fin 2018 au moins les 4 centres construits ou réhabilités avec l'appui AEP déjà fonctionnant au niveau de performance intégrée, tel que définis pour un « centre exemplaire » et de 10 autres centres¹⁸ progressant dans un parcours vers l'atteinte de ce niveau.

A.2.1.1 : Concrétiser et promouvoir le concept « centre exemplaire ».

Le projet appuiera les 14 centres et le DGAETMFP à concrétiser le concept « centre exemplaire », déjà introduit au §2.2.1, comme le niveau de performance attendu d'un bon CEM-CFP sur un ensemble de domaines de performance.

Les efforts requis ne peuvent pas être sous-estimés car il faut (1) d'abord concrétisé le concept «centre exemplaire» et puis (2) faire évoluer les paradigmes de ce que doit être un bon CEM-CFP afin de permettre une adoption durable de ce concept par les parties prenantes.

Les efforts initiaux de concrétisation et de test du concept se feront avec un nombre limité de centres, incluant au mois les 4 centres déjà appuyés dans ce sens par le projet AFPT et progressivement impliquant des acteurs d'autres centres. Il s'agit d'un ensemble d'initiatives (sessions de travail, échanges de visions, formations, publications, ...) qui se poursuivent dans la durée et qui exploitent les premiers succès pour progressivement répandre et promouvoir le concept « centre exemplaire ».

¹⁷ Voir §2.2.1 pour plus d'explications sur ce concept.

¹⁸ Ces 10 centres comprennent les 2 centres réhabilités et équipés sous l'AFPT et les 2 centres à construire et les 6 centres à réhabiliter sous l'ACFPT.

Une fois concrétisé et testé, le projet appuiera une institutionnalisation de ce concept « centre exemplaire » dans un décret ou dans d'autres textes réglementaire. Dans une phase transitoire, cette institutionnalisation se préparera déjà à travers des 'accords d'exécution' (voir ci-dessous Activité A.2.1.3) liés à un financement complémentaire orientés prestations et résultats. Des synergies potentielles avec la 'Politique Nationale de Gestion des Performances' seront également exploitées.

A.2.1.2 : Appuyer les centres ciblés dans les domaines de leadership, planification, gestion, gouvernance et redevabilité.

S'appuyant sur les bases déjà réalisés dans ce domaine par les projets AEP-AFTP (outils, personnes formées / renforcées, ...), les centres ciblés pour le résultat 2 seront appuyés dans le renforcement de leur capacités de leadership, planification, gestion, gouvernance et redevabilité.

Les acteurs clés des centres ciblés devront d'abord partager une compréhension commune des conditions de succès à réunir pour progresser vers le niveau de « centre exemplaire » ils devront ensuite progressivement acquérir les compétences et capacités pour, chacun à leur niveau, réunir ces conditions de succès.

Les synergies possibles avec les activités sous le résultat 1 et avec les appuis en renforcement de compétences par le projet PAORC seront exploitées au maximum. Sans exclure ni négliger des opportunités intéressantes de formation plus classique, il s'agit surtout d'offrir des parcours qui permettent aux parties prenantes des centres ciblés d'acquérir les compétences nécessaires pour amener et maintenir leur centre à un meilleur niveau de performance. L'acquisition de compétences se fera surtout sur le tas avec des accompagnements appropriés et via des moments de formation et d'échanges d'expériences et de bonnes pratiques.

Le cycle de planification (y inclus de budgétisation) annuel et trimestriel et le suivi / rapportage y correspondant sera exploitée comme une roue d'amélioration continue. Il s'agira d'appliquer une approche orienté prestations et performance pour la planification et la justification du financement complémentaire du centre. Ce concept de financement basé prestations / performance sera appliqué pour le financement des 14 centres AEP-AFPT-ACFPT. Par ailleurs, hors cible direct de l'ACFPT, ce même concept pourrait être appliqué par la DGAETMFP pour les centres appuyés par d'autres sources de financement, telles que le FCE (Fonds Commun Education) ou d'autres PTF éventuels.¹⁹

Le rapportage trimestriel et annuel des centres sera conçu de tel manière qu'il démontre les niveaux de prestation / performance réellement atteints et qu'il permette une bonne redevabilité des dépenses faites.

Un défi particulier est d'appuyer et de faciliter chaque centre ciblé en fonction de ses propres forces et faiblesses et dans son propre processus de progression et donc de renforcement progressif de ses capacités et des compétences de son personnel clé.

Cette activité comprendra un ensemble d'initiatives différentes qui s'enchaînent et/ou se poursuivent dans la durée, notamment analyses, audits, développement de lignes directrices, amélioration des manuels de gestion, sessions de travail, échanges d'idées, coaching continu / appuis perlés des

¹⁹ La DGAETMFP ambitionne d'appliquer le même concept pour d'autres CEM-CFP ; notamment pour ceux qui ont été (ou vont être) nouvellement construits ou réhabilités par des sources de financement autres que les projets AEP – AFPT – ACFPT et pour lesquels le financement complémentaire du budget de fonctionnement de ces centres pourra également être assuré via d'autres sources (telle que le Fonds Commun Education ou un financement complémentaire par le PTF qui a financé la construction / la réhabilitation du centre). Tous appuis confondus, la DGAETMFP ambitionne au moins un « centre exemplaire » (ou un centre qui progresse vers ce niveau) dans chacune des 17 provinces ; de préférence incluant tous le CEM-CFP aux chefs-lieux de province.

centres, formations, publications, Chaque fois les premiers succès et les bonnes pratiques seront échangés, stimulant et instaurant ainsi des pratiques d'apprentissage partagé et d'enseignement réciproque. Eventuellement des approches « évaluation par les pairs » (« peer review ») seront testées et utilisées.

Il est à noter que la constitution d'une équipe 'planification et contrôle de gestion' au sein de la DGAETEMFP, telle que déjà envisagée sous le résultat 1, est un facteur de succès important pour la faisabilité et la durabilité de cette activité A.2.1.2.

A.2.1.3: Financer un budget de fonctionnement supplémentaire, un budget de prestation / performance pour les 14 centres AEP-AFPT-ACFPT.

Pour obtenir un sous-secteur EMFP de qualité et performant, dans les différents domaines de performance des CEM-CFP, il ne suffit pas de construire ou de réhabiliter des centres et de les équiper. Il est également essentiel que ces centres soient assurés d'un financement approprié qui leur permet de mettre en œuvre leur prestations de formation, telles que prévues dans leur plan opérationnel approuvé, et de délivrer le nombre de lauréats promis avec les compétences attendues.

Tandis que les appuis de planification, de gestion et de rapportage correspondants sont déjà prévus dans l'activité A.2.1.2, cette activité A.2.1.3 comprend le financement du budget de fonctionnement complémentaire (pendant la période du projet) pour les 14 centres AEP-AFPT-ACFPT. Ce financement se mettra en œuvre progressivement, commençant par les 4 centres déjà appuyés dans ce sens par le projet AFPT et s'étendant graduellement aux 8 centres encore à réhabiliter.

Cette activité A.2.1.3 impliquera la conclusion d'accords d'exécution entre le projet ACFPT et les 14 centres.

Par ailleurs, dans la mesure du possible, le projet ACFPT contribuera à l'harmonisation des procédures de planification, suivi, rapportage, redevabilité, etc. pour tous les centres exemplaires ; quel que soit la source de financement de ce budget de fonctionnement complémentaire.

A.2.2 : Appuyer et renforcer le CDCTP pour adéquatement réaliser la formation continue des formateurs de CEM-CFP, notamment sur les aspects techniques.

Cette activité s'inscrit dans la réforme de l'offre de formation EMFP vers une offre de formation modulaire et orientée produit ; elle s'aligne sur les efforts d'augmentation de la qualité. Il est évident que la qualité de formation EMFP n'est possible que lorsque les formateurs des CEM-CFP disposent eux-mêmes des compétences dont ils ont besoin pour assurer leur rôle essentiel de formateur et d'accompagnateur de leurs apprenants.

Les projets AEP-AFPT ont déjà investis considérablement dans la formation des formateurs, toutefois ces acquis restent limités à certaines parties de l'offre de formation et à certains centres ; les défis dans ce domaine demeurent énormes. Néanmoins, les expériences du passé et du projet AFPT en cours fourniront de bonnes bases pour la formation continue à mettre en œuvre sous cette activité A.2.2 de l'ACFPT.

Le projet ACFPT évite toute substitution et envisage plutôt un renforcement du CDCTP dans son rôle d'organisateur et de réalisation de la formation continue des formateurs de CEM-CFP. Cet appui au CDCTP comprend des appuis relatifs à l'encadrement, aux contenus techniques, aux approches de formation et de renforcement de compétences, à l'organisation logistique et à la prise en charge des coûts du renforcement des compétences techniques des formateurs.

Tenant compte de la répartition des rôles entre les projets AFPT-ACFTP d'une part et le programme triennal 2014-2016 de l'APEFE d'autre part, le projet ACFTP ciblera spécifiquement la formation continue des formateurs pour les aspects techniques ; l'APEFE appuiera la formation continue des formateurs pour les aspects pédagogiques. Cette activité A.2.2 peut appuyer la formation continue des

formateurs de tous les centres CEM-CFP ; toutefois priorité sera donnée aux formateurs des 14 centres ciblés pour un appui ACFPT, les permettant de progresser vers le niveau de centre exemplaire.

Notamment dans le cadre de l'évolution vers des centres exemplaires, le sous-secteur examinera des concepts de certification des formateurs par module ; éventuellement avec deux niveaux de certification : un 'niveau minimal' et un 'niveau avancé'. Cette certification pourrait éventuellement être prise en compte dans un système de motivation de formateurs en fonction d'un double critère : compétences certifiées en tant que formateur et performance au travail.

Le calendrier de réalisation de la formation continue des formateurs se décidera en fonction du calendrier, filière par filière et module par module, de mise en œuvre des supports nouvellement développés pour l'offre de formation modulaire des CEM-CFP. Cette activité inclut également les coûts de reproduction des supports de formation des modules CEM-CFP en quantité suffisante pour la formation continue des formateurs.

Les périodes les plus appropriées à la formation continue des formateurs existent 4 fois par an ; en fin de trimestre, après la fin des cours du trimestre et avant le démarrage des cours du trimestre suivants.

A.2.3 : Introduire et tester une adaptation flexible de l'offre modulaire de formation des CEM-CFP aux besoins des produits innovants et des nouvelles opportunités d'emploi.

Les initiatives à entreprendre sous cette activité A.2.3 contribuent à ce que l'offre modulaire de formation des CEM-CFP puisse s'adapter de manière flexible aux goûts du marché, aux besoins et/ou opportunités de marché relatifs aux 'produits innovants' et/ou à d'autres nouvelles opportunités d'emploi.

Les analyses et études déjà disponibles sur les filières 'porteuses' ou 'prometteuses' seront exploitées et les cas échéant des initiatives additionnelles seront pris pour permettre une compréhension proactive des évolutions dans les opportunités d'emploi et de marché. A cet effet, une synergie avec les activités sous le résultat 3 seront continuellement assurés. Par ailleurs un partenariat avec le programme PAIOSA permettra d'identifier de manière proactive les nouvelles opportunités dans le cadre des appuis aux investissements / innovations et autres développements dans le secteur agricole et agro-alimentaire. De même, un partenariat avec le Projet Pavage permettra de capitaliser le cas échéant des leçons apprises en matière de 'niches' EMFP.

Des initiatives seront entreprises afin de sensibiliser et renforcer les CEM-CFP pour une sensibilité proactive vis-à-vis des goûts du marché local et/ou vis-à-vis des risques de saturation du marché pour un type de produit particulier. L'entassement, dans les magasins de l'UAP, de stock non vendable d'un produit particulier sera alors un indicateur qui appelle des initiatives dans ce domaine.

Cet appui à une meilleure flexibilité se concrétise par exemple via le développement de fiches techniques et/ou d'autres supports et appuis pour des 'variantes' du produit ciblé dans un module de l'offre de formation standard ; permettant ainsi à chaque CEM-CFP d'adapter son offre de formation aux goûts du marché local. Le cas échéant des bons exemples et des pratiques appropriées seront propagées et des formateurs et/ou responsables de centres seront formés et/ou coachés dans ce domaine de flexibilité.

Par ailleurs cet appui se matérialise également via le développement rapide de « modules innovants »²⁰ afin de répondre de manière flexible à des nouvelles opportunités d'emploi et/ou aux besoins de nouvelles filières porteuses. Le cas échéant le développement rapide de « modules

²⁰ Dans ce cas il s'agit des modules complets d'une durée de 9 semaines (un trimestre).

innovants » se fera en réutilisant et/ou adaptant des supports de formation pour des compétences enseignées dans certains modules de l'offre de formation standard.

Les CEM-CFP seront appuyés pour rendre leur offre de formation plus flexible aux opportunités d'emploi, réduisant ou même arrêtant temporairement l'offre de formation pour des modules saturés et augmentant l'offre pour des modules prometteurs. Evidemment ceci nécessite une flexibilité suffisante au niveau des formateurs.

A.2.4 : Pour chaque filière CEM-CFP, appuyer un des « centres exemplaires » pour assumer le rôle de « centre de référence », notamment pour la formation technique des formateurs.

En appui à la formation continue des formateurs CEM-CFP (cf. activité A.2.2), cette activité appuie, pour chaque filière, un CEM-CFP qui assumera pour cette filière le rôle de référent, d'innovateur, de lieu d'échange, etc. et avoir un rôle actif dans la formation continue des formateurs des autres centres.

Le cas échéant, cette activité A.2.4 inclut des appuis infrastructurelles ou équipements additionnels pour permettre au centre de référence de mieux assumer son rôle de lieu d'accueil des formations de formateurs et/ou son lieu d'expérimentation et d'innovation dans l'offre de formation pour la filière. Certains formateurs seront sélectionnés comme « formateur de formateurs » et ils pourront éventuellement à cet effet être spécialement affectés au centre de référence de la filière. Des parcours d'acquisition de compétences permettront à ces 'formateurs de formateurs' d'affiner et de maintenir leurs compétences tant techniques que pédagogiques et de coaching.

Outre leur rôle d'opérateur de formation des formateurs pendant les 4 périodes de formation identifiées, les centres de référence pourront accueillir et coacher des formateurs d'autres centres qui viendront se perfectionner dans le centre de référence via une affectation temporaire. Le cas échéant le projet examinera la possibilité d'envoyer un formateur du centre de référence pendant une certaine période pour aller encadrer la filière dans un autre centre.

Tandis que tous les CEM-CFP sont appelés à devenir 'centre exemplaire', le nombre de 'centres de référence' restera très limité. Les 'centres de référence' seront évidemment sélectionnés parmi le groupe de CEM-CFP ciblés à être les premiers à atteindre le niveau de 'centre exemplaire'. Outre des critères spécifiques à la filière, une bonne facilité d'accès et une bonne performance générale du centre seront des critères importants pour être accrédité 'centre de référence'. Puisqu'un même centre pourra être sélectionné comme centre de référence pour plusieurs filières, le nombre total de centres de référence se situera probablement entre 3 à 5. Ensemble, ils couvriront l'entièreté du pays.

3.4.3 Résultat 3 : Différents mécanismes et modèles d'insertion des lauréats CEM-CFP et de financement complémentaire sont développés et testés et l'institutionnalisation des bonnes pratiques est entamée.

Ce troisième résultat s'aligne sur l'option stratégique, confirmée dans le PSDEF, d'élargir les missions du sous-secteur EMFP à l'appui à l'insertion des lauréats CEM-CFP. En même temps, ce résultat contribue aux ambitions d'assurer et d'améliorer le financement du sous-secteur EMFP.

L'employabilité réelle des lauréats des CEM-CFP reçoit de plus en plus l'attention qu'elle mérite. L'importance de « mise en situation de travail réelle » de l'apprenant / du lauréat est reconnue ; il s'agit d'une étape essentielle dans l'acquisition des compétences et attitudes professionnelles par les lauréats et donc d'une condition pour permettre une insertion réussite. Néanmoins, la mise en œuvre des ambitions d'insertion et de financement complémentaire du sous-secteur est toujours confrontée à de nombreux défis et risques.

Remarque : En matière de paradigmes de financement des CEM-CFP, il existe un lien important avec le résultat 2, ou notamment l'activité A.2.1 testera et mettra en œuvre des concepts de financement en fonction des prestations / performances planifiées du CEM-CFP ; permettant ainsi de clarifier et de démontrer dans quel mesure un « centre exemplaire » nécessite une assurance de financement suffisant, sans référence à la capacité d'autofinancement du centre.

A.3.1 : Développer et tester des mécanismes et modèles d'insertion des lauréats CEM-CFP et de financement complémentaire.

Cette activité exploitera tant les acquis que les opportunités qui émergent grâce aux efforts récents et aux réformes en cours dans le sous-secteur EMFP. Toutefois, il importe, pour les parties prenantes de mieux comprendre les dynamiques (défis et nouvelles opportunités) relatives à l'insertion des lauréats CEM-CFP et au financement complémentaire du sous-secteur.

En complémentarité aux appuis y afférents du projet AFPT, le projet ACFPT facilite surtout une compréhension commune des forces, conditions de succès, limites et risques des mécanismes et modèles qui sont actuellement mis en œuvre pour l'insertion des lauréats et pour le financement complémentaire des CEM-CFP.²¹

Par ailleurs les appuis ACFPT permettront de concevoir et de tester des mécanismes et modèles additionnels et/ou alternatives, afin de mieux saisir les opportunités d'insertion des lauréats et/ou de financement complémentaire du sous-secteur EMFP ; tout en maîtrisant bien les risques impliqués.

Il s'agit par exemple des mécanismes et modèles suivants :

²¹ Sans être exhaustif, il s'agit entre autres des mécanismes et modèles existants listés ci-dessous :

- les 'cellules d'insertion' au niveau de CEM-CFP ;
- l'UAP ou Unité d'Appui Pédagogique, nouvelle appellation de l'Unité de Production, dans son concept actuel avec un objectif triple (1) contribuer à un financement complémentaire du centre, (2) fournir aux apprenants du centre des opportunités additionnelles d'apprentissage pratique et (3) permettre une source de financement pour des incitations de performance aux formateurs des centres ;
- les mécanismes et approches actuels d'appui en matière d'accès à des micros crédits (accordés par des instituts de micro finance) pour des initiatives AGR (Activités Génératrices de Revenus) pour les lauréats via un accompagnement des lauréats et un fonds de garantie ;
- les concepts actuels de cours d'entrepreneuriat intégrés dans chaque module de la nouvelle offre CEM-CFP ;

- des stages professionnels des lauréats CEM-CFP dans le cadre des marchés publics ;
- des ‘chantiers école’ ou ‘chantiers de stages professionnels’ pour les lauréats CEM-CFP ;
- des nouvelles approches plus pratiques pour introduire les apprenants CEM-CFP aux défis et compétences d’auto-emploi et d’entrepreneuriat ;
- des ‘pépinières’ pour : l’auto-emploi, des AGR collectifs, des micros coopératives et/ou micro entreprises par les lauréats CEM-CFP ;
- des approches de ‘filtre’ / ‘qualification’ avant acceptation de candidats pour les accompagner dans la préparation de dossiers bancables pour l’obtention de micro crédit ; avec le renvoi à des étapes préparatoires pour les lauréats CEM-CFP qui ne se qualifient pas encore ;
- des modules d’acquisition de compétences de gestion / entrepreneuriat à mesure de besoins des apprenants et lauréats de CEM-CFP qui sont actifs ou veulent se lancer dans : l’auto-emploi, des AGR collectifs, des micros coopératives et/ou micro entreprises ;
- le concept de « structure d’insertion », érigé en ASBL, en partenariat avec le CEM-CFP et un mode de fonctionnement comme « entreprise sociale » ;
- Une telle structure, sui-generis, se verrait confiée la plupart des missions actuellement envisagées pour l’UAP et pour la cellule d’insertion ; elle aurait également la capacité d’assumer la responsabilité pour des « chantiers des stages professionnels » et/ou de bien gérer une pépinière.
- Une telle structure, tout en assurant le financement de son propre fonctionnement, aurait un objectif double : (1) faciliter l’insertion des lauréats du CEM-CFP et (2) contribuer au financement du centre et/ou à l’incitation à la performance de ses formateurs.²²
- des structures d’insertion qui, à Bujumbura ou dans d’autres milieux urbains, mutualisent les efforts d’insertion de plusieurs centres / écoles techniques et évitent que les partenaires du privé doivent interagir avec une multitude de cellules d’insertion ;
- etc.

Il importera de garder l’esprit ouvert, de tester de nouvelles idées, d’appliquer un regard critique sur l’analyse des différentes pistes engagées et de pouvoir, de manière proactive, réorienter lorsque cela s’avère opportun. Ceci implique également une attitude et une culture d’apprentissage et d’échange des idées et expériences entre toutes les parties prenantes.

Dans le chronogramme de mise en œuvre de l’ACFPT, l’activité A.3.1 sera maximale pendant les deux premières années et sera plus limitée pendant la troisième et quatrième année.

A.3.2 : Appuyer la diffusion et l’institutionnalisation des bonnes pratiques d’insertion et de financement complémentaire et leur mise en œuvre au niveau des centres exemplaires.

Cette activité A.3.2 s’inscrit dans la poursuite logique de l’activité précédente. Il s’agit de capitaliser les expériences, de les documenter et puis de diffuser les bonnes pratiques d’insertion et de financement complémentaire dans le sous-secteur EMFP.

Dans un premier temps, l’ambition de cette activité A.3.2 se limitera à une consolidation de ces bonnes pratiques au niveau des 14 centres CEM-CFP ciblés à être les premiers à atteindre le niveau de ‘centre exemplaire’. Ceci permet de générer les synergies entre les résultats 2 et 3 et met en évidence que la délivrance par le centre de lauréats qui ont des compétences professionnels atteignant le niveau souhaité (cf. profil de sortie des modules), est une condition de succès ‘sine qua

²² Par la vente des produits fabriqués lors des ateliers pratiques, les centres génèrent des revenus complémentaires.

non' pour une bonne pratique d'insertion.

Les bonnes pratiques d'insertion et de financement complémentaire testés avec succès dans un ou plusieurs centres seront convenablement documentées ; y inclus une mise en évidence des conditions de succès correspondantes. Le cas échéant une phase intermédiaire permettra un test supplémentaire de ces pratiques dans quelques autres centres, parmi les 14 centres ciblés.

Ainsi le projet ACFPT contribuera à la préparation de l'institutionnalisation et la mise en application progressive de ces bonnes pratiques à travers tout le sous-secteur EMFP. Toutefois, une telle ambition dépassera tant la durée que la capacité d'appui et de financement de l'ACFPT.

Dans le chronogramme de mise en œuvre de l'ACFPT, l'activité A.3.2 sera encore très limitée pendant la première année, en croissance à partir de la deuxième année et maximale pendant la troisième et quatrième année.

A.3.3 : Appuyer le développement de capacités d'entrepreneuriat dans les filières CEM-CFP-ET.

Créer une petite entreprise prometteuse, dans une série de filières CEM-CFP-ET (*telles que le bâtiment / la construction, la prestation de services techniques, la maintenance, l'énergie alternative, etc.*), nécessite la constitution d'une équipe multidisciplinaire. Pour saisir des opportunités de marché plus avancées, qui dépassent le niveau d'auto-emploi individuel informel, il ne suffit généralement pas de pouvoir réunir des artisans / techniciens compétents. Souvent il faut également des personnes qui ont des compétences de gestion et/ou entrepreneuriales à des niveaux plus élevés de qualification significativement dépassant le niveau des lauréats des CEM-CFP.

Le projet ACFPT veut donc appuyer également le développement des compétences entrepreneuriales et de gestion pour des entreprises émergentes et/ou des structures d'insertion, génératrices d'emploi et/ou de stages professionnels pour des lauréats des CEM-CFP.

Dans ce cadre, le projet ACFPT concevra et testera des parcours qui permettent à des jeunes candidats entrepreneurs / gestionnaires de se préparer à des défis de gestionnaire et/ou entrepreneur dans les filières CEM / CFP / ET « porteuses ».

- Le groupe cible pour des candidats pour de tels parcours comportera plutôt des lauréats des écoles techniques ayant déjà quelques années d'étude et/ou une expérience professionnelle minimale.
- Cette activité se réalisera en étroite collaboration avec le projet PAORC et le projet Pavage, ainsi qu'avec d'autres acteurs présents au Burundi qui appuient le développement de compétences entrepreneuriales et de gestion. Eventuellement des synergies seront possibles avec des initiatives que le programme PAIOSA appuie pour développer les capacités de gestion et d'entrepreneuriat auprès des OPA (Organisation de Producteurs Agricoles) ou de candidats entrepreneurs agricoles.
- L'idée de base est que le projet ACFPT conçoive et mette en œuvre des parcours d'une durée variant de 12 à 18 mois, selon le cas, combinant principalement des stages professionnels pratiques avec des formations courtes et le cas échéant des accompagnements pour préparer leurs propres plans d'entreprise.
- Pour toute la période du parcours, le participant (candidat gestionnaire / entrepreneur) sera pris en charge à travers une « bourse ». Dans ce cadre, le projet ACFPT collaborera étroitement avec le projet PAORC, ce qui permettra d'éviter des doubles emplois dans la constitution de mécanismes de bourses ainsi qu'une synergie dans la conception de 'parcours d'acquisition de compétences'. La bourse ne sera pourtant accordée que pour une période de 6 mois, avec une évaluation après 5 mois et en cas de progression professionnelle prometteuse, l'attribution d'une bourse pour la tranche suivante de 6 mois du parcours.

- L'attribution d'une troisième tranche (13^{ième} au 18^{ième} mois) sera conditionnée à des opportunités d'insertion concrètes, dans un projet entrepreneurial propre ou coopératif, dans une structure d'insertion, dans une entreprise existante, etc. ; ciblant toujours l'émergence et/ou le renforcement des organisations et/ou initiatives génératrices d'emploi et/ou de stages professionnels pour des lauréats des CEM-CFP.
- Les parcours seront constitués autour des plusieurs opportunités intensives de « mise en situation de travail de gestionnaire / entrepreneur » dans une des filières CEM-CFP-ET. Le projet ACFPT mettra en œuvre des partenariats appropriés pour : (a) pouvoir offrir des opportunités de stage intéressantes ; (b) organiser des « formations courtes » en fonction des besoins spécifiques, éventuellement couplées avec des opportunités d'étude à distance ; (c) organiser un « coaching » approprié pour tous les participants ; et (d) assurer des évaluations périodiques justifiées.
- Dans ce cadre, l'équipe de projet ACFPT exploitera les opportunités de synergie avec certaines initiatives présentées sous l'activité A.3.1. Notamment (1) les 'chantiers de stages professionnels' pour les lauréats CEM-CFP, ainsi que (2) des éventuelles 'entreprises d'insertion' (pilotes). De telles initiatives nécessiteront, outre les lauréats CEM-CFP, des personnes pour assurer les rapports avec les clients, faire les calculs, assurer la logistique, gérer les chantiers, organiser et gérer les « pépinières », analyser les besoins du marché, gérer les ressources humaines, organiser les partenariats avec des entreprises, etc. C'est justement dans de tels rôles que les candidats gestionnaires / entrepreneurs pourront être mis au travail avec un accompagnement approprié. Un partenariat avec le Projet Pavage sera également très bénéfique dans ce cadre.
- L'idée de base est que le projet ACFPT :
 - conçoive d'abord des parcours concrets incluant des possibilités de stage et de modules de formation et avec des partenariats établis ;
 - définisse ensuite les critères d'éligibilité des candidats et les critères et procédures de sélection de participants ;
 - lance un appel ouvert à candidatures pour des parcours concrets ;
 - mette en œuvre les parcours avec les participants sélectionnés.
- Une coopération étroite avec l'équipe projet PAORC permettra une bonne utilisation des expériences en matière de gestion de bourses et d'expertises de conception, de mise en œuvre et de suivi-évaluation de parcours d'acquisition de compétences ainsi que de maîtrise des risques, d'assurance de transparence et d'objectivité dans ces domaines.

En collaboration avec les parties prenantes, l'équipe du projet ACFPT pourra identifier et mettre en œuvre d'autres initiatives pour appuyer le développement de capacités d'entrepreneuriat dans les filières CEM-CFP-ET.

A.3.4 : Appuyer les partenariats public-privé en matière d'ETEMFP et d'insertion de leurs lauréats ainsi que les partenariats entre la DGAETEMFP, les autorités publiques en charge de l'emploi et du travail et autres acteurs clés.

Un sous-secteur ETMFP performant et durable nécessite un bon partenariat public-privé tant au niveau des centres qu'au niveau du sous-secteur dans sa globalité. En outre, la DGAETEMFP, en tant que structure publique centrale du sous-secteur ETMFP doit continuer à investir dans un partenariat adéquat avec les autorités publiques et les autres parties prenantes principales dans le domaine de l'emploi, de l'insertion professionnel et de l'entrepreneuriat.

Dans ce domaine, le projet ACFPT sera complémentaire aux efforts déjà entrepris dans le cadre de l'AFPT ; notamment avec des initiatives qui facilitent / renforcent les synergies et les partenariats entre d'une part le sous-secteur ETMFP / la DGAETEMFP et d'autre part :

- les autorités publiques en charge de l'emploi, de l'insertion professionnelle et de l'entrepreneuriat (notamment le 'Ministère de la Fonction Publique, du Travail, et de la Sécurité Sociale', y inclus l'ONEF - l'Observatoire National de l'Emploi et de la Formation, le 'Ministère de la Jeunesse, des Sports, et de la Culture', etc.) ;
- d'autres acteurs clés du secteur privé et/ou de la coopération internationale.

A cet effet il existe des synergies avec le résultat 1, qui vise un renforcement organisationnel et institutionnel de la DGAETEMFP, notamment dans ses capacités de synergie et de partenariat externe.

Par ailleurs, en fin du projet AFPT, le projet ACFPT fournira des appuis pour généraliser et consolider les leçons apprises et bonnes pratiques de partenariat public-privé au niveau du centre et/ou au niveau d'une filière. Le projet appuiera la promotion d'un concept de partenariat « gagnant – gagnant » qui bénéficie tant aux CEM-CFP qu'à/aux l'entreprise(s) impliquée(s). Des partenariats gagnant-gagnant se situent au niveau de l'utilisation des infrastructures CEM-CFP pour des initiatives de perfectionnement du personnel d'une (des) entreprise(s), le ciblage de l'offre de formation aux besoins concrets de main d'œuvre de l'entreprise et/ou des coopérations en matière de stages professionnels des lauréats des CEM-CFP.

Au moment du démarrage du projet, se basant sur les conclusions de l'étude de base, un plan de mise en œuvre et un calendrier seront développés pour cette activité A.3.4. Ceci sera concrétisé davantage dans la planification annuelle du projet, en synergie avec les priorités de la planification annuelle de la DGAETMFP.

3.4.4 Résultat 4 : La capacité d'accueil des CEM, CFP et ET est améliorée dans les communes ciblées.

Ce quatrième résultat s'aligne sous le volet du PSDEF relatif à l'augmentation quantitative de l'offre, c'est à dire à l'aspect accès à l'enseignement. Il s'agit d'améliorer la capacité d'accueil de l'ETEMFP grâce à (a) de nouvelles constructions de CEM-CFP qui accueilleront de nouveaux apprenants, (b) la réhabilitation de centres existants dont l'état de délabrement actuel ne permet pas un accueil optimal, (c) la fourniture de certains CEM-CFP en énergie, (d) la capitalisation des expériences positives en matière d'infrastructures, (e) l'aménagement et la maintenance des infrastructures et (f) la double vacation qui permettrait d'optimiser l'utilisation des centres existants.

Avec ce résultat, ACFPT continue les efforts en matière d'accès entrepris à travers AEP et AFPT et ambitionne de répondre à certains défis supplémentaires en matière d'énergie et de maintenance.

A.4.1 : Construire, réhabiliter et équiper les centres CEM-CFP ciblés

Il s'agit de réaliser les constructions et les réhabilitations des centres ciblés ainsi que de les équiper en vue d'en faire des « centres exemplaires » (cf. §2.2.1). Ces investissements importants nécessitent une réflexion préalable (cf. §2.2.3), des études de conception dans le respect des normes et plans types établis et un suivi rapproché de leur mise en œuvre.

Les modalités de maîtrise d'ouvrage proposées pour ACFPT sont similaires à l'approche d'AFPT : la maîtrise d'ouvrage étant cogérée par la DGAETEMFP, le Bureau des Infrastructures Scolaires, des Equipements et de la Maintenance (BISEM) et la CTB. Afin d'augmenter l'assurance qualité des investissements, la maîtrise d'œuvre (conception et suivi) est déléguée à des bureaux d'étude.

Les autorités communales et les bénéficiaires seront également consultés aux différentes étapes clés de la conception et du suivi de l'intervention dans le but d'une meilleure appropriation des infrastructures par les acteurs locaux.

A.4.1.1 : Réaliser les études de conception et le suivi des nouvelles constructions et des

réhabilitations

Cette activité consiste en la réalisation des études d'avant-projet des infrastructures à réaliser ainsi qu'au suivi des chantiers jusqu'à la réception des infrastructures.

L'activité commence sur les bases d'un plan d'action préliminaire réalisée par l'équipe d'intervention, en concertation avec les bénéficiaires. Ce plan d'action comprend, sans s'y limiter, les éléments suivants :

- La confirmation de la disponibilité du terrain pour les nouvelles constructions ;
- Le choix des CEM pour les réhabilitations ;
- L'établissement des préalables définis au §2.2.3 ;
- L'analyse et la détermination de la dimension nécessaire du CEM et du CFP (nombre de classes et ateliers, type des ateliers, ...)

Ensuite les études d'avant-projet et le suivi des travaux seront effectués par des bureaux d'études spécialisés recrutés par appel d'offre international. Ces études doivent évidemment prendre en compte les aspects liés aux thèmes transversaux, en particulier l'environnement (cf. §6.1)

- Dans ces marchés publics, la conception et le suivi au sein du même contrat seront regroupés afin d'avoir un bureau d'étude responsable de la mise en œuvre du début à la fin de l'intervention.

La rédaction du dossier d'appel d'offre (DAO) pour le recrutement du bureau d'étude, le contrôle des plans et la supervision (« double suivi ») sont à la charge de l'Assistant Technique National Infrastructures au sein du projet, sous la supervision de l'ATI en Infrastructures.

Pour les études des besoins et de faisabilité le rôle du bureau d'architecture, l'intervention se référera à la deuxième partie du Manuel de Construction des Bâtiments (MCB) de la CTB. Le chapitre 1 traite du démarrage d'un projet, la programmation l'implantation sur site et les choix techniques. Le chapitre 2 traite les types de services attendus de l'architecte et les procédures pour le marché public.

A.4.1.2 : Réaliser les travaux de construction et réhabilitation

Les travaux de construction sont réalisés par des entrepreneurs recrutés par appel d'offre international sur base des spécifications techniques rédigées par le bureau d'étude.

Outre les spécifications techniques, les DAO pour le recrutement des entrepreneurs pourront intégrer les « chantiers de stages professionnels » et/ou l'utilisation de clauses sociales relatives à des stages professionnels des lauréats CEM-CFP.

Pour cette phase de travaux, l'intervention se référera au MCB. Le chapitre 3 traite des procédures de marché de travaux et le chapitre 4 du suivi de chantier.

A.4.1.3 : Fournir les équipements pour les centres réhabilités et construits

Les centres nouvellement construits seront équipés par l'intervention. L'équipement des centres réhabilités sera complété en fonction de l'analyse de leurs besoins.

Le type d'équipement fourni dépend évidemment des filières enseignées dans le centre. Les besoins doivent être établis sur base de la liste d'équipements préétablie et déjà disponible au sein de AFPT, en collaboration avec les bénéficiaires. Les marchés de fourniture d'équipements seront aussi réalisés par appel d'offre international.

A.4.2 : Fournir les centres CEM-CFP ciblés en énergie renouvelable

La carence en énergie dans les CEM et CFP peut être partiellement résolue par l'installation et la maintenance de systèmes d'énergie renouvelable adaptés à la situation des centres et à leurs

besoins.

A.4.2.1 : Encadrer la préparation, la mise en œuvre et la maintenance des installations d'énergie renouvelable

L'installation de systèmes d'énergie renouvelable nécessite une préparation approfondie et un suivi dans les acquisitions et la gestion de contrat qui doivent être réalisés avec l'aide de spécialistes. Cette assistance spécialisée prendra la forme de consultance perlée.

- Avec le budget disponible, une dizaine de centres devraient être équipés avec des installations d'énergie renouvelables. La présélection des centres à fournir et l'élaboration des termes de référence de la consultance perlée seront réalisées avec le support de la cellule infrastructure de la CTB (EST).
- Les centres à fournir seront choisis sur base de critères suivants :
- Focus sur les centres « exemplaires »
- Priorité aux centres ayant un déficit en énergie, en particulier ceux qui ne sont pas alimentés par le réseau électrique national
- Privilégier l'intérêt pédagogique, c'est à dire les centres où des filières enseignées sont corrélées à l'installation.
- Le type de technologie sera choisi en fonction des caractéristiques des sites. Les options envisagées sont les suivantes :
 - Energie solaire photovoltaïque (électricité)
 - Energie solaire thermique (eau chaude)
 - Microcentrale hydro-électrique (électricité)
 - Biogaz (combustible)
 - Valorisation des déchets du centre (combustibles ou électricité)

Sur base de la présélection, la consultance perlée effectuera ensuite une préparation détaillée du plan de mise en œuvre en collaboration avec le BISEM: recueillir les informations nécessaires et mener les enquêtes, détailler les besoins en énergie et le dimensionnement des systèmes, élaborer une estimation des coûts et s'ajuster aux options les plus économiques, choisir le modèle de mise en œuvre et les détails techniques et institutionnels.

La consultance perlée interviendra également au niveau de l'acquisition et de la gestion du contrat d'installation ainsi qu'au niveau des formations des utilisateurs et de la mise en place d'un plan de maintenance des installations.

L'étude des solutions techniques concernant des ressources énergétiques alternatives sera faite en cohérence avec les autres secteurs, de la Coopération Belge ou une telle approche est également envisagée (entre autre dans le secteur de la santé).

A.4.2.2 : Installer les systèmes d'énergie renouvelable dans les CEM-CFP

Sur base des études et analyses, les systèmes d'énergie renouvelable seront installés sur les sites ciblés. La fourniture et l'installation de ces systèmes seront réalisées par des contractants recrutés par appel d'offre international.

La maintenance des systèmes d'énergie renouvelable devra être prévue dans le contrat d'installation pour une durée de minimum 5 ans

A.4.3 : Traduire les expériences positives en infrastructures et énergies sous forme de normes, standards et plans types

Le MEBSEMFPFA doit réaliser des facilités identiques sur de nombreux sites. Dans le cas particulier de la DGAETEMFP, il faut construire et réhabiliter plusieurs dizaines de CEM et CFP. Une élaboration préalable de normes et de programme type couplée à une analyse des particularités de chaque site permet de réduire les coûts tout en optimisant la qualité.

Des ressources externes seront nécessaires pour élaborer un programme type et des normes techniques de qualité. Le projet fera donc appel à un consultant international en architecture pour élaborer des normes de référence et des modèles architecturaux intégrant les points d'attention définis au §2.2.3.

Le consultant international en architecture sera recruté par appel d'offre international. Son travail consistera à préparer les standards sur base des réalisations récentes du MEBSEMFPFA et sur les normes de référence similaires déjà développées dans les pays voisins. Ces standards devront correspondre à la demande et tenir compte des besoins en matière de sécurité, de confort, de fonctionnalité, d'accessibilité, d'efficacité énergétique, etc.

A.4.4 : Appuyer l'aménagement et la maintenance des infrastructures et équipements des CEM-CFP/ET ciblés (cf. poursuite stratégie et appui maintenance AFPT)

La maintenance des établissements ciblés en fonction des résultats d'une étude de base et du budget alloué est prévue comme Activité 4.2 dans le projet AFPT. Au vu des résultats préliminaires de cette étude de base, les fonds prévus dans AFPT pour l'entretien et le renouvellement des équipements ne seront pas suffisant pour répondre à l'état de délabrement des infrastructures et équipements existants. De plus, les nouveaux centres construits et les centres réhabilités nécessiteront également des moyens de maintenance supplémentaires qui restent à capturer.

Les actions proposées sont identiques à celles proposées dans le DTF AFPT.

A.4.5 : Développer et instaurer le concept de double vacation

A l'heure actuelle, les modules CEM-CFP ne sont généralement dispensés que la matinée ; ce qui implique que des opportunités importantes existent pour augmenter la capacité d'accueil CEM-CFP en faisant fonctionner le centre (CEM-CFP) en double vacation ; avec des groupes d'apprenants le matin et d'autres groupes d'apprenants l'après-midi.

Toutefois, il faudra tout d'abord profondément analyser ce défi et concevoir un concept holistique de double vacation qui permet de réunir toutes les conditions de succès pour bien faire fonctionner un centre CEM-CFP en double vacation.

Il faut notamment songer aux aspects suivants :

- l'organisation du centre en double vacation
- exigences logistiques et infrastructurelles pour faire fonctionner un centre en double vacation ;
- des besoins éventuels pour un (ou plusieurs) ateliers additionnels pour abriter les activités de l'UAP / la pépinière / la structure d'insertion qui ne pourraient plus être accueillis dans les ateliers de formation puisque ceux-là fonctionneraient maintenant en double vacation ;
- éventuellement une (ou des) salle(s) de classe additionnelle(s) pour permettre quelque cours aux moments de l'intersection des groupes d'apprenants du matin et de l'après-midi ;
- critères de productivité des formateurs et incitations éventuelles pour répartir des formateurs sur soit la session du matin, soit la session de l'après-midi ou (lorsque nécessaire) les faire fonctionner en double vacation (pendant certains jours de la semaine) ;

- etc.

Cette analyse conceptuelle de la « double vacation » sera réalisée dès le démarrage du projet afin de contribuer à la bonne compréhension des besoins infrastructurelles pour les centres CEM-CFP à réhabiliter ou à construire. Ainsi, cette activité A.4.5 contribue à la phase de conception pour l'activité A.4.1.

Une fois le concept double vacation bien analysé et développé et sa faisabilité pratique démontrée, la double vacation sera testée dans au moins 3 centres exemplaires ; ce qui implique une bonne coordination et synergie avec l'activité A.2.1. Cette mise en œuvre permettra un processus d'apprentissage en cours de route et ainsi une amélioration du concept double vacation et une documentation tant des bonnes pratiques que des écueils y afférents.

Ensuite le concept et les bonnes pratiques de double vacation seront répandus et intégrés dans le fonctionnement normal et les critères de performance des centres exemplaires (cf. activité A.2.1). L'impact de l'instauration de la double vacation sur l'augmentation d'une offre qualitative en EMFP sera facilité, suivi et documenté par le projet.

3.5 Indicateurs et sources de vérification

Au niveau des objectifs et résultats des indicateurs principaux et additionnels sont formulés. Les indicateurs principaux sont ceux que seront utilisés pour le monitoring et l'évaluation de l'intervention. Les indicateurs additionnels donnent plus d'information sur la qualité et l'impact de l'intervention mais leurs données sont plus difficiles à obtenir et mesurés. Pour cette raison ces indicateurs sont facultatifs pour le suivi.

Indicateurs au niveau de l'**objectif général**, « *Des compétences techniques et professionnelles adaptées aux besoins de l'économie locale, nationale et régionale sont acquises par les jeunes et les adultes.* »:

- La réputation du sous-secteur ETEMFP est améliorée
- L'augmentation du taux d'insertion des lauréats CEM-CFP
- Le nombre de lauréats CEM-CFP est augmenté (Cibles à définir lors de l'étude de base et en conformité des cibles de PSDEF.)

Additionnel :

- L'augmentation de revenus des jeunes

Indicateurs au niveau de l'**objectif spécifique**, « *Les efforts d'amélioration de l'accès, de la qualité, de l'insertion et de la gouvernance du sous-secteur FTP sont consolidés.* »:

- Le nombre de lauréats insérés durablement via un processus d'insertion augmente chaque année (Cibles à définir lors de l'étude de base et en conformité des cibles de PSDEF.)
- Le taux d'occupation des CEM/CFP appuyés augmente (Cibles à définir lors de l'étude de base et en conformité des cibles de PSDEF.)
- Le ratio d'encadrement/apprenants repris est conforme selon les chiffres de PSDEF

Additionnel :

- L'augmentation du degré de satisfaction des apprenants CEM-CFP
- L'augmentation du degré d'institutionnalisation d'une adaptation flexible de l'offre modulaire de formation des CEM-CFP.

- L'augmentation du degré de compréhension, partagée par les acteurs impliqués, des éléments clés impactant l'efficacité et la durabilité du sous-secteur EM-FP.
- L'augmentation du degré d'adoption des 'leçons apprises' principales dans la stratégie du sous-secteur EM-FP.

Ces indicateurs seront détaillés plus lors de l'étude de base, basé sur l'évaluation finale du projet AEP, prévu en Mai 2014..

Indicateurs au niveau du **résultat 1**, « *Les fonctions de gestion et de pilotage et le développement organisationnel et institutionnel de la DGAETEMFP sont renforcés.* » :

- Les fonctions de gestion et de pilotage du sous-secteur ETEMFP (planning – contrôle de gestion, GRH, gestion de qualité, ...) sont instaurées et les cibles définies lors de l'étude de base sont atteints.

Additionnel :

- Structure organisationnelle / cadre organique validé.
- L'augmentation du degré de satisfaction des parties prenantes internes.

Indicateurs au niveau du **résultat 2**, « *La qualité de la formation délivrée par les CEM-CFP et la gestion de ces centres sont améliorées* » :

- L'augmentation du degré d'adoption et d'institutionnalisation du concept « centre exemplaire » y inclus les activités liées au VIH/sida.
- L'amélioration des compétences techniques et pédagogiques des formateurs à l'issue de la formation renforce la qualité de la formation
- L'augmentation du nombre de modules/produit/filières innovants que sont enseignés dans les CEM/CFP)
- L'augmentation du nombre de centres de référence opérationnels et contribuant à la formation des formateurs + % des filières CEM-CFP ayant leur centre de référence.
- L'augmentation du nombre de centres avec des Clubs Stop Sida opérationnels

Indicateurs au niveau du **résultat 3**, « *Différents mécanismes et modèles d'insertion des lauréats CEM-CFP et de financement complémentaire sont développés et testés et l'institutionnalisation des bonnes pratiques est entamée.* » :

- L'augmentation du nombre des mécanismes d'insertion et d'autofinancement développé, expérimenté, capitalisé et intégrés en cas de succès dans les CEM/CFP/ET) et le nombre de bénéficiaires
- L'augmentation du nombre des recommandations de la plateforme public-privé prises en compte par le gouvernement.

Additionnel :

- L'augmentation de % de ces personnes qui mettent réellement à profit ces compétences dans des initiatives qui génèrent des emplois (dans ces filières).
- L'augmentation de % de lauréats CEM-CFP qui ont parcouru un stage pratique (mise en situation professionnelle) d'au moins 3 mois.

Indicateurs au niveau du **résultat 4**, « *La capacité d'accueil des CEM, CFP et ET est améliorée dans les communes ciblées* » :

- L'existence de plans types et de normes techniques pour les CEM/CFP (prenant en compte l'accessibilité des handicapés) et leur adoption par BISEM et autres acteurs clés
- L'augmentation de la capacité d'accueil additionnelle suite aux réhabilitations, constructions, et double vacation.
- L'augmentation du nombre de centres utilisant une source d'énergie renouvelable – degré d'atteinte des cibles en matière de : (a) pédagogie en énergie renouvelable ; (b) accès à et/ou continuité de fourniture en électricité
- L'augmentation du nombre des plans d'entretien et de maintenance en place dans les établissements

Additionnel :

- L'augmentation du degré d'adéquation des nouvelles constructions et des réhabilitations CEM-CFP en fonction des besoins et cibles de qualité des centres exemplaires (nombre d'élèves maximum par groupe ; rapport enseignement pratique / enseignement théorique ; confort de aération / température ;)
- L'augmentation du degré de respect des cibles définis dans la planification approuvée pour les nouvelles constructions et réhabilitations de CEM - CFP
- L'augmentation du degré d'atteinte des cibles d'amélioration de la maintenance - Nombre de sites (CEM, CFP et ET) diagnostiqués comme dans un état global « satisfaisant » ou mieux – degré d'amélioration vis-à-vis du diagnostic des 50 établissements.

Pour un aperçu des sources de vérification, veuillez référer au cadre logique en annexe 7.1.

3.6 Acteurs intervenant dans la mise en œuvre

- La DGAETEMFP
- Le CDCTP y inclus les fonctionnaires du BEET et le CDCP
- Le BISEM, en tant qu'organe de contrôle et de supervision du MEBSEMFPFA
- Les gestionnaires et formateurs de CEM-CFP des centres appuyés par les interventions d'AEP, AFPT, ACFPT en premier ligne, et d'autres centres en deuxième ligne (formation continue, modules et produits innovants)
- Les autres PTF actifs dans le sous-secteur comme l'APEFE, le BIT, ILO
- Les points focaux de HIV/SIDA et genre au sein de MEBSEMFPFA
- Les autres départements au sein du ministère de MEBSEMFPFA comme la direction de Ressources Humaines, les services déconcentrés, l'inspection, ...

3.7 Analyse des risques

3.7.1 Risques liés à la mise en œuvre

Risques	Niveau de risques	Mesures d'atténuation
Peu d'ouverture et/ou résistances des autorités nationales du MEBSEMFP pour impliquer une expertise internationale dans des défis institutionnels.	Moyen	Approche participative et appui flexible qui renforce les capacités des responsables nationaux et leur permet d'agir au premier plan, tout en profitant d'un appui et un conseil technique apprécié.
Difficulté de trouver l'expertise technique requise en matière d'infrastructures et d'énergie (bureau d'étude et de suivi, entrepreneurs, installateurs,...)	Moyen	Ouvrir les marchés publics au marché international et utiliser les vecteurs de diffusion des pays voisins où l'expertise spécifique a déjà été sollicitée avec succès
Manque d'harmonisation des modalités de collaboration avec les cadres et agents de l'état	Moyen	Une proposition pour une approche harmonisée est en préparation et les modalités seront reprises dans des lettres d'entente entre bailleurs de fonds
Difficultés de suivi des chantiers provoquant à une faible qualité de mise en œuvre	Moyen	Moyens prévus pour un « triple suivi » des travaux : maître d'œuvre, ATN temps plein et ATI temps partiel

3.7.2 Risques liés à la gestion

Risques	Niveau de risques	Mesures d'atténuation
Faible capacité d'absorption du BISEM, déjà surchargé par la construction de salles de classes pour le fondamental	Elevé	Prévoir les ressources humaines au sein du projet et de la DGAETEMFP pour compenser les faibles capacités du BISEM, mais impliquer le BISEM dans les étapes clés et renforcer leurs capacités.
Trop grand nombre de marchés différents à gérer par une seule équipe	Moyen	Mettre en place une planification détaillée des chantiers à réaliser durant la durée du projet. Moyens prévus: ATN temps plein et ATI temps partiel Synergie avec les interventions CTB visant à renforcer les capacités de gestion des marchés publics.
Confusion et/ou incertitude relative à la structure	Elevé	Continuité et proactivité grâce au projet

organisationnelle du Ministère impactant le sous-secteur ETEMFP		AFPT déjà en cours. Flexibilité de mise en œuvre des résultats du projet, pour les activités qui sont indépendants des changements éventuels de l'organigramme du Ministère.
-----------------------------------------------------------------	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.7.3 Risques liés à l'efficacité

Risques	Niveau de risques	Mesures d'atténuation
Compréhension et/ou appropriation insuffisante des concepts de réforme EM-FP. Persistance d'un faible taux de productivité, d'efficacité et de rentabilité du sous-secteur EM-FP au Burundi.	Moyen	Explicitement aborder les cibles de productivité, d'efficacité et de rentabilité du sous-secteur EM-FP dans le cadre du concept « centre exemplaire » (cf. activité A.2.1) ; Promouvoir le concept de 'double vacation' dans le sous-secteur EM-FP (cf. activité A.4.5). Financement des moyens de fonctionnement des « centres exemplaires » pendant la durée du projet, leur permettant de démontrer le potentiel d'efficacité du sous-secteur. Attention structurelle et continue pour les aspects de qualité (résultat 2) et pour des approches efficaces d'insertion (résultat 4). Approche participative, apprenante et intégrée (systémique et holistique) à toutes les phases de la logique d'intervention du projet : conception initiale, mise en œuvre et adaptation périodique.
Des modèles et mécanismes peu efficaces d'insertion et de financement additionnel pour le sous-secteur ETEMFP	Moyen	Faciliter un esprit critique et concevoir / tester des mécanismes et modèles alternatifs (potentiellement plus efficaces) et puis promouvoir et répandre les meilleures pratiques (cf. activités A.3.1 et 2) Approche participative, apprenante et intégrée (systémique et holistique) à toutes les phases de la logique d'intervention du projet : conception initiale, mise en œuvre et adaptation périodique.
Faible appropriation des normes,	Elevé	Prendre une approche participative

programmes et autres outils ou innovations en matière d'infrastructures au niveau du BISEM		comprenant des ateliers de concertation et de sensibilisation Identification de personnes ressources au sein du BISEM qui participent au développement des outils Utiliser le succès d'installations exemplaires pour promouvoir les innovations
Risque d'ancrage multiple et/ou de faiblesses institutionnelles après refonte éventuelle de la structure organisationnelle du Ministère impactant le sous-secteur ETEMFP	Moyen	Continuité et proactivité grâce au projet AFPT déjà en cours. Appui en développement organisationnel et institutionnel.
Faible coordination avec les autres acteurs dans le sous-secteur y inclus l'APEFE	Moyen	Une lettre d'entente sera signée dans les mois prochains entre l'APEFE et la CTB que définit la coordination entre eux et les modalités de fonctionnement. La direction de projet participe régulièrement au GT 'enseignement technique et professionnel' et aux réunions de coordinations du sous-secteur piloté par le ministère
Faible coordination au niveau du secteur	Moyen	Différents interventions de la coopération belge appuient le secteur et participent à différentes plateformes de coordination.

3.7.4 Risques liés à la durabilité

Risques	Niveau de risques	Mesures d'atténuation
Le financement additionnel des frais de fonctionnement des centres CEM-CFP appuyés ne sera pas repris par la DGAETEMFP après le projet.	Moyen - Elevé	Etamer le dialogue et examiner avec la DGAETEMFP dès le début de l'intervention les possibilités pour assurer le financement des frais de fonctionnement des centres appuyés
Construction de nouveaux centres CEM-CFP et extension de centres existants sans augmentation des ressources de fonctionnement du sous-secteur.	Moyen - Elevé	Limitation des nouvelles constructions et préalables pour les investissements en construction ou réhabilitation des CEM-CFP (cf. §2.2.3). Démonstration des besoins de financement structurel d'un 'centre exemplaire' et des possibilités / limites des mécanismes de financement complémentaire des CEM-CFP.

Manque de maintenance des investissements réalisés (infrastructures, équipements et énergie)	Elevé	Renforcement des moyens alloués à la maintenance (AFPT, ACFPT) Intégration de garantie et de contrats de maintenance avec l'installateur/ le fournisseur dans leurs contrats.
Faible coordination au niveau du secteur	Moyen	Différents interventions de la coopération belge appuient le secteur et participent à différentes plateformes de coordination.

3.7.5 Risques fiduciaires

Risques	Niveau de risques	Mesures d'atténuation
<p>Risques de malversations</p> <p>Risque d'utilisation des ressources matérielles et logistiques, financées par l'intervention, à des fins personnelles</p> <p>Risques de double paiement des mêmes frais, une fois sur le Budget de l'Etat et une fois sur le budget de l'intervention</p> <p>Risques d'autres fraudes financiers</p>	Moyen - Elevé	<p>Les procédures standards de la cogestion avec doubles signatures</p> <p>Séparation des fonctions entre « engagement » et « paiement »</p> <p>Profil Delco expert MP et gestion</p> <p>Equipe administrative et financière renforcée par un gestionnaire MP en appui à la CGMP du MFPDE</p> <p>Audits</p>

4 RESSOURCES

4.1 Ressources financières

Le budget du projet est annexé à la fin de ce chapitre.

La **contribution belge** est fixée à 6 000 000 euros et couvre les dépenses reprises dans les grandes rubriques du budget :

	Partie du budget		Pourcentage
A	Moyens spécifiques Dépenses liées aux activités	Ligne d'action	88 %
R 1	Résultat 1	Gestion et pilotage	8 %
R 2	Résultat 2	Qualité	22 %
R 3	Résultat 3	Pilotage	8 %
R 4	Résultat 4	Accès	50 %
	Moyens généraux		11 %
	Réserve budgétaire		1 %

La contribution belge couvre les types de dépenses suivants :

- 1) Assistance technique nationale et internationale
- 2) Matériels didactiques pour apprenants et enseignants
- 3) Outils de gestion informatisés et traditionnels
- 4) Equipements pour la formation
- 5) Travaux de réhabilitation de bâtiments scolaires et d'ateliers
- 6) Aménagement d'infrastructures : connexion au réseau électrique, approvisionnement en eau potable, récupération d'eaux de pluie, fosses septiques

La **contribution burundaise** consiste en :

- 1) Mise à disposition de bureaux pour l'équipe de gestion du projet, éventuellement un ou plusieurs bureaux de terrain
- 2) Financement des frais d'entretien et maintenance des infrastructures publiques financées dans le cadre du projet
- 3) Contrevaletur de la TVA sur tous les achats effectués dans le cadre du projet.
- 4) Salaires des personnels impliqués dans les actions du projet
- 5) Mise à disposition des ateliers qui servent comme lieux de formation pour le renforcement des capacités
- 6) Paiement de tout impôt, droits de douane, taxes d'entrée, ainsi que tout autres taxes (y compris la TVA) ou charges fiscales et administratives présentes et à venir sur les fournitures et équipements, travaux et prestations de service
- 7) Mise à disposition le financement des besoins structurels des CEM appuyés

La contribution de la Belgique ne sera en aucun cas utilisée pour le paiement de tout impôt, droit de douane, taxe d'entrée, et autres charges fiscales (y compris la TVA) sur les fournitures et

équipements, travaux et prestations de service.

Si des taxes ou des charges sont exigibles selon la législation burundaise, elles seront prises en charge par la partie burundaise.

Le budget résumé est le suivant :

BUDGET TOTAL		Mode d'exéc.	BUDGET TOTAL	%	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4
A	Objectif spécifique (part) 1		5.257.500	88%	635.750	1.158.750	2.121.750	1.341.250
A 1	Résultat 1: Les fonctions de gestion et pilotage sont renforcés		486.000	16	184.000	184.000	104.000	14.000
A 1 1	Identifier les priorités d'appui (y inclus l'ATI pilotage)	regie	476.000		182.000	182.000	101.000	11.000
A 1 2	Implementer un plan de mise en œuvre pour les priorités identifiés	cogestion	10.000		2.000	2.000	3.000	3.000
A 2	Résultat 2 : La qualité de formation et la performance sont améliorées		1.373.000		216.500	316.000	417.000	423.500
A 2 1	Opérationnaliser une approche intégrée	cogestion	985.000		153.000	198.000	297.000	337.000
A 2 2	Appuyer et renforcer le CDCTP pour réaliser une formation continue	cogestion	120.000		30.000	30.000	30.000	30.000
A 2 3	Introduire et tester une adaptation flexible de l'offre modulaire	cogestion	180.000		22.500	55.000	57.500	45.000
A 2 4	Pour chaque filière, appuyer un des 'centre exemplaires' pour assumer le rôle de 'centre de référence'	cogestion	88.000		11.000	33.000	32.500	11.500
A 3	Résultat 3 : Différentes mécanismes et modèles d'insertion sont développés et testés		430.000		39.000	50.000	153.000	188.000
A 3 1	Développer et tester des mécanismes et modèles d'insertion et de financement complémentaire (y inclus ATI insertion)	regie	225.000		0	0	90.000	135.000
A 3 2	Développer et tester des mécanismes et modèles d'insertion des lauréats CEM-CFP et de financement complémentaire	cogestion	40.000		13.000	13.000	7.000	7.000
A 3 3	Appuyer la diffusion et l'institutionnalisation des bonnes pratiques d'insertion	cogestion	100.000		15.000	15.000	35.000	35.000
A 3 4	Appuyer le développement de capacités d'entrepreneuriat	cogestion	60.000		10.000	20.000	20.000	10.000
A 3 5	Appuyer les partenariats public-privé et public-public	cogestion	5.000		1.000	2.000	1.000	1.000
A 4	Résultat 4: La capacité d'accueil des CEM, CFP et ET est améliorée dans les communes ciblées		2.968.500		196.250	608.750	1.447.750	715.750
A 4 1	Construire et fournir les centres CEM/CFP ciblés en énergie (y inclus expertises infrastructure)	regie	333.500		36.250	93.750	117.750	85.750
A 4 2	Construire et fournir les centres CEM/CFP ciblés en énergie (équipement)	cogestion	2.075.000			380.000	1.195.000	500.000
A 4 3	Traduire les expériences positives en infrastructures et énergies sous forme de normes, standards et plans types	regie	30.000		30.000			
A 4 4	Appuyer l'aménagement et maintenance des infrastructures et équipements des CEM/CFP/ET ciblés	cogestion	500.000		125.000	125.000	125.000	125.000
A 4 5	Développer et instaurer le concept de double vacation	cogestion	30.000		5.000	10.000	10.000	5.000
X	Réserve budgétaire (max 5% * total activités)		97.064	1%				97.064
X 01	Réserve budgétaire		97.064					97.064
X 01 01	Réserve budgétaire COGESTION	cogestion	53.872					53.872
X 01 02	Réserve budgétaire REGIE	regie	43.192					43.192
Z	Moyens généraux		645.436	11%	100.000	32.500	96.884	416.052
Z 01	Frais de personnel		358.936				73.384	285.552
Z 01 01	Delco	regie	240.000				60.000	180.000
Z 01 02	Directeur national	regie	7.136				1.784	5.352
Z 01 03	Equipe finance et administration	regie	46.400				11.600	34.800
Z 01 04	Equipe technique	regie	51.000					51.000
Z 01 05	Autres frais de personnel	regie	14.400					14.400
Z 02	Equippement		35.000		35.000			
Z 02 01	Véhicules	regie	30.000		30.000			
Z 02 02	Equippement IT	regie	5.000		5.000			
Z 03	Frais de fonctionnement		64.000				16.000	48.000
Z 03 01	Services et frais de maintenance	regie	6.400				1.600	4.800
Z 03 02	Frais de fonctionnement des véhicules	regie	14.400				3.600	10.800
Z 03 03	Télécommunications	regie	8.000				2.000	6.000
Z 03 04	Fournitures de bureau	regie	16.000				4.000	12.000
Z 03 05	Missions UGP	regie	8.000				2.000	6.000
Z 03 06	Formation	regie	9.600				2.400	7.200
Z 03 07	Frais financiers	regie	1.600				400	1.200
Z 04	Audit et Suivi et Evaluation		187.500		65.000	32.500	7.500	82.500
Z 04 01	Frais de suivi et évaluation (y inclus baseline)	regie	100.000		50.000			50.000
Z 04 02	Audit	regie	50.000			25.000		25.000
Z 04 03	Backstopping	regie	37.500		15.000	7.500	7.500	7.500
TOTAL			6.000.000		735.750	1.191.250	2.218.634	1.854.366

REGIE	1.753.128	348.250	308.250	405.634	690.994
COGESTION	4.246.872	387.500	883.000	1.813.000	1.163.372

4.2 Ressources humaines

L'utilisation du genre grammatical masculin couvre à la fois les femmes et les hommes. Les femmes sont particulièrement encouragées à présenter leur candidature et la sélection tiendra compte de l'égalité et l'équilibre au niveau des ressources humaines.²³

Remarque :

Etant donné que le projet ACFTP consolide les acquis du projet AFPT et que les deux projets coïncideront pendant environ 3 années l'unité de gestion du projet AFPT actuellement en exécution sera également responsable de la gestion du projet ACFTP.

Les raisons principales sont les suivantes :

- Assurer une continuité et une durabilité dans les choix et activités menées par AFPT qui seront poursuivies dans ACFTP ;
- Assurer un démarrage plus rapide d'ACFTP (recrutement, lancement marché public,...) ;
- Assurer une rationalisation des moyens généraux ; Assurer une remise / reprise entre les deux projets (transfert reliquat, transfert des immobilisés, gestion post-clôture des engagements,...).

Le financement du personnel de l'unité de gestion sera pris en charge par le projet AFPT durant les années d'exécution commune (estimé à 3 ans). Ensuite, le projet ACFTP prendra en charge son financement pour la dernière année de son exécution.

Il s'agit du personnel suivant :

- La direction du projet, DI et Delco
- Le RAFI (responsable administratif et financier) à temps partiel (20%)
- L'équipe finance et administration (financial officer, comptable, secrétaire, chauffeurs et femme de ménage, gestionnaire marché publics, logisticien)

Cette répartition de prise en charge concerne également les frais de fonctionnement de l'unité de gestion.

4.2.1 La direction de l'intervention

Elle est formée par le Directeur d'Intervention et le Délégué à la Cogestion.

Pour les premiers 3 premières années d'exécution du projet, il est prévu que la Direction de l'intervention soit celle du projet AFPT.

Le Directeur d'Intervention (DI) (4 ans, 16 mois financé par l'ACFPT)

Il est un agent, appartenant au Ministère de l'enseignement de base et secondaire, de l'enseignement des métiers, de la formation professionnelle et de l'alphabétisation. Il est nommé par le Ministre et sa candidature était soumise à l'agrément de la CTB.

Le Directeur d'Intervention exercera sa fonction à temps plein pour le projet ACFPT à partir de la quatrième année. Il agira de commun accord avec le Délégué à la cogestion (Delco).

²³ Des profils professionnels et descriptions de fonctions détaillées sont indiqués en annexe.

Sa tâche principale est de coordonner la mise en œuvre et le suivi des activités et d'assurer la collaboration avec les services partenaires.

Le Délégué à la Cogestion (Delco) : Assistant technique international (4 ans, 16 mois financé par l'ACFPT)

Il est un expert international de haut niveau, possédant une large expérience dans la gestion des projets d'éducation, avec une connaissance prouvée du domaine éducation technique, formation professionnelle et l'insertion à l'emploi.

Le Délégué à la Cogestion est déjà recruté par l'Agence Belge de Coopération (CTB), avec l'agrément du Ministère de l'enseignement de base et secondaire, de l'enseignement des métiers, de la formation professionnelle et de l'alphabétisation

Il agira de commun accord avec le Directeur d'Intervention.

Le Délégué à la Cogestion apporte son expertise technique à l'ensemble de la mise en œuvre et du suivi des activités, appuie la collaboration avec les services partenaires et transfère ses propres connaissances vers le Directeur d'intervention

4.2.2 Le personnel de niveau professionnel

Expert en formation : Assistant technique national (4 ans, 16 mois financé par l'ACFPT)

Pour assurer le suivi des activités de formation déjà initiées par les différents projets un assistant technique national est recruté pour toute la durée du projet. Il est en effet essentiel que les formations des cadres du futur CDCTP puissent être coordonnées et facilitées.

L'expert a une expérience professionnelle avérée dans l'élaboration et la mise en œuvre de programmes de formation dans le secteur de l'Education et/ou de l'emploi. Il a des notions et des capacités en pédagogie avérées.

Cet expert est déjà recruté par la direction du projet. Il exercera sa fonction à temps plein et il agira sous la direction conjointe du Directeur d'intervention et du Délégué à la cogestion

Expert en adéquation formation-emploi : Assistant technique international (4 ans, 15 mois financé par l'ACFPT)

Pour tenir compte de l'importance de l'adéquation formation-emploi, cruciale pour ce projet, un expert Assistant technique international est recruté.

L'expert a une expérience professionnelle prouvée dans le domaine de l'accompagnement à l'insertion, de la création d'entreprises et du micro crédit.

Cet expert est déjà recruté par la CTB avec l'agrément du Ministère de l'enseignement de base et secondaire, de l'enseignement des métiers, de la formation professionnelle et de l'alphabétisation.

L'expert exercera sa fonction à temps plein et il agira sous la direction conjointe du Directeur d'intervention et du Délégué à la cogestion.

Expert en gouvernance et en développement organisationnel et institutionnel: Assistant technique international (2,5 an)

Pour tenir compte de l'importance du pilotage et gestion, cruciale pour ce projet, un expert Assistant technique international sera recruté. Il exercera sa fonction à temps plein pour le projet ACFPT à partir de la première année.

L'expert a une expérience professionnelle prouvée dans le domaine de développement institutionnel

et organisationnel et de gouvernance.

Cet expert sera recruté par la CTB avec l'agrément du Ministère de l'enseignement de base et secondaire, de l'enseignement des métiers, de la formation professionnelle et de l'alphabétisation.

L'expert exercera sa fonction à temps plein et il agira sous la direction conjointe du Directeur d'intervention et du Délégué à la cogestion.

Expert junior (2 ans)

La coopération belge examinera la possibilité de mettre à la disposition du projet un expert junior, hors financement du projet, pour une durée de 2 ans. L'expert junior sera recruté par la CTB et il agira sous la direction conjointe du Directeur d'intervention et du Délégué à la cogestion.

4.2.2.1 Assistant Technique National en Infrastructures (4 ans, 16 mois financé par l'ACFPT)

L'assistant technique national en Infrastructures s'occupe du suivi de l'ensemble des études et travaux réalisés dans l'intervention. Il rédige et suit les DAO, il contrôle les plans et supervise les constructions et les installations d'équipements.

L'expert exercera sa fonction à temps plein et il agira sous la direction conjointe du Directeur d'intervention et du Délégué à la cogestion.

4.2.3 Le personnel d'appui administratif et financier

L'unité de gestion du projet AFPT actuellement en exécution sera également responsable de la gestion du projet ACFPT. L'unité de gestion comprend le personnel administratif et financier suivant :

Secrétaire (4 ans, 16 mois financé par l'ACFPT)

Le secrétaire est déjà recruté par la direction du projet. Il assiste la direction de projet le Directeur d'intervention et le Délégué à la cogestion dans la programmation des activités et dans l'échéancier dans toutes les tâches administratives et financières. (rapports techniques et financiers, demandes de transfert de fonds etc. Il gère les présences, les déplacements en fonction et les congés du personnel.

Le secrétaire exercera sa fonction à temps plein et il agira sous la direction conjointe du Directeur d'intervention et du Délégué à la cogestion.

Financial officer (4 ans, 16 mois financé par l'ACFPT)

Le Financial Officer est déjà recruté par la direction du projet. Il travaillera sous la responsabilité de la direction de projet.

Il assure le suivi des processus financiers du projet.

Le Financial Officer exercera sa fonction à temps plein et il agira sous la direction conjointe du Directeur d'intervention et du Délégué à la cogestion.

Comptable (4 ans, 16 mois financé par l'ACFPT)

Le comptable est déjà recruté par la direction du projet. Il travaillera sous la responsabilité de la direction de projet.

Il assure l'encodage de la comptabilité et les autres tâches administratives (suivi TVA, suivi IPR,...) selon les instructions et procédures émanant de la représentation de la CTB et dans le respect des réglementations locales.

Le comptable exercera sa fonction à temps plein et il agira sous la direction conjointe du Directeur d'intervention et du Délégué à la cogestion.

Logisticien (4 ans, 16 mois financé par l'ACFPT)

Le logisticien est déjà recruté par la direction du projet. Il travaillera sous la responsabilité de la direction de projet.

Il assure le suivi de la logistique du projet en particulier la gestion des achats, le suivi des formations, la gestion des inventaires des immobilisés et le suivi des véhicules.

Le logisticien exercera sa fonction à temps plein et il agira sous la direction conjointe du Directeur d'intervention et du Délégué à la cogestion.

4.2.4 Expertise d'appui transversal

Dans le cadre du PIC 2010-2013, du personnel d'appui est engagé pour améliorer la qualité de la gestion administrative et financière ainsi que contribuer au renforcement des capacités des gestionnaires burundais dans ce domaine.

Responsable administratif et financier international (à temps partiel sur la durée du projet) (4 ans, 16 mois financé par l'ACFPT)

Un responsable administratif et financier international (RAFI) assume la responsabilité de la gestion financière et administrative de deux programmes : Santé et Éducation. Il appuie les équipes techniques des composantes et accompagne les équipes financières et administratives.

Le RAFI travaille sous l'autorité de la direction de projet et s'intègre dans l'équipe des programmes.

Cet expert est partagé avec le secteur Santé et travaillera à mi-temps dans le secteur Education (20% sur les projets AFPT et ACFPT et 30% sur le projet FIE). Il est déjà recruté par la CTB avec agrément du partenaire et il agira sous la direction de la représentation.

Gestionnaire local des Marchés publics (à temps partiel sur la durée du projet) (4 ans, 16 mois financé par l'ACFPT)

Le gestionnaire local des marchés publics appuie la gestion des appels d'offres et de l'attribution des marchés pour les projets du secteur Education. Il travaille étroitement avec les organes officiels du processus de marché public au Burundi et contribue aux opportunités de renforcement de capacités des différents partenaires.

Le gestionnaire local des marchés publics s'intègre dans l'équipe des programmes et travaille sous la responsabilité directe du responsable administratif et financier international.

Il travaillera 20 % de son temps sur le projet ACFPT

Il est déjà recruté par la CTB avec l'agrément du partenaire et il agira sous la direction de la représentation.

Expert infrastructure, Ingénieur civil – architecte international (à temps partiel sur la durée du projet) (4 ans, 16 mois financé par l'ACFPT)

L'ingénieur civil – architecte international appuie le projet dans le lancement et le suivi des DAO, il contrôle les plans, contrôle la supervision des constructions et contribue au renforcement des capacités du personnel national.

Il appuie et fournit un coaching à l'assistant technique national, avec l'objectif d'améliorer la connaissance et augmenter la capacité de l'ATN.

Il contribue en outre à la mise en place d'un programme de maintenance, de l'élaboration des procédures et de la formation du personnel.

Il travaillera 20 % de son temps sur le projet ACFTPT

Il est déjà recruté par la CTB avec l'agrément du partenaire et il agira sous la direction de la représentation.

Expert ICT (à temps partiel sur la durée du projet) (4 ans, 16 mois financé par l'ACFTPT)

L'expert en informatique s'occupe du soutien à l'implémentation de solutions informatiques pertinentes, efficaces et efficaces pour la gestion des projets et programmes.

Il intervient aussi lors de la recherche de solution à des problèmes rencontrés dans les actions de renforcement des établissements ciblés. Ceci sera le cas lors du lancement de marchés publics et certainement aussi dans la mise en place des systèmes de maintenance.

Il travaillera 10 % de son temps sur le projet ACFTPT

Il est déjà recruté par la CTB avec l'agrément du partenaire. Et il agira sous la direction de la représentation

4.3 Ressources matérielles

Le projet prévoit des investissements importants sous forme de :

- travaux de réhabilitation et aménagement de bâtiments et infrastructures (voies d'accès, connexion aux réseaux d'électricité, téléphone, eau etc., fosses septiques)
- fourniture d'équipements, production et fourniture de matériels didactiques

Des montants financiers ont été calculés dans la partie « moyens spécifiques » du budget. Il s'agit des estimations. Des calculs plus précis seront réalisés sur base des spécifications élaborées lors de la formulation des appels d'offres.

Des équipements de bureau et de transport (véhicule) seront mis à la disposition de l'unité de gestion du projet pour permettre son bon fonctionnement. Ils font partie des « moyens généraux » du budget.

Dans un souci de rationalisation, les investissements du projet AFPT seront communs et ensuite transférés au projet ACFTPT.

5 MODALITÉS D'EXÉCUTION

5.1 Cadre légal et responsabilités administratives

Le cadre légal est fixé par la Convention Spécifique (CS) relative à l'intervention à signer entre la République du Burundi et le Royaume de Belgique. Ce dossier technique et financier fait partie de la Convention Spécifique.

La partie burundaise désigne le Ministère des Finances en qualité d'ordonnateur. Il désigne un ordonnateur délégué.

Le maître d'ouvrage de la prestation est le Ministère de l'Enseignement de base et secondaire, de l'Enseignement des Métiers, de la Formation Professionnelle et de l'Alphabétisation. A cet effet, ce ministère a désigné, en concertation avec la CTB, un Directeur d'Intervention (DI) qui assure la direction, la supervision et le contrôle direct et permanent de l'exécution des prestations pour le compte de la partie burundaise.

Pour la partie belge, la Direction Générale de la Coopération au Développement et Aide Humanitaire (DGD) est l'entité responsable de sa contribution à l'intervention. LA DGD est représentée au Burundi par l'attaché de coopération internationale à Bujumbura.

La partie belge confie la réalisation de ses obligations à l'Agence belge de Développement (CTB) à travers une Convention de Mise en Œuvre (CMO). Ce dernier assume le rôle de co-ordonnateur. La CTB peut désigner un co-ordonnateur délégué.

La CTB désigne un Délégué à la Cogestion (Delco) qui assure le conseil, la supervision et le contrôle régulier de l'exécution des prestations pour le compte de la partie belge. Il est agréé par la partie burundaise. Les termes de références sont décrits en annexe de ce DTF.

La mise en œuvre de l'intervention respectera le principe de la responsabilité mutuelle qui implique que la partie belge et la partie burundaise sont responsables des résultats obtenus en matière de développement. Une priorité essentielle est la transparence concernant l'utilisation qui est faite des ressources affectées au développement et l'engagement d'évaluer conjointement, au moyen des mécanismes de plus en plus objectifs existant à l'échelon local, les progrès qu'ils accomplissent respectivement dans l'exécution des engagements pris.

En ce qui concerne le paiement des frais de mission et des per diem, la présente intervention appliquera les dispositions du mémorandum entre les PTFs de l'union européenne afin d'harmoniser d'avantage les approches dans ces domaines.

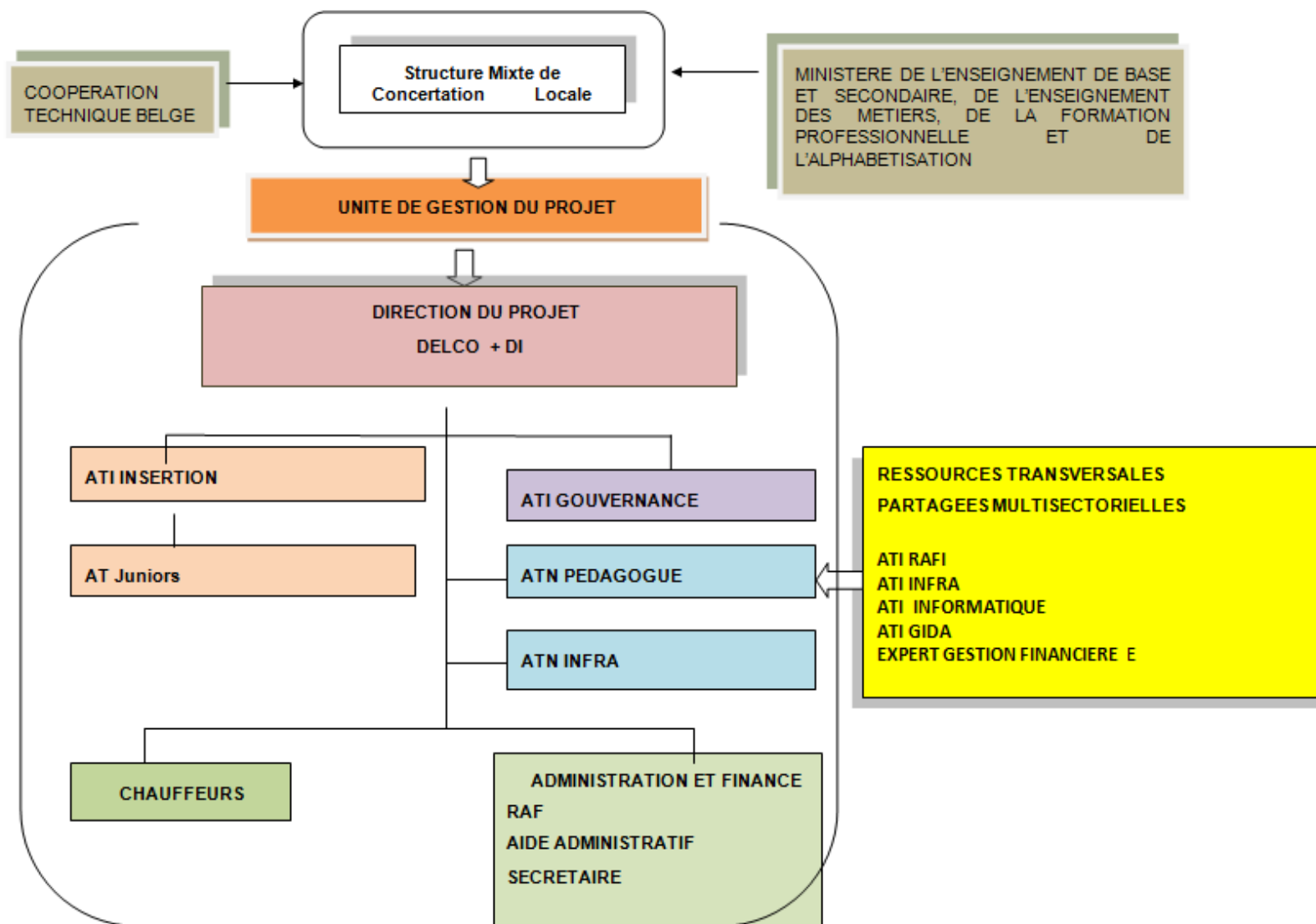
5.2 Structures de pilotage et d'exécution

Le pilotage et l'exécution du projet sont assurés à différents niveaux et par différentes instances.

5.2.1 Cadre Organique du projet

Le projet est ancré au niveau de la Direction Générale de l'Administration de l'Enseignement Technique, de l'Enseignement Métiers et Formation Professionnelle au sein du Ministère de l'Enseignement de Base et Secondaire, de l'Enseignement des Métiers de la Formation Professionnelle et de l'Alphabétisation.

Le cadre organique du projet est le suivant



5.2.2 La Structure de Concertation Locale (SMCL)

Dans le souci de favoriser l'émergence d'une approche programmatique des différents appuis en matière de la formation professionnel et technique, il est envisagé de confier le pilotage stratégique de ce projet à la SMCL déjà en place pour le projet AFPT.

Compétences et attributions

- Mettre en place les structures d'exécution du projet ;
- Superviser l'exécution des engagements pris par les parties ;
- Apprécier l'état d'avancement du projet et de l'atteinte de ses résultats sur la base des rapports de résultats du projet ;
- Approuver les rapports de résultats annuels et la programmation annuels, opérationnelle et financière du projet ;
- Approuver les ajustements ou les modifications éventuels du DTF, tout en respectant l'objectif spécifique, la durée et l'enveloppe budgétaire fixés par la Convention spécifique et en veillant à la faisabilité de l'ensemble des actions ;
- Faire 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 ;
- Initier à tout moment des missions d'évaluation technique ou d'audit financier. Examiner les rapports d'évaluation/revue et d'audit, approuver les recommandations et les plans de mise en œuvre des actions nécessaires;
- Veiller au bon déroulement du projet ;
- Superviser la clôture du projet et approuver le rapport final.

Composition

Les membres avec droit de vote à la SMCL sont les représentants ou les délégués :

- du Ministère des Relations Extérieures et de la Coopération (Président) ;
- du Ministère des Finances et de la Planification du Développement Economique (Ordonnateur du programme) ;
- du Ministère du Travail, de la Fonction publique et de la Sécurité sociale
- du Ministère de l'Enseignement de base et secondaire, de l'Enseignement des Métiers, de la Formation Professionnelle et de l'Alphabétisation ;
- de la Direction Générale de l'Administration de l'Enseignement Technique, de l'Enseignement des Métiers et de la Formation Professionnelle ;
- de la CTB, le représentant résident (co-ordonnateur du projet).

Les membres observateurs sont les représentants ou les délégués :

- de l'Association des entrepreneurs du Burundi, le Directeur exécutif ;

- de l'Association des entrepreneurs féminins du Burundi, la Directrice;
- de l'APEFE au Burundi.

La SMCL peut inviter, en qualité d'observateur ou d'expert sans droit de vote, toute personne qui apporte une contribution au projet.

Le Directeur d'Intervention et le Délégué à la Cogestion sont présents à chaque réunion de la SMCL afin de pouvoir donner tous les renseignements nécessaires. Ils ne disposent pas du droit de vote.

Mode de fonctionnement

- La SMCL établit son règlement d'ordre intérieur dans le respect des autres dispositions de la convention spécifique ;
- La SMCL se réunit sur invitation de son président ordinairement chaque semestre ou de façon extraordinaire à la demande d'un membre ;
- La SMCL se réunit pour la première fois au plus tard trois mois après la signature de la convention spécifique;
- La SMCL prend ses décisions en concertation et selon la règle du consensus ;
- Chaque réunion fait l'objet d'un procès-verbal signé par tous les membres ;
- La SMCL tient également une réunion avant la fin de validité de la convention spécifique afin d'approuver le rapport final et d'assurer les formalités de clôture.
- L'unité de gestion du projet est responsable de la préparation des réunions de la SMCL et assure le secrétariat.

5.2.3 L'Unité de Gestion du Projet

La gestion quotidienne du projet est assurée par une Unité de Gestion du Projet (UGP), ceci implique la gestion, la coordination et le suivi du projet au jour le jour au niveau technique, financier et administratif. L'UGP est dirigée par la direction de l'intervention, composée du Directeur l'Intervention (DI) et du Délégué ou de la Déléguée à la Cogestion (Delco) et sont les mêmes que pour le projet AFPT (Cf. Chapitre 4).

La Direction de l'Intervention assure conjointement la gestion technique, administrative, budgétaire, financière et comptable (partie cogestion) du projet.

La responsabilité concernant la gestion financière et comptable pour les fonds en régie concerne le Délégué à la cogestion (DelCo).

Quant à la responsabilité de la gestion financière et comptable pour les fonds en cogestion, elle concerne conjointement le Délégué à la cogestion (DelCo) et le Directeur d'intervention (DI).

La Direction de l'Intervention est appuyée par une équipe administrative et financière et une équipe technique (cf. Chapitre 4).

La Direction de l'Intervention est logée à Bujumbura dans les locaux qui sont mis à disposition par le gouvernement burundais. L'ancrage du projet se situe au sein de la Direction Générale de l'Administration de l'Enseignement Secondaire Technique, de l'Enseignement des Métiers et de la Formation Professionnelle, avec la possibilité de déléguer certaines activités vers le CDCTP pour

l'adaptation des programmes et modules de formation aux CEM et CFP et la formation des gestionnaires et formateurs.

La Direction de l'Intervention participe régulièrement aux réunions de concertations, organisé au niveau du sous-secteur et présidé par le Directeur Générale de DGAETEMFP.

5.3 Gestion Financière

5.3.1 Les contributions de la Belgique

La prestation de coopération sera gérée en cogestion et en régie. Le partenariat entre les parties burundaises et belges sera garanti dans toutes les activités qui, quel que soit le mode de financement (cogestion et régie), feront l'objet d'un commun accord.

Contribution en cogestion

La contribution en cogestion sera exécutée selon les principes de la cogestion : le Burundi est maître d'ouvrage de l'intervention, tandis que la Belgique apporte un soutien technique et financier.

La partie burundaise désigne le Ministère des Finances en qualité d'ordonnateur. Il peut désigner un ordonnateur délégué. La partie belge désigne, en qualité de coordonnateur le Représentant Résident de la CTB au Burundi. La CTB peut désigner un coordonnateur délégué.

Contribution en régie

La contribution en régie est gérée et justifiée par la CTB. Toutefois, les dépenses en régie sont planifiées par la Direction de l'intervention qui participe également au processus de marché public.

5.3.2 Comptes bancaires et approvisionnement

L'ordonnateur et le coordonnateur ouvriront au nom du projet un compte principal en euros auprès de la Banque de la République du Burundi (BRB). Le compte principal est actionné sous la double signature de l'ordonnateur et du coordonnateur du projet ou de leurs délégués sur présentation des ordres de paiement. Ce compte est utilisé pour réception des fonds en cogestion de la CTB pour alimenter le compte opérationnel et peut aussi être utilisé pour le paiement des grandes factures.

Sur initiative des ordonnateurs, un compte opérationnel sera ouvert en euros ou en francs burundais auprès d'une banque commerciale, et éventuellement une caisse pour couvrir les dépenses locales. Le compte opérationnel est activé par la double signature du DI et du Délégué ou de la Déléguée à la Cogestion.

Les intérêts générés par les comptes bancaires s'ajoutent au budget total du projet et sont régis comme celui-ci.

Tous les paiements liés à des lignes budgétaires avec la mention 'COGEST' doivent être payés à partir de comptes ou caisses cogérées.

Pour l'exécution des paiements liés à des lignes budgétaires avec la mention 'REGIE', la CTB ouvrira des comptes sur lesquels seul le personnel de la CTB aura le pouvoir de signature.

Tout engagement et tout paiement doit être validé selon le principe de la double signature.

L'ordonnateur et le co-ordonnateur sont responsables de l'ajout et/ou du retrait des pouvoirs de signatures des mandataires des comptes, dans le respect des règles internes de leurs organisations respectives. En cas de modification, la partie concernée communiquera celle-ci à la banque et en informera formellement l'autre partie.

Afin d'assurer une opérationnalisation optimale, une structure de mandat est définie précisant le niveau de responsabilité de chaque intervenant.

5.3.3 Structure de Mandats

Engagements

Signature 1 – Burundi	Signature 2 –CTB	Limite de mandat
DI ou son remplaçant / délégué	Délégué à la cogestion ou son délégué	< EUR 25.000
DI ou son remplaçant / délégué	Co-ordonnateur ou co-ordonnateur délégué	= ou > EUR 25.000 selon procédure internes

Paiements

Signature 1 – Burundi	Signature 2 – CTB	Limite de mandat
DI ou son remplaçant / délégué	Collaborateur projet	< EUR 5.000
DI ou son remplaçant / délégué	Délégué à la cogestion ou son remplaçant	< EUR 25.000
DI ou son remplaçant / délégué	Co-ordonnateur ou Co-ordonnateur délégué / RAFI	< EUR 200 000
Ordonnateur ou son remplaçant / délégué	Co-ordonnateur ou Co-ordonnateur délégué	= ou > EUR 200 000 selon procédures internes

5.3.4 Transferts de fonds et décaissements

Afin de recevoir des fonds dès la notification de la Convention de Mise en Œuvre entre l'état belge et la CTB et après l'ouverture du compte principale cogéré, un appel de fonds de démarrage par mode de financement est introduit à la représentation locale de la CTB. Le montant demandé doit correspondre aux besoins estimés en trésorerie pour le trimestre suivant. Pour la partie cogérée, l'appel de fonds doit aussi être signé par l'ordonnateur.

Après cet appel de fonds de démarrage, les appels de fonds se font sur base trimestrielle. Afin de recevoir des fonds suivants, le projet doit introduire un appel de fonds (cash call) auprès de la représentation CTB à Bujumbura, selon les procédures de la CTB. La demande de fonds, qui équivaut au besoin en trésorerie du trimestre suivant avec une réserve, doit être signée par la direction du projet et a par l'ordonnateur pour la partie cogérée. La CTB versera les fonds sur le compte principal du projet.

Le transfert de fonds par la CTB se fait au début du trimestre. La CTB peut aussi proposer un schéma de financement spécifique. En cas d'urgence, le projet/programme peut introduire un appel de fonds anticipé, en en justifiant le besoin.

Le transfert de fonds se fait uniquement aux conditions suivantes:

- La comptabilité du trimestre précédant l'introduction de l'appel doit être transmise à la représentation locale de la CTB.
- Tous les rapports exigés doivent être transmis à la représentation locale de la CTB.
- Le plan d'actions et le suivi d'audit et/ou MTR doivent être mis à jour.

Les règles de gestion de la trésorerie de la CTB (transferts vers comptes opérationnels, gestion des caisses, ...) sont d'application.

5.3.5 Gestion du budget

Dépassements budgétaires et changements budgétaires

Le budget du projet/programme, présenté dans ce document donne les contraintes budgétaires dans lesquelles le projet doit être exécuté. Ni le budget total par mode d'exécution, ni le budget total des moyens généraux ne peuvent pas être dépassés.

Au niveau d'un résultat ou d'une rubrique des moyens généraux (Z-01, Z-02, etc.), des dépassements sont autorisés pour autant que le montant du dépassement soit inférieur à 10% du dernier budget approuvé sur ce résultat ou cette rubrique.

Au niveau d'une ligne budgétaire des dépassements sont autorisés pour autant que le montant du dépassement soit inférieur à 10% du montant du dernier budget approuvé sur cette ligne ou est strictement inférieur à 50.000€.

Au niveau du budget annuel, Il n'y a pas de contraintes, excepté pour les moyens généraux où le budget annuel ne peut pas être dépassé de plus de 5%.

Il est néanmoins possible de demander des changements budgétaires. Pour une augmentation du total du budget, une demande motivée doit être introduite par le partenaire auprès de l'Etat belge après avoir reçu l'accord du SMCL. Si la Belgique accepte la demande, on procède à un échange de lettres signées par les deux parties. Pour tous les autres changements budgétaires, un accord écrit de l'ordonnateur et du co-ordonnateur est suffisant. Pour chaque demande de changement budgétaire l'équipe du projet/programme doit élaborer une proposition de changement budgétaire selon les procédures de la CTB.

La réserve budgétaire peut uniquement être utilisée après accord préalable de l'ordonnateur et du co-ordonnateur.

Préparation des budgets annuels et pluriannuels

Chaque année, l'équipe du projet/programme doit élaborer une proposition de budget pour l'année suivante en utilisant le format fourni par/ou convenu avec la CTB. Dans cette proposition, un budget indicatif pour les années suivantes doit aussi y figurer. Cette proposition doit être approuvée par la SMCL, au plus tard le 15 novembre de l'année en cours.

Le budget annuel fait partie du plan annuel et servira de base pour le suivi de l'exécution budgétaire de l'année suivante. Le budget annuel sera inscrit au budget de l'état partenaire si celui-ci l'exige.

Suivi et engagements budgétaires

Chaque trimestre, le projet/programme doit rapporter sur l'exécution du budget et les prévisions des dépenses, en comparaison avec le budget total et le budget annuel approuvés. Le rapportage se fait selon le format fourni par/ou convenu avec la CTB et fait partie du rapportage trimestriel.

Le projet/programme doit assurer un bon contrôle et un suivi budgétaire régulier des engagements.

5.3.6 Comptabilité et justification de dépenses

Mensuellement, la comptabilité doit être élaborée et approuvée selon les procédures de la CTB. L'outil à utiliser est l'outil fourni par/ou convenu avec la CTB. La comptabilité doit être signée pour accord par la direction du projet/programme, excepté pour les comptes gérés par la CTB seule. La comptabilité à envoyer à la représentation locale de la CTB comprend un fichier électronique et si exigé, les pièces justificatives ainsi que les extraits bancaires et états de caisse. Les documents comptables doivent être à jour, précis et fiables et être conformes aux normes et règles comptables en vigueur.

Une dépense éligible est une dépense :

- identifiable, attestée par des pièces justificatives probantes, comptabilisée conformément aux standards en vigueur;
- en lien avec les activités et les critères définis dans le DTF et nécessaire pour l'atteinte des résultats ;
- prévue dans le budget et imputée sur la ligne budgétaire adéquate ;
- répondant aux principes de bonne gestion financière.

5.3.7 Gestion des biens et des stocks

Chaque bien et équipement acquis par le projet /programme doit recevoir un numéro d'inventaire et doit être consigné dans un registre d'inventaire. Chaque semestre, un inventaire formel doit être réalisé et signé par la direction du projet/programme. L'utilisation du bien est strictement limitée aux activités du projet. En cours de projet, il peut être transféré sous tutelle et patrimoine d'une structure partenaire sur base d'un acte de transfert formel et suivant les procédures de la CTB. Un suivi exhaustif des stocks doit être réalisé afin d'assurer que tous les mouvements sont autorisés, suivis sur des supports adéquats et régulièrement contrôlés. La direction du projet/programme doit assurer un contrôle formel mensuel des stocks. A la fin du projet/programme, l'affectation du matériel, des équipements et des stocks divers sera définie dans le PV de la SMCL de clôture.

5.4 Dépenses avant CMO

Afin de faciliter le démarrage du projet, des engagements seront contractés et des dépenses effectuées avant la signature de la CMO. Ceux-ci concernent la logistique et le personnel. Il s'agit des dépenses et des montants estimés suivants:

- Personnel : 15.000 EUR (frais de recrutement de l'AT)

5.5 Gestion des marchés publics

L'attribution des marchés publics de fournitures, travaux et services en cogestion se fait en conformité avec la législation burundaise sur les marchés publics y compris l'ordonnance 540/169/2011 du 17/02/2011 portant seuils de passation, de contrôle et de publication des marchés publics sur financement extérieur, ainsi que, le cas échéant, toute autre ordonnance ultérieure.

Conformément aux dispositions de la loi locale, tous les marchés publics seront passés par l'intermédiaire de la cellule de gestion des marchés publics (CGMP) de l'entité administrative du Burundi au sein de laquelle s'inscrit le projet. La direction de l'intervention, ou toute personne déléguée par ses soins, membre du projet, fait d'office partie de cette cellule, au moins à titre d'observateur. La CTB conserve en outre la possibilité d'envoyer un représentant de son choix, avec voix délibérative, au titre de représentant du bailleur, conformément au décret CGMP (voir infra).

Avant la notification définitive, au-delà du seuil de 25.000 EUR hors taxe, chaque lancement de marché et attribution de marché est subordonnée à l'obtention d'un avis de non-objection représentative résident de la CTB selon les procédures internes d'application. Pour les seuils en dessous de 25.000 Euro hors taxe l'obtention d'un avis de non-objection de la part du Delco de la CTB est suffisante. Par conséquent, toute décision relative au lancement d'une procédure et à la (non-) attribution d'un marché public, dont le montant est égal ou supérieur à 25.000 euros, au sens de l'article 4 de la loi n°1/01 du 04 février 2008 portant création du Code des Marchés Publics du Burundi sera soumise à l'approbation préalable de la CTB. Celle-ci émettra soit un avis de non-objection, soit un avis d'objection (qui sera dûment motivé), tous deux de caractère contraignant, et ce à quelque moment que ce soit, pour autant que cela intervienne avant la notification définitive du marché. Si les seuils le requièrent (voir infra) l'obtention d'un avis de non-objection constituera donc une condition essentielle de validité de la procédure de passation et de l'attribution du marché. Conformément à l'art. 4 du Code des marchés publics du Burundi (Loi 1/01 du 4 février 2008), la disposition relative à l'avis de non objection de la CTB prime sur ledit Code et pourra justifier, moyennant motivation valable, une décision unilatérale du co-ordonnateur d'interrompre une procédure ou d'annuler une attribution du marché, avant sa notification définitive.

Tous les documents relatifs au marché feront référence à la source de financement. Le Représentant Résident de la CTB, co-ordonnateur, ou son délégué, ainsi que toute personne jugée utile par celui-ci, pourra assister la CGMP dans le dépouillement et l'analyse des offres et participer activement aux délibérations, avec voix délibérative. Aucune incompatibilité dans l'assistance aux différentes étapes de la procédure ne sera applicable aux personnes susmentionnées. Si les seuils le requièrent (voir infra), les directions définies dans le cadre du programme transmettent ensuite à la DNCMP et au co-ordonnateur du programme les procès-verbaux détaillés établis par la CGMP sur le dépouillement des offres et la proposition d'attribution pour obtention de l'avis de non-objection décrit ci-dessus. Les documents transmis par les directions le seront de préférence en version draft afin de permettre l'intégration d'éventuelles recommandations émises lors de l'analyse de la CTB pour avis de non objection.

Tandis que la direction de projet est responsable pour la conception et les TdR techniques de tous les marchés publics, le responsable administratif et financier international assumera les responsabilités liées au respect des procédures et des règles marchés publics depuis le lancement de la procédure jusqu'à l'attribution définitive du marché. Il sera assisté par un gestionnaire en marché public, cadre national.

5.5.1 Régie

Pour les marchés publics en régie, la législation belge est applicable, complété par les procédures de la CTB.

Par souci de transparence, la situation et les décisions relatives aux marchés traités selon cette modalité seront communiquées régulièrement au partenaire.

5.5.2 Accords d'exécution

Des accords d'exécution pourront être établis avec une institution publique partenaire.

Le principe de base est qu'un contrat doit toujours être attribué après un appel à la concurrence via une procédure de marché public en vertu de la loi du 15 juin 2006 (et ses arrêtés royaux

d'exécution)²⁴.

5.6 Monitoring

Monitoring et Evaluation (M&E) soutiennent les besoins de **redevabilité, d'apprentissage continu** et de **pilotage stratégique**. Les différents processus de monitoring et évaluation sont résumés dans 5.5 et 5.6.

5.6.1 Etude de base

Objectif

Préparer le système de monitoring de l'intervention au début la mise en œuvre par le biais du processus d'élaboration de l'étude de base.

Contenu

Établir l'étude de base au début de l'intervention est une exigence du système M&E CTB. Le cadre du monitoring de l'intervention est aligné sur des systèmes/méthodologies existants, si possible.

L'étude de base permet de mettre en place un cadre de monitoring de la prestation, qui contient :

- *La matrice de monitoring* : cadre de résultats avec indicateurs, valeurs de référence, les valeurs cibles et les sources de vérification;
- *Le plan de gestion des risques* : liste des risques majeurs identifiés, l'analyse des risques et les mesures en réponse qui doivent être prises ;
- *Le plan opérationnel* mis à jour, décrivant les principales activités.

L'étude de base de l'intervention actuelle sera complémentaire à l'étude de base déjà en place pour le projet AFPT, avec le développement d'une étude de base que pour le volet « pilotage et développement institutionnel » et les aspects liées au pilotage pour les autres résultats. Pour les autres volets, l'étude de base existante du projet AFPT sera utilisée et les données de l'évaluation finale du projet AEP, prévu fin mai 2014, sera exploité pour mesurer la situation zéro. Les données de la ligne de base seront incluses dans le rapport annuel du projet.

5.6.2 Monitoring opérationnel

Objectif

Le monitoring opérationnel a pour but la bonne gestion de l'intervention et fait référence à la fois à la planification et au suivi des informations de gestion de l'intervention.

Contenu

Le monitoring opérationnel est un processus continu interne à l'intervention. Il permet de réaliser tous les 3 mois une « photo » du monitoring, sur base de laquelle des décisions opérationnelles sont prises. Le monitoring opérationnel concerne le suivi des progrès et le repérage des « signaux » d'alarmes, lesquels permettent à l'équipe d'intervention (ou autres niveaux de décision) d'agir à temps et de manière appropriée.

²⁴ Voir www.ejustice.just.fgov.be

5.6.3 Monitoring des résultats

Objectif

Les objectifs du monitoring des résultats sont (1) le pilotage stratégique, (2) l'apprentissage, (3) la redevabilité et (4) le partenariat. Le monitoring des résultats concerne le suivi et l'analyse du processus du changement et le suivi et analyse du progrès de l'intervention vers l'atteinte des résultats.

Contenu

Le Monitoring des Résultats traite la partie « stratégique » du cadre de résultats sur base annuelle : output – outcome et, dans une moindre mesure, le niveau de l'impact.

Le rapport résultats (canevas CTB) est le produit d'un processus annuel de réflexion en équipe au cours duquel l'équipe d'intervention mène une réflexion sur les réalisations, les défis de l'année écoulée et envisage comment aller de l'avant l'année ou les années à venir. Dans le rapport résultats, l'équipe d'intervention formule un nombre des recommandations. Le rôle de la SMCL est de valider ou rejeter les recommandations (pilotage stratégique).

5.6.4 Monitoring final

Objectif

L'objectif du monitoring final est de garantir la transmission à l'organisation partenaire, au donateur et à la CTB des éléments clés de la performance de l'intervention et de veiller à ce que les leçons apprises soient enregistrées dans leur « mémoire institutionnelle ». En outre, le rapport final déclenche la clôture administrative de l'intervention par l'Etat Belge. Le rapport final sera rédigé par l'équipe de projet selon le canevas CTB et présenté à la SMCL.

Contenu

- Résume les résultats obtenus à la fin de la mise en œuvre d'une intervention ;
- Documente les enseignements tirés;
- Fournit une vue d'ensemble des informations administratives et financières.

5.7 Revues (évaluations) et audits

5.7.1 Revues du projet

La fonction principale des exercices de revue est de fournir un point de vue **extérieur** sur la performance de l'intervention ainsi que d'analyser en profondeur le processus de développement en cours ou terminé. L'objectif du revue mi-parcours est de i) analyser s'il est nécessaire de réorienter les interventions afin d'atteindre l'objectif spécifique, ii) fournir les informations nécessaires à la prise de décisions stratégiques et iii) identifier les enseignements tirés et y réfléchir.

Revue à mi-parcours

La revue à mi-parcours se situe à un moment spécifique durant lequel une **équipe externe** évalue la performance et l'avancement d'un projet sur base de critères prédéfinis dans les termes de références. Cette évaluation permet aux acteurs impliqués – en particulier la SMCL – d'être en mesure de prendre la meilleure décision par rapport à l'exécution future du projet.

Le rapport de la Revue à mi-parcours doit être présenté en SMCL afin de juger et déterminer quelles

recommandations sont retenues, qui est responsable et qui va les suivre (ces décisions sont intégralement reprises dans le PV de la SMCL).

La revue mi-parcours de l'intervention sera faite au même moment que la revue finale du projet AFPT, pour garantir la cohérence et complémentarité entre les 2 interventions,

Revue finale

Une revue finale sera exécutée par une **équipe externe** afin d'évaluer les résultats du projet sur base de critères prédéfinis dans les termes de référence.

Evaluation DGD

Dans le cadre du contrat de gestion entre la CTB et le gouvernement belge, le Service Public Fédéral « Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au Développement » peut demander, sur un budget séparé, de faire une évaluation des projets en exécution ou d'accompagner une évaluation mi-parcours ou finale.

5.7.2 Audit

Le projet/programme doit être audité au minimum une fois sur la durée de mise en œuvre des activités. (Par prudence, un montant pour le financement de deux audits sera prévu dans le budget du projet/programme)

L'audit portera sur :

- la vérification que les comptes du projet reflètent bien la réalité ;
- la maturité du système de contrôle interne et le respect des procédures ;
- la vérification de l'utilisation économique, efficiente et efficace des moyens du projet/programme.

La CTB et la SMCL peuvent demander des audits supplémentaires s'ils les jugent nécessaires. La SMCL charge la CTB de l'élaboration des termes de référence et de la sélection de la firme d'audit. La firme d'audit doit être une firme certifiée (selon les standards internationaux) indépendante. Le rapport d'audit sera communiqué par la CTB à la SMCL. La direction de projet/programme doit élaborer un plan d'actions afin d'améliorer le système de contrôle interne et prouver que des mesures correctives ont été entreprises et appliquées.

De plus, chaque année, les comptes de la CTB sont audités par un collège de commissaires. Dans ce cadre, les commissaires réalisent également des audits des projets/programmes cogérés par la CTB. Le comité d'audit de la CTB peut aussi demander qu'un projet/programme soit audité par l'auditeur interne de la CTB.

Les autorités partenaires peuvent également procéder à un audit. Dans le cas d'un audit du projet/programme par les institutions de contrôle nationales, des vérifications de conformité avec le système national ne pourront avoir lieu là où le DTF établit clairement que le système CTB/Belge doit être utilisé. De plus, le périmètre de contrôle devra se limiter aux activités définies dans le budget sous la modalité « COGESTION », puisque les activités définies suivant la modalité « REGIE » sont sous la responsabilité unique de la CTB et ne peuvent dès lors être soumises qu'aux contrôles de ses propres institutions/juridictions.

Tous les rapports d'audit seront partagés entre les parties et présentés à la SMCL. Les audits peuvent être réalisés de manière conjointe.

5.8 Mécanismes d'adaptations au DTF

Le projet réalise ses activités conformément au Dossier technique et financier (DTF) annexé à la Convention spécifique.

A l'exception de l'objectif spécifique du projet, de la durée de la Convention spécifique, et des budgets définis dans la Convention spécifique, pour lesquels une éventuelle modification doit se faire par un échange de lettres entre les parties, l'entité burundaise responsable pour l'exécution du projet et la CTB peut conjointement adapter le DTF, en fonction de l'évolution du contexte et du déroulement du projet.

La CTB doit informer la partie belge des modifications suivantes apportées au projet :

- Les formes de mise à disposition de la contribution de la Partie belge et de la Partie burundaise,
- Les résultats, y compris leurs budgets respectifs,
- Les compétences, attributions, composition et mode de fonctionnement de la structure mixte de concertation locale,
- Le mécanisme d'approbation des adaptations du DTF,
- Les indicateurs de résultat et d'objectif spécifique,
- Les modalités financières de mise en œuvre de la contribution des parties. Un planning financier indicatif adapté est joint le cas échéant.

Toutes les modifications au DTF initial, énumérées ci-dessus, doivent être approuvées par la SMCL. Les autres changements peuvent être mis en œuvre par la direction d'intervention. Ces modifications seront reprises dans les rapports de monitoring de l'intervention.

5.9 Clôture de la prestation

En fin de projet, la direction de l'intervention établira un rapport final, selon canevas de la CTB, qui devra être approuvé par la SMCL. Ce rapport final sera accompagné des documents de clôture tels que décharge des responsables du projet, PV de transmission des immobilisés et des archives, etc.

Bilan Financier

Six mois avant la fin du projet, un bilan financier sera élaboré par la direction du projet selon les procédures de la CTB. Le bilan financier présenté à la SMCL de clôture doit d'abord être vérifié par la CTB.

Dépenses après Convention

Six mois avant la fin de la convention spécifique il n'est plus autorisé de procéder à des engagements sans l'accord préalable de l'ordonnateur et du co-ordonnateur et uniquement sous condition que le paiement de l'engagement soit planifié avant la fin de la convention spécifique.

Des dépenses ne sont plus autorisées après la date de fin de convention spécifique. Exceptionnellement, des dépenses peuvent être réalisées après la date de fin de la convention spécifique, et ce, uniquement si elles sont liées à des engagements conclus avant cette date.

Les fonds non utilisés sur les comptes bancaires cogérés seront reversés à la CTB.

Reliquat budgétaire

A la clôture du projet, le reliquat budgétaire sera reprogrammé sur le PIC en cours selon les modalités prévues par la Convention Spécifique.

6 THÈMES TRANSVERSAUX

6.1 Environnement

Dans cette intervention, la question de l'environnement sera abordée à cinq niveaux :

- 1) par l'introduction de l'environnement comme thème de formation pour les gestionnaires, formateurs et artisans
 - intégration de la prise de conscience aux aspects environnementaux dans la formation et le coaching des gestionnaires, des formateurs et des maîtres artisans ;
- 2) par une éducation active des apprenants pour le respect de l'environnement :
 - enrichissement des modules et manuels de formation par des aspects environnementaux et la promotion des technologies de protection, préservation et d'amélioration de l'environnement ;
 - intégration de l'environnement dans les modules d'initiation à la vie active ;
- 3) par la prise en compte de critères écologiques pour la construction de bâtiments et pour le choix des équipements des écoles techniques et centres de formations
 - protection de l'environnement lors de l'aménagement des CEM à réhabiliter et dans l'opération des centres de formation ;
 - encouragement à l'utilisation des blocs de terre stabilisée avec du ciment et sans cuisson. Les briques possèdent des rainures qui permettent à s'encastrent les unes sur les autres sans avoir recours au mortier. Cette technique peut être utilisée lors de la réhabilitation et construction des CEM, mais elle peut être promue dans la formation pour le domaine du bâtiment en général ;
 - utilisation des matériaux locaux et vérification de la qualité écologique des matériaux utilisés ;
 - promotion de la production locale de la matière d'œuvre pour la formation;
- 4) par l'introduction de l'aspect environnemental dans la gestion stratégique et interne des établissements (écoles techniques et centres de formation)
 - élaboration d'un cahier de charges pour chaque établissement ;
- 5) par la promotion active des technologies environnementales (avec l'appui de centres de référence en la matière).
 - promotion des technologies et des bonnes pratiques comme l'énergie solaire et la biomasse, la récupération d'eau de pluie et le remplacement du charbon de bois par des combustibles renouvelables.

Le respect et l'amélioration active de l'environnement seront utilisés comme critère de suivi et d'évaluation :

- la prise en compte adéquate des aspects environnementaux sera mentionnée comme élément du suivi et de l'évaluation de l'intervention. Des indicateurs pertinents seront proposés au cours de l'étude de base et de l'environnement économique des établissements appuyés.

6.2 Genre

Les disparités en matière du genre dans l'éducation

Les disparités au niveau primaire ont été redressées, suite aux mesures de gratuité des frais scolaires pour tous les enfants de l'école primaire. Une parité y peut être observée. Par contre « le taux d'achèvement du premier cycle du secondaire est de 17% pour les filles contre 23,9% pour les garçons tandis qu'au niveau du second cycle, ces taux sont ramenés respectivement à 9,1% et à 17,1%. » En ce qui concerne le niveau d'enseignement technique, on note que « bien que les effectifs en formation dans les centres d'enseignement des métiers et de formation professionnelle soient relativement bas (2601 en 2007), le ratio filles/garçons est de 1,04 et donc favorable aux filles. Ceci est sans doute lié au choix des filles qui préfèrent les cycles courts avec une qualification qui leur permet de trouver du travail et de gagner leur vie.

La Politique Nationale Genre 2011-2025

Le Burundi a adopté la nouvelle Politique Nationale Genre (PNG) en 2011 suite à une évaluation de la PNG 2003. Cette évaluation souligne que les femmes « dans leur grande majorité, continuent de subir de façon disproportionnée le poids de la pauvreté, de l'analphabétisme et de la culture. Elles sont encore victimes de graves violations de leurs droits humains et de leurs droits en matière de santé de la reproduction. Elles sont les premières victimes de la pandémie du VIH/SIDA et, trop nombreuses, sont celles qui risquent encore aujourd'hui de mourir en donnant la vie. »

La PNG note que « L'horizon 2025 est l'échéance que la Politique Nationale Genre 2011-2025 se donne pour obtenir progressivement les changements de comportement et les mutations structurelles indispensables à l'effectivité de l'équité et de l'égalité de genre au Burundi. Le délai de 15 ans, ainsi retenu, est en cohérence avec celui de la Vision « Burundi 2025 » et en conformité avec le CSLP II et les OMD. » D'autres instruments nationaux sont le Code des Personnes et de la Famille (CPF), Code de procédure pénale

La Politique Nationale Genre s'inspire des instruments régionaux, comme le NEPAD (Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique, 2000), la Charte de l'Union Africaine des droits de l'Homme et des Peuples, le protocole à la Charte Africaine des Droits de l'Homme et des Peuples, relatif aux droits de la femme au sommet de Maputo (2003), la Conférence des Chefs d'Etat de l'Union Africaine de la Déclaration solennelle en faveur de l'égalité entre hommes et femmes dans les instances de décision et au niveau des postes électifs, ainsi que la décision de la Conférence des Chefs d'Etats de l'Union Africaine (2010) à Accra de consacrer la période 2010-2020 à la « Décennie de la Femme Africaine », ainsi que des instruments sous régionaux (FEMCOM , la politique genre de COMESA , CIRGL , CEA)

La PNG s'aligne également aux engagements internationaux pris dans le cadre des fora tels que : la Plate-forme de Beijing (1995); de la Conférence Internationale du Caire sur la Population et le Développement (CIPD, 1985) et d'autres instruments tels que : la convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard de la femme (CEDEF, 1979), les OMD (2000) à travers l'OMD2 et 3: assurer l'éducation primaire pour tous et promouvoir l'égalité des genres et le renforcement des pouvoirs des femmes et la Résolution 1325 (Femmes, Paix et Sécurité) adopté en octobre 2000.

Le mécanisme chargé du genre

Le mécanisme national chargé du genre se situe au niveau du Ministère de la Solidarité Nationale, des Droits de la Personne Humaine et du Genre (MSNDPHG). La PNG explique que « Pour mener sa

mission, le MSNDPHG comporte en son sein une Direction Générale de la Promotion de la Femme et de l'Égalité des genres structurée en deux départements : le Département de la Promotion de la Femme et le Département de l'Égalité des Genres. Le Ministère comporte également des structures déconcentrées dénommées Centres de Développement Familial (CDF), qui sont implantées au niveau de chaque Province. Ces derniers constituent des relais du ministère auprès des communautaires sur tous les aspects relatifs au genre et aux autres missions. »

La PNG note par rapport au réseau des ponts focaux genre que : « A la demande du MSNDPH, le mécanisme « point focal genre » a été mis en place au niveau des ministères sectoriels et des institutions de la Présidence, de l'Assemblée Nationale et du Sénat. Le réseau des points focaux est constitué de 50 membres. Les points focaux ont été créés pour soutenir la promotion du genre au niveau des institutions publiques. Le mécanisme est en lui-même un atout majeur non seulement pour la visibilité du ministère auprès des autres institutions mais aussi pour une intégration effective du genre dans tous les domaines et à tous les niveaux d'intervention. »

La vision en matière de genre et les objectifs de la PNG

La vision sur laquelle repose la PNG 2011-2025 est celle d'une société où les femmes et les hommes jouissent des mêmes droits et devoirs, développent toutes leurs capacités et contribuent ainsi, en tant que partenaires égaux, à l'édification d'une société juste et prospère pour tous ainsi qu'au développement politique, économique, social et culturel du Burundi.

De cette vision découle l'objectif global suivant : « promouvoir l'équité et l'égalité entre les hommes et les femmes pour réaliser un développement économique, politique et socioculturel au Burundi ». Dans ce but la PNG s'articule autour de 6 axes.

- AS1 : Amélioration du statut social et culturel de la femme dans la famille et dans la société ;
- AS2 : Renforcement de l'accès équitable des femmes, des hommes et des adolescent(e)s aux services sociaux de base ;
- AS3 : Promotion équitable du potentiel et de la position de la femme et de l'homme au sein de l'économie ;
- AS4 : Promotion de l'exercice équitable des droits et devoirs des femmes et des hommes;
- AS5 : Promotion équitable de la participation des femmes et des hommes dans les sphères de décision et dans les mécanismes de consolidation de la paix et de la sécurité ;
- AS6 : Renforcement des capacités d'intervention des mécanismes institutionnels de mise en œuvre de la PNG.

Lien entre l'ACFPT et la PNG

L'ACFPT, contribue à l'axe 3 de la PNG, « Promotion équitable du potentiel et de la position de la femme et de l'homme au sein de l'économie » dans le sens qu'une plus grande attention sur l'intégration de la dimension du genre dans le sous-secteur FPT, renforce ce potentiel pour les filles et les femmes.

Dans ce but le programme ACFPT suivra les étapes suivantes :

1. Former toute l'équipe du programme en matière de 'genre' au démarrage, y compris une formation en gender budgeting (apprentissage outil CTB : Gender Budget Scan) ;
2. Procéder à un Gender Budget Scan lors de l'étude de base (voir annexe 7.6) ;
3. Procéder à une analyse 'Genre et le sous-secteur FTP ' lors de l'étude de base;

4. Intégrer la désagrégation entre les sexes dans toutes les statistiques, la collecte des données et les analyses du projet, y compris au niveau des indicateurs de l'étude de référence. Proposer, suite à l'étude de base, des indicateurs désagrégés selon le sexe;
5. Elaborer un Plan d'action genre pour le programme ACFPT lors du démarrage;
6. Renforcer suivant les besoins, les capacités, notamment en Planification, budgétisation et suivi-évaluation axé sur le genre (formation, créer des groupes de discussion et favoriser le réseautage entre les femmes) ;
7. Intégrer les questions sexospécifiques dans tous les TDR pour des formations, consultations, études, analyses,...

6.3 HIV / SIDA

Au présent le taux de prévalence au Burundi est estimé à 5% pour la population urbaine, 4% pour la population semi-urbaine et 2,5% pour le milieu rural. Le VIH/sida constitue une des principales causes de mortalité et une réelle menace de la santé publique au Burundi. La Vision « Burundi 2025 » a identifié la riposte au VIH/sida comme un des grands défis à relever à base d'une approche multisectorielle à tous les niveaux. Le Plan Stratégique National de Lutte contre le Sida 2012-2016 (PSNLS) a retenu plusieurs populations et zones d'interventions concernés par le programme ACFPT comme prioritaires, et plus particulièrement les populations et les zones suivants :

- Populations cibles : les jeunes, les personnes vivant avec le VIH (PVVIH ; adultes, jeunes et adolescents), les personnes vivant avec un handicap, les travailleurs saisonniers ;
- Zones d'interventions : les écoles (y compris les écoles techniques et professionnelles), les chantiers, les plantations, les ports de pêche, les centres commerciaux, les restaurants et les hôtels.

La prévention à travers de la sensibilisation et la formations, l'appui au PVVIH et l'inclusion des orphelins et enfants vulnérables (OEV) sont des activités clés. En milieu scolaire le PSNLS prévoit l'intégration des communications pour le changement du comportement dans les curricula, ainsi que la redynamisation (ou la création) des Clubs Stop Sida. Les programmes de prévention doivent également aborder le lien entre le VIH/sida et les inégalités de genre ainsi que la problématique des violences sexuelles. Au Burundi le phénomène des violences sexuelles a pris une dimension épidémique. En 2009, environ 2,6% des femmes ont été victimes d'un viol et cette situation se complique par la banalisation des VS et le climat d'impunité qui s'est installé progressivement en conséquence des crises répétitives qu'a connues le pays,

Le MEBSEMFPFA dispose d'une Unité de Lutte contre le Sida (USLS) et des points focaux pour le VIH /sida à tous les niveaux. En 2010 le Ministère a développé un Cadre Stratégique de sur la Prévention du VIH, la Lutte contre le Sida et la Stigmatisation en milieu d'enseignement avec l'appui d'UNICEF. La Politique Nationale de Lutte contre le VIH et le Sida sur le Lieu de Travail (2011) concerne aussi les écoles et les institutions de formation professionnelle et technique. Pour la mise en œuvre des activités spécifiques en la matière le projet devra considérer la collaboration avec des associations spécialisées dans la matière.

7 ANNEXES

7.1 Cadre logique

	Logique de l'intervention	Indicateurs ²⁵	Sources de vérification	Cibles		Hypothèses
				Situation actuelle	Après 4 ans	
GO	<p><u>Objectif général:</u></p> <p>Des compétences techniques et professionnelles adaptées aux besoins de l'économie locale, nationale et régionale sont acquises par les jeunes et les adultes.</p>	<p>Réputation du sous-secteur ETEMFP est amélioré</p> <p>L'augmentation du taux d'insertion des lauréats CEM-CFP</p> <p>Le nombre de lauréats CEM-CFP est augmenté (<i>Cibles à définir lors de l'étude de base et en conformité des cibles de PSDEF.</i>)</p> <p><u>Additionnel :</u></p> <p>L'augmentation de revenus des jeunes</p>	<p>Enquête de réputation et de satisfaction auprès des employeurs et autres parties prenantes externes.</p> <p>Rapports du sous-secteur</p> <p>Rapports trimestriels et annuels du projet.</p> <p>Base de données statéduc</p> <p>Articles dans les journaux</p>	<p><i>Cibles à définir lors de l'étude de base et en conformité des cibles de PSDEF.</i></p>		
SO	<p><u>Objectif spécifique :</u></p> <p>L'amélioration de l'accès, de la qualité, de l'insertion et de la gouvernance du sous-secteur FTP est consolidée.</p>	<p>Le nombre de lauréats insérés durablement via un processus d'insertion augmente chaque année (<i>Cibles à définir lors de l'étude de base et en conformité des cibles de PSDEF.</i>)</p> <p>Le taux d'occupation des CEM/CFP appuyés augmente (<i>Cibles à définir lors de l'étude de base et en conformité des cibles de PSDEF.</i>)</p> <p>Le ratio d'encadrement/apprenants repris est conforme selon les chiffres de PSDEF</p>	<p>Textes validés et notes stratégiques</p> <p>Rapports du sous-secteur</p> <p>Rapports trimestriels et annuels du projet.</p> <p>Enquête de satisfaction des apprenants CEM-CFP.</p> <p>Enquête des acteurs stratégiques du sous-secteur EM-FP.</p> <p>Conclusions des évaluations à mi-parcours et finale.</p> <p>Base de données statéduc et</p>	<p>25 lauréats insérés par an pour 4 centres appuyés</p> <p>465 apprenants dans les 6 centres appuyés</p> <p>Ratio d'1/5</p>	<p>+ 50% de lauréats insérés par an</p> <p>+ 30% d'apprenants dans les centres appuyés</p> <p>Ratio d'1/10</p>	<p>La situation du sous-secteur a une certaine stabilité au niveau institutionnel et organisationnel</p> <p>Le ministère et ses représentants partagent l'intérêt de l'augmenter la productivité, d'efficacité et de rentabilité.</p>

²⁵ Les valeurs des indicateurs seront insérés dès qu'ils sont disponibles.

	Logique de l'intervention	Indicateurs ²⁵	Sources de vérification	Cibles		Hypothèses
				Situation actuelle	Après 4 ans	
		<p><u>Additionnel</u> :</p> <p>Augmentation du degré de satisfaction des apprenants CEM-CFP</p> <p>Augmentation du degré d'institutionnalisation d'une adaptation flexible de l'offre modulaire de formation des CEM-CFP.</p> <p>Augmentation du degré de compréhension, partagée par les acteurs impliqués, des éléments clés impactant l'efficacité et la durabilité du sous-secteur EM-FP.</p> <p>Augmentation du degré d'adoption des 'leçons apprises' principales dans la stratégie du sous-secteur EM-FP.</p>	base de données de projet			
R 1	<p><u>Résultat 1</u></p> <p>Les fonctions de gestion et de pilotage et le développement organisationnel et institutionnel de la DGAETEMFP sont renforcés.</p>	<p>Les fonctions de gestion et de pilotage du sous-secteur ETEMFP (planning – contrôle de gestion, GRH, gestion de qualité, ...) sont instaurées et les cibles définies lors de l'étude de base sont atteints.</p> <p><u>Additionnel</u> :</p> <p>Structure organisationnelle / cadre organique validé.</p> <p>Augmentation du degré de satisfaction des parties prenantes internes.</p>	<p>Textes validés.</p> <p>Rapports trimestriels et annuels du projet.</p> <p>Enquête de satisfaction des parties prenantes internes.</p> <p>Conclusions des évaluations à mi-parcours et finale.</p>	<p><i>Cibles à définir lors de l'étude de base et en conformité des cibles de PSDEF.</i></p>		

	Logique de l'intervention	Indicateurs ²⁵	Sources de vérification	Cibles		Hypothèses
				Situation actuelle	Après 4 ans	
R 2	<p><u>Résultat 2:</u> La qualité de la formation délivrée par les CEM-CFP et la gestion de ces centres sont améliorées.</p>	<p>L'augmentation du degré d'adoption et d'institutionnalisation du concept « centre exemplaire » y inclus les activités lié au VIH/sida.</p> <p>L'amélioration des compétences techniques et pédagogiques des formateurs à l'issue de la formation renforce la qualité de la formation</p> <p>L'augmentation du nombre de modules/produit/filières innovants que sont enseignés dans les CEM/CFP</p> <p>L'augmentation du nombre de centres de référence opérationnels et contribuant à la formation des formateurs + % des filières CEM-CFP ayant leur centre de référence.</p> <p>L'augmentation du nombre de centres avec des Clubs Stop Sida opérationnels</p>	<p>Textes validés.</p> <p>Rapports trimestriels / annuels des centres appuyés</p> <p>Rapports trimestriels et annuels du projet.</p> <p>Enquête de satisfaction des parties prenantes internes.</p> <p>Conclusions des évaluations à mi-parcours et finale.</p> <p>Evaluation ex ante et ex post des formateurs</p>	<p>0 « centre exemplaire »</p> <p>- Plan de formation continue inexistant</p> <p>- Profil pédagogique non défini</p> <p>- Etat des besoins non réalisé</p> <p>14 offres de formation et 48 modules</p> <p>0</p>	<p>8 « centres exemplaire »</p> <p>- Plan de formation pédagogique et technique continue est opérationnel : 25% des formateurs (660 connus en 2014) sont formés sur base d'un profil défini.</p> <p>- 100% des formateurs des centres exemplaires sont formé</p> <p>- + 4 offres de formation modulaire innovantes (Energie, TAA, BTP, Agro-pastorale)</p> <p>- 60 modules développés pour CEM/CFP</p> <p>- 4 centres de référence opérationnels</p>	<p>Les réformes au niveau d'EMFP liés à l'approche pédagogique et la gestion sont comprises et appropriés par le ministère.</p> <p>Le ministère continue à financer les budgets de fonctionnement des CEM-CFP et prévoit le staff nécessaire.</p>

	Logique de l'intervention	Indicateurs ²⁵	Sources de vérification	Cibles		Hypothèses
				Situation actuelle	Après 4 ans	
				5/50	100%	
R 3	<p><u>Résultat 3:</u></p> <p>Différents mécanismes et modèles d'insertion des lauréats CEM-CFP et de financement complémentaire sont développés et testés et l'institutionnalisation des bonnes pratiques est entamée.</p>	<p>L'augmentation du nombre des mécanismes d'insertion et d'autofinancement développé, expérimenté, capitalisé et intégrés en cas de succès dans les CEM/CFP/ET et le nombre de bénéficiaires</p> <p>L'augmentation du nombre des recommandations de la plateforme public-privé prises en compte par le gouvernement.</p> <p><u>Additionnel :</u></p> <p>L'augmentation de % de ces personnes qui mettent réellement à profit ses compétences dans des initiatives qui génèrent des emplois (dans ces filières).</p> <p>L'augmentation de % de lauréats CEM-CFP qui ont parcouru un stage pratique (mise en situation professionnelle) d'au moins 3 mois.</p>	<p>Textes validés.</p> <p>Base de données de projet et de statéduc</p> <p>Rapports techniques / études</p> <p>Rapports trimestriels / annuels des centres appuyés</p> <p>Rapports trimestriels et annuels du projet.</p> <p>Enquête de satisfaction des parties prenantes aux activités et initiatives.</p> <p>Conclusions des évaluations à mi-parcours et finale.</p>	2	0	<p>- 50% des filières ont un centre de référence</p> <p>100%</p> <p>- 5 (y compris les stages)</p> <p>- Expérimentation de l'alternance pour deux filières.</p> <p>2</p> <p>- Fonds de formation</p> <p>- Participation au Comité de gestion des établissements EFPT</p> <p>Les réformes au niveau d'EMFP liés à l'insertion sont comprises et appropriés par le ministère.</p>

	Logique de l'intervention	Indicateurs ²⁵	Sources de vérification	Cibles		Hypothèses
				Situation actuelle	Après 4 ans	
R 4	<p><u>Résultat 4:</u> La capacité d'accueil des CEM, CFP et ET est améliorée dans les communes ciblées.</p>	<p>L'existence de plans types et de normes techniques pour les CEM/CFP (prenant en compte l'accessibilité des handicapés) et leur adoption par BISEM et autres acteurs clés</p> <p>L'augmentation de la capacité d'accueil additionnelle suite aux réhabilitations, constructions, et double vacation.</p> <p>Augmentation du nombre de centres utilisant une source d'énergie renouvelable – degré d'atteinte des cibles en matière de : (a) pédagogie en énergie renouvelable ; (b) accès à et/ou continuité de fourniture en électricité</p> <p>L'augmentation du nombre des plans d'entretien et de maintenance en place dans les établissements</p>	<p>Textes validés.</p> <p>Rapports techniques / études</p> <p>Rapports trimestriels et annuels du projet.</p> <p>Conclusions des évaluations à mi-parcours et finale.</p> <p>Données statéduduc</p>	<p>Inexistant</p> <p>500</p> <p>0</p> <p>4 centres disposent d'un plan de maintenance préventive infrastructure et</p>	<p>- Plans types pour 14 filières</p> <p>- 14 référentiels d'organisation matérielle et pédagogique</p> <p>- 6 centres disposent de facilités d'accès aux handicapés</p> <p>+ 30%</p> <p>10</p> <p>- Les curricula de 14 filières disposent d'un module environnement</p> <p>- 12 centres ont accès à l'eau et à l'électricité</p> <p>- 50 centres disposent d'un plan de maintenance préventive des</p>	

Logique de l'intervention	Indicateurs ²⁵	Sources de vérification	Cibles		Hypothèses
			Situation actuelle	Après 4 ans	
	<p><u>Additionnel :</u></p> <p>L'augmentation du degré d'adéquation des nouvelles constructions et des réhabilitations CEM-CFP en fonction des besoins et cibles de qualité des centres exemplaires (<i>nombre d'élèves maximum par groupe ; rapport enseignement pratique / enseignement théorique ; confort de aération / température ;</i>)</p> <p>L'augmentation du degré de respect des cibles définies dans la planification approuvée pour les nouvelles constructions et réhabilitations de CEM - CFP</p> <p>L'augmentation du degré d'atteinte des cibles d'amélioration de la maintenance - Nombre de sites (CEM, CFP et ET) diagnostiqués comme dans un état global « satisfaisant » ou mieux – degré d'amélioration vis-à-vis du diagnostic des 50 établissements.</p>		équipement	infrastructures - 20 centres ont bénéficié d'un plan de maintenance curative des infrastructures - 35 centres disposent d'un plan de maintenance préventive des équipements - 20 centres ont bénéficié d'un plan de maintenance curative de leurs équipements	

R 1	Résultat 1 : Les fonctions de gestion et de pilotage et le développement organisationnel et institutionnel de la DGAETEMFP sont renforcés.
A 1.1	Renforcer les fonctions de gestion et de pilotage au niveau de la DGAETEMFP
A 1.2	Appuyer le développement organisationnel et institutionnel de la DGAETEMFP
R 2	Résultat 2 : La qualité de la formation délivrée par les CEM-CFP et la performance de ces centres sont améliorées
A 2.1	Opérationnaliser une approche intégrée qui permet aux centres CEM-CFP appuyés de fonctionner comme « centre exemplaire ».
A 2.2	Appuyer et renforcer le CDCTP pour adéquatement réaliser la formation continue des formateurs de CEM-CFP, notamment sur les aspects techniques.
A 2.3	Introduire et tester une adaptation flexible de l'offre modulaire de formation des CEM-CFP aux besoins des produits innovants et des nouvelles opportunités d'emploi.
A 2.4	Pour chaque filière CEM-CFP, appuyer un des « centres exemplaires » pour assumer le rôle de « centre de référence », notamment pour la formation technique des formateurs.
R 3	Résultat 3 : Différents mécanismes et modèles d'insertion des lauréats CEM-CFP et de financement complémentaire sont développés et testés et l'institutionnalisation des bonnes pratiques est entamée.
A 3.1	Développer et tester des mécanismes et modèles d'insertion des lauréats CEM-CFP et de financement complémentaire.
A 3.2	Appuyer la diffusion et l'institutionnalisation des bonnes pratiques d'insertion et de financement complémentaire et leur mise en œuvre au niveau des « centres exemplaires ».
A 3.3	Appuyer le développement de capacités d'entrepreneuriat dans les filières CEM-CFP-ET.
A 3.4	Appuyer les partenariats public-privé en matière d'ETEMFP et d'insertion de leurs lauréats ainsi que les partenariats entre la DGAETEMFP, les autorités publiques en charge de l'emploi et du travail et autres acteurs clés.

R 4	Résultat 4 : La capacité d'accueil des CEM, CFP et ET est améliorée dans les communes ciblées
A 4.1	Construire, réhabiliter et équiper les centres CEM-CFP ciblés.
A 4.2	Fournir les centres CEM-CFP/ET ciblés en énergie
A 4.3	Traduire les expériences positives sous formes de normes, standards et plans types en infrastructures et énergies
A 4.4	Appuyer l'utilisation et la maintenance des infrastructures et équipements CEM-CFP/ET ciblés
A 4.5	Développer et instaurer le concept de double vacation

7.2 Chronogramme

Budget Cod	Results/activities	Year 1				Year 2	Year 3	Year 4
		Q1	Q2	Q3	Q4			
R_01	Les fonctions de gestion et de pilotage et le développement organisationnel et institutionnel de la DGAETE MFP sont renforcés							
A_01_01	Renforcer les fonctions de gestion et de pilotage au niveau de la DGAETE MFP							
A_01_02	Appuyer le développement organisationnel et institutionnel de la DGAETE MFP							
R_02	La qualité de la formation délivrée par les CEM-CFP et la performance de ces centres sont améliorées							
A_02_01	Approche intégrée 'centre exemplaire'							
A_02_02	Appuyer et renforcer le CDCTP							
A_02_03	Introduire et tester une adaptation flexible							
A_02_04	Appuyer 'centre de référence'							
R_03	Différents mécanismes et modèles d'insertion et de financement sont développés et testés							
A_03_01	Développer et tester des mécanismes et modèles d'insertion							
A_03_02	Appuyer la diffusion et l'institutionnalisation des bonnes pratiques d'insertion							
A_03_03	Appuyer le développement de capacités d'entrepreneuriat							
A_03_04	Appuyer les partenariats public-privé							
R_04	La capacité d'accueil des CEM, CFP et ET est améliorée							
A_04_01	Construire, réhabiliter et équiper							
A_04_02	Fournir les centres en énergie							
A_04_03	Traduire les expériences sous formes de normes, standards et plans types							
A_04_04	Appuyer l'utilisation et la maintenance							
A_04_05	Développer et instaurer le concept de double vacation							

7.3 TdR personnel long terme

L'utilisation du genre grammatical masculin couvre à la fois les personnes concernées, femmes et les hommes. Les femmes sont particulièrement encouragées à présenter leur candidature et la sélection tiendra compte de l'égalité et l'équilibre au niveau des ressources humaines.

7.3.1 Direction du projet

Directeur national

Lieu d'affectation :	Bujumbura
Langue :	Français et kirundi (la connaissance de l'anglais constitue un plus)
Durée :	16 mois
Nommé par l'agrément du Ministère de l'Enseignement de Base et Secondaire, de l'Enseignement des Métiers, de la formation Professionnelle et de l'Alphabétisation et soumis à l'agrément de la CTB.	

Rôles et responsabilités	Profil de qualification
<p>Il :</p> <ul style="list-style-type: none"> coordonne la mise en œuvre et le suivi des activités et assure la collaboration avec les services partenaires ; assure le contact avec d'autres projets, notamment ceux qui financent des activités dans les mêmes domaines et/ou les mêmes régions, aux fins d'harmoniser les modes d'intervention ; assure les rapports semestriels, annuels ainsi que le rapport final conformément aux indications contenues dans le document du projet (en commun avec le délégué à la cogestion); assure les rapports financiers conformément au canevas et périodicités en application à la CTB (en commun avec le délégué à la cogestion); assure la bonne collaboration avec les responsables du secteur éducation ; supervise la gestion des ressources du projet mis à sa disposition ; participe, avec un appui externe, à la capitalisation des expériences du projet ; prépare la SMCL ensemble avec le délégué à la cogestion ainsi que l'état d'avancement des activités sur le terrain; participe, sans droit de vote, aux réunions de la SMCL dont il assure le secrétariat (en commun avec le délégué à la cogestion) ; 	<p>Il :</p> <ul style="list-style-type: none"> est diplômé d'études supérieures (licence ou diplôme universitaire – niveau bac+4 ou équivalent) ; possède une expérience dans le secteur de l'éducation, et plus particulièrement dans le domaine de la formation professionnelles ; à d'excellentes capacités en gestion de projets, en management des ressources humaines, ainsi qu'une bonne connaissance de la problématique de l'enseignement; possède de bonnes connaissances du fonctionnement du ministère et des services d'éducatives ; possède également de bonnes aptitudes communicationnelles et de 'networking' ; possède de préférence une expérience dans la gestion d'un ou de plusieurs projets de coopération internationale ; a des bonnes capacités de présentation et de modération ; possède une bonne capacité de formulation de rapports et autres documents écrits ; maîtrise des outils informatiques.

<p>assure la communication avec le senior management au niveau du ministère et assure les rapports internes au niveau du ministère ;</p> <p>acteur proactif pour atténuer les risques identifiés et pour résoudre les conflits potentiels;</p> <p>acteur pro-actif pour défendre les intérêts du projet contre l'exploitation privée et la corruption.</p>	
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Assistant technique – délégué à la cogestion

Lieu d'affectation :	Bujumbura
Langue :	Français et bonnes bases en anglais
Durée :	16 mois
Recruté par l'Agence Belge de Coopération (CTB) avec l'agrément du Ministère de l'Enseignement de Base et Secondaire, de l'Enseignement des Métiers, de la formation Professionnelle et de l'Alphabétisation et travaillera sous la responsabilité directe de la représentation.	

Rôles et responsabilités	Profil de qualification
<p>II :</p> <p>apporte son expertise technique à l'ensemble de la mise en œuvre et du suivi des activités, appuie la collaboration avec les services partenaires et transfère ses propres connaissances vers le DI ;</p> <p>examine la situation au début du projet, si nécessaire, actualise les orientations opérationnelles et le met pour validation à la première SMCL du projet ;</p> <p>assure la mise en œuvre opportune de toutes les actions et supervise dans les aspects techniques et pédagogiques le travail des experts internationaux et nationaux ;</p> <p>assure les liens et synergies des activités dans les différents volets et suit de près la planification des activités;</p> <p>assure les échanges et synergies avec d'autres interventions dans le domaine de la formation des enseignants et organise dans ce cadre- là régulièrement des réunions de concertation;</p> <p>assure le respect des thèmes transversaux dans les différents volets du projet (l'environnement, personnes</p>	<p>II :</p> <p>est diplômé d'études supérieures (licence ou diplôme universitaire – niveau bac+4 ou équivalent) ;</p> <p>possède une expérience dans le secteur de l'intégration professionnelle, de préférence dans le domaine de la formation professionnelle;</p> <p>a d'excellentes capacités en gestion de projets et en management des ressources humaines;</p> <p>possède également de bonnes aptitudes communicationnelles et le sens du 'networking' ;</p> <p>possède une expérience dans la gestion d'un ou de plusieurs projets de coopération internationale ;</p> <p>a de grandes facilités de présentations et d'exposés et de gestion de réunions (s'exprime facilement) ;</p> <p>possède une excellente capacité rédactionnelle (formulation de rapports et autres documents écrits) ;</p> <p>possède un excellent niveau de français oral et écrit, la connaissance de l'anglais est un atout ;</p> <p>maîtrise les outils informatiques courants.</p>

<p>handicapées, genre, HIV/SIDA, ...);</p> <p>assure les rapports semestriels, annuels ainsi que le rapport final conformément aux indications contenues dans le document du projet (en commun avec le directeur d'intervention) ;</p> <p>surveille la rédaction des rapports financiers conformément au canevas et périodicités en application à la CTB ;</p> <p>surveille toutes les procédures d'appels d'offres pour travaux et fournitures d'équipements et la rédaction des dossiers d'appels d'offres (en collaboration avec le RAF international, le financial officer et le gestionnaire des marchés publics) ;</p> <p>supervise la gestion des ressources du projet (en commun avec le directeur d'intervention);</p> <p>participe à la capitalisation des expériences du projet ;</p> <p>prépare la SMCL ensemble avec le directeur national ; suit l'état d'avancement des activités sur le terrain;</p> <p>participe, sans droit de vote, aux réunions de la SMCL.</p>	
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

7.3.2 Le personnel d'appui administratif et financier

Secrétaire

Lieu d'affectation :	Bujumbura
Langue :	Français et kirundi
Durée :	16 mois
Recruté par la direction du projet. Le / la secrétaire travaillera sous la responsabilité directe de la direction de l'intervention	

Rôles et responsabilités	Profil de qualification
<p>Il aura les attributions et les responsabilités suivantes :</p> <p>assiste le directeur d'intervention et le délégué à la cogestion dans la programmation des activités et dans l'échéancier pour toutes les tâches administratives et financières (rapports techniques et financiers, demandes de transfert de fonds etc.) ;</p>	<p>II :</p> <p>est diplômé dans le domaine du secrétariat de direction ;</p> <p>possède de préférence une expérience de travail comme chef de bureau dans une entreprise privée ;</p> <p>possède de préférence une expérience dans un poste similaire dans le cadre d'un projet de coopération internationale sera un atout</p>

<p>reçoit les visiteurs, assume le service téléphone, surveille et organise le personnel d'appui (chauffeurs et plantons) ;</p> <p>gère la classification et l'archivage des documents et courriers ;</p> <p>assure la disponibilité et l'état fonctionnel de tout l'équipement de bureau ainsi que des véhicules.</p>	<p>supplémentaire ;</p> <p>La bonne maîtrise des outils informatiques est indispensable.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------

Financial Officer

Lieu d'affectation :	Bujumbura
Langue :	Français et kirundi
Durée :	16 mois
Recruté par la direction du projet. Le financial officer travaillera sous la responsabilité de la direction de l'intervention	

Rôles et responsabilités	Profil de qualification
<p>Sous la supervision de l'assistance technique et de l'équipe de suivi du projet, le gestionnaire financier et administratif il :</p> <p>assure le suivi des processus comptabilité selon les instructions et procédures émanant de la représentation et dans le respect des réglementations locales pour permettre à la direction de projet de disposer dans les délais impartis d'une information financière fiable et complète :</p> <ul style="list-style-type: none"> • supervision de l'enregistrement et du timing de la comptabilité ; • encadrement dans les procédures comptables ; • assurance de la bonne gestion comptable (réconciliation de la comptabilité) en exerçant les contrôles requis (conformité, contrôle des pièces justificatives); • contribution aux audits internes et externes ; <p>assure le suivi des cash-flows du projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> • vérification des soldes bancaires des comptes et veiller à leur alimentation ; • veiller au respect des autorisations et à l'exhaustivité des dossiers de paiement ; 	<p>Il :</p> <p>est titulaire d'un diplôme en gestion ou en comptabilité ;</p> <p>a une expérience professionnelle (dans le domaine) de 5 ans au minimum. L'expérience dans un projet de coopération internationale ou organisation non gouvernementales est un atout ;</p> <p>a une bonne connaissance de la législation sociale du Burundi ;</p> <p>maîtrise des principes de marché public ;</p> <p>a une maîtrise de l'outil informatique (Word, Excel, Power Point, etc....) ;</p> <p>est capable de travailler en équipe ;</p> <p>a une bonne capacité d'analyse et de résolution des problèmes ;</p> <p>dispose d'une certaine flexibilité dans l'organisation du travail étant donné le contexte particulier du projet ;</p> <p>est orienté résultats ;</p> <p>est rigoureux ;</p> <p>a une excellente maîtrise du français.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • participation à la préparation des demandes trimestrielles d'alimentation en trésorerie ; • supervision de la tenue de la caisse ; <p>effectue le suivi financier du projet pour pouvoir communiquer les rapports et analyses nécessaires à la direction de projet pour permettre une gestion efficace et efficiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • appuyer dans le suivi budgétaire des projets (analyse des coûts, suivi des engagements, identifier les dépassements potentiels, suivi des actions des projets) et proposition des actions à prendre ; • participer à l'élaboration des planifications financières trimestrielles ; • développement de procédures de contrôle interne spécifique au projet ; • informer/former l'équipe du projet aux procédures de gestion financière à appliquer ; • établissement des rapports financiers du projet ; • préparer le bilan financier du projet ; <p>assure que la mise à disposition du matériel / équipement / installation nécessaire au projet soit réalisée en respectant les procédures CTB et la réglementation locale :</p> <ul style="list-style-type: none"> • assurer du bon déroulement du cycle des achats (procédures, marchés publics, pièces justificatives,...) ; • contrôle de l'application stricte de toutes les procédures et réglementation par le projet (y compris pour les DAO, veillé à ce que l'ensemble des documents requis soient présents) ; • accompagner les marchés de travaux, fournitures et services ; • assurer le suivi des engagements et contrats du projet ; • assurer de la bonne gestion des 	
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

<p>inventaires ;</p> <p>supervise les matières administratives et la mise en place de procédures :</p> <ul style="list-style-type: none"> • s'assurer la bonne application des procédures administratives et comptables de la CTB ainsi que de la législation locale (également en terme de gestion des RH) ; • contribuer au développement du manuel de procédures spécifiques projet ; • gérer et effectuer le suivi des contrats du personnel du projet ; • assurer la tenue à jour du livre du dossier des employés. 	
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

7.3.3 Experts d'appui transversal

Responsable administratif et financier international

Lieu d'affectation :	Bujumbura
Langue :	Français
Durée :	16 mois, avec possibilité de prolongation en fonction d'analyse de besoins dans les interventions futures dans le secteur d'éducation
Recruté par la CTB avec l'agrément du partenaire. Le responsable administratif et financier travaille sous la responsabilité directe de la représentation et s'intègre dans l'équipe des programmes.	

Rôles et responsabilités	Profil de qualification
<p>Le responsable administratif et financier international assume la responsabilité de la gestion financière et administrative des deux programmes (Santé et Éducation). Il appuie les équipes techniques des composantes et supervise les équipes financières et administratives. Le responsable administratif et financier est chargé des tâches suivantes :</p> <p><i>Achats et logistique :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • élabore le plan de passation des marchés publics ; • supervise le processus d'achat et en accroître continuellement l'efficience ; • assure le respect des règles de marché public (burundais et 	<p>Il :</p> <p>est en possession au minimum d'un diplôme de niveau universitaire en sciences économiques 'appliquées' ou niveau équivalent acquis par de l'expérience ;</p> <p>possède une expérience d'au moins 5 ans d'expérience professionnelle en gestion financière ou audit ;</p> <p>possède une expérience dans le domaine de la coopération au développement ;</p> <p>possède une expérience dans la gestion d'équipe ;</p> <p>possède une expérience en gestion des ressources humaines et marché publics constitue un atout;</p> <p>a une bonne connaissance des applications</p>

<p>belge) ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • supervise la gestion du matériel, véhicules, infrastructures ; • assure la gestion et le suivi des contrats ; <p><i>Gestion budgétaire et rapportage financier :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • assure le suivi financier : (limites budgétaires et disponibilités budgétaires) ; • rapporte sur l'avancement budgétaire du programme ; • suit l'utilisation efficiente de fonds ; • élabore des propositions de changement budgétaire et des programmations financières. <p><i>Comptabilité et gestion de la trésorerie :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • supervise, consolide et valide la comptabilité ; • suit de la position de trésorerie et gérer les appels de fonds ; • supervise la préparation des paiements et approuver les paiements. <p><i>Gestion du personnel local :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • assure la gestion administrative du personnel local (contrat, payroll, congés) ; • appuie le recrutement et sélection du personnel. <p><i>Administration du programme :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • supervise la clôture entre les projets des différents PIC ; • supervise l'intégration des tranches financières supplémentaires. <p><i>Gestion des audits :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • analyse des rapports d'audit et fournir un feedback aux auditeurs. <p><i>Développement et communication d'instruments de gestion et d'instructions de travail :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • développe et actualise un Manuel de mise en œuvre du Programme ; • développe des outils de gestion propre aux besoins du Programme. 	<p>informatiques ;</p> <p>a une bonne connaissance du français. Connaissance pratique du néerlandais en de l'anglais ;</p> <p>travail en équipe, tout à fait à même de collaborer avec des collègues issus de contextes différents ;</p> <p>possède des fortes qualités analytiques et rédactionnelles, la sensibilité aux chiffres, le sens de la responsabilité et initiative ;</p> <p>est orienté résultat-solution ;</p> <p>a le talent d'organisateur ;</p> <p>est précis et proactif.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p><i>Renforcement des capacités des structures partenaires :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • appuie le développement des services administratifs et financiers des Ministères centraux dans le cadre de la Réforme des Finances Publiques ; • appuie le renforcement de compétences et création d'outils pour la gestion administrative et financière des services décentralisés. <p><i>Gestion de l'équipe administrative et financière :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • planifie des activités ; • fixe les objectifs ensemble avec les collaborateurs ; • motive, encadre et suit les collaborateurs ; • développe des compétences des collaborateurs. 	
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Gestionnaire Local des Marchés Publics

Lieu d'affectation :	Bujumbura
Langue :	Français et kirundi
Durée :	16 mois
Recruté par la Représentation de la CTB. Le gestionnaire travaillera sous la responsabilité directe du responsable administratif et financier international	

Rôles et responsabilités	Profil de qualification
<p>Il aura les attributions et les responsabilités suivantes :</p> <p>rédige la partie juridico-administrative des DAO à partir des « Termes de référence » fournis par les experts techniques;</p> <p>finalise les DAO en concertation avec les experts techniques pour assurer la complétude du dossier;</p> <p>détermine les procédures de passation adéquates par marché et, le cas échéant, motive l'usage des procédures d'exception</p> <p>lance le marché et publie les avis d'appel d'offres dans les publications prévues à cet effet;</p>	<p>Il :</p> <p>est en possession au minimum d'un diplôme universitaire, de préférence en droit (administratif), sciences humaines ou sciences économiques</p> <p>possède au minimum 5 ans d'expérience professionnelle dans la gestion administrative des marchés publics nationaux et internationaux</p> <p>une connaissance avérée du nouveau code des marchés publics du Burundi (entré en vigueur en octobre 2008) est un atout majeur</p> <p>une expérience avérée dans la remise d'avis critiques sur le déroulement de procédures de passation de marchés publics est un atout</p> <p>une expérience avérée en formation est un atout</p>

<p>appuie le processus de sélection et d'attribution des marchés et veille à ce que les procédures soient respectées (participer aux ouvertures, dépouillements, analyses, négociations, etc...);</p> <p>assure le suivi du traitement des dossiers auprès des instances de contrôle compétentes;</p> <p>exécute des tâches administratives (rédaction de lettres, classement, prise de notes, rédaction de PV,...);</p> <p>centralise des informations dans un dossier et procède à l'archivage des dossiers terminés;</p> <p>gère le registre/programmation des marchés publics du programme;</p> <p>collabore sur tout domaine utile avec la Représentation permanente de la CTB, plus particulièrement avec le conseiller MP, notamment fournit toute information utile à ce dernier pour ses rapports avec le siège</p> <p>établit lors de sa prise de fonction un plan de transfert de compétences aux responsables MP du Ministère de l'enseignement de base;</p> <p>informe immédiatement le Delco et le conseiller marchés publics de la Représentation de toute irrégularité constatée, de toute tentative de manœuvre frauduleuse ou de toute existence de risque potentiel avérée d'introduction de recours.</p>	<p>a d'excellentes connaissances du français écrit et oral</p> <p>a de bonnes compétences rédactionnelles</p> <p>a un bon sens de la précision et des responsabilités et des capacités à travailler de manière autonome,</p> <p>a des capacités d'analyse, des capacités de synthèse, des capacités à transmettre aisément l'information</p> <p>est proactif, intègre, fait preuve d'objectivité</p> <p>une expérience dans un poste similaire dans le cadre d'un projet de coopération internationale sera un atout supplémentaire ;</p> <p>n'a fait l'objet d'aucune condamnation et est moralement irréprochable ;</p> <p>maîtrise les outils informatiques courants.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Ingénieur civil-architecte international

Lieu d'affectation :	Bujumbura
Langue :	Français
Durée :	16 mois (20%)
Recruté par la CTB avec l'agrément du partenaire et travaillera sous la responsabilité directe de la représentation	

Rôles et responsabilités	Profil de qualification
<p>Il aura les attributions et les responsabilités suivantes :</p> <p><i>Préparation des constructions</i></p> <p>appuie le projet dans la mise en place de la planification de l'ensemble des travaux à réaliser dans le programme sectoriel ;</p> <p>appuie les projets dans la rédaction de TdR et dans le processus de sélection des collaborateurs en charge des infrastructures au sein de chaque projet ;</p> <p>appuie à la rédaction de la partie technique du DAO et à la sélection de consultants et des bureaux d'études en charge de la conception des infrastructures/constructions et suivi des travaux ;</p> <p>conseille le gestionnaire MP dans les aspects techniques des appels d'offres « construction » ;</p> <p>participe aux dépouillements des offres reçues ;</p> <p>encadre la conception des projets de construction ou de réhabilitation jusqu'à leurs plans définitifs ;</p> <p>contrôle techniquement les plans et la budgétisation effectués par les bureaux d'études pour les constructions prévues dans le programme sectoriel ;</p> <p>conçoit les cahiers de charge des travaux de construction/ réhabilitation identifiée par les volets du programme ;</p> <p>chiffre les valeurs des travaux à entamer ;</p> <p>organise les visites d'acceptation provisoire et définitive des travaux réalisés, y compris des visites successives pour contrôler les corrections réalisées par l'entrepreneur ;</p> <p>contribue au rapportage du programme et aux informations nécessaires pour les réunions de la SMCL ;</p>	<p>Il :</p> <p>est diplômé d'études supérieures (licence ou diplôme universitaire – niveau bac+4 ou équivalent) ;</p> <p>possède au moins 7 ans d'expérience en construction civile dont au moins 4 ans dans les pays en développement ;</p> <p>a une expérience en suivi et contrôle des travaux de construction notamment des écoles ;</p> <p>a une expérience en architecture durable en milieu tropical ;</p> <p>a une expérience en marchés publics ;</p> <p>a une expérience en gestion de projet ;</p> <p>a des capacités de négociation prouvées ;</p> <p>maîtrise les logiciels informatiques courants ;</p> <p>a une excellente maîtrise du français ;</p> <p>la connaissance de l'environnement burundais est un atout.</p>

<p>favorise la prise en compte des thèmes transversaux de la coopération belge dans la conception des ouvrages, notamment le 'genre', les 'handicapés' et l'environnement.</p> <p><i>Exécution des constructions et suivi et conseil :</i></p> <p>appui à la rédaction de la partie technique du DAO et participation à la sélection (de consultants et) des entrepreneurs en charge des travaux de construction ;</p> <p>valide les rapports de contrôle des travaux ;</p> <p>donne des conseils techniques en cas de conflit juridique ;</p> <p>assure la qualité et appuie le programme dans le suivi des travaux ;</p> <p>participe à des visites de terrain pendant les travaux de façon à auditer et éventuellement recadrer les prestations du contrôleur des travaux ;</p> <p>appui techniquement le programme dans les réceptions provisoires et définitives ;</p> <p>conseille le programme par rapport aux paiements et des outils de paiement ;</p> <p>met en place une méthodologie de suivi de chantier ;</p> <p>appui à la résolution de problèmes spécifiques ;</p> <p>assure les réceptions définitives si le programme est clôturé.</p> <p><i>Renforcement des capacités :</i></p> <p>mise en place d'une stratégie de renforcement des capacités et propositions des formations et des candidats au programme 'bourses' de la coopération belge ;</p> <p>renforce les capacités du personnel technique du programme à travers une collaboration/concertation étroite ;</p> <p>contribue à la mise en place d'un programme de maintenance ;</p> <p>élabore éventuelle d'instruments et de procédures spécifiquement liées au programme ;</p> <p>capitalise des expériences et tirer les leçons des programmes pour les prestations futures et conseils à communiquer au ministère (sur: stratégie à long terme, planification, normes, code sanitaire, etc. ...).</p>	
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

7.3.4 Assistance technique du projet

Expert national en formation

Lieu d'affectation :	Bujumbura
Langue :	Français, Kirundi
Durée :	16 mois
Recruté par la direction du projet. Travaille sous la responsabilité directe de la direction de l'intervention.	

Rôles et responsabilités	Profil de qualification
<p>Il aura les attributions et les responsabilités suivantes :</p> <p>contribue avec les services concernés à l'organisation des formations pédagogiques prévues dans le cadre du projet ;</p> <p>assure avec les partenaires pour formation l'organisation et le suivi du programme ;</p> <p>facilite l'implication et la contribution des formateurs des établissements appuyés en tant qu'acteurs des formations organisées ;</p> <p>participe à l'organisation et la structuration des formations données pour le projet au niveau local et provincial ;</p> <p>participe à la capitalisation au niveau structurel des expériences de formation pour une meilleure qualité des formations données dans le secteur EFTP ;</p> <p>prépare, en collaboration avec le responsable du projet, la programmation des activités incluant l'aspect financier ;</p> <p>contribue à l'élaboration des rapports d'activités, en appui des responsables du projet.</p>	<p>Il :</p> <p>est diplômé(e) d'études en pédagogie ou a une expérience équivalente ;</p> <p>possède une expérience professionnelle dans le domaine de la formation et/ou de l'insertion professionnelle ;</p> <p>a une expérience dans la gestion d'interventions de formations au Burundi ;</p> <p>possède de bonnes aptitudes communicationnelles ;</p> <p>a de bonnes capacités de présentation exposé et de gestion de réunion ;</p> <p>possède une bonne capacité de formulation de rapports et autres documents écrits ;</p> <p>possède un bon niveau de français et de Kirundi oral et écrit ;</p> <p>maîtrise les outils informatiques courants.</p>

Expert international en gouvernance et en développement organisationnel et institutionnel

Lieu d'affectation :	Bujumbura
Langue :	Français
Durée :	30 mois
Recruté par l'Agence Belge de Coopération (CTB) avec l'agrément du Ministère de l'Enseignement de Base et Secondaire, de l'Enseignement des Métiers, de la formation Professionnelle et de l'Alphabétisation. Il travaille sous la responsabilité directe de la direction de l'intervention.	

Rôles et responsabilités	Profil de qualification
<p>l'aura les attributions et les responsabilités suivantes :</p> <p>appuyer la mise en place d'une (nouvelle) cellule / équipe de planification et contrôle de gestion de la DGAETEMFP et coacher les membres de cette équipe ;</p> <p>contribuer au renforcement d'autres fonctions de gestion et de pilotage au niveau de la DGAETEMFP, y inclus les fonctions de GRH, d'assurance qualité, etc. ;</p> <p>appuyer le développement organisationnel et institutionnel de la DGAETEMFP, y inclus l'optimisation de l'organigramme / organisation interne de la direction général, l'opérationnalisation du CDCTP, les partenariats et synergies entre les acteurs du sous-secteur ETEMFP avec leurs partenaires au niveau d'autres structures du ministère MEBSEMFP et/ou avec d'autres acteurs pertinents des secteurs publics, privé ou de la société civile ;</p> <p>appuyer la planification et budgétisation des centres CEM-CFP ciblés ainsi que la conclusion et le suivi-évaluation des accords de d'exécution (financement supplémentaire par le projet ACFT du plan d'activité du centre) – pour les centres appuyés en tant que (candidat) centre exemplaire ;</p> <p>appuyer le développement et/ou la mise au point des concepts, mécanismes et outils de gouvernance, de gestion et d'organisation pour (a) les « centres exemplaires » ; (b) des mécanismes /</p>	<p>Il :</p> <p>est diplômé(e) d'études supérieures (maîtrise ou diplôme universitaire équivalent licence ou diplôme universitaire – niveau bac+5 ou équivalent) dans un domaine utile (économie, droit, sociologie, gestion publique, management, pédagogie,...) ;</p> <p>possède une expérience professionnelle d'au moins 7 ans dans le domaine de la gouvernance et de la gestion (dont au moins 3 ans d'expérience professionnelle dans le secteur public);</p> <p>possède une expérience professionnelle d'au moins 7 ans dans le domaine de développement organisationnel et institutionnel et dans l'accompagnement de processus de changement et de renforcement de capacités individuelles, organisationnelles et institutionnelles (dont au moins 3 ans d'expérience professionnelle dans le secteur public);</p> <p>a une expérience dans la gestion d'intervention de coopération au développement, de préférence en Afrique subsaharienne;</p> <p>possède de très bonnes aptitudes relationnelles et communicationnelles ;</p> <p>a de bonnes capacités de présentation exposé et de gestion de réunion ;</p> <p>possède une bonne capacité de formulation de rapports et autres documents écrits ;</p> <p>possède un très bon niveau de français oral et écrit ;</p> <p>possède une connaissance de base en anglais ; maîtrise les outils informatiques courants.</p>

<p>modèles d'insertion et d'autofinancement (business model) et d'autres domaines du sous-secteur ETEMFP appuyé par le projet ;</p> <p>contribuer à la bonne mise en œuvre du projet et sa totalité et à la synergie entre toutes les activités et domaines de résultats du projet et à la bonne coordination et synergie avec toutes les parties prenantes ;</p> <p>en appui à la direction du projet, contribuer à la programmation des activités, incluant l'aspect financier, et à l'élaboration des rapports d'activités / de mise en œuvre du projet ;</p> <p>contribuer à la capitalisation des 'leçons apprises' à travers la mise en œuvre de l'intervention</p>	
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Expert international en adéquation formation-emploi

Lieu d'affectation :	Bujumbura
Langue :	Français
Durée :	15 mois
Recruté par l'Agence Belge de Coopération (CTB) avec l'agrément du Ministère de l'Enseignement de Base et Secondaire, de l'Enseignement des Métiers, de la formation Professionnelle et de l'Alphabétisation. Il travaille sous la responsabilité directe de la direction de l'intervention.	

Rôles et responsabilités	Profil de qualification
<p>aura les attributions et les responsabilités suivantes :</p> <p>contribue avec les différents ministères concernés à une analyse du marché de l'emploi dans les secteurs et les régions concernées par le projet ;</p> <p>assure avec les partenaires pour chaque filière, un programme d'insertion (placement) et d'accompagnement, en rapport avec l'analyse du marché local et national / EAC ;</p> <p>facilite l'implication et la contribution des artisans et entrepreneurs dans la cogestion du secteur et des établissements en tant qu'acteurs économiques organisés ;</p> <p>participe à l'organisation et la structuration des métiers sur les filières prioritaires pour le projet au niveau local</p>	<p>Il :</p> <p>est diplômé(e) d'études supérieures (maîtrise ou diplôme universitaire équivalent – niveau bac+5 ou équivalent) dans un domaine utile (économie, droit, sociologie, pédagogie,...) ;</p> <p>possède une expérience professionnelle dans le domaine de la formation et/ou de l'insertion professionnelle et/ou de la création d'emploi ;</p> <p>a une expérience dans la gestion d'intervention de coopération au développement, de préférence en Afrique subsaharienne;</p> <p>possède de bonnes aptitudes communicationnelles ;</p> <p>a de bonnes capacités de présentation exposé et de gestion de réunion ;</p> <p>possède une bonne capacité de formulation de rapports et autres documents écrits ;</p>

<p>et provincial ;</p> <p>propose une méthodologie pour l'observation du marché de l'emploi et l'identification d'acteurs et partenaires pour l'insertion professionnelle au niveau provincial et local ;</p> <p>participe à la capitalisation au niveau structurel des expériences dans l'adéquation formation-emploi ;</p> <p>contribue à la réalisation d'une étude sur la demande de formation professionnelle ;</p> <p>faciliter l'accès au financement (épargne et crédit) pour les lauréats et anciens lauréats en développant et suivant la collaboration entre les écoles et centres EFTP et les institutions de financement ;</p> <p>prépare, en collaboration avec le responsable du projet, la programmation des activités incluant l'aspect financier ;</p> <p>contribue à l'élaboration des rapports d'activités, en appui des responsables du projet.</p>	<p>possède une expérience confirmée dans le domaine de l'accompagnement à l'insertion ou de la création d'entreprises out du micro crédit ;</p> <p>possède un bon niveau de français oral et écrit ;</p> <p>possède une connaissance de base en anglais ;</p> <p>maîtrise les outils informatiques courants.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

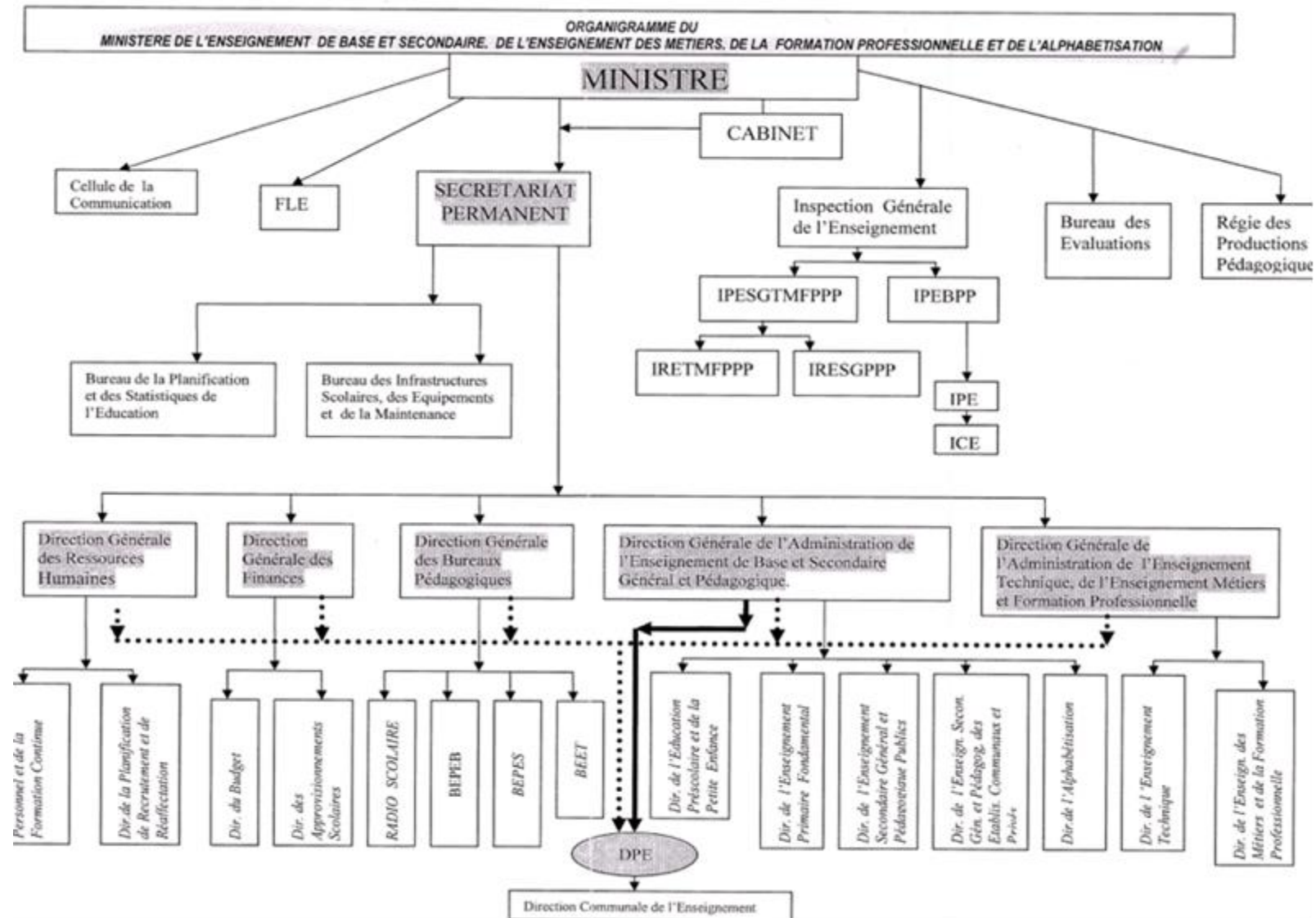
Expert national en infrastructure

Lieu d'affectation :	Bujumbura
Langue :	Français
Durée :	16 mois
Recruté par la direction du projet. Travaille sous la responsabilité directe de la direction de l'intervention.	

Rôles et responsabilités	Profil de qualification
<p>Il aura les attributions et les responsabilités suivantes :</p> <p><i>Préparation des constructions</i></p> <p>met en place la planification de l'ensemble des travaux à réaliser dans l'intervention;</p> <p>participe à la rédaction de la partie technique du DAO et à la sélection de consultants et des bureaux d'études en charge de la conception des infrastructures/constructions et suivi des travaux ;</p> <p>conseille le gestionnaire MP dans les aspects techniques des appels d'offres « construction » ;</p> <p>participe aux dépouillements des offres reçues ;</p> <p>encadre la conception des projets de construction ou de réhabilitation jusqu'à leurs plans définitifs ;</p> <p>contrôle techniquement les plans et la budgétisation effectués par les bureaux d'études pour les constructions prévues dans le programme sectoriel ;</p> <p>conçoit les cahiers de charge des travaux de construction/ réhabilitation identifiée par les volets du programme ;</p> <p>chiffre les valeurs des travaux à entamer ;</p> <p>organise les visites d'acceptation provisoire et définitive des travaux réalisés, y compris des visites successives pour contrôler les corrections réalisées par l'entrepreneur ;</p> <p>contribue au rapportage du programme et aux informations nécessaires pour les réunions de la SMCL ;</p>	<p>Il :</p> <p>est diplômé d'études supérieures (licence ou diplôme universitaire – niveau bac+4 ou équivalent) ;</p> <p>possède au moins 5 ans d'expérience en construction</p> <p>a une expérience en suivi et contrôle des travaux de construction (une expérience dans les travaux de constructions d'infrastructures d'éducation est un atout);</p> <p>a une expérience en marchés publics ;</p> <p>a une expérience en gestion de projet ;</p> <p>a des capacités de négociation prouvées ;</p> <p>maîtrise les logiciels informatiques courants ;</p> <p>a une excellente maîtrise du français ;</p>

<p>favorise la prise en compte des thèmes transversaux de la coopération belge dans la conception des ouvrages, notamment le 'genre', les 'handicapés' et l'environnement.</p> <p><i>Exécution des constructions et suivi et conseil :</i></p> <p>appui à la rédaction de la partie technique du DAO et participation à la sélection (de consultants et) des entrepreneurs en charge des travaux de construction ;</p> <p>valide les rapports de contrôle des travaux ;</p> <p>donne des conseils techniques en cas de conflit juridique ;</p> <p>assure la qualité et appuie le programme dans le suivi des travaux ;</p> <p>participe à des visites de terrain pendant les travaux de façon à auditer et éventuellement recadrer les prestations du contrôleur des travaux ;</p> <p>appui techniquement le programme dans les réceptions provisoires et définitives ;</p> <p>conseille le programme par rapport aux paiements et des outils de paiement ;</p> <p>met en place une méthodologie de suivi de chantier ;</p> <p>appui à la résolution de problèmes spécifiques ;</p> <p>participe aux réceptions définitives si le programme est clôturé.</p>	
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

7.4 Organigramme du MEBSEMFA



7.5 Note de réflexion sur les mécanismes et modèles d'insertion des lauréats CEM-CFP et d'autofinancement

Note de réflexion sur les mécanismes et modèles d'insertion des lauréats CEM-CFP et de d'autofinancement

Version 03/11/2013

Table des matières

A. Introduction

B. Contexte

C. Stages professionnels dans le cadre des marchés publics

D. Chantiers école – chantiers de stages professionnels.

E. Rôles et gouvernance des UAP et financement des CEM-CFP

F. Positionnement, capacité et cibles principaux des 'cellules d'insertion'

G. Réunir les conditions de succès pour promouvoir « l'auto-emploi » et « l'entrepreneuriat » dans les filières CEM-CFP

A. Introduction

Cette note a pour but de poursuivre et de concrétiser certaines échanges de réflexion qui ont eu lieu lors de la mission de formulation ACFPT, nouveau projet CTB envisagé pour compléter et consolider les efforts en appui à la formation professionnelle et technique au Burundi, qui sont déjà mis en œuvre par le projet AFPT (Projet d'Appui à la Formation Professionnelle et Technique ; 2012 – 2017).

Il s'agit tout particulièrement des réflexions au sujet des mécanismes et modèles :

- d'insertion des lauréats CEM-CFP, et
- d'autofinancement.

Cet autofinancement, principalement un autofinancement partiel, peut concerner :

- ✓ tant les activités EMFP (enseignement des métiers et formation professionnelle) dans les CEM-CFP²⁶
- ✓ que les mécanismes d'insertion des lauréats des CEM-CFP.

Cette note veut susciter une poursuite des échanges de réflexion dans le cadre du processus de formulation du projet ACFPT, tout en nourrissant les analyses et réflexions qui permettent, à plus court terme, de piloter ces mêmes domaines d'intervention dans le cadre du projet AFPT déjà en cours.

Pas mal d'éléments discutés dans cette note peuvent également être pertinents pour l'enseignement technique (écoles techniques) et pour les mécanismes et modèles d'insertion et d'autofinancement à ce niveau. Toutefois, conformément au ciblage de la formulation ACFPT, cette note se concentre sur le niveau EMFP.

Cette note n'engage pas la CTB, ni l'équipe de formulation ACFPT, ni le projet AFPT!

²⁶ CEM : Centres d'Enseignement des Métiers – CFP : Centres de Formation Professionnelle

L'auteur de cette note, Patrick Stoop, expert internationale de l'équipe de formulation ACFPT, précise qu'il ne dispose que d'informations partielles et que tout complément d'information ou rectification est la bienvenue.

Cette note ne comporte aucune prise de position ferme ; toutefois, afin d'animer la réflexion, toute une série de questions sont formulés, des observations sont présentées, des pistes de réflexion sont lancées et de scénarios possibles sont suggérés.

B. Contexte

Beaucoup d'efforts ont déjà été entrepris, notamment les 5 dernières années, pour revitaliser le sous-secteur EMFP au Burundi. Les autorités burundaises et les partenaires internationaux ont collaborés dans ce cadre via la définition de plans stratégiques et de politiques nationales en la matière et via la mise en œuvre de projets et programmes concrets ; mentionnons par exemple les projets successifs de la CTB (AESTP, AEP et AFTP), les programmes successifs de l'APEFE et les appuis de maintes autres PTF (partenaires techniques et financiers internationaux qui appuient le développement au Burundi).

Il importe tout d'abord de mettre en évidence les acquis et les forces résultant de ces efforts :

- 1) Il existe une nouvelle attention pour l'employabilité réelle des lauréats CEM-CFP.
 - a) Il s'agit ici de l'articulation entre d'une part l'enseignement / la formation et d'autre part les processus d'insertion.
 - b) L'importance de la qualité de l'EMFP et de l'adéquation entre offre EMFP et besoins du marché / opportunités d'emploi est (de plus en plus) reconnue parmi les parties prenantes du sous-secteur au Burundi.
 - i) Des efforts énormes ont été entrepris et sont toujours en cours pour une réforme fondamentale de l'offre EMFP ; rendant cette formation modulaire, avec des modules orientés produit qui se réalisent en 9 semaines et qui appliquent une approche pédagogique basée sur les compétences à acquérir par les apprenants.
 - ii) Des efforts se mettent en œuvre pour mieux connaître et comprendre les évolutions des besoins du marché et des opportunités d'emploi (identification des 'produits innovants' / 'filiales porteuses'), chaque fois avec leurs spécificités locales / provinciales.
 - iii) Des efforts sont également prévus pour adapter, de manière flexible, l'offre EMFP pour améliorer son adéquation avec les besoins et opportunités évolutifs et locaux.
 - c) Graduellement, les parties prenantes concernés s'approprient un paradigme intégré et deviennent plus conscients des interdépendances.

Il s'agit notamment des interdépendances suivantes :

- ✓ Les processus d'insertion, qui se situent en aval dans l'ensemble EMFP, sont tributaires des compétences et attitudes professionnelles des lauréats CEM-CFP et donc la marge de manœuvre de l'insertion dépend de la qualité de l'EMFP et de l'adéquation entre offre EMFP et emploi.
- ✓ Le processus d'apprentissage, c'est-à-dire l'acquisition par les apprenants des compétences et attitudes professionnelles requises, ne peut se limiter au processus EMFP classiques. Ce processus d'apprentissage doit se poursuivre via des initiatives de « mise en situation de travail » ; soit en alternance avec le processus de formation (stages intégrées avec la formation), soit via des stages post formation.
- ✓ Les acteurs de l'insertion des lauréats des CEM-CFP peuvent avoir un rôle important dans les processus d'assurance qualité et efficacité des CEM-CFP : ils devraient être les

premiers à constater les forces et faiblesses d'employabilité des lauréats des CEM-CFP et leur rôle de 'feedback' est donc crucial.

- 2) Tout un ensemble de concepts et d'outils d'insertion sont en préparation et/ou en cours d'essai dans le sous-secteur EMFP au Burundi.
 - a) Un cadre normatif et d'orientation en matière de stages pour les apprenants et lauréats de CEM-CFP est en cours de développement, test et validation. Ce dispositif de stage distingue :
 - i) deux types de stage en cours de formation : 'stage d'orientation et de confirmation professionnelle' et 'stage en alternance' ;
 - ii) deux types de stage post-formation : 'stage de renforcement des compétences' et des capacités' et 'stage d'insertion - premier emploi'.
- 3) Des acteurs d'insertion et d'autofinancement sont mis en place et structurés.
 - a) Au niveau de la DGAETEMFP, une « Pool Insertion » a été créée regroupant 5 conseillers de la direction générale et ayant une mission de pilotage et d'accompagnement des processus d'insertion au niveau des CEM-CFP et des écoles techniques.
 - b) Au niveau des CEM-CFP, des UAP ('Unité d'Appui Pédagogique', précédemment libellé 'Unité de Production') sont constituées avec une double mission, contribuer à l'autofinancement du centre et contribuer à l'acquisition de compétences et attitudes professionnelles par les apprenants.
 - c) Au niveau des CEM-CFP, des 'Cellules d'insertion' sont créées et ils opèrent dans des centres pilotes.

Néanmoins, tout en exploitant les opportunités générées par les efforts récents et les réformes en cours dans le sous-secteur EMFP, il importe de bien se rendre compte également **des nombreux défis et des risques à comprendre et à maîtriser**. Ci-après ces éléments sont discutés sous différentes thématiques interconnectées.

C. Stages professionnels dans le cadre des marchés publics

La mise en œuvre du concept de stages professionnels post-formation pour les lauréats CEM-CFP est (à l'heure actuelle) handicapée à cause de : (a) la faible taille de l'économie formelle au Burundi, (b) le peu d'intérêt parmi les employeurs et/ou la méconnaissance des opportunités qu'offre un système de stages professionnels pour les employeurs (du secteur formel et informel) et (c) la faible réputation (l'image de marque) de l'employabilité réelle des lauréats CEM-CFP.

Toutefois, les nombreux marchés publics financés par les PTF au Burundi offrent des opportunités très intéressantes pour : (1) générer, via des clauses sociales spécifiques, un premier débouché conséquent de places pour des stages professionnels post-formation pour des lauréats CEM-CFP, (2) augmenter la familiarité des acteurs (notamment des employeurs) avec le dispositif stages professionnels post-formation pour des lauréats CEM-CFP et (3) améliorer la réputation (l'image de marque) de l'employabilité réelle des lauréats CEM-CFP.

Toutefois, il importe de ne pas rater l'occasion et donc de réunir toutes les conditions de succès. Dans ce cadre, les suivantes conditions de succès pourraient être étudiées, concrétisées et puis mises en œuvre :

- 1) Commencer humblement avec quelques marchés pilotes et concentrer suffisamment de ressources d'accompagnement pour assurer leur succès et ensuite tirer des leçons pour un élargissement progressif du système.
- 2) N'impliquer que des CEM-CFP qui atteignent des standards minimaux (*standards encore à expliciter*) et puis préparer ces centres afin qu'ils soient prêt à assumer leur rôle de partenaire dans un partenariat d'insertion avec l'entreprise qui emporte le marché.
- 3) Proposer à l'entreprise seulement des candidats stagiaires (lauréats) qui ont déjà acquis les niveaux minimaux dans les compétences et attitudes professionnelles requises pour réussir dans le stage envisagé. Ceci implique la capacité des accompagnateurs d'insertion à évaluer le niveau d'employabilité de ces candidats stagiaires et exige par ailleurs une bonne transparence et une bonne gouvernance du processus de pré-sélection.
- 4) Laisser à l'entreprise qui emporte le marché la possibilité de finaliser la sélection des stagiaires et de refuser des candidats et/ou de terminer leur stage. Cela implique également la nécessité de pouvoir présenter à l'entreprise un nombre de candidats stagiaires qui dépasse substantiellement (par exemple de 50%) le nombre de stagiaires requis dans le marché.
- 5) Le cahier des charges doit bien cibler et expliciter les obligations du preneur du marché en matière de stages professionnels et/ou de premier emploi des lauréats CEM-CFP ; de façon à ce que les résultats d'insertion soient maximisés et que l'entreprise maintienne suffisamment de flexibilité dans sa gestion des ressources humaines.
 - a) Par exemple on pourrait envisager une double cible :
 - i) Cible A : un nombre minimal de stagiaires, lauréats CEM-CFP, qui réalisent un stage professionnel avec une durée entre 1 mois minimal et 6 mois maximal.
 - ii) Cible B : un nombre minimal de 'personnes / mois' cumulés de 'stage professionnel' ou de 'premier emploi' (emploi rémunéré pendant max 6 mois après un stage de maximum 6 mois).

Exemple concret : cible A de 20 stagiaires qui réalisent un stage professionnel de 1 mois minimal et cible B de 100 personnes/mois de stage ou de premier emploi. L'entreprise est offerte la flexibilité de répondre à cette double cible de la manière que le convient le mieux. Par exemple :

 - ✓ Scénario A en offrant : un stage de 5 mois à 20 personnes.
 - ✓ Scénario B en offrant : un stage de 1 mois à 30 personnes et puis une poursuite du stage pendant 5 mois (stage totale de 6 mois) pour 14 personnes.
 - ✓ Scénario C en offrant : un stage de 1 mois à 30 personnes et puis une poursuite du stage pendant 5 mois (stage totale de 6 mois) pour 7 personnes et un premier emploi rémunéré normalement pendant 5 mois pour ces 7 personnes.
 - b) Il importe de clairement stipuler les obligations de défraiement des stagiaires, à financer par l'entreprise qui remporte le marché.
 - c) Eventuellement on pourrait également prévoir un petit défraiement pour le CEM-CFP / la cellule d'insertion par « personne / mois » de stage réussi (c'est-à-dire pour des personnes-mois de stages complétés et donc pas avorté par un renvoi du stagiaire).
 - d) Il importe de préciser des 'règles de bonne conduite', auxquels s'engage l'entrepreneur et qui évitent des mauvaises pratiques ou des situations d'exploitation.

D. Chantiers école – chantiers de stages professionnels.

- 1) Une autre approche très intéressante pour générer des opportunités de mise « en situation de travail » des lauréats / apprenants des CEM-CFP est l'approche « chantier école » ou « chantiers de stages professionnels ». Il s'agit d'un travail / d'un chantier concret qui doit être réalisé par des lauréats / apprenants des CEM-CFP, sous un accompagnement professionnel et avec un encadrement de gestion convenable.
- 2) A cet effet le projet pavage offre des expériences pratiques et des leçons apprises intéressantes.
 -
- 3) A l'heure actuelle, avec l'appui du projet AFPT et du projet pavage, une première expérience se prépare (est à l'étude) pour la réalisation d'un long mur de clôture d'une école à Bubanza à réaliser par les lauréats / apprenants du CEM-CFP de Cibitoke.
- 4) Parmi les 'petits' travaux à réaliser et même parmi certains services à rendre pour des projets / initiatives de développement financés par les PTF, il existe certainement un nombre important d'opportunités potentielles pour de tels « chantiers écoles » / « chantiers de stages professionnels » qui sont appropriés pour des lauréats / apprenants des CEM-CFP.
- 5) Toutefois, il se pose encore des questions importantes de gestion et de gouvernance de tels « chantiers écoles ».

Un approche ou le « projet client » doit lui-même acquérir les matières premières et les mettre à disposition de l'UAP d'un CEM-CFP et ou différents acteurs (projet pavage, projet AFPT, ...) concourent dans des rôles complémentaires, sans responsable unique vis-à-vis du « projet client » pourrait éventuellement être utilisé pour un premier test ; qui doit alors être très bien accompagné et qui reposera sur la bonne volonté de tous.

Toutefois cela ne puisse pas générer une formule « reproductible ». Il importe en effet d'avoir un acteur central capable d'assumer pleinement la responsabilité vis-à-vis le 'client' du chantier. A cet effet plusieurs formules ou scénarios peuvent être envisagés et testés.

- a) Scénario 1 : Dans un premier temps, le « projet pavage » qui est déjà établi comme acteur capable de « réaliser des travaux en régie » pourrait prendre cette responsabilité centrale pour un nombre limité de « chantiers de stages professionnels » pour des lauréats des CEM-CFP (éventuellement aussi des ET). Cela permettrait dans un premier temps de :
 - i) démontrer la faisabilité du concept « chantiers de stages professionnels »,
 - ii) d'y familiariser tant les CEM-CFP que les « projets clients »
 - iii) de permettre la transition vers et la genèse de structures pérennes qui pourront dans le futur assumer de tels rôles centraux.
- b) Un deuxième scénario serai de transformer le CEM-CFP, y inclus l'UAP qui en fait partie, en un structure publique / parapublique avec une personnalité juridique et une autonomie et redevabilité financière et de gestion suffisante pour pouvoir assumer la responsabilité de contracter de tels « chantiers de stages professionnels » avec des «projets clients » ou d'autres « clients ».
- c) Un troisième scénario serai de créer, en partenariat avec un CEM-CFP, une structure d'insertion avec statut asbl et mode opératoire d'entreprise sociale, capable de contracter de tels « chantiers de stages professionnels ». (*Voir aussi plus loin.*)

- d) Un quatrième scénario serait de lancer des appels à candidatures pour des organisations (entreprises normales, coopératives, ONG, ASBL – entreprises sociales, ...) qui veulent réaliser les travaux / services identifiés en réalisant un partenariat avec un CEM-CFP, en mettant à l'œuvre des stagiaires (lauréats CEM-CFP), tout en assurant l'accompagnement des stagiaires et en assumant la responsabilité vis-à-vis du « projet-client ».
- i) Une telle approche permet de réaliser de tels chantiers à travers des marchés publics. Ce quatrième scénario est donc assez proche à la thématique « stages professionnels dans le cadre des marchés publics », sauf qu'il s'agit ici de plus petits marchés avec une importance majeure des clauses sociales (% très élevé de main d'œuvre en stage professionnel) et donc offrant des opportunités à d'autres types de structures / organisations qui voudraient se positionner spécifiquement sur une niche de marchés publics pour des « chantiers de stages professionnels ».
 - ii) Ce quatrième scénario permettrait la réalisation de « chantiers de stages professionnels » pour des projets / sources de financement qui ne peuvent pas sélectionner un partenaire pour un « chantier de stages professionnels » sans passer par des procédures de marchés publics.
 - iii) Les structures qui émergeraient le cas échéant de la mise en œuvre du scénario 2 ou du scénario 3 (présentées ci-dessus) pourraient évidemment se mettre candidat pour de tels marchés publics spéciaux.
 - iv) Les conditions de succès, développées ci-dessus sous le point C-5, s'appliquent également pour ce 4^{ième} scénario.
 - v) Eventuellement, le projet pavage dans sa composante capitalisation et le projet ACFPT, dans son résultat 3, pourraient envisager des appuis de démarrage à des organisations burundaises qui se porteraient candidat dans un tel scénario 4. Evidemment cela ne serait pertinent que pour des initiatives qui présentent un plan d'entreprise faisable et durable et qui démontrent un potentiel suffisant.

E. Rôles et gouvernance des UAP et financement des CEM-CFP

- 1) Dans les options stratégiques et politiques du sous-secteur EMFP, l'unité de production du centre (CEM/CEP), par la suite renommée 'Unité d'Appui Pédagogique', est positionnée avec une double mission : (1) contribuer au financement (autofinancement) du centre, (2) fournir aux apprenants du centre des opportunités additionnelles d'apprentissage pratique et (3) permettre une source de financement pour des incitations de performance aux formateurs des centres.
 - a) Il est évident que ces objectifs sont très louables : (a) il est essentiel d'améliorer le financement des centres CEM-CFP et (b) il faut absolument augmenter les opportunités de « mise en situation de travail » pour permettre aux apprenants et lauréats du centre d'acquérir davantage les compétences et attitudes professionnelles dont ils ont besoin pour atteindre un niveau d'employabilité suffisant.
 - b) Toutefois les paradigmes, approches et modèles actuels semblent être confrontés à une série de limites et de risques, tant d'un point de vue 'gouvernance' que d'un point de vue 'systémique'. Quelque de ces éléments sont discutés plus en détail ci-dessous.
- 2) Il importe tout d'abord d'éviter que le concept de l'UAP, comme source d'autofinancement du CEM-CFP, occulte le débat sur un financement structurel suffisant de l'EMFP.
 - a) Il importe donc de rendre explicite le débat sur la nécessité d'un financement suffisant, structurel et transparent, des CEM-CFP dans leur mission principale (qui

est de délivrer des lauréats compétents et employables). Il importe de rendre évident qu'un enseignement des métiers et une formation professionnelle de qualité et efficaces nécessitent beaucoup de ressources et que cela dépasse de loin le potentiel d'autofinancement de l'UAP.

- b) C'est dans ce cadre que la formulation du projet ACFPT, en poursuivant le travail déjà fait dans le cadre des projets AEP-AFPT, envisage d'appuyer la DGAEP pour permettre le fonctionnement de « centres exemplaires », y inclus un financement suffisant et une gestion transparente du budget de fonctionnement et des ressources dont ont besoin les CEM-CFP pour remplir leur mission.
 - c) Pour le monitoring et le suivi du sous-secteur EMFP, il serait même utile de faire un calcul et un suivi du coût de revient moyen d'un lauréat par filière et par module. Dans ce cadre, le coût d'amortissement et de maintenance des équipements devrait également être pris en compte.
 - d) Plus fondamentalement, avant de procéder à la construction (ou la réhabilitation complète) d'un CEM-CFP, il faudrait que la disponibilité des ressources humaines et des autres ressources de fonctionnement ainsi que leur financement structurel suffisant soient assurés. Dans ce cadre, il serait stratégiquement dangereux de compter trop sur un financement incertain de l'UAP.
- 3) Afin de pouvoir guider les CEM-CFP pour la gestion de leur UAP et de tirer des conclusions stratégiques, il importe de collecter et d'analyser systématiquement des données sur les pratiques et résultats de gestion actuels des UAP. Un tel effort peut se combiner avec des initiatives de partage, tant des bonnes pratiques que d'écueils et risques à éviter.
- 4) Ci-après sont présentés quelques risques et limites du modèle actuel de l'UAP et de certaines pratiques et/ou risques y afférent.
- a) Les CEM-CFP n'ont pas de personnalité juridique propre, ni d'autonomie de gestion opérationnelle et financière suffisante pour valablement / ouvertement mener des opérations génératrices de revenus pour leur centre.
 - i) La situation est assez paradoxale :
 - (1) d'une part, le gouvernement ne confie au CEM-CFP même pas un petit budget de fonctionnement à gérer à leur niveau ;
 - (2) d'autre part ces mêmes CEM-CFP sont stimulés à mettre à profit leur infrastructures techniques et professionnelles importantes pour générer des revenus via leur UAP, sans qu'un environnement comptable, juridique et de gouvernance approprié soit mis en place pour le faire.
 - ii) De facto, étant des structures publiques sans autonomie de gestion proprement formalisée, les CEM-CFP opèrent dans une 'zone grise' pour leur génération de revenus et pour la gestion financière correspondante.
 - iii) Le changement de nom « Unité de Production » vers « Unité d'Appui Pédagogique », pour éviter des problèmes de fiscalité et/ou de positionnement vis-à-vis des entreprises installées autour du centre, est aussi symptomatique pour la situation ambiguë.
 - b) A première vue, des carences existeraient dans le domaine de la gestion et de la transparence financière : pas de plan comptable validé pour les UAP ; pas de système comptable approprié, manque d'informations (consolidés) sur les résultats de gestion des UAP (chiffres d'affaire, coût financiers, coût de l'usure des équipements, bénéfice et affectation de ce bénéfice, ...) ; pas de système formalisé pour constituer des réserves financières pour maintenir les équipements et/ou

remplacer les équipements usés ; manque de mesures de maîtrise de risques ; pas de système instauré d'audit ; etc.

- c) Il existe des risques que la mission de « génération de revenus » de l'UAP soit mise en œuvre au détriment de la mission principale du CEM-CFP qui est de délivrer des lauréats avec une bonne employabilité. La carence de financement des moyens de fonctionnement du centre peuvent inciter les directions des CEM-CFP à saisir et à mettre en œuvre toute opportunité de génération de revenu qui se présente, même si cela est au détriment de la mission principale.

Quelques exemples :

- i) Des confusions peuvent exister au niveau des cibles prioritaires de la direction d'un CEM/CFP : d'une part les cibles de performance (qualité, efficacité et efficience) dans la mission principale du centre ne sont pas ou peu explicités et suivis et d'autre part la direction est supposée d'assurer une maintenance du centre et d'en assurer au moins la bonne apparence avec les moyens financiers générés par le centre lui-même.
- ii) La direction du centre peut alors être inclinée à réaffecter une partie du temps d'utilisation d'un atelier et/ou du temps de travail des formateurs à des activités de génération de revenus dans les ateliers, au détriment des opportunités d'exercice pratique des apprenants dans ces mêmes ateliers.
- iii) La direction du centre peut être inclinée à réaffecter l'utilisation d'une partie des consommables, reçus par le centre pour le travail pratique des apprenants, à des activités de génération de revenus, au détriment des opportunités d'exercice pratique des apprenants.
- d) Des pratiques de louer les infrastructures du centre à des entreprises / artisans ou de recruter des artisans pour travailler pour l'UAP pendant les après-midi semblent être répandue dans bon nombre de CEM/CFP. Toutefois beaucoup de questions relatives à de telles pratiques peuvent être posées:
- i) Dans quelle mesure ces pratiques permettent ou justement empêchent l'atteinte de l'objectif de « mise en situation de travail » des apprenants et lauréats du centre ?
- ii) Dans quelle mesure ces pratiques génèrent ils un revenu approprié au centre ?
- (1) Le coût d'usure des équipements et la valeur économique de location des infrastructures sont-ils bien calculés et sont-ils traduits dans un flux financier au bénéfice du centre ?
- (2) Une réserve financière est-elle constituée pour permettre un remplacement des équipements suite à une usure accéléré par ces locations ?
- (3) Les risques de sous-valorisation des prix de location et/ou du produit de vente, permettant des recettes occultes bénéficiant des intérêts personnels ; ces risques sont-ils suffisamment maîtrisés ?
- iii) Dans quelle mesure est-ce que ces pratiques installées généreraient-ils des résistances additionnelles à un passage des CEM-CFP à un fonctionnement en double vacation ? (Remarque : la double vacation est signalée comme une approche qui permettra d'augmenter considérablement l'accès au CEM-CFP avec peu d'investissements additionnels.)
- e) Apparemment, nombre d'UAP sont confronté à des problèmes d'accroissement de stock des produits réalisés par les apprenants pendant la formation mais qui sont pas ou peu vendables. Ceci suscite des réflexions au sujet de l'adaptation de la production formative au goût / possibilités du marché et/ou d'autres approches qui permettraient d'écouler les produits réalisés pendant la formation et de générer un processus de financement renouvelable des consommables.

- f) La question se pose si le modèle actuel de l'UAP, unité au sein d'un CEM-CFP sans personnalité juridique et manquant d'autonomie de gestion, est approprié pour accueillir et gérer de nouvelles dispositions d'insertion telles que : 'leasing' d'équipements professionnels, 'pépinière' pour des activités d'auto-emploi, 'chantiers de stages professionnels' à réaliser hors des murs du CEM-CFP, etc. ?
- 5) Tenant compte de tout ce qui précède, il semble approprié de réévaluer profondément les paradigmes, pratiques et modèles d'autofinancement des CEM-CFP et de mise en situation de travail des apprenants / lauréats per ces centres. Il s'agit ici d'un travail de fond qui ne doit pas être abordé à la hâte. Fondamentalement il importe de limiter les attentes d'autofinancement à un niveau réaliste et de s'assurer que la génération de revenus propres par le centre soit toujours en synergie avec les missions principales du centre (et donc jamais au détriment de ces missions principales.)
- 6) Par ailleurs, il importe de s'assurer d'une bonne transparence budgétaire et comptable complète du financement des CEM-CFP.
- a) On pourrait par exemple étudier la possibilité d'utiliser le budget d'affectation spéciale (le BAS) afin de registrer et de rendre transparent d'autres sources de financement des CEM-CFP.
- b) En fin d'année chaque CEM-CFP devrait soumettre une comptabilité consolidée de ses opérations et la DGAETEMFP devrait disposer d'une cellule de planification – contrôle de gestion capable d'analyser et d'exploiter ces données.

F. Positionnement, capacité et cibles principaux des 'cellules d'insertion'

Récemment, des 'cellules d'insertion' pilotes ont été créées dans des CEM-CFP et dans des écoles techniques (ET) ; le projet AFPT appuie actuellement 10 de telles cellules. Tout en appuyant pleinement la nouvelle attention à l'insertion des lauréats CEM-CFP (et ET), il importe aussi d'approfondir la réflexion au sujet de plusieurs aspects de ces cellules d'insertion.

- 1) Il est en effet essentiel de se rendre compte que, dans le sous-secteur EMFP, la formation et l'insertion doivent être considérées comme se situant sur un continuum. Il est donc essentiel d'impliquer les CEM/CFP dans le processus d'insertion et d'utiliser le feedback venant des initiatives d'insertion pour l'amélioration continue des processus de formation. Toutefois, cela n'implique pas que l'établissement d'une « cellule d'insertion » par CEM/CFP soit toujours la formule institutionnelle la plus appropriée. Il importera donc de continuer à réfléchir et éventuellement aussi de concevoir et de tester d'autres modèles.
- 2) Au niveau des CEM-CFP eux-mêmes, il importe de tester les potentialités de synergie qui existent dans un rapprochement entre l'UAP et la cellule d'insertion.
- a) Les initiatives d'insertion efficaces sont impossibles (ou sérieusement handicapés) si les accompagnateurs de l'insertion ne sont pas en mesure:
- i) de réellement tester et évaluer l'employabilité (les compétences et les attitudes professionnelles) des candidats à l'insertion ;
- ii) d'initier des activités préparatoires afin de faire passer les candidats à l'insertion à travers quelque étapes qui permettent aux candidats d'affiner / améliorer leurs compétences et attitudes professionnelles et ainsi de se qualifier pour une étape majeure d'insertion.

- b) C'est là justement que l'UAP pourrait apporter une valeur additionnelle importante au processus d'insertion. L'UAP, en synergie avec les accompagnateurs de l'insertion, pourrait ainsi offrir aux apprenants / lauréats des CEM/CFP des opportunités de mise en situation de travail et de 'qualification' pour des initiatives d'insertion.
- c) Ce qui précède mène à la question s'il ne sera pas mieux de concevoir une structure intégrée qui combine les missions de l'UAP et celles de la cellule d'insertion.

Une telle synergie, en une structure unique, faciliterait aussi les questions relatives à la gestion et la responsabilité pour des dispositifs d'insertion tels que « le leasing » et/ou « la pépinière » pour les initiatives d'auto-emploi. En effet, partant du point de vue 'processus d'insertion', ces dispositifs devraient être gérés par la cellule d'insertion ; mais d'un point de vue de gestion technique, stock, etc., la responsabilité se situerait mieux au niveau de l'UAP.

- 3) Il importe de reconnaître que l'accompagnement à l'insertion est une discipline à part entière et qu'il faut s'assurer (1) que les personnes désignées pour assumer de tels rôles d'accompagnateur ont le potentiel pour le faire et (2) ensuite de leur offrir les opportunités pour acquérir / affiner les compétences et attitudes nécessaires pour réussir dans leurs mission d'accompagnement de l'insertion.
- 4) Apparemment, le cible principal qui a été communiqué aux « cellules d'insertion » est d'accompagner les candidats d'insertion pour des AGR (activités de génération de revenus) via un crédit de micro finance (appuyé par un fonds de garantie). Toutefois un tel ciblage et une telle pression comporte une série de risques :
 - a) **Risque de bruler les étapes préalables.** Des étapes préalables consistent à vérifier et à améliorer les compétences et attitudes professionnelles des candidats : via des 'mises en situation de travail' à l'UAP, via des 'stages professionnels', via des 'petites commandes' réalisées en mode « pépinière », etc. Bruler de telles étapes, afin d'aller plus vite, risque finalement de fortement réduire l'efficacité.
 - b) A défaut de 'filtre préalable', il existe un risque d'investir dans l'accompagnement de constitution de dossiers bancaables pour des candidats qui ne sont pas mures pour l'auto-emploi ; ainsi il existe le risque d'augmenter le taux de faillite des initiatives AGR.
 - c) Risque d'accompagnement précoce par des accompagnateurs qui n'ont pas eux-mêmes d'expérience entrepreneuriale ou d'auto-emploi et qui ne sont pas bien préparés à assumer de tels rôles.
 - d) Risque de substitution aux rôles de instituts de micro finance (constitution de dossier bancaables, accorder des leasings, ...) sans être bien préparés à assumer de tels rôles.
 - e) Risque de manquer l'énergie et l'attention pour des étapes innovatrices et incrémentales, qui prépareraient davantage les apprenants / lauréats aux défis d'auto-emploi et/ou d'entrepreneuriat et qui permettrait mieux de réunir les conditions de succès.

G. Réunir les conditions de succès pour promouvoir « l'auto-emploi » et « l'entrepreneuriat » dans les filières CEM-CFP

- 1) Des « cours entrepreneuriat » ont été (ou seront) intégrés dans tous les modules de toutes les filières de la nouvelle offre de formation CEM/CFP.

Cette nouvelle attention aux compétences que les apprenants doivent acquérir pour se lancer et puis réussir dans « l'auto-emploi » et/ou « l'entrepreneuriat » dans les filières CEM-CFP est certainement louable.

Les CEM/CFP doivent certainement devenir des 'centres ressources' pour de telles compétences ; toujours à mesure du public cible spécifique des CEM-CFP.

Toutefois les questions suivantes méritent une réflexion poursuivie.

- a) Ces « cours entrepreneuriat », insérés dans tous les modules CEM/CFP, sont-ils bien à mesure des apprenants (le public cible des CEM/CFP) ? Ces cours sont-ils assez pratiques ?
 - b) Dans quelle mesure est-ce que le principe de cours transversaux (tels que les « cours entrepreneuriat »), obligatoires pour chaque module, se marie bien avec le principe d'offre de formation modulaire ? Est-ce que chaque module a vraiment assez de questions particulières d'entrepreneuriat pour justifier un cours d'entrepreneuriat spécifique à chaque module ? Comment est évité l'effet de répétition inefficace dans les « cours entrepreneuriat » pour des apprenants qui suivent une nouvelle module après avoir terminé avec succès un autre module du même niveau dans la même filière ?
 - c) Serait-il approprié de compléter l'offre de formation CEM/CFP avec des modules courtes de gestion / entrepreneuriat appropriés pour des responsables de gestion de petites coopératives / petites entreprises dans les filières CEM-CFP ?
- 2) Afin de réellement générer des expériences « auto-emploi » / « entrepreneuriat » pour les apprenants, on pourrait envisager et tester une « mise en situation réelle » pour les apprenants via une expérience entrepreneuriale dans la partie finale de leur module. Quelques étapes d'une approche possible sont présentées ci-dessous.
- a) Les apprenants, en individuel ou en petit groupe, peuvent être invités à trouver un 'client' pour le(s) produit(s) qu'ils doivent réaliser dans le cadre du module CEM-CFP qu'ils suivent.
 - b) Ceci génère déjà toute l'expérience de récolter les goûts du client, les mesures et attentes spécifiques, ... ; et d'apprendre, accompagné par les formateurs, de les traduire en un plan de production à mesure.
 - c) Puis les apprenants doivent faire le devis et leur calcul financier, y inclus le coût des consommables, la location des équipements du centre, ... et convenir du prix avec leur client.
 - d) Puis ils peuvent obtenir un micro crédit du centre pour obtenir les consommables, payer au centre le loyer des équipements, ...
 - e) Après livraison, le 'client' paie via un paiement de banque mobile (téléphone), directement sur le compte du centre ; ce qui réduit le risque de cash détenu par l'apprenant.
 - f) Eventuellement l'apprenant peut obtenir un petit bénéfice (individuel ou à partager dans le petit groupe de production).
 - g) L'UAP sera dans ce cas épargné d'un volume additionnel de produits à vendre.
 - h) Les apprenants auront eu une expérience très pratique qu'ils pourront, ensuite en tant que lauréat, poursuivre en « pépinière » et ainsi, graduellement, passer à travers plusieurs étapes pour ainsi se qualifier pour une véritable préparation d'un dossier banquable pour des AGR (individuels ou en groupe).
- 3) Des appuis efficaces à la genèse de projets faisables pour des AGR et micro entreprises / petites entreprises (génératrices d'emploi) dans les filières CEM / CFP / ET « porteuses »
- a) Il importe de se rendre compte que les appuis pour préparer un dossier banquable pour un micro-financement seraient tout à fait précoces (et probablement vains) si les candidats concernés manquent les compétences et/ou attitudes professionnelles requises pour réussir dans leur entreprise.

- b) Donc les appuis pour préparer un dossier banquable ne devraient intervenir qu'en fin de parcours et être réservés à des candidats qui se sont déjà qualifiés via des étapes préalables.
 - c) Il importe de se rendre compte que seulement un petit % des lauréats des CEM/CFP auront réellement une forte créativité entrepreneuriale. Pour d'autres candidats il peut être plus approprié de concevoir de 'petits modèles entrepreneuriales' standards, pour des produits 'portants' et d'offrir aux candidats la possibilité d'exercer ce modèle en « pépinière », tout en s'épargnant un petit capital de démarrage.
 - d) Pour certaines filières, tels que le bâtiment / la construction, créer une petite entreprise prometteuse nécessite la constitution d'une équipe multidisciplinaire. Pour des opportunités de marché plus avancées, il ne suffit généralement pas de pouvoir réunir des artisans / techniciens compétents ; souvent il faut également des personnes qui ont des compétences de gestion et/ou entrepreneuriales à un niveau d'éducation plus élevé que celui des lauréats des CEM-CFP. Il importe donc également de concevoir et de tester des parcours qui permettent à des jeunes candidats gestionnaires / entrepreneurs dans les filières CEM / CFP / ET « porteuses » de se préparer à de tels défis. Le groupe cible pour des candidats pour de tels parcours seraient plutôt des lauréats d'écoles techniques avec quelques années d'étude poursuivie et/ou d'expérience professionnelle.
- 4) La DGAETEMFP, appuyée par le projet AFPT, rencontre des difficultés pour trouver des partenaires microfinance valables qui sont prêt à collaborer hors Bujumbura avec les initiatives d'insertion du sous-secteur ETEMFP. Ceci justifie la conception et la mise en test d'autres dispositions d'appui aux AGR, tels que le « leasing » et la « pépinière » pour des initiatives « auto-emploi » / « micro entreprises » pour les lauréats CEM-CFP.
- a) A première vue, l'approche « leasing » est certes intéressante ; mais elle comporte des risques assez semblables à une approche « micro fiance » en régie propre ; puisque la gestion des équipements en leasing est confiée au preneur. Par ailleurs, le seuil pour démarrer, auquel sont confrontés les candidats preneurs des équipements en leasing, reste assez élevé. En effet ces candidats doivent déjà disposer d'un local approprié et ils sont tout de suite confronté à des coûts fixes / structurels assez lourds.
 - b) Par contre l'approche « pépinière », même si elle aussi nécessite beaucoup de conditions de succès à réunir, offre beaucoup plus de potentialités de synergie avec les rôles des UAP et des cellules d'insertion. Cette approche permet plus de continuité (dans le continuum « formation ⇔ insertion réussie ») et permet d'offrir des opportunités sans seuil de démarrage pour des lauréats qui arrivent à trouver un client et qui pourraient prendre un mini micro-crédit de la pépinière pour les consommables pour la location (à l'heure) des équipements. Les participants pourraient par ailleurs, via une réservation du bénéfice et/ou un % de la location des équipements, générer un petit capital propre de démarrage.
- 5) Est-ce que l'environnement organisationnel du CEM-CFP, qui lui-même n'est pas du tout entrepreneurial, est vraiment approprié pour stimuler, coacher et accompagner à l'auto-emploi et à l'entreprenariat ?
- a) Ne faudrait-il pas avoir des accompagnateurs qui eux-mêmes ont une expérience entrepreneuriale et/ou font partie d'un environnement entrepreneurial ?
 - b) Au lieu d'attendre que le CEM-CFP puisse, pour la totalité des activités du centre, obtenir un statut d'organisme personnalisé avec autonomie de gestion et de finances, ne faudrait-il pas envisager et tester aussi un modèle alternatif.
 - i) On pourrait envisager une « structure d'insertion », érigé en ASBL, en partenariat avec le CEM-CFP et un mode de fonctionnement comme « entreprise sociale ».

- ii) Une telle structure, sui-generis, serait confiée la plupart des missions actuellement envisagées pour l'UAP et pour la cellule d'insertion et aurait également la capacité d'assumer des « chantiers des stages professionnels » et de bien gérer une « pépinière ».
- iii) Une telle structure, tout en assurant le financement de son propre fonctionnement, aurait un objectif double : (1) faciliter l'insertion des lauréats du CEM-CFP et (2) contribuer au financement du centre et à l'incitation à la performance de ses formateurs.
- iv) Dans la mesure où les CEM-CFP évoluent vers un système de double vacation, les des ateliers et les infrastructures du CEM-CFP seraient moins disponibles pour les activités d'insertion, y inclus pépinière, chantiers écoles, etc. Alors des infrastructures complémentaires pourraient se justifier et être soumis au financement des PTF.
- v) Une telle structure d'insertion devrait également, via un mécanisme d'« amortissement », générer des réserves pour pouvoir renouveler son équipement lorsque cela s'impose.

7.6 Gender Budget Scan

La prise en compte du genre comme un principe directeur de bonne gouvernance dans les politiques et réformes publiques, ainsi que dans les interventions de la CTB, permet une analyse genre spécifique du budget afin d'intégrer l'approche genre comme instrument de suivi dans la conception, la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du programme.

Le but de cet exercice est de donner une estimation (ex-ante) des dépenses planifiées en fonction de leur impact/effet estimé sur les groupes-cibles femmes et hommes. Il permet un suivi (et nunc) lors de la mise en œuvre et une évaluation (ex-post) lors de l'évaluation finale des engagements pris. Un scan du budget est présenté selon un code couleur qui permet d'estimer le taux de sensibilisation au genre des dépenses prévues. Le présent instrument est autant un outil de réflexion, qu'un outil de suivi et d'évaluation.

Les actions « vertes » ou actions 'genre sensibles' tiennent compte (si possible sur base des analyses) de la diversité existante et les différences entre les femmes et les hommes, principalement présentes au niveau des besoins pratiques (allègement des tâches, distance à parcourir, qualité d'eau, différenciation des modes d'utilisation et destination des eaux,...). Les activités liées au suivi/évaluation sont considérées comme étant genre sensible (différenciation des données, chiffres, statistiques, suivi des indicateurs genre spécifiques, ...). Toute action liée au processus de recrutement est également colorée verte : les avis de recrutement s'adressent autant aux femmes qu'aux hommes et le processus de sélection se fait sans préjugés, tout en respectant la réglementation et la législation en matière d'emploi. Il s'agit des actions genre sensibles autant qu'on ne veut pas changer les rapports existants entre femmes et hommes.

Les actions « rouges » par contre visent des actions spécifiques qui s'adressent aux femmes ou aux hommes et qui concernent la réduction d'un écart, l'éradication d'une discrimination, le rattrapage d'une inégalité non souhaitée (par des quotas, une composition paritaire des comités de pilotages ou un renforcement des femmes leaders,...), la correction d'une situation inégale (par la promotion, l'égalité salariale, l'amélioration des conditions de travail,...). Dans ces cas on parle des activités 'rouges' qui visent un changement dans les rapports femmes-hommes (rapport au niveau politique, économique, social, culturel,...).

Ces activités sont ainsi « transformatrices ». Ces actions positives permettront aux femmes de participer et de contribuer comme les hommes, aux processus de développement. Les actions positives peuvent également viser des discriminations positives, tant que le but est clair et que les résultats seront mesurables dans un délai bien défini. Il s'agit de toute action positive afin d'enlever les barrières rencontrées, favorisant l'accès aux ressources et facilitant le contrôle de ces mêmes ressources. Ces activités visent le plus souvent les besoins stratégiques des femmes, notamment l'autopromotion/l'autonomisation, mais peuvent également s'adresser aux hommes (positive masculinity).

Les actions « jaunes », dites des actions qui renforcent le « système/structure nationale chargée du genre » (gender machinery), à travers p.ex. en direct un appui institutionnel au Ministère chargé des questions de l'égalité des femmes et des hommes ou indirect le renforcement des capacités des points focaux genre au sein des ministères sectoriels. Ces activités souhaitent un effet/impact à long terme en ce qui concerne le renforcement de l'expertise genre et l'appropriation d'une approche genre au niveau sectoriel, par les acteurs concernés au niveau national et déconcentré/décentralisé.

Les actions « bleues » sont toutes les dépenses estimées 'genre neutres', dont on n'attend aucun effet/impact différent pour les femmes que pour les hommes. Sous cette catégorie nous comptons le budget de fonctionnement et d'investissement (sauf si la destination favorise explicitement un des groupes vulnérables). Par exemple, les frais d'entretien des locaux, des véhicules des programmes etc.

Cette répartition du budget est traduite en pourcentages et sera suivie lors de chaque rapport annuel et par la suite également par le rapport d'évaluation à mi-parcours et d'évaluation finale. Chaque modification des intentions, est à argumenter et justifier. La SMCL sera l'acteur principal pour l'approbation des modifications.

Cet exercice est à élaborer lors de l'étude baseline au démarrage du programme. L'exercice sert également à clarifier les indicateurs à reprendre dans le cadre logique et à vérifier les hypothèses de base. La répartition en pourcentages est présentée à l'aide des graphiques.