



**Dossier Technique et Financier  
Additionnel**

**Appui Complémentaire à la Formation  
Professionnelle et Technique**

**ACFPT**

**BURUNDI**

**NN 3014025**

**BDI1307811**



# Table des matières

<b>Acronymes</b> .....	<b>3</b>
<b>Fiche Analytique</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Analyse de la situation</b> .....	<b>6</b>
1.1 Contexte général.....	6
1.2 Contexte du projet ACFPT.....	9
<b>2 Orientations stratégiques</b> .....	<b>14</b>
2.1 Méthodologie.....	14
2.2 Vision.....	15
2.3 Axes stratégiques.....	16
<b>3 Planification Opérationnelle</b> .....	<b>18</b>
3.1 Objectifs .....	19
3.2 Résultats attendus .....	19
3.3 Activités.....	19
3.4 Cadre logique et ligne de base.....	33
3.5 Bénéficiaires.....	33
3.6 Localisation .....	34
3.7 Durée.....	34
<b>4 Ressources</b> .....	<b>35</b>
4.1 Ressources humaines.....	35
4.2 Ressources financières.....	36
<b>5 Modalités de mise en œuvre</b> .....	<b>37</b>
5.1 Gouvernance.....	37
5.2 Subsidés et partenariats .....	37
5.3 Suivi des résultats et rapportage .....	37
5.4 Evaluation et audit.....	38
<b>6 Annexes</b> .....	<b>40</b>
6.1 Cadre Logique / Matrice de Suivi & Evaluation .....	40
6.2 Budget total adapté .....	46

## Acronymes

ACFPT	(Projet d') Appui Complémentaire à la Formation Professionnelle et Technique
AEP	(Projet d') Appui à l'Enseignement Professionnel
AESTP	(Projet d') Appui à l'Enseignement Secondaire Technique et Professionnel
AFPT	(Projet d') Appui à la Formation Professionnelle et Technique
APC	Approche par Compétences
ATI	Assistant Technique International
ATN	Assistant Technique National
ATR	Assistant Technique Régional
BSF	Bibliothèque Sans Frontières
BSF	Bibliothèques Sans Frontières
BTP	Bâtiments et Travaux Publics
CEM	Centre d'Enseignement des Métiers
CFCIB	Chambre Fédérale de Commerce et d'Industrie du Burundi
CFP	Centre de Formation Professionnelle
CHASAA	Chambre Sectorielle de l'Art et de l'Artisanat
COLUCAAB	Coopérative Lumières des Centres de formation, Artisans et Artistes du Burundi
CRM	Centre de Ressources Multimédia
CSUB	Convention de subside
ECOFO	Ecole fondamentale
EM	Enseignement des Métiers
EMFTP	Enseignement des Métiers et Formation Technique et Professionnelle
ET	Ecole (Secondaire) Technique
FTP	Formation Technique et Professionnelle
GSE	Groupe Sectoriel Education
GT	Groupe Thématique
Koombook	Médiathèque ultraportable autonome créée par Bibliothèques Sans Frontières pour diffuser le savoir partout où Internet n'est pas accessible ( <a href="https://www.librarieswithoutborders.org/koombook">https://www.librarieswithoutborders.org/koombook</a> )
NTIC(E)	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (pour l'Enseignement)
OBEM	Office Burundais de l'Emploi et de la Main d'Oeuvre
PAIOSA	Programme d'Appui Institutionnel et Opérationnel au Secteur Agricole
PAO	Plans d'actions opérationnels
PAORC-FE	Projet d'Appui aux Organisations burundaises par le Renforcement des Compétences - Formation des Enseignants

PGS	Progiciel de Gestion Scolaire
PPP	Partenariat Public-Privé
PS	Plans stratégiques
PSDEF	Plan Sectoriel de Développement de l'Education et de la Formation 2012-2020
PTE	Plan Transitoire de l'Education au Burundi 2018-2020
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RBF	Results Based Financing (Financement basé sur les résultats)
RH	Ressources Humaines
SWOT	Strenghts-Weaknesses-Opportunities-Threats (Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces)
TAA	Transformation Agro-Alimentaire
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
TICE	Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Enseignement
UA2P	Unité d'Appui Pédagogique (Production et Pédagogie)
UAP	Unité d'Appui Pédagogique
VET Toolbox	Programme cofinancé par l'Union Européenne et le Gouvernement allemand, exécuté par un consortium d'agences de développement européennes pour promouvoir un enseignement et une formation professionnelle inclusifs, et contribuant à l'employabilité pour tous ( <a href="https://www.vettoolbox.eu/fr">https://www.vettoolbox.eu/fr</a> )
VPI	Vidéoprojecteur Interactif

## Fiche Analytique

Intitulé de l'intervention	<b>Appui Complémentaire à la Formation Professionnelle et Technique (ACFPT)</b>
N° d'intervention DGCD	NN 3014025
Code Enabel	BDI 13 078 11
Institution partenaire	Ministère de l'Éducation, de la Formation Professionnelle et Technique (MEFPT)
Durée de l'intervention	CS: 60 mois + prolongation de 12 mois (notifiée le 4/12/18) Présente prolongation de 20 mois et 10 jours (jusqu'au 30/06/22)
Date de l'intervention	CS: 22/10/14 - 21/10/20 <b>Présente prolongation : 22/10/20 - 30/06/22</b>
Contribution du pays partenaire	n.d.
Contribution belge	6.000.000 EUR <b>Présente modification budgétaire: + 5.000.000 EUR</b> <b>Total : 11.000.000 EUR</b>
Secteur (codes CAD)	11330 Education secondaire. Formation Professionnelle. Formation professionnelle élémentaire et enseignement technique au niveau secondaire ; formation sur le tas ; apprentissages.
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.
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><b>R1:</b> Les fonctions de gestion et de pilotage et le développement organisationnel des centres prioritaires ciblés sont renforcés</p> <p><b>R2:</b> La qualité de la formation délivrée par les CEM et la performance de ces centres sont améliorées</p> <p><b>R3 :</b> Des mécanismes et modèles d'insertion des lauréats sont développés, testés et appropriés par les CEMs ciblés (en collaboration avec le secteur privé)</p> <p><b>R4 :</b> La capacité d'accueil des CEM est améliorée dans les communes ciblées</p> <p><b>R5 (Nouveau résultat):</b> L'attractivité de l'Enseignement des Métiers est renforcée par la digitalisation et la stimulation d'une culture basée sur les résultats</p>

# 1 Analyse de la situation

## 1.1 Contexte général

Par rapport à la situation de départ de 2014 (formulation de ACFPT), il convient de mentionner les évolutions suivantes du contexte général et sectoriel :

### 1.1.1 Plan National de Développement (PND) du Burundi 2018-2027

Ce nouveau plan de développement trace les grands axes pour le développement du Burundi à l'horizon 2027 et est disponible on-line<sup>1</sup>. Il compte 5 orientations stratégiques, 16 axes d'intervention et 53 objectifs.

Le projet ACFPT est aligné sur l'orientation stratégique n°2 « *Développer le capital humain* », dans ses axes d'intervention n° 5 "*Renforcement du système éducatif et amélioration de l'offre de formation*" et n° 7 "*Emploi décent et jeunesse*".

L'axe d'intervention n°5 comporte en particulier le programme suivant "*Promotion et valorisation de l'Enseignement et de la Formation Technique et Professionnelle*" qui est totalement en phase avec le projet ACFPT:

1. Expansion quantitative de l'offre (infrastructures et équipements)
2. Amélioration de la qualité de l'offre de formation (Elaboration des programmes de formation et renforcement des capacités des formateurs)
3. Amélioration du fonctionnement et de la gestion des structures de formation
4. Insertion socio-professionnelle des lauréats à travers la création d'un fonds de financement de l'enseignement et de la formation technique et professionnelle et la promotion de la vente de leurs productions

### 1.1.2 Secteur Education et sous-secteur de l'EMFTP

Pour rappel, les établissements et niveaux d'enseignement de formation technique et professionnelle au Burundi sont actuellement les suivants :

- CEM (Centres d'Enseignement des Métiers): formations professionnelles de 1 an
- CFP (Centres de Formation Professionnelle) : formations professionnelles de 3 ans
- ET (Ecoles secondaires Techniques) : enseignement secondaire technique de 4 ans.

Le Plan Transitoire de l'Education au Burundi 2018-2020 mentionne les éléments suivants à propos de l'EMFP :

« Le secteur de l'Enseignement des Métiers et de la Formation Professionnelle tient une place importante dans la stratégie du Gouvernement. Elément important de la réforme, ce sous-secteur vise à offrir des opportunités à une partie des jeunes burundais qui ne poursuivront pas des études au post fondamental, et d'autre part à former une main d'œuvre qualifiée capable d'accompagner le développement économique du pays.

<sup>1</sup> <https://presidence.gov.bi/strategies-nationales/plan-national-de-developpement-du-burundi-pnd-burundi-2018-2027/>

Avec l'accroissement du nombre de lauréats issus de l'école fondamentale, l'augmentation des capacités d'accueil et la diversification des filières dans l'enseignement des métiers et la formation professionnelle constituent de plus en plus des créneaux privilégiés non seulement pour l'absorption de nouveaux effectifs de l'école fondamentale non retenus pour le post fondamental, mais aussi, pour la satisfaction des besoins du marché du travail.

Ainsi, pour améliorer les capacités d'accueil, la politique nationale de l'Enseignement et de la Formation Technique et Professionnelle (EFTP) mise en place a permis à la fin de l'année 2017 d'avoir au moins un Centre d'Enseignement des Métiers (CEM) par commune et un Centre de Formation Professionnelle (CFP) par province. (...)

Les centres d'enseignement des métiers (CEM) et les centres de formation professionnelle (CFP) accueilleront des jeunes d'au moins 14 ans ayant achevé ou non l'enseignement fondamental et proposeront des cycles de formation d'un à deux ans. Le développement prioritaire de la filière agro-élevage amorcé en 2016 sera poursuivi.

Pendant la période du PTE, la structuration du sous-secteur de l'enseignement des métiers et de la formation professionnelle accompagnera l'expansion quantitative de l'offre, de façon à en garantir la pertinence économique et la pérennité. Il s'agit de l'organisation des branches professionnelles, du développement de partenariats avec le secteur privé et avec les professions, de l'élaboration d'un cadre national des qualifications et de certifications, etc. (...)

La volonté réaffirmée des autorités nationales dans ce document stratégique de promouvoir un enseignement de base pour tous nécessite d'offrir aussi aux jeunes burundais des solutions de formation professionnelles dans des filières courtes, accessibles sans avoir fréquenté l'enseignement post-fondamental et permettant une bonne insertion dans le monde professionnel encore majoritairement dominé par des activités informelles.

L'appui aux secteurs de l'enseignement des métiers et de la formation professionnelle s'articule autour de trois axes stratégiques.

- Expansion quantitative de l'offre de formation et augmentation des effectifs
- Amélioration du fonctionnement et de la gestion des CEM et des CFP
- Structuration de la gouvernance du secteur (...)

Les centres d'enseignement des métiers (CEM) accueillent deux catégories d'apprenants, l'âge minimum requis est de 14 ans :

- Les jeunes ou adultes ayant abandonné l'enseignement fondamental avant la fin de la 9<sup>ème</sup> année ;
- Les jeunes ou adultes titulaires d'une attestation de fin de scolarité de l'enseignement fondamental mais n'ayant pas réussi l'examen de fin d'année.

La formation proposée dans les CEM dure une année et est sanctionnée par un certificat d'apprentissage aux métiers.

En 2017, le Burundi compte 218 CEM dont 120 ont été construits en 2016 grâce au FONIC et sont destinés uniquement à la filière agriculture et élevage. 77 CEM, soit 35% des centres, relèvent du secteur privé. Pour l'ensemble des centres, la filière agriculture et élevage est majoritaire (133 CEM), suivie de la couture (94 CEM) puis à égalité de la menuiserie et de la maçonnerie (proposées chacune dans 60 CEM). Les autres filières sont offertes dans beaucoup moins de centres. »

### Commentaire :

Comme le mentionne ce texte de stratégie sectorielle, l'intention du Burundi est que l'EMFTP puisse absorber les flux sortant de l'enseignement fondamental, et donner des perspectives professionnelles aux jeunes qui ne continueront pas dans l'enseignement secondaire (Ecoles du post-fondamental ou Ecoles secondaires techniques). En particulier, le niveau EM, devrait recevoir les effectifs ayant abandonné en cours d'enseignement fondamental ou ayant échoué à l'examen de fin de ce cycle.

Toutefois, les chiffres montrent qu'en réalité, une part infime des jeunes concernés se retrouve réellement dans les CEM<sup>2</sup>, et donc cet écart constitue à la fois un défi immense, ou vu inversement, une opportunité immense pour des appuis en termes de coopération au développement.

L'aspect quantitatif ne doit cependant pas occulter et, selon l'expérience des projets de la Coopération belge au Burundi dans ce secteur (cf. infra), va de pair avec l'aspect qualitatif. En effet, les effectifs réels d'apprenants dans les CEM ne sont satisfaisants et ne peuvent croître que si les conditions d'apprentissage (infrastructures, équipements, disponibilité de consommables dans les ateliers, contenus et supports de formation, qualification et formation des formateurs, gestion générale du centre) sont elles aussi satisfaisantes. C'est dans ce sens qu'un ciblage quantitatif sur un nombre limité de centres avec un appui qualitatif sur l'ensemble des paramètres au sein de ces centres, s'est révélé comme la stratégie la plus efficace et efficiente pour les projets d'appui dans un horizon temporel limité et compte tenu du contexte actuel.

Si les salaires des formateurs et du personnel des centres sont honorés, il y a une insuffisance de budget de fonctionnement venant de l'Etat. Ceci a conduit à la stratégie du projet ACFPT d'appuyer l'autonomisation financière des Centres, via un accompagnement rapproché et via les productions dans les UAP notamment, mettant à profit l'opportunité qu'offre l'autonomie de gestion dont bénéficient les centres à cet égard.

### Coordination sectorielle et perspectives :

Les réunions du Groupe Sectoriel Education, présidées par le Ministère de l'Education et co-présidées par l'UNICEF sont régulières (tous les deux mois) et représentatives de l'ensemble des intervenants du secteur. Le GSE valide et assure le suivi des documents stratégiques et instruments de la politique sectorielle (plan stratégique, plan d'actions, revues sectorielles) et informe/coordonne les appuis des intervenants extérieurs.

Depuis début de l'année 2019, les groupes thématiques (au nombre de 5 : Pilotage, Accès, Qualité, Formation technique et professionnelle, Enseignement supérieur) ont été redémarrés, afin de stimuler les échanges plus techniques et alimenter le GSE. Enabel est particulièrement intéressée par 2 de ces 5 groupes thématiques : GT Qualité (en lien avec le PAORC-FE) et GT ETFP (en lien avec ACFPT). La régularité de ces GT est encore fort variable, mais Enabel/ACFPT assurera une participation active au GT ETFP pour une bonne capitalisation des résultats du projet et coordination avec les autres intervenants.

Le Ministère de l'Education entend préparer un nouveau Plan sectoriel 2021-2030, processus qui sera appuyé par l'UNESCO/Pôle de Dakar. Le processus de préparation comprend trois étapes : établissement du RESEN (Rapport d'Etat sur le Système d'Education Nationale), Cadrage et scénario financier, Ecriture du plan sectoriel décennal

---

<sup>2</sup> En prenant les chiffres de l'examen de fin du Fondamental en 2018, environ 122.000 enfants ont échoué à cet examen, alors que seulement environ 15.000 jeunes se sont retrouvés inscrits dans les CEM, soit 12%.

et du premier plan d'action sur 3 ans. La coopération belge au Burundi suivra le processus en veillant notamment à ce que les leçons apprises des projets soient capitalisées au travers de ce nouveau plan.

## **1.2 Contexte du projet ACFPT**

### **1.2.1 La coopération belge dans le domaine de la formation professionnelle au Burundi**

La coopération gouvernementale belge (via la CTB puis Enabel) est active dans le domaine de la formation technique et professionnelle depuis 2005. Quatre projets différents se sont succédés (parfois avec des chevauchements dans le temps) mais ont visé différents niveaux d'enseignement et donc de type d'établissements au sein du sous-secteur.

Ainsi les projets successifs, outre les appuis structurels au niveau central, appuyaient les établissements suivants :

- AESTP (2005-2010) : 13 ET
- AEP (2009-2013) : 4 CFP/CEM<sup>3</sup>
- AFPT (2012-2017) : liste indicative de 50 centres de formation de niveaux CEM, CFP, ET
- ACFPT (2015-2020) : initialement liste identique au projet AFPT.

### **1.2.2 Réorientation stratégique de oct. 2017**

Le projet ACFPT a opéré une importante réorientation en octobre 2017 visant l'obtention de résultats probants dans les délais impartis.

La stratégie était de concentrer les efforts afin qu'au terme du projet, les centres ciblés tendent vers un seuil d'autonomie et d'expertise suffisant, leur permettant de répondre aux objectifs d'"Opérateur de Formation Professionnelle" en adéquation avec leur environnement, au profit des apprenants, lauréats et artisans.

Les réorientations stratégiques opérées peuvent se résumer comme suit :

#### **1) Ciblage renforcé sur un nombre limité de centres et de filières prioritaires**

Parmi la liste des centres éligibles au DTF, les appuis étaient déjà majoritairement sur le niveau CEM. Parmi les établissements dispensant l'enseignement de niveau CEM (donc inclus les CFP/CEM cf. supra), un diagnostic a été opéré par l'équipe « pilotage » permettant d'identifier les capacités effectives afin de dégager une liste de centres pouvant atteindre un niveau de performance et d'autonomisation significatif en fin de projet. A l'issue de l'exercice, qui ne suivait donc pas une logique géographique, 13 Centres de formation ont été identifiés et ciblés sur base de critères d'effectifs, de fonctionnement et de potentiel endogène favorable. (cf. Carte ci-dessous). Il est à noter que parmi cette liste :

- 8 centres sont des CFP/CEM tandis que 5 sont des CEM uniquement ;

---

<sup>3</sup> Les CFP dispensent en général des formations de niveau CFP et CEM qui se côtoient au sein du même établissement.

- 3 centres sont privés (dépendant de confessions religieuses et sous convention) tandis que 10 centres sont publics.



Outre le ciblage sur le niveau d'apprentissage CEM et sur une liste restreinte d'établissements, un ciblage était également réalisé sur les filières à appuyer dans chaque centre (matrice établie sur base des besoins de l'économie locale et nationale, et prenant en compte le niveau d'investissement en équipements de consenti par les projets antérieurs (AEP et AFPT) ainsi que par d'autres financements, les formateurs disponibles, l'état de la demande locale des apprenants etc.).

## 2) Orientations existantes à renforcer

Certaines orientations déjà existantes ayant porté leurs fruits et évaluées positivement lors de l'évaluation externe de juillet 2017 ont été accentuées. C'est le cas notamment du partenariat avec le secteur privé au niveau décentralisé au travers de la cogestion des établissements et de la mise en œuvre des différents mécanismes d'insertion des lauréats (importante Convention de subside avec la CHASAA (Chambre Sectorielle de l'Art et de l'Artisanat)).

L'une des réalisations significatives de ce partenariat avec la CHASAA fut la création d'une implantation commerciale à Kigobe (Bujumbura), réhabilitée sous la forme d'un chantier formation, en vue de faciliter à parts égales, la promotion et la commercialisation des produits réalisés par les centres de formation, les lauréats et les artisans membres de la CHASAA.

## 3) Nouvelles priorités prises en compte

Tenant compte notamment des éléments du contexte, tels que la dégradation de l'économie, la problématique énergétique et la problématique nutritionnelle, certaines priorités additionnelles ont été intégrées au projet : le développement

accentué sur les filières dans les domaines agro-alimentaires, le recours à l'énergie photovoltaïque pour les centres ciblés, l'intégration de la numérisation et des NTIC au profit de la gestion et de l'apprentissage.

### 1.2.3 Les réalisations : bref aperçu

Le tableau synoptique ci-dessous reprend de manière synthétique les principales réalisations par résultat et par domaine :

Résultat	Domaine	Principales réalisations
Résultat 1 « Axe Pilotage »	Gouvernance et autonomisation des centres	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plans stratégiques et plans d'actions opérationnels établis pour chaque centre</li> <li>Suivi des performances générales des centres (auto-évaluation) et coaching (par 3 ATR)</li> <li>Organes de gestion mis en place et fonctionnels</li> <li>Développement de mécanismes et soutien matériel pour les apprentissages (consommables), pour le suivi de l'insertion, et pour la maintenance des infrastructures et équipements (via conventions de subsides)</li> <li>Progiciel de gestion scolaire (PGS) développé, installé et fonctionnel</li> </ul>
	Unités d'Appui Pédagogique (UA2P) <sup>4</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chacun des 13 CEM a démarré de 1 à 3 projets de nouvelle UAP depuis juin 2019 (subsides « 1ere vague »): accompagnement dans formulation du projet, financement, suivi &amp; formations techniques spécifiques</li> </ul>
Résultat 2 « Axe Qualité »	Qualité et offre de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manuels produits et validés pour 20 métiers de niveau CEM (suivant l'APC): <ul style="list-style-type: none"> <li>Référentiels de métiers-compétences</li> <li>Référentiels de formation et d'évaluation</li> <li>Fiches techniques</li> </ul> </li> <li>Koombooks (Bibliothèques numériques, produits de BSF) installés dans 13 CEM: configuration, formation.</li> <li>3 + 1 Vidéo-Projecteurs-Interactifs (VPI) fournis, contenus en cours de développement.</li> </ul>

<sup>4</sup> Les Unités d'Appui Pédagogique (UAP) adossées à chaque centre ont pour mission de permettre des mises en situation de travail et de pratique professionnelle au bénéfice des apprenants (approche pédagogique) tout en développant des activités économiques de nature à contribuer à l'autofinancement des centres auxquels elles sont adossées (approche économique/production).

	Renforcement des capacités des formateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formations sur les nouveaux curricula (20) et le découpage pédagogique CEM 1 an (pour 30 conseillers pédagogiques et 315 formateurs).</li> </ul>
Résultat 3 « Axe Insertion »	Mécanisme de leasing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au total 182 équipements donnés en leasing aux lauréats (via les CEM)</li> <li>• Taux de remboursement moyen total: 46% (par rapport au rythme attendu)</li> </ul>
	Insertion et PPP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Env. 1.100 apprenants bénéficient de stages d'insertion par an</li> <li>• Appui structurant à la CHASAA (82 membres -&gt; plus de 3500 !)</li> <li>• Création et démarrage de la COLUCAAB (coopérative de vente des produits pour les artisans membres de la CHASAA et pour les CEM/CFP)</li> <li>• Facilitation de la mise en place d'un consortium de 5 chambres (couvrant 20 métiers) pour stimuler l'adéquation formation-emploi</li> </ul>
Résultat 4 « Axe Accès »	Infrastructure et équipements	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise aux normes installations électriques + énergie de secours photovoltaïque (en cours) dans 13 CEM + accès à l'eau (2)</li> <li>• Réhabilitations, extensions et constructions neuves d'ateliers/blocs admin. (dans 4 CEM)</li> <li>• Abris-fours pour filière TAA et 5 structures didactiques pour apprentissage des filières BTP</li> <li>• Réalisation de 7 Chantiers-formations dans les CEM</li> <li>• Construction de 3 Centres de Ressources Multimédia (en cours) et aménagement/réhabilitation de 10 salles multimédias + équipements</li> <li>• 13 CEM connectés à internet par fibre optique.</li> </ul>

## 2 Orientations stratégiques

### 2.1 Méthodologie

Afin de préparer le présent DTF additionnel, l'équipe du projet a effectué 3 types d'exercices sous forme d'ateliers participatifs afin de dégager les axes et activités pertinentes.

#### 2.1.1 Analyse actualisée des filières enseignées pour chaque centre de formation appuyé

Comme expliqué au 1.2.2 ci-dessus, un ciblage sur certaines filières par centre avait été réalisé lors de la réorientation de Oct. 2017. Deux ans plus tard, et avec la perspective de la présente prolongation, il s'avérait utile de réactualiser cette analyse.

L'exercice a consisté à analyser le nombre d'apprenants de l'année précédente et de l'année scolaire venant de démarrer (indicateur du succès/de l'attractivité actuel(le) de la filière dans chaque centre) au regard de 3 paramètres :

- L'état actuel de l'infrastructure et des équipements de cette filière ;
- La qualité/le contenu de la formation dispensée ;
- Les perspectives d'emploi (telles que présumées dans la perception des apprenants, le temps imparti ne permettant pas une véritable enquête auprès des apprenants).

Selon cette analyse, des propositions provisoires (à valider au démarrage de la phase de prolongation) ont été dressées quant à la prise en charge des consommables de formation via les accords de subsides avec les centres, et quant à la nature des appuis à envisager par le projet (appui en mise à niveau d'infrastructures, fourniture d'équipements nécessaires, contenu de formation à renforcer, appui potentiel via une UAP, en capacités d'entrepreneuriat et/ou en innovation sur les produits).

Même s'il peut exister des différences entre les centres selon le milieu socio-économique local, le tableau ci-dessous tente de dresser un constat « moyen » sur le diagnostic de succès des filières et sur le type d'action envisagé :

Succès (moyenne)	Filières	Types d'actions préconisées (selon les centres)
Haut	Couture, Mécanique-auto, TIC (bureautique)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Allègement des subsides pour consommables</li><li>- Mise à niveau infras/équipements</li><li>- Appui entrepreneuriat et insertion</li></ul>
Moyen	TAA/boulangerie, Hôtellerie, Soudure, Electricité, Plomberie	<ul style="list-style-type: none"><li>- Accompagnement formation, adaptations contenus</li><li>- Valorisation/aménagement des infras/équipements</li><li>- Accompagnement UAP, innovation, entrepreneuriat</li></ul>
Bas	Agri-élevage, Menuiserie, Maçonnerie	<ul style="list-style-type: none"><li>- Accompagner via UAP uniquement, innovation produits et commercialisation</li><li>- Conforter chaînes de valeurs (agri, bâtiment)</li><li>- Dans certains cas, ne pas appuyer</li></ul>

### 2.1.2 Propositions d'actions par domaine

Un atelier de réflexion a été organisé pour identifier des propositions autour de 2 thèmes/questions :

- Quelles sont les opportunités de renforcer les actions qui seront encore fragiles (niveau de durabilité des résultats) au terme de la phase actuelle de l'intervention ACFPT ?
- Comment aller chercher davantage de résultats (quantitatifs et qualitatifs) sur base des acquis et bonnes pratiques du projet ?

Cet exercice a abouti à un ensemble de propositions, regroupées autour de 10 thèmes :

- 1) Gouvernance et autonomisation des centres
- 2) Qualité et offre de formation
- 3) Renforcement des capacités des formateurs
- 4) Infrastructures et équipements
- 5) Unités d'Appui Pédagogique (UAP)
- 6) Insertion et PPP
- 7) Mécanisme de leasing
- 8) Digitalisation
- 9) Performance & Introduction du financement basé sur les résultats (RBF)
- 10) Thèmes transversaux et communication

Les propositions ont été ensuite priorisées, et les propositions les mieux classées ont été réintégrées dans les résultats et activités du cadre logique existant, ainsi que dans le nouveau résultat supplémentaire n°5 (cf. infra).

## 2.2 Vision

Etant donné l'analyse de la situation faite au Chapitre 1, et en particulier au point 1.1.2, le projet souscrit à la stratégie sous-sectorielle développée pour l'EMFP, à savoir d'« offrir des opportunités à une partie des jeunes burundais qui ne poursuivront pas des études au post fondamental, et d'autre part à former une main d'œuvre qualifiée capable d'accompagner le développement économique du pays. »

Toutefois l'intervention veut également améliorer la perception de l'EM, qui est trop considérée comme étant une voie de sortie pour les élèves qui ont raté l'examen de fin du fondamental ; et donc le projet veut promouvoir la valorisation des métiers enseignés au niveau CEM. La vision pour cette phase de prolongation est donc :

## **Donner davantage de perspectives professionnelles aux jeunes burundais**

***dans les emplois « ouvriers, artisanaux et de service »***

**En:**

- *Renforçant davantage l'autonomie des centres de formation et les capacités des formateurs*
- *Améliorant l'attractivité et la valorisation des métiers « manuels »*
- *Stimulant une culture basée sur les résultats dans les centres de formation*
- *Introduisant davantage d'innovation dans les produits, outils/méthodes*
- *Renforçant l'implication du secteur privé formel et informel dans l'EMFTP*

Une particularité est à signaler au niveau de la filière agri-élevage, qui, comme mentionné au 1.1.2 a été introduite récemment et de manière extensive dans les CEM par les autorités avec la volonté d'absorber les flux des élèves sortants du fondamental. Comme l'illustre le tableau au 2.1.1 ci-dessus, et au tableau détaillé en Annexe 6.4, le nombre d'inscriptions est extrêmement faible. Etant donné que plus de 90% de la population burundaise vit de l'agriculture, il est logique qu'il y ait peu d'intérêt de la part des jeunes d'aller pratiquer dans les CEM le même type d'agriculture qui est pratiquée dans leur famille. Une contrainte supplémentaire est que l'apprentissage étant lié au cycle du vivant (végétal ou animal), suit les saisons et donc non forcément lié au calendrier de l'année scolaire. Les solutions pour donner de l'intérêt à cette filière passent par l'innovation au niveau du contenu (autres cultures<sup>5</sup> et techniques avancées), ainsi que par l'intégration des filières Agri-élevage et TAA pour donner davantage de sens et de plus-value. Les possibilités de synergies avec le PAIOSA, déjà existantes de façon ponctuelle, seront examinées.

En ce qui concerne les autres filières avec peu de succès comme la maçonnerie et menuiserie, là-aussi l'intégration de différents métiers concernant le bâtiment sera promue pour donner davantage de contenu, de pertinence et donc de perspectives.

## **2.3 Axes stratégiques**

### **2.3.1 Renforcer l'autonomie et la gouvernance interne des centres de formation**

L'objectif de renforcer l'autonomie financière et organisationnelle des centres de formations était déjà la clé de voute de la note de réorientation d'octobre 2017. L'utilisation de l'outil « subsides » contractés avec les centres de formation depuis plusieurs années avait un double objectif : couvrir les besoins de fonctionnement non-couverts par l'Etat pour dispenser les formations dans les filières appuyées au bénéfice des apprenants; et permettre aux Centres d'expérimenter et progresser dans une gestion rigoureuse des différents aspects de management organisationnel, les aspects administratifs, financiers et

<sup>5</sup> Ainsi par exemple, il est à noter un succès notable du projet sur l'introduction de la myciculture dans certains centres, qui après cette introduction de la culture des champignons a fait augmenter de manière significative le nombre d'apprenants pour cette nouvelle rentrée.

comptables. La pratique des années précédentes a mis en exergue deux éléments sensibles à renforcer :

- Le suivi en termes d'audit se concentrait sur les moyens donnés par l'intervention et, en cas de non-éligibilité, étaient souvent compensés par les autres recettes des centres (recettes des ventes des produits des UAP essentiellement). Pour améliorer le suivi global et donc l'autonomie, l'accent sera mis sur le suivi global des finances du Centre (apports extérieurs et apports internes). Le suivi financier des UAP qu'elles soient appuyées par le projet ou non sera particulièrement visé, étant le moyen privilégié pour progresser vers une autonomie financière.
- Une faiblesse est la trop forte dépendance de la performance du centre à la personnalité du Directeur du Centre. Au-delà des mesures prises pour renforcer la redevabilité (cf. point suivant), la gouvernance des centres sera améliorée par un renforcement de capacités des autres personnels du Centre (formateurs, comptable, responsable UAP, responsable insertion, maintenancier) dans leurs rôles respectifs et en faveur d'une gestion davantage partagée et inclusive.

### **2.3.2 Renforcer la redevabilité et stimuler une culture basée sur les résultats dans les centres de formation**

Dans le suivi des conventions de subsides passés avec les centres, des problèmes ponctuels apparaissent quant à la gestion des fonds confiés, liés aux processus d'achat des consommables par exemple. Le changement de Directeur pour des raisons externes à la performance (nominations ou mutations pour des motifs politiques au sens large) a aussi été plusieurs fois un facteur déstabilisant dans les responsabilités confiées au travers du partenariat établi entre le projet et le centre.

La redevabilité du personnel clé du centre sera encore accentuée via les mesures de renforcements de capacités citées au point précédent ; via les clauses contractuelles renforcées (par exemple possibilité de suspension des financements en cas de changement du personnel clé sans information/dialogue préalable ; exigence de fournir les rapports des comités de gestion en même temps que la demande d'une tranche de financement).

Il est également proposé pour les projets d'UAP supplémentaires d'adopter un mode concurrentiel entre les CEM, seuls les projets les plus convaincants (compte tenu du potentiel et de l'apport propre minimal) seront retenus.

### **2.3.3 Améliorer la qualité des formations par le coaching rapproché et le renforcement de capacités des formateurs**

Si le projet a réalisé une avancée significative en éditant les curricula complets pour 20 métiers enseignés dans les CEM, le focus principal de l'axe qualité devra se porter sur les pratiques d'enseignement en classes et donc le renforcement des capacités des formateurs dans les compétences techniques, mais aussi et surtout dans les compétences pédagogiques. Dès lors un coaching rapproché sera effectué auprès des formateurs dans les centres pour améliorer leurs techniques d'enseignement, et donc la qualité des formations dispensées.

### **2.3.4 Améliorer l'attractivité et la valorisation des métiers « manuels »**

Vu la perception assez négative de l'EM (censé « absorber le flux des apprenants ne pouvant continuer dans l'enseignement post-fondamental »), des actions sont envisagées pour améliorer l'attractivité et valoriser les métiers enseignés dans les CEM, au travers :

- De concours ouverts aux apprenants pour récompenser le meilleur produit par filière inter-CEM, et de concours entre lauréats pour le meilleur projet d'entrepreneuriat en vue de leur insertion sur le marché du travail.
- Au travers d'actions de communication, basées sur des « success stories », notamment en lien avec les thèmes transversaux tels l'entrepreneuriat féminin par exemple.

### **2.3.5 Introduire davantage d'innovation dans les produits, outils et méthodes d'enseignement**

L'innovation constituera un axe stratégique à double titre pour la phase de prolongation:

- Innovation sur les produits des UAP: partant du constat que peu de produits issus des UAP des centres appuyés arrivent à la COLUCAAB pour être commercialisés, la raison principale en est que les produits ne sont pas assez qualitatifs et/ou innovants pour rencontrer le consommateur urbain. D'une manière générale, toute amélioration qualitative/innovation sur les produits des UAP favorisera les ventes et donc l'autonomie financière des centres de formation.
- L'innovation consiste aussi en l'utilisation de nouvelles technologies favorisant les apprentissages. Cet aspect avait déjà été initié depuis la réorientation de octobre 2017, mais sera continué, complété et dans certains cas amplifié. Ceci inclus l'optimisation des Centres de Ressources et des salles multimédias, l'exploitation des Koombooks (bibliothèques numériques), l'utilisation de VPI (Vidéo Projecteurs Interactifs) comme outil d'enseignement, et la production de capsules vidéo notamment.

### **2.3.6 Employabilité versus Emploi**

Il y a actuellement une tendance des bailleurs internationaux de changer le focus de l'employabilité des jeunes vers l'emploi effectif des jeunes. Cette tendance reviendrait à privilégier la demande du marché de l'emploi et la demande directe des employeurs comme moteur des formations à appuyer, au lieu de vouloir renforcer l'employabilité à travers une offre de formation de qualité.

L'insertion reste un axe important du projet, et outre le suivi systématique des lauréats après la formation et leur accompagnement au travers des outils préalablement développés (stages d'insertion et leasing, dont les modalités seront encore affinées, cf. infra), l'intervention restera attentive aux possibilités de servir d'intermédiaire direct pour les opportunités d'insertion et d'emploi salarié.

Toutefois, le contexte conjoncturel (situation économique) et structurel au Burundi (nombre extrêmement limité d'entreprises formelles, surtout à l'intérieur du pays où sont situés les centres appuyés ; et le nombre extrêmement limité de nouvelles entreprises en création) ne permet pas d'envisager un changement radical de focus sur l'emploi plutôt que l'employabilité dans le cadre de cette prolongation. En effet, dans le contexte du peu d'opportunités d'emploi salarié et d'une économie peu formalisée, l'accompagnement vers l'auto-emploi et donc le développement des compétences techniques et d'entrepreneuriat des apprenants reste actuellement la stratégie la plus pertinente dans le terme imparti de cette prolongation.

## **3 Planification Opérationnelle**

## 3.1 Objectifs

### 3.1.1 Objectif général

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

### 3.1.2 Objectif spécifique

L'objectif spécifique est également inchangé : « ***L'amélioration de l'accès, de la qualité, de l'insertion et de la gouvernance du sous-secteur FTP est consolidée.*** »

## 3.2 Résultats attendus

Les quatre résultats initiaux avaient été légèrement adaptés le 10/11/2017 en phase avec la réorientation stratégique de octobre 2017 (cf. point 1.2.2 ci-dessus), et demeurent inchangés pour la phase de prolongation :

- **Résultat 1:** Les fonctions de gestion et de pilotage et le développement organisationnel des centres prioritaires ciblés sont renforcés. (« Axe Pilotage »)
- **Résultat 2:** La qualité de la formation délivrée par les CEM et la performance de ces centres sont améliorées. (« Axe Qualité »)
- **Résultat 3:** Des mécanismes et modèles d'insertion des lauréats sont développés, testés et appropriés par les CEMs ciblés. (« Axe Insertion »)
- **Résultat 4:** La capacité d'accueil des CEM est améliorée dans les communes ciblées. (« Axe Accès »)

Pour mettre en évidence et opérationnaliser concrètement certaines orientations stratégiques détaillées au chapitre 2 (en particulier les orientations expliquées au 2.3.2, 2.3.4 et 2.3.5), il est proposé l'ajout d'un nouveau résultat supplémentaire :

- **Résultat 5:** L'attractivité de l'Enseignement des Métiers est renforcée par la digitalisation et la stimulation d'une culture basée sur les résultats (« Axe Innovation »).

## 3.3 Activités

Les activités suivantes seront mises en œuvre dans le cadre de la prolongation du projet ACFPT<sup>6</sup> :

---

<sup>6</sup> La discontinuité dans la numérotation des activités provient du fait que certaines activités de la phase initiale de ACFPT sont terminées et ne seront plus actives dans la phase de prolongation. Par conséquent, les activités mentionnées ci-dessous sont soit des activités déjà existantes dans le cadre logique ACFPT en vigueur, soit de nouvelles activités qui démarreront avec la phase de prolongation.

### 3.3.1 Résultat 1: Les fonctions de gestion et de pilotage sont renforcées

- A-01-03 : Faciliter l'amélioration du pilotage par un accompagnement de qualité de longue durée

#### *Processus d'autonomisation financière des CEMs*

Cette activité vise l'accompagnement rapproché des CEM appuyés dans leur processus d'autonomisation financière. Elle comprend la prise en charge du personnel du projet qui assure le renforcement des capacités des centres en planification opérationnelle et financière, sur toutes les activités prises en charge par les CSUB, y compris le suivi du développement et des performances des unités d'appui pédagogiques (UAP). A cet effet, 4 agents du projet (appelés ATR/ou accompagnateurs provinciaux) sont basés à l'intérieur du pays et se répartissent le suivi de 3 ou 4 centres chacun, selon une répartition géographique.

Le suivi de l'évolution de la situation financière des centres se fera sur l'ensemble des ressources qu'elles soient apportées par le projet ou générées de manière interne (via les UAP essentiellement). L'aspect contrôle s'accompagne également de l'aspect coaching/conseil en vue de la bonne gestion et progression vers une autonomie financière.

- A-01-04 : Renforcer la gestion des centres ciblés par une dynamique d'équipe centrée sur l'amélioration des apprentissages (et par la mise en œuvre d'espaces de concertation/gestion partenariale avec l'ensemble des parties prenantes)

#### *Renforcement structurel et organisationnel des CEMs*

Cette activité concerne le renforcement structurel et organisationnel interne des centres dans la mise en œuvre des activités définies dans leurs plans stratégiques et plans d'actions opérationnels (PS/PAO). L'évaluation des marges de progrès et des performances des centres se fait de façon semestrielle, ainsi que de façon continue à l'aide d'un journal d'incidence qui recueille les changements opérés à travers l'accompagnement.

Un plan de formation continue des différents personnels du centre concerné dans la gestion au sens large (Directeur, Directeur Technique, Comptable, Responsable Insertion, Responsable UAP, Maintienancier) est élaboré et mis en œuvre pour renforcer les capacités, chacun dans leur domaine, et de manière à ce que qu'ils soient davantage partie prenante à l'organisation et la gestion inclusive de leur centre de formation.

#### *Consolidation du partenariat au niveau local avec toutes les parties prenantes (comités de gestion)*

Dans chaque centre a été mis en place, un comité de gestion (CoGes)<sup>7</sup> suffisamment représentatif des secteurs partenaires contribuant au développement des centres (ex : Administration locale/Direction Communale de l'Enseignement, ECOFO, Syndicat, Représentant des artisans, Représentant de l'OBEM, confession religieuse,..). Il se réunit normalement 2 fois le trimestre, et autant que de besoin. Ce comité est assimilé au conseil d'administration car c'est un organe de prise de décisions et de propositions à

---

<sup>7</sup> Ce comité de gestion est prévu dans le cadre réglementaire burundais des centres de formation, mais le projet a recommandé d'en élargir la composition des membres pour avoir davantage d'interaction avec l'environnement et le secteur privé notamment.

la hiérarchie pour approbation. Pour augmenter la redevabilité et la régularité, les compte-rendus des réunions du CoGes devront accompagner les demandes de tranches de financement prévues dans les CSUB.

- A-01-05 : Mettre en œuvre dans les centres ciblés un pilotage stratégique axé sur les résultats (incl. PGS)

*Progiciel de Gestion Scolaire (PGS) et transparence financière des UAPs (module UAP du PGS)*

Le PGS est un logiciel conçu sur mesure pour contribuer à la gestion et au pilotage global des centres, en intégrant le suivi des finances, le cycle d'achat, le suivi des présences des apprenants et formateurs, l'encodage des résultats etc. Il a été installé dans les 13 centres appuyés en début 2019 et le module « UAP » y a été ajouté en octobre 2019 (installation et formation des utilisateurs). Ce logiciel permet d'assurer la redevabilité et la transparence dans la gestion organisationnelle et financière, si les données y sont bien intégrées. De plus, la synchronisation hebdomadaire de ces données permet leur consolidation et suivi au niveau central pour le projet et pour la DGEMFP qui manque habituellement de données fiables sur les CEM.

Le PGS est bien développé mais nécessite cependant un renforcement continu à son exploitation. Les ATRs veilleront à l'alimentation régulière des données dans le PGS et la formation et/ou coaching sera continu en fonction des difficultés de l'exploitation de ce logiciel. Avant la fin de l'intervention du projet, des modalités seront convenues avec la DGEMFP pour le paiement de son hébergement.

Afin de faire bénéficier les différentes parties prenantes (Ministère et autres PTF) de l'expérience de renforcement des 13 centres, le projet éditera un recueil annuel reprenant les principales statistiques opérationnelles et financières issues du PGS.

- A-01-07 : Mettre en œuvre et suivre dans les centres ciblés les accords de subsides au bénéfice de l'amélioration de la qualité des formations (et de l'amélioration du fonctionnement de centres, l'insertion socioprofessionnelle, et l'entretien - maintenance du patrimoine)

*Convention de subsides avec les CEMs*

Les activités prioritaires à financer sont choisies dans les 4 axes principaux du cadre logique des centres (fonctionnement administratif/pilotage, dispenser les formations en classes et ateliers, insertion socio-professionnelle, entretien et maintenance) et en lien avec leur PAO. Les UAP (cf. activité suivante) sont également financées via les CSUB (au départ sous forme d'avenant à la CSUB existante, mais seront intégrées dorénavant). L'exercice réalisé sur les filières à appuyer dans chaque centre (cf. point 2.1.1) sera déterminant dans le plan d'action et budget des CSUB. Le volume d'appui aux centres au travers des CSUB sera dégressif en 2<sup>e</sup> année, suivant la logique d'autonomisation financière à atteindre.

- A-01-09 : Mettre en œuvre la stratégie d'autonomisation des Centres définie dans les PS/PAO : développement des UAP (incl. développement de produits innovants)

« Les Unités d'Appui Pédagogique (UAP) adossées à chaque centre ont pour mission de permettre des mises en situation de travail et de pratique professionnelle au bénéfice des apprenants (approche pédagogique) tout en développant des activités économiques de nature à contribuer à l'autofinancement des centres auxquels elles sont adossées (approche économique) ». Les UAP étant donc un moyen privilégié de contribuer à la

fois aux apprentissages, à l'insertion et à l'autonomisation financière des centres, un effort particulier a été effectué par le projet depuis le début de l'année 2019 pour concevoir, financer et appuyer (de 1 à 3) projets d'UAP dans chaque centre appuyé. Afin de matérialiser la double dimension des UAP (objectif de Production et objectif Pédagogique), nous utiliserons désormais le terme UA2P.

#### *Suivi de la capacité d'autofinancement des projets UA2P*

Cela concerne le suivi-évaluation de l'utilisation des fonds et la rentabilité des UA2Ps. L'autonomisation des centres ne pourra réussir que si la rentabilité des UA2Ps est garantie afin de substituer progressivement le financement des CSUB couvrant les frais de fonctionnement du centre, dont les consommables d'apprentissage dans les ateliers. La bonne utilisation du PGS-UAP sera l'outil privilégié de suivi.

#### *Formations techniques accompagnantes sur les projets UA2P et structuration de la cellule UA2P des CEMs*

Les projets d'UA2P financées par le projet depuis 2019 devaient en majorité avoir un aspect d'innovation dans les productions ou procédés de production. Des formations techniques ponctuelles en lien avec le produit ou un équipement spécifique à maîtriser sont prévues et continueront à accompagner le développement des UA2P.

Egalement l'opérationnalisation et la rentabilité des UA2P supposent des compétences en gestion/management (business plan, commercialisation,...) qui continueront à être renforcées en cohérence avec le type d'activités menées.

#### *Innovation sur les produits et développement de la qualité des produits*

L'innovation sur les produits peut être de plusieurs types : conception, procédé de fabrication, mise à l'échelle, commercialisation et marketing, intégration de savoir-faire de plusieurs filières (exemple : mobiliers mixtes métal-bois, intégration de cultures et TAA,...), amélioration de l'impact environnemental. Les appuis viendront soit de compétences internes au projet (personnel du R4 en particulier), soit de compétences de professionnels burundais contractés spécifiquement, ou de compétences venant de l'extérieur (par exemple via des organisations telles Ex-change). Si des opportunités pertinentes sont identifiées, des missions d'échanges d'expériences sur les stratégies de développement des UA2P pourraient aussi se faire vers d'autres centres de formation professionnelle.

Pour les produits appelés à rencontrer le consommateur urbain et à être commercialisés à la COLUCAAB à Bujumbura, une fois le standard de qualité atteint, le projet financera pendant une période de lancement le coût du transport des produits des CEM situés à l'intérieur du pays vers la COLUCAAB. Bien entendu certains produits (briques améliorées, produits alimentaires) resteront par leur nature davantage commercialisés dans le milieu environnant le centre.

- A-01-10 : Stimuler les apprentissages inter-écoles sur des thématiques spécifiques et les synergies avec les autres interventions

#### *Apprentissages inter-écoles (peer to peer)*

Cette approche consiste, de par l'accompagnement rapproché, de détecter les domaines dans lesquels certains centres sont plus particulièrement performants, et d'en faire bénéficier leurs homologues des autres centres par des visites d'échanges et des formations/renforcements de capacités entre pairs. Ceci concernera différents

domaines, par exemple concernant la manipulation et maintenance des équipements modernes dont certains centres ne disposent pas encore de compétences techniques à leur utilisation.

#### *Synergie avec les autres programmes*

Selon le focus géographique concordant (Cibitoke et Kirundo), les synergies déjà existantes avec le PAIOSA sur la mécanisation agricole (outils agricoles fabriqués en filière soudure), seront élargies sur l'apprentissage dans les filières agri-élevage et TAA.

### **3.3.2 Résultat 2: La qualité de la formation et la performance sont améliorées**

Depuis la réorientation d'oct. 2017, l'axe 2 d'ACFPT a finalisé et fait valider, la conception (compétences, matières, profils d'entrées et de sorties, et de leurs découpages pédagogiques), et les référentiels métier-compétences / formation-évaluation et fiches techniques, pour 20 métiers enseignés dans les CEM. Ce sont 20 curricula en adéquation formation-emploi qui ont été proposés à destination des programmes CEM.

Ce travail a permis de déboucher également sur des premières expériences de modélisations (en cours) de formations modulaires de courtes durées et/ou de formations en alternance sur des compétences complémentaires attrayantes dans le contexte socioéconomique où elles sont proposées (par exemple : broderie, soudure Mig-Mag).

- A-02-04 : Pour chaque filière, appuyer des 'centres exemplaires' pour assumer le rôle des 'centres de référence'

*Appuyer des centres de formation pour devenir centres de référence pour les différents métiers du bâtiment*

Le projet a construit 5 structures didactiques pour l'apprentissage des filières BTP, qui ne sont pas suffisamment exploitées actuellement. Un travail sur un manuel d'utilisation de la structure didactique est en cours (nov. 2019) pour mettre en pratique les formations en synergie inter-métiers.

L'activité consiste à valoriser la proposition d'ACFPT en terme de structures didactiques pour les CEM qui offrent en plus de la filière maçonnerie, celles (ou certaines de celles parmi) menuiserie / soudure / plomberie / électricité, afin de mettre en œuvre les synergies en chantier pour tout ou partie de ces différents métiers. Par l'intégration de ces différents métiers sur une même structure, les centres concernés évolueront en centres de référence de formation en Bâtiment.

Outre les formations et le coaching des formateurs CEM sur les principes et pratiques de la formation inter métier, deux nouvelles structures seront construites à Muramvya et à Bwoga, pour les centres qui dispensent une formation en BTP et qui ne la possédaient pas encore (budget de construction repris dans le R4).

- A-02-05 : Mettre en place un dispositif d'accompagnement rapproché au bénéfice des CEM

Cette activité reprend les ressources humaines en charge de l'Axe Qualité. Contrairement à la phase initiale d'ACFPT, le focus en termes de temps et de compétences de cette équipe, doit basculer de la conception vers l'accompagnement et

le renforcement des capacités (techniques mais surtout pédagogiques) des formateurs à la base (dans les centres de formation).

Ainsi l'Assistance Technique Internationale se concentrera désormais sur la mise en place et le suivi des activités de renforcement des compétences des formateurs.

Un ATN sera affecté spécialement sur le renforcement des compétences des formateurs, et un autre ATN sera affecté sur le suivi des activités relatives aux nouveaux outils de TICE (cf. résultat 5). Le renforcement des capacités pédagogiques des formateurs sera suivi sur terrain par 4 Coachs locaux (selon la même répartition géographique que les ATR mentionnés au R1) sur base de missions régulières (à 50% du temps) parmi les conseillers partenaires sélectionnés au sein de la DGEMFP.

- A-02-06 : Améliorer les supports didactiques et renforcer les capacités pédagogiques des formateurs

*Formation in situ des formateurs en didactique (exploitation des référentiels de formation) et formation continue en pédagogie active (approche, attitudes, gestes professionnels)*

L'équipe mentionnée ci-dessus (ATI, ATN renforcement de capacités, et 4 coachs locaux) devra mettre en place le système de formation continue/renforcement des compétences des formateurs des CEM appuyés.

Ce système veillera notamment au suivi et au coaching des activités pédao-didactiques suivantes :

- Début et fin de CEM / déroulement des réunions pédagogiques d'entrée et de clôture
- En cours de CEM / déroulement des réunions pédagogiques de début d'étape de formation
- Suivi des découpages pédagogiques et mise en œuvre curriculaire
- Utilisation appropriée (et disponibilité) des manuels et fiches techniques
- Suivis et remédiations enseignantes des évaluations formatives
- Suivis et remédiations enseignantes des évaluations certificatives
- Adéquation des intrants et autres consommables aux déroulements des formations et des évaluations
- Écoute et remontée vers le pilotage des besoins détecté sur le terrain.

Après observation et suivi des formateurs sur terrain dans les CEM, une mise en œuvre des remédiations pertinentes sera proposée selon les besoins de renforcement identifiés chez les formateurs. Ainsi, des formations pédagogiques ciblées seront dispensées, par exemple sur les sujets suivants : Formation sur l'APC / - Mise en œuvre des curricula / Dynamiques de formation en pédagogie des grands groupes et dynamique - production – évaluation – accès à la profession et dynamiques de travail en sous-groupes ou coopératives d'apprenants / - Évaluation et remédiations /- Gestion dynamique des stages / Gestion et évaluation des besoins en consommables et intrants selon approche programme et selon approche modulaire, gestion des stocks/...

- A-02-07 : Expérimenter et capitaliser des modalités de mise en œuvre de l'offre de formation, renforcer les capacités techniques des formateurs

*Formations techniques continues, ciblées et contextualisées*

Cette activité vise à renforcer les compétences techniques des formateurs sur des compétences techniques liées aux curricula sur les métiers enseignés et appuyés par le projet dans les CEM ciblés. L'option retenue est de favoriser le renforcement des compétences sur une partie des gestes techniques de 2 métiers par CEM. Ces formations seront mutualisées inter CEM, et seront organisées par l'ATN en charge et suivies par les 4 Coachs locaux, appuyés de préférence par un binôme de professionnel/concepteur du métier à identifier selon les filières appuyées.

### **3.3.3 Résultat 3: Différents mécanismes et modèles d'insertion sont développés, testés et appropriés**

- A-03-04 : Appuyer le développement de capacités d'entrepreneuriat (et stimuler l'employabilité des lauréats)

*Bourses de stage des lauréats CEM (stages d'insertion, en alternance et renforcement des capacités dont chantiers-formation et production)*

Les lauréats issus des CEM appuyés sont accompagnés via la systématisation du stage pour une période de 3 mois maximum. Sur la base d'une planification semestrielle, chaque CEM soumet sa requête de financement des stages prévus au projet ACFPT pour approbation. Une allocation/bourse au stage (3000 FBU/jour) est ainsi prévue et financée pour chaque stagiaire. Un système d'épargne de la moitié de la bourse soit 1.500 BIF par jour, retenu à la source a été instauré, permettant aux stagiaires d'avoir un petit capital de démarrage de leurs projets à la fin du stage. Près de 1000 à 1500 stages continueront d'être activés chaque année.

*Stimulation de l'emploi-salarié des lauréats*

L'équipe poursuivra les efforts pour nouer des partenariats qui seront bénéfiques aux Centres en général mais aux lauréats en particulier en matière d'opportunité d'emplois. Avec au départ un partenariat avec la Chambre représentant les Artisans, l'implication et la contribution des autres Chambres sectorielles (BTP, Hôtellerie-Tourisme, Agri business) de la CFCIB, les efforts d'insertion (stages et emplois) des jeunes lauréats seront continués et accentués.

*Stimulation de l'auto-emploi et des coopératives de lauréats entrepreneurs*

La stratégie envisagée consiste à valoriser la 3<sup>ème</sup> période « Entrepreneuriat » prévue dans les curricula (R2) pour inciter et stimuler les apprenants qui auront terminé les deux premières périodes à développer des projets communs et s'organiser en Coopératives d'Entrepreneur(e)s. Avec les Cellules insertion des Centres appuyés, le projet soutiendra techniquement et financièrement les meilleures initiatives développées pour un groupe de 3 à 5 lauréats (via les équipements donnés en leasing, et le financement des projets).

- A-03-06 : Accompagner le développement des mécanismes et modèles d'insertion et de financement complémentaire

Cette activité reprend la prise en charge des 2 personnels du projet chargés spécifiquement de l'insertion à savoir :

- un ATN – Expert(e) en adéquation formation-emploi, responsable de la coordination, du suivi-évaluation et du reporting de l’Axe Insertion avec un focus particulier sur le partenariat public-privé et avec le secteur privé (Chambres Sectorielles et la COLUCAAB).
  - une Chargée du Stage, AGR et Leasing, qui assure l’appui, l’accompagnement, le coaching des Cellules d’Insertion et le monitoring intégré des stages et du processus leasing.
- A-03-07 : Appuyer la diffusion et la mise en place des bonnes pratiques d’insertion

*Formation continue et renforcement des capacités des Cellules Insertion*

La planification, l’accompagnement, le suivi et l’évaluation de l’ensemble des mécanismes d’insertion socio-professionnelle sont assurés par les cellules Insertion adossées à chaque CEM appuyé. Celles-ci jouent le rôle de coach mais aussi d’interface entre les lauréats et les entreprises/Artisans.

Les frais de suivi (communication et déplacement) des Cellules d’Insertion sont programmés et budgétisés au prorata des stagiaires accompagnés à travers les Conventions de Subsidés de chaque CEM. Le renforcement des agents en place dans les techniques d’accompagnement et de suivi des projets personnels et professionnels des futurs lauréats sera poursuivi. En synergie avec l’axe qualité (R2), les cellules insertion seront également coachées en pratiques pédagogiques et didactiques en entrepreneuriat.

*Accompagnement de la mise en œuvre et de l’appropriation du mécanisme Leasing*

Le dispositif de Leasing (location d’équipements avec option d’achat) est expérimenté depuis 2016 dans les Centres appuyés. Une formation-continue et une mise à niveau des Cellules Insertion sur les différents outils d’accompagnement du processus sont toujours nécessaires. Lesdits outils seront également revisités et adaptés à l’évolution des besoins dans les Centres et au regard de certaines réussites constatées. Cela pourrait consister à mettre en place un système plus incitatif et/ou de discrimination positive pour les associations de lauréats (leasing collectif ou atelier incubateur) ; pour les filières à succès ou innovantes.

Un accent particulier sera également porté sur le renforcement du système de recouvrement des équipements Leasing actuellement mis en location-achat par les CEM appuyés. Une Stratégie de réinvestissement des fonds-leasing constitué depuis 2016 par chacun CEM devra en découler. L’équipe du Résultat 3, appuyé par le Pool Insertion du Ministère partenaire faciliteront la pérennisation du mécanisme.

*Expérimentation de mécanismes de financement numérisés dans les Centres (mobile money, etc.)*

La mise en place des canaux de paiement par mobile money s’avère pertinente et encore plus accessible et pratique que d’utiliser les institutions de microfinance. Ce canal permettra de faciliter voire simplifier un ensemble de mouvements financiers effectués par le projet envers ses bénéficiaires mais aussi entre les bénéficiaires eux-mêmes

- Facilitation et fluidification des transferts et retrait des bourses de stages directement dans les CEM et chez différents agents ;
- Paiement du minerval ;

- Facilitation du paiement des produits issus des UA2P achetés grâce mobile money ;
- Facilitation des transferts d'argent issus de la vente des produits à la COLUCAAB.
- Achat/transfert d'unités téléphoniques et achat d'unités Cash power.

De plus, l'expérimentation des services Mobile Money en tant qu'opérateur peut permettre aux Centres d'offrir des services qui généreront des revenus durables grâce aux commissions sur les transactions opérées et donc de contribuer à l'autonomisation financière des CEM.

*Actualisation, harmonisation, capitalisation et transfert des outils de suivi et mécanismes d'Insertion :*

L'équipe veillera à l'harmonisation et l'actualisation de différents outils d'insertion. Etant donné que le Progiciel de Gestion Scolaire assure désormais un management global du Centre, le mode opératoire des Cellules Insertion se verra donc ajusté, adapté et mis au diapason des autres départements du Centre (Direction, Formation, Production, etc.). Les outils de suivi serviront également à la collecte et à l'analyse périodique (trimestre) des différents indicateurs pour une consolidation chaque fin d'année.

- A-03-08 : Renforcer le partenariat public-privé et avec le secteur privé (en particulier avec le consortium de 5 chambres de la CFCIB)

*Renforcement de l'approche qualité et de la commercialisation des produits via la COLUCAAB*

L'implantation commerciale de la COLUCAAB (Coopérative Lumières des Centres de formation, Artisans et Artistes du Burundi) est la résultante d'un partenariat public-privé soutenu par le projet ACFPT, qui a financé la réhabilitation, l'équipement des lieux et la structuration de la coopérative. Aujourd'hui, ladite Coopérative fonctionne à plein régime et gagne chaque jour en notoriété et en autonomie. Cependant, il reste certains défis à relever : D'une part, les Centres de formation associés à cette coopérative peinent à y faire parvenir des produits de qualité et suffisamment compétitifs à ceux des artisans (cf. A-01-09). D'autre part, pour l'un comme pour l'autre (Centres et Artisans), les aspects de marketing doivent encore être renforcés. Des appuis ponctuels vont dès lors se poursuivre, notamment sur le processus de labélisation et de certification de la qualité des produits vendus. L'espace externe comme interne seront valorisés à chaque opportunité, comme par les Concours (cf. Résultat 5 infra) et les foires qui y seront organisées.

*Mise en œuvre du plan d'action Adéquation formation-emploi par les 5 Chambres de la CFCIB impliqués dans l'EMFTP*

Les expériences pilotes (partenariat projet ACFPT avec la CHASAA) ont abouti à des résultats probants, d'où la volonté d'élargir ce partenariat aux autres chambres de la CFCIB regroupant des acteurs économiques exerçant des métiers en lien avec les filières de formation de l'EMFP. Il s'agit des Chambres Sectorielles suivantes :

- 1) Chambre CHASAA (Chambre Sectorielle Art et Artisanat) ;
- 2) Chambre HTB (Hôtellerie et Tourisme au Burundi) ;
- 3) Chambre BTP (Bâtiments-Travaux Publics) ;
- 4) Chambre Agri-business ;

5) Chambre transversale AFAB (Association des Femmes Entrepreneurs du Burundi).

Les cinq chambres ont conclu un mémorandum d'entente en vue d'une gestion commune et concertée des mécanismes et outils de valorisation des compétences, des stages et d'insertion professionnelle des lauréats de l'EMFTP en les adossant aux opérateurs économiques de leurs chambres sectorielles respectives.

Le Consortium des 5 Chambres sectorielles a soumis une demande d'Expertise au programme VET Toolbox co-financé par l'Union Européenne et mis en œuvre par différentes Agences dont Enabel. Les tâches visées et les compétences à développer sont articulées autour de 3 axes principaux : (1) Opérationnalisation d'une Plateforme de Partenariat Public-Privé (PPP) pour l'adéquation formation-emploi ; (2) Renforcement des capacités des opérateurs économiques (membres actifs des Chambres) et des lauréats de l'EMFTP et (3) Attitude proactive à la Construction d'un cadre sectoriel de qualification et de certification des compétences.

L'expertise mobilisée fournira les inputs (expertise et formation) nécessaires, qui seront traduits en Plan d'action permettant au Consortium d'exécuter à court, moyen et long terme les tâches identifiées. Moyennant une bonne avancée de ce plan d'action et des conditions préalables, le projet envisage de soutenir la mise en œuvre de ce Plan d'action sous forme de CSUB.

La COLUCAAB pourra abriter les foires co-organisées entre le Consortium des 5 Chambres sectorielles pour renforcer l'adéquation formation-emploi aux yeux des jeunes burundais et des potentiels employeurs/entrepreneurs. Ce sera aussi l'occasion de mettre en avant voire de primer les métiers-porteurs, les meilleurs produits et les récentes innovations.

### **3.3.4 Résultat 4: La capacité d'accueil des CEM est améliorée dans les communes ciblées**

- A-04-06 : Les centres CEM/CFP ciblés sont étendus, aménagés, et/ou réhabilités, leurs équipements sont expertisés, augmentés, réparés et/ou remplacés

Selon l'analyse et l'évaluation actualisée des filières (cf. point 2.1.1) et une analyse rationnelle visant l'adéquation des infrastructures et des équipements avec le nombre d'apprenants, le projet prévoit de combler les besoins pertinents en infrastructures nouvelles ou à réhabiliter, ainsi qu'en équipements nouveaux ou réalloués dans les ateliers sous-équipés. Une stratégie d'intervention plus soutenable, ciblée et corrective par rapport aux investissements déjà engagés et en adéquation avec le ratio de la capacité d'accueil des ateliers des centres est adoptée.

- A-04-07 : L'entretien et la maintenance des infrastructures et équipements des centres CEM/CFP ciblés sont appuyés.

#### *Maintenance préventive et curative des infrastructures/Equipements*

Selon une première évaluation du niveau de compétences et du profil du technicien de maintenance des centres, l'activité vise au renforcement des capacités et à l'application effective du processus d'entretien préventive et curative.

La stratégie de maintenance vise à ce que le technicien de maintenance du centre établisse et respecte un planning de révisions et d'entretien courant des équipements et des infrastructures pour effectuer un contrôle régulier qui permet d'éviter ou de

minimiser les pannes et les dégâts. En cas de dysfonctionnement ou de panne, il doit être capable de diagnostiquer et d'effectuer les petites réparations et de gérer les incidents de premier niveau. Il rend compte des travaux effectués et acquiert les bons réflexes pour utiliser les ressources internes au centre et pour utiliser un réseau préétabli de techniciens extérieurs ou les prestataires des contrats de maintenance pour les réparations plus pointues tels que les systèmes de sécurisation énergétique, les équipements informatiques et de production.

Cependant, pour assurer la fiabilité et la rentabilité de l'exploitation tout au long de sa durée de vie, un fond dédié à la maintenance préventive et curative devra être réservé dans le processus d'autofinancement des centres pour la période de l'après-projet. Enfin, l'encodage de l'état du patrimoine du CEM dans le PGS est suivi et accompagné.

- A-04-08 : Fournir les équipements complémentaires HSE dans les ateliers à risque

*Mettre en application les normes HSE dans les CEM*

Cette nouvelle activité vise à accompagner la mise en application effective des normes d'hygiène et de sécurité, dont les manuels sont développés dans la phase actuelle du projet, et cela avec une attention spécifique sur les ateliers à risque (ateliers disposant de machines-outils dangereux, et ateliers de TAA en ce qui concerne les normes d'hygiène).

Le projet prévoit ainsi de mettre à niveau les équipements de protection individuelle (EPI) afin de protéger l'apprenant et le formateur contre les risques susceptibles de menacer sa sécurité ou sa santé en situation de travail. Enfin, les signalétiques pertinentes et les consignes de sécurité et d'hygiène à respecter seront affichées systématiquement dans les ateliers concernés.

- A-04-09 : Evaluer et réaliser davantage de chantiers formations en faveur des centres ciblés

Les chantiers-formations visent à réaliser des infrastructures (constructions, réhabilitations, extensions) utiles aux centres de formation avec des lauréats issus de ce même centre comme main d'œuvre encadré par un chef de chantier, et permettant ainsi à la fois d'effectuer des réalisations pertinentes pour les apprentissages et de donner une expérience d'insertion aux lauréats.

L'objectif est que les compétences des lauréats des filières BTP mis en situation concrète de travail sont augmentées, mais également que le centre s'approprie le dispositif du chantier école pour effectuer les travaux d'entretien de maintenance, voire pour réaliser les travaux d'amélioration de leur patrimoine. Après avoir effectué des chantiers-formations appuyés par le projet, le centre peut en réaliser d'autres en lien avec le mécanisme d'autofinancement.

Dans le cadre de cette prolongation, le projet effectuera une enquête et évaluation de l'expérience auprès des lauréats qui ont participé à l'un des 7 chantiers-formations déjà réalisés. Tenant compte des résultats de cette évaluation et des éventuelles améliorations à apporter au niveau des modalités d'exécution, le projet prévoit de réaliser davantage de chantiers-formation au bénéfice des centres appuyés.

- A-04-10 : Assistance technique Infrastructures et équipements

Cette activité vise la prise en charge de l'équipe spécialement affectée sur l'axe Accès :

- Un ATI, Expert en infrastructures et équipements, responsable de la coordination technique et financière du résultat, de la préparation et du suivi des travaux de construction, de l'amélioration du dispositif des chantiers formations, de l'allocation des équipements, du renforcement des capacités et de la mise en application effective des normes HSE, et du processus d'entretien préventive et curative. Il apportera également, une assistance technique transversale aux différents résultats du projet avec un focus particulier sur l'innovation des produits issus des UA2P (cf. A-01-09, §4) ; l'exploitation des structures didactiques pour les filières du bâtiment (cf. A-02-04) ; et l'utilisation des salles et des centres de ressources multimédias (cf. A-05-02 infra).
- Un Ingénieur - Expert en infrastructures et en supervision/contrôle qualité des travaux de construction, qui assure une assistance à l'ATI pour la coordination des travaux et l'allocation des équipements, et pour toutes les activités spécifiques en appui technique transversal aux autres axes du projet. Il assure les supervisions et visites de contrôle régulières des travaux en cours et le rapportage et contribue au suivi/accompagnement de la formation des techniciens de maintenance des centres.

### **3.3.5 Résultat 5: L'attractivité de l'Enseignement des Métiers est renforcée par la digitalisation et la stimulation d'une culture basée sur les résultats**

- A-05-01 : Assurer la connectivité internet dans les CEM (prise en charge dégressive)

Actuellement, le projet a mis à la disposition des CEM appuyés une connexion internet haut débit pour permettre aux bénéficiaires d'être accompagnés et formés dans le domaine de la numérisation pour le développement (D4D) afin d'optimiser leur enseignement en apprentissage dans les filières porteuses. Plusieurs outils développés reposent partiellement sur Internet : le PGS (pour la synchronisation hebdomadaire vers le niveau central), les Koombooks (pour ajout de supports multimédias). La connexion internet est aussi indispensable pour optimiser l'exploitation du centre de ressource multimédia ou de la salle multimédia selon le cas (cf. infra).

Le projet poursuivra son appui mais avec une prise en charge dégressive dans les 13 CEM (considérant les services « commerciaux » des salles multimédias et la progression vers l'autonomie financière globale des centres), et en rationalisant la bande passante selon les besoins spécifiques des centres, afin de tendre vers un mécanisme d'autofinancement durable.

- A-05-02 : Optimiser l'utilisation des salles multimédias et CRM

Pour rappel, sur les 13 centres appuyés dans la phase actuelle, le projet ACFPT a aménagé une salle multimédia (à partir d'une salle existante) dans 10 d'entre eux, et 3 centres de ressources multimédias (bâtiment neuf) sont construits dans les autres (fin construction 02/2020).

La salle et le centre de ressources multimédias, est un espace unique au cœur du CEM qui valorise les projets de digitalisation en soutien à l'Enseignement des Métiers et à la Formation Professionnelle. La mise à disposition d'équipements technologiques et des outils digitaux dans le CRM et la salle multimédia doivent permettre aux centres bénéficiaires de saisir les opportunités du numérique pour améliorer ses fonctions et augmenter son attractivité. Toutes les fonctions (directeurs, gestionnaires, formateurs, apprenants, techniciens de maintenance...) sont appelés à utiliser l'informatique et l'internet.

L'organisation du centre de ressources multimédias en adéquation avec sa conception architecturale est régie par un règlement interne et un plan d'action opérationnel établi par les centres concernés dans la phase actuelle du projet. Selon le processus de développement potentiel du CRM, plusieurs fonctionnalités pourront lui être attribuées et l'appui du projet au cours des deux années additionnelles concentrera ses efforts sur leur mise en application progressive :

- Les fonctions éducatives–formatives et pédagogiques par l'intégration d'une nouvelle forme d'apprentissage (pédagogie active et créative) -cfr. A-05-03 ci-dessous-. Certains services (de type initiation ou démonstration) pourront également être offerts aux publics (enseignants et élèves) des autres écoles (principalement post-fondamentales ou dernier cycle du fondamental) de l'environnement du CEM.
  - Les fonctions de promotion de l'établissement afin d'élargir sa notoriété (e-réputation) vis-à-vis de ses partenaires potentiels (entreprises, artisans, individus, parents d'apprenants, partenaires publics, etc...).
  - Les fonctions commerciales et entrepreneuriales du centre par l'offre de service rémunérée de formations continues en TIC/TICE (certificat d'aptitude), la mise à disposition d'un cyberspace de communication internet payante, la promotion commerciale et tarifaire des produits fabriqués par le centre, la location de l'espace pour des Visio conférences, des ateliers éducatifs ou des séminaires.
- A-05-03 : Enrichir les contenus de formation à l'aide des NTICE (Koombooks, VPI, Capsules vidéos, Plate-forme)

Cette activité regroupe l'optimisation de l'exploitation et le développement des contenus de plusieurs innovations déjà entamées depuis la réorientation de 10/2017 en matière d'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Enseignement (TICE).

*Optimisation de l'utilisation des Koombooks : Connaître, savoir utiliser et alimenter une bibliothèque numérique et acquisition*

La bibliothèque numérique (en l'occurrence le Koombook de BSF) est un outil efficace et efficient qui peut pallier aux manques criants de matériels pédagogiques (ouvrages, films, etc.) En plus de permettre la mise à disposition d'importantes ressources, elle permet d'y « déposer » toutes les ressources, manuels, etc. créés par les concepteurs. À moyen – court terme une banque de données essentielles sera au service de la pérennisation des activités engendrées par le projet. Dans le cadre de la prolongation, l'activité consiste à continuer à coacher les formateurs à une meilleure exploitation des Koombooks et à enrichir les contenus disponibles.

*Optimiser l'utilisation des VPI : Connaître, savoir utiliser et alimenter en contenu un Vidéoprojecteur Interactif*

Les VPI sont les outils de formations interactives d'aujourd'hui en Europe et de demain au Burundi. Afin d'anticiper, petit à petit et à la mesure du projet, la réduction du GAP technologique existant, il s'agit donc d'optimiser l'utilisation des VPI déjà fournis (formation tant à leur utilisation qu'à la production didactique de séquence de cours interactives pour les formateurs des CEM); et si les conditions le permettent (évaluation de l'infrastructure et du niveau des formateurs) de compléter le nombre de centres exploitant le VPI dans les salles multimédias. Les activités de formation et de

développement de contenu seront appuyées par un prestataire ou partenaire extérieur (consultance ou ONG spécialisée en formation sur les NTIC).

*Créer des outils de formation-capsule vidéo pour proposer et pérenniser une offre de formation continue à distance enrichie*

Une première expérience de conceptualisation et de création de capsules vidéo (petit film didactique de formation sur les postures des enseignants et deux sur des gestes complexes en EMTFP (un en menuiserie, un autre en soudure à l'arc) a eu lieu en octobre 2019 en partenariat avec le PAORC-FE.

Cette expérience pourra être capitalisée afin d'agrandir le périmètre d'intervention d'auto formation par capsule, au bénéfice des formateurs des CEM, et pourra concerner autant les aspects pédagogiques et que techniques. Un nombre, à déterminer, de capsules vidéo seront réalisées dans ce cadre. Ces capsules pourront être diffusées largement via les bibliothèques numériques et la plate-forme/application visée au point suivant le cas échéant.

*Diffuser les curricula et supports de formation via une plateforme ou application*

Afin de faire bénéficier les formateurs des CEM non-appuyés par le projet ACFPT, des curricula et supports développés, une diffusion sera réalisée via une plate-forme internet ou une application de type Android.

- A-05-04 : Organiser des concours pour apprenants et lauréats (meilleurs produits + meilleur projet d'insertion)

Dans la lignée de l'orientation stratégique 2.3.4 (améliorer l'attractivité et la valorisation des métiers « manuels »), des concours pour apprenants et lauréats seront organisés pour stimuler une culture basée sur la qualité des produits et services vis à vis des bénéficiaires, et donner de la fierté à l'apprentissage des métiers de niveau CEM.

Les concours sont envisagés sur plusieurs catégories:

- Meilleur produit par filière Inter-CEM
- Meilleur entrepreneur/coopérative de lauréats Inter-CEM
- Concours thématique (exemple : genre : valorisation des filles dans les filières techniques ; environnement : meilleure innovation avec impact environnemental).

Le prix sera, selon le cas un forfait pour des équipements correspondants aux métiers, ou le financement du projet d'insertion présenté par les lauréats. L'espace externe et interne de la COLUCAAB servira de lieu pour l'événement.

Le projet pourrait faire appel à un expert de « Worldskills », un organisme mondialement connu et organisant des sortes « Olympiade des métiers » au niveau national et international ; ainsi que chercher des sponsors privés et nouer des synergies avec d'autres Bailleurs exerçant dans le même domaine.

- A-05-05 : Renforcer la communication (genre, entrepreneuriat féminin, environnement, portes ouvertes, foires, capitalisation)

Le projet va renforcer la communication, et plus spécifiquement la Communication pour le développement (C4D). Des efforts seront consentis pour mettre en avant les acquis et bonnes pratiques notamment sur les points suivants :

- Success stories sur les bénéficiaires (valorisant l'EM et l'insertion réussie en emploi-salarié et auto-emploi) ;
  - Catalogue des offres de services des CEM, et appui à l'organisation des journées portes ouvertes des CEM (notamment pour attirer les inscriptions) ;
  - Reportage photos/vidéos sur des actions innovantes et de capitalisation du projet (concours/compétition, PGS, production innovante, chantier-école, événement inaugural, etc.).
  - Thèmes transversaux, le genre/entrepreneuriat féminin et l'environnement).
- A-05-06 : RH appels à projets et communication

Un agent (à mi-temps, partagé avec d'autres interventions Enabel au Burundi) sera recruté pour prendre en charge la communication et l'organisation des concours mentionnés ci-dessus.

### 3.4 Cadre logique et ligne de base

Voir la Matrice de Suivi & Evaluation en **Annexe 7.1**.

### 3.5 Bénéficiaires

Les bénéficiaires directs sont :

- Les apprenants et lauréats des centres appuyés : si les apprenants du cycle CEM sont directement appuyés dans leur formation (consommables, manuels, renforcement des formateurs), les apprenants du cycle CFP dans les établissements CFP/CEM appuyés sont également des bénéficiaires directs car ils bénéficient de la mise à niveau des ateliers et des appuis généraux à la bonne gestion et autonomisation du centre. Le nombre d'effectif est cumulatif avec chaque rentrée scolaire et durable vu que les futurs entrants bénéficieront également de la mise à niveau des centres. Lors de l'année scolaire 2018-2019, cela concernait sur les 13 centres appuyés, un total de 2549 élèves :
  - 1.376 pour le cycle CEM (dont 54% de filles) ;
  - 1.173 pour le cycle CFP (dont 31% de filles).
- Les formateurs (soit 315 formateurs pour l'année scolaire 2018-2019) et les autres personnels des CEM appuyés.
- Les différents acteurs impliqués dans les mécanismes d'insertion (artisans, chambres de la CFCIB).

Les bénéficiaires indirects comprennent :

- Les personnels/fonctionnaires de la DGEMFP, impliqués dans plusieurs résultats du projet, surtout dans l'axe Qualité se faisant de facto avec les instances habilitées à concevoir et valider les programmes de formation.
- Tous les autres CEM du pays via la conception des curricula et programmes qui bénéficient à l'ensemble des centres du pays.
- Les artisans, organisations du secteur privé et clients impliqués dans les UA2P.
- Les parents et familles des apprenants et lauréats soutenus.

### **3.6 Localisation**

Comme expliqué au chapitre 1.2, la localisation des centres de formation appuyés n'a pas suivi une logique géographique, mais bien une logique de potentiel et de performance (cf. carte au 1.2.2).

### **3.7 Durée**

Le projet ACFPT actuel a une durée opérationnelle allant jusqu'en juin 2020 (et la Convention Spécifique expire le 21/10/20). La prolongation de la convention spécifique s'étend jusqu'au 30/06/2022.

## 4 Ressources

### 4.1 Ressources humaines

Volet/Résultat du CL	Description de fonction	Rôle
<b>Equipe technique et de coordination</b>		
Z	1 Intervention Manager International – Coordinateur (*)	Coordination journalière de l'intervention, Encadrement des responsables d'Axes, Planification technique et financière globale, Suivi-évaluation, rapportage, capitalisation et clôture, relations avec les partenaires extérieurs et participation aux groupes sectoriels/thématiques.
R1	1 ATN Expert Pilotage (*)	Responsable de la planification et du suivi-évaluation des activités de l'Axe Pilotage. Il coordonne les 4 ATR (ci-dessous), donne une guidance quant au suivi des performances techniques et financières des centres appuyés, inclus les UA2P.
	4 ATR/Accompagnateurs régionaux (*)	Chargés du suivi-accompagnement et coaching des centres dans le processus d'autonomisation financière et organisationnelle, inclus la supervision technique de l'ensemble des activités couvertes par les CSUB avec les centres, et le développement et suivi des UA2P. Les 4 ATR sont répartis sur une base géographique stable (3 à 4 centres chacun).
	1 Financial Officer (*)	Chargé spécifiquement du suivi, contrôle et coaching des aspects financiers des CSUB pour l'ensemble des centres appuyés
R2	1 ATI Expert Pédagogue (**)	Responsable de la planification et du suivi-évaluation des activités de l'Axe Qualité avec un focus particulier sur : <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'organisation du système de renforcement des capacités des formateurs</li> <li>- Le pilotage des activités relatives au développement des ressources NTICE (R5)</li> </ul>
	2 ATN/Experts pédagogiques (**)	Le premier ATN sera affecté spécialement sur la mise en œuvre du renforcement des compétences (pédagogiques et techniques) des formateurs. Le second ATN sera affecté sur le suivi des activités concernant les nouveaux outils de TICE (R5).
R3	1 ATN Expert en adéquation formation-emploi (*)	Responsable de la planification et du suivi-évaluation des activités de l'Axe Insertion avec un focus particulier sur le partenariat public-privé et avec le secteur privé (Chambres Sectorielles et COLUCAAB).

	1 Chargé du Stage, AGR et Leasing (*)	Appui, accompagnement, et coaching des Cellules d'Insertion ; monitoring intégré des stages et du processus leasing.
R4	1 ATI Expert Infrastructures et équipements (Ingénieur/Architecte) (*)	Responsable de la planification et mise en œuvre des activités du R4 (inclus la mise en application des normes HSE, le renforcement des capacités à l'entretien maintenance), et assistance technique transversale aux autres axes avec un focus particulier sur l'innovation des produits issus des UA2P, l'utilisation des structures didactiques dans le cadre de l'apprentissage des filières BTP, et l'exploitation des centres de ressources Multimédias.
	1 Ingénieur, Expert en infrastructures et supervision des travaux (*)	Assiste l'ATI dans la mise en œuvre des activités du R4 et sera responsable en particulier du contrôle –qualité des constructions, et du suivi-accompagnement du processus d'entretien préventive et curative.
R5	1 ATN Communication (**) (à mi-temps, partagé avec d'autres interventions)	Chargé de la communication, en support aux différents résultats du projet et aux thèmes transversaux + organisation des concours sous le R5
<b>Equipe de gestion administrative et financière</b>		
Z	Equipe Administration, Finances, et Contractualisation (*)	Depuis début 2019, les services administratifs, financiers et contractualisation (inclus logistique, chauffeurs, et ICT) sont mutualisés entre les projets Enabel. Des personnes de ces différents services de support (dont un RAFI et un Expert contractualisation international) sont donc affectées en général à temps partiel sur le projet ACFPT.

(\*) : poste existant

(\*\*) : nouveau poste

## 4.2 Ressources financières

Un budget détaillé se trouve en **Annexe 7.2**.

## 5 Modalités de mise en œuvre

### 5.1 Gouvernance

La gestion et le pilotage du programme restent inchangés..

Afin de renforcer les mécanismes d'échanges techniques réguliers et de partage d'information de suivi avec les cadres du Ministère de l'Education et de la Formation Professionnelle et Technique et autres partenaires, Enabel maintiendra la tenue des réunions semestrielles des Comités de Concertation Technique. Ces comités constituent en effet des espaces privilégiés qui continueront d'être mis à profit pour des échanges d'information sur la situation en cours, la planification opérationnelle, le suivi d'état d'avancement des travaux d'infrastructures, les prévisions de recrutement de personnel, les succès et les défis rencontrés par le programme. L'organisation de descentes conjointes sur le terrain sera considérée en fonction des besoins.

### 5.2 Subsidés et partenariats

Dans le cadre de l'exécution de la prolongation, il est envisagé de conclure des conventions de subsidés avec les organisations suivantes (liste potentielle et non-exhaustive) :

- Avec les CEM/CFP à appuyer : ils sont les principales cibles et bénéficiaires du projet et les CSUB sont à la fois un moyen d'exécuter les formations au profit des bénéficiaires finaux (apprenants), et de progresser en terme de performance, de gestion financière rigoureuse, et d'autonomie financière via les UA2P.
- Avec les chambres sectorielles de la CFCIB dans le cadre de l'Axe Insertion, soit individuellement, soit via le consortium des 5 chambres constitué récemment (cf. Résultat 3, A-03-08)
- Avec de possibles ONG/ASBL impliquées dans la formation professionnelle ou dans le domaine de la formation spécialisée, et en particulier dans la formation aux NTICE. Nous pensons notamment à l'ONG Bibliothèques Sans Frontières (BSF) et à l'ASBL Burundi Formation.

Des partenariats sont envisagés avec des organisations spécialisées dans certains domaines d'activités repris dans le présent DTF. Par exemple : les ONG Ex-change (pour l'innovation sur les métiers et les produits, l'accompagnement d'UA2P spécifiques) ; l'organisation Worldskills (organisation de concours sur les métiers).

### 5.3 Suivi des résultats et rapportage

Le suivi technique et financier courant de la mise en œuvre sera réalisé, selon le système de suivi interne technique et financier d'Enabel (transition de l'outil « MONOP- Monitoring Opérationnel » vers les nouveaux outils utilisant les applications « PILOT » et « UBW »). Sur cette base, l'équipe d'intervention procédera à une mise à jour complète de ces outils conformément à la politique de suivi d'Enabel (transition de la périodicité trimestrielle vers une périodicité semestrielle -en janvier et août-).

Un rapport de résultats annuel et un rapport final seront réalisés conformément aux obligations du Contrat de Gestion Enabel. Chaque rapport rendra compte de la mise en œuvre, des difficultés rencontrées, des changements mis en place, ainsi que des résultats obtenus (réalisations et effets directs), mesurés par rapport aux indicateurs correspondants, en utilisant comme référence la matrice du cadre logique. Le rapport sera

présenté de manière à permettre le suivi des moyens envisagés et employés et des modalités budgétaires. Le rapport final, narratif et financier, couvrira toute la période de mise en œuvre du projet.

## **5.4 Evaluation et audit**

### **5.4.1 Evaluation**

Une évaluation finale de l'intervention est prévue. Les évaluations sont utilisées pour analyser, comprendre la performance, et réorienter les interventions afin d'atteindre l'objectif spécifique, de fournir les informations nécessaires à la prise de décisions stratégiques, et d'identifier les enseignements tirés.

### **5.4.2 Audit**

Un audit indépendant pourra être effectué durant la 2<sup>e</sup> année de cette prolongation conformément aux règles d'Enabel en la matière. L'audit vérifiera que les dépenses effectuées reflètent bien la réalité, sont exhaustives et ont été effectuées dans le respect des procédures.



## 6 Annexes

### 6.1 Cadre Logique / Matrice de Suivi & Evaluation

Indicateurs	Valeur Baseline 2014	Valeur 2017	Baseline /Valeur 2018	Cible finale 2022	Sources de vérification	Hypothèses
<b>Outcome/Objectif Spécifique : L'amélioration de l'accès, de la qualité, de l'insertion et de la gouvernance du sous-secteur FTP est consolidée</b>						
1. Nombres d'apprenants sur les 13 centres qui ont terminé leur parcours de formation CEM avec succès (Fille/Garçon) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nb entrants (F&amp;G) :</li> <li>- Nb de sortants certifiés (F &amp; G) :</li> <li>- Taux de réussite (%) :</li> </ul>	N/A	F = 463 / G = 458 Tot. = 921  F = 345 / G = 323 Tot. = 668  Tr = 72,5 %	F = 586 / G = 632 Tot. = 1218  F = 497 / G = 540 Tot. = 1037  Tr = 85,1 %	ND  ND  Tr = 90%	Base de données de centres + PGS	Calendrier scolaire harmonisé entre les centres  Conditions stables de sécurité pour l'apprentissage  Gestion maîtrisée des changements réglementaires du sous-secteur le cas échéant
2. Nombre de centres qui ont augmenté leur autonomie : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de centres qui améliorent leur performance globale de gestion : résultats atteints des Plans d'améliorations des performances (PAPerf)</li> <li>- Nombre de centres ayant mis en place un processus d'autonomisation à travers des UA2P performantes</li> <li>- Taux d'autonomisation financière (%) des centres</li> </ul>	Pas de Plans d'améliorations des performances  0	29 PAPerf + diagrammes radar commentés  0	13 PAPerf avec diagrammes radar commentés  7  0	Evaluation des résultats atteints sur 11 critères (côté de 0 à 4): en progression continue  13  <i>Taux calculé</i> ≥ 70 %	Matrice d'auto-évaluation des performances des centres (5 stades de développement)  Rapport du projet  Bilan et compte de résultats du centre à partir des différents modules du PGS	Respect des critères de l'auto-évaluation, régularité du suivi  Gestion transparente des finances du Centre  Bonne gouvernance et Stabilité du personnel clé
3. Nombre de centres appuyés qui mettent en œuvre les formations professionnelles niveau CEM sur base des curricula des filières prioritaires révisées en approche par compétences / OIF	0	0	12 curricula CEM pour 20 métiers, 1 module hygiène et sécurité	13 CEM pour 20 métiers, 1 hygiène et sécurité	Rapports du projet/supports de formations	N/A (déjà réalisé)
4. Nb d'ateliers qui ont un taux d'occupation d'apprenants "acceptable" : >= 10 et < 30 apprenants par atelier	N/A	N/A	28/58 <i>Soit 48%</i>	44/59 <i>Soit 75%</i>	Rapport de résultats du projet à partir de la base de données des centres	Résultat des mesures d'attractivité, de sensibilisation et de valorisation des filières à succès moyen et bas

Indicateurs	Valeur Baseline 2014	Valeur 2017	Baseline /Valeur 2018	Cible finale 2022	Sources de vérification	Hypothèses
<b>Output/ Résultat 1 : Les fonctions de gestion et de pilotage et le développement organisationnel des CEM sont renforcés</b>						
1. Un système de gestion scolaire performant et efficient dont le progiciel de gestion scolaire (PGS) est appliqué et suivi dans les centres ciblés	Existence de manuel de procédures sans outils de mise en œuvre et de suivi  Pas de PGS	10 rapports opérationnels et financiers annuels  PGS en cours de conception	13 rapports opérationnels et financiers annuels  PGS en cours d'implémentation dans les 13 centres	13 Suivis PS/PAO + Rapports et PAPERf  PGS mis en œuvre et utilisé à 100%	Rapport de résultat annuel & Rapports issus du PGS	Formation continue pour la bonne maîtrise, stabilité du personnel
2. Nombre de réunions de Comités de gestion (COGES) mis en place et opérationnels	Pas d'interaction entre les directions et les COGES	10 x 4 réunions aléatoires avec PV	12 x 4 réunions trimestrielles avec PV affichés	13 x 3 réunions trimestrielles avec PV COGES affichés	PV et feuilles de présence	Participation effective des différentes parties prenantes (parents, artisans, commune,...) dans le CoGes
3. Un plan stratégique permet la réalisation des planifications annuelles des établissements (dont conventions de subsides)	Pas de planification opérationnelle et financière	6 ateliers participatifs (PS/PAO)  10 CSUB engagées dont 7 CSUB validées  6 formations procédures CSUB	13 Ateliers participatifs et 13 PS/PAO finalisés et diffusés  6 AE (→ mai 2018) + 7 Avenants CSUB (→ mai 2018)  13 CSUB adossés sur les PAO (à partir de Juin 2018)	p.m. déjà réalisé : • 13 PS/PAO • 13 CSUB adossées sur PAO	Documents de CSUB	N.A. (car déjà réalisé)
4. Un plan de renforcement des capacités continu du personnel AdminFin est mis sur pied et un coaching de proximité permet d'accroître leurs performances	10 centres et 22 centres satellites	9 Ateliers / diagnostic, 3 ateliers AdminFin et formations actions (10 centres)	6 Ateliers et des formations-actions (coaching ATR) en mode continu (13 centres)  2 séminaires bilan Cellules Insertion & cellules UAP	RH AdminFin + autres personnels (responsables insertion, responsables UAP, technicien de maintenance et magasiniers) des 13 centres renforcés  Structuration organisationnelle des Cellules Insertion et UAP améliorée	Plan et rapports de formation continue + rapports de coaching des ATR  Evaluation des compétences acquises	Stabilité du personnel formé  Bonne gouvernance/ non-ingérence externe

Indicateurs	Valeur Baseline 2014	Valeur 2017	Baseline /Valeur 2018	Cible finale 2022	Sources de vérification	Hypothèses
5. Une stratégie d'autonomisation des 13 centres est mise en œuvre à travers le développement d'UAPs expérimentales	10 centres pilotes bénéficient de financement UAP (équipements et consommables) mais sans stratégie	10 centres pilotes bénéficient de financement UAP (équipements et consommables) mais sans stratégie	13 centres bénéficient de financement UAP dont 7 avec un début de processus d'autonomisation	13 centres bénéficiant de financement UAP : plusieurs UA2P fonctionnelles et rentables  Innovation dans les produits et progression de la commercialisation (via un plan marketing)	Résultats financiers issus du module UA2P du PGS  Plan marketing, progression des ventes vers la COLUCAAB notamment	Maîtrise du module du module UA2P du PGS  Assimilation et acceptation des changements/innovations par les producteurs et consommateurs
<b>Output/ Résultat 2 : La qualité et la performance des formations dispensées par les CEM sont améliorées</b>						
1. Nombre de formateurs dont les compétences pédagogiques et didactiques sont renforcées et mises en pratiques selon l'APC	Une offre de formation de 12 modules par filière	32 Directeurs techniques, 24 Directeurs, 274 formateurs formés  Un comité pédagogique est mis sur pied	- 137 Directeurs provinciaux et communaux formés au suivi des formations CEM  - 440 formateurs à la planification et à la gestion de la mise en œuvre l'APC  - 440 à l'évaluation et stage dans l'APC  - 119 des CEM formés sur l'hygiène et sécurité	- 137 Directeurs communaux et provinciaux, et 413 formateurs à la planification et gestion APC  - 250 formateurs CEM suivis par coaching continu ont renforcé leurs capacités pédagogiques et didactiques	Évaluations qualitatives par le projet de chaque participant en cours et en fin de parcours de renforcement des capacités  Auto-Evaluations par les formateurs de leur module de renforcement des capacités  Évaluation finale quantitative et qualitative de la répercussion des actions de renforcement des capacités au niveau de leurs formations	Recrutement/affectation de l'équipe dédiée  Evaluation des capacités pédagogiques initiales  Collaboration avec les formateurs/concepteurs de la DGEMFP
2. Nombre de formateurs dont les compétences techniques sont renforcées dans les filières appuyées	-	-	-	120 formateurs (à spécifier selon besoins de l'évaluation initiale au démarrage de la prolongation)	Évaluations qualitatives par le projet de chaque participant en fin de module de renforcement des capacités  Auto-Evaluations par les formateurs de leur module de renforcement des capacités  Évaluation finale quantitative et qualitative de la répercussion des actions de renforcement des capacités au niveau de leurs formations	Recrutement/affectation de l'équipe dédiée  Evaluation des capacités techniques initiales  Experts techniques identifiés pour chaque type de besoin
3. Nombre de curricula des filières prioritaires à destination des CEM révisés et mis en œuvre	Des modules de niveau CEM sans	Des offres de « formation « modulaire et flexible » selon une	20 référentiels mis en œuvre dans les CEM appuyés	Déjà réalisé  (20 référentiels mis en œuvre dans les CEM	Curricula composé de 3 manuels pour 20 métiers existants	N.A. (déjà réalisé)

Indicateurs	Valeur Baseline 2014	Valeur 2017	Baseline /Valeur 2018	Cible finale 2022	Sources de vérification	Hypothèses
	support pédagogique	approche métier		appuyés)		
<b>Output/ Résultat 3 : Les mécanismes et modèles d'insertion des lauréats sont développés, testés et appropriés par les CEM</b>						
1. Nombre de Cellules Insertion fonctionnelles	Mécanismes d'accompagnement peu formalisé	12 Cellules insertion accompagnées et équipées (Gihanga et Bubanza inclus)	15 (13 + Gihanga et Bubanza)	15 Cellules Insertion (déjà réalisé)	N.A. (déjà réalisé)	N.A. (déjà réalisé)
2. Nombre de bénéficiaires des différents mécanismes d'insertion : nombre de stagiaires (lauréats/apprenants) par an	391 lauréats	1035 lauréats	1131 lauréats	1400 Apprenants et lauréats stagiaires	Plan d'action et rapports de suivi stages des centres	Maintien de la période de stage dans le cursus, soit stage de formation ou d'insertion
3. Nombre de bénéficiaires du mécanisme leasing (lauréats et artisans) qui ont créé leur propre entreprise	0	430 (Lauréats et Artisans) 173 Projets communs	378 (Lauréats et Artisans) 112 Projets communs	1000 bénéficiaires (incl. Equipements Fonds de garantie) 230 Projets.	Rapports de suivi des cellules insertion/ base de données R3	Distribution effective des équipements Fonds de garantie selon modalités et centres bénéficiaires convenus initialement avec le Partenaire
4. Taux de remboursement (à jour) des équipements mis en Leasing par les preneurs (Lauréats/Artisans)	0	N/A	9 CEMs concernés 46,20 % en moyenne	100% des remboursements à jour	Rapports de suivi des cellules insertion/ base de données R3	Stabilité et sécurité, climat des affaires stable
5. Nombre d'entreprises/artisans actifs en PPP (Contractualisation d'au moins un stage de lauréats)	0	278 Artisans encadrant le stage	392 Artisans encadrant le stage	500 Artisans et entreprises	Rapports de suivi des cellules insertion/ base de données R3	Evaluation et révision des protocoles d'entente entre les CEM et artisans locaux
6. Nombre d'artisans actifs (CHASAA) dans le partenariat local pour l'insertion	82	3113	3502	5000 Artisans	Base de données /logiciel CHASAA	Continuité des activités et de la progression après la CSUB (autonomie effective)
7. Nombre d'espaces de commercialisation opérationnels des produits innovants	0 0	1 Implantation commerciale 5 Espaces commerciaux	1 Implantation commerciale 11 Espaces commerciaux	1 Implantation commerciale 15 Espaces commerciaux	Base de données CHASAA	Stabilité et sécurité, climat des affaires stable
8. Nombre de partenariats avec le secteur privé (autres chambres sectorielles de la CFCIB)	1	1	5	5 Chambres Partenaires du secteur privé impliquées dans l'insertion en lien avec le projet et/ou VET Toolbox	Convention basée sur le plan d'action des 5 Chambres (élaboré avec appui du VET Toolbox)	Formalisation de la coopération entre le projet et consortium des 5 chambres via CSUB

Indicateurs	Valeur Baseline 2014	Valeur 2017	Baseline /Valeur 2018	Cible finale 2022	Sources de vérification	Hypothèses
<b>Output/ Résultat 4 : La capacité d'accueil des CEM est améliorée dans les communes ciblées</b>						
1. Nombre de centres pour lesquels les filières prioritaires bénéficient d'une mise à niveau en termes d'infrastructures et d'équipements	4 CEM (valeur 2014)	4 CEM	Mise à niveau Infras : 10 CEM Mise à niveau équipements : 13 CEM (Nombre d'ateliers dont l'infra est mise à niveau : 10) (Nombre d'ateliers dont les équipements sont mis à niveau : 5) (Nombre d'ateliers à risque appliquant normes HSE : 0)	Mise à niveau Infras : 13 CEM Mise à niveau équipements : 13 CEM (Nombre d'ateliers dont l'infra est mise à niveau : 19) (Nombre d'ateliers dont les équipements sont mis à niveau : 35) (Nombre d'ateliers à risque appliquant normes HSE : 30)	PV de réceptions des travaux et équipements / Rapport de résultat annuel	Matériaux locaux et importés disponibles Marchés publics fructueux
2. Nombre de centres mis aux normes énergétiques et équipés en installation d'énergie renouvelable (ENR).	Centres mis aux normes : 0 Installations en ENR : 0	Centres mis aux normes : 0 Installations en ENR : 0	Centres mis aux normes : 13 Installations en ENR : 0	Centres mis aux normes : 13 Installations en ENR : 13	PV de réceptions des travaux et équipements / Rapport de résultat annuel	Formation et maintenance assurée pour les systèmes photovoltaïques
3. Les processus d'entretien et de maintenance préventives des infrastructures et équipements sont appliqués	Baseline 2013 Infrastructure	7 CEM ont un budget de maintenance via les CSUB	13 CEM ont un budget de maintenance via les CSUB	13 CEM appliquent la maintenance préventive et curative et utilisent leurs ressources propres	Module maintenance du PGS Fiches de suivi de maintenance à jour Interventions de prestataires extérieurs pour réparations	Formations dispensées et mises en pratique Autonomisation financière des centres (cf.Outcome)
4. Nombre de chantiers et nombre de lauréats ayant amélioré leurs compétences en BTP dans le cadre des chantiers-écoles		Chantier-formations : 2 Lauréats : 75	Chantier-formations : 5 Lauréats : 118	Chantier-formations : 11 Lauréats : 260	Infrastructures réalisées Listes de présences et rapports de fin de chantier	Identification des lauréats par les cellules insertion des centres Contractualisation chef de chantier/formateur par le projet
5. Nombre de centres bénéficiant de l'accès à l'eau potable (Regideso)	11	11	12	13	N.A. (terminé en 2019)	N.A. (terminé en 2019)
<b>Output/ Résultat 5 : L'attractivité de l'Enseignement des Métiers est renforcée par la digitalisation et le financement basé sur les résultats (RBF)</b>						

Indicateurs	Valeur Baseline 2014	Valeur 2017	Baseline /Valeur 2018	Cible finale 2022	Sources de vérification	Hypothèses
1. Nombre de services offerts en interne et en externe - par chaque CRM (4) - par salle multimedia (9)	-	-	0	Par CRM : - Min. 10 leçons numériques dispensées par an - Min. 2 offres de services pour les clients extérieurs  Par salle multimédia : - Exploitation par formateurs pour préparation des cours - Cyber-espace fonctionnel pour clients extérieurs	Rapports des ATR et des coachs locaux	Maintien de la connexion internet Maintenance et bonne gestion du matériel Règlement d'ordre intérieur établi pour chaque centre concerné
2. Taux d'utilisation des Koombooks dans les filières enseignées  Nombre de leçons par filière enseignées à l'aide du VPI (dans les 4 centres concernés)	-	-	Installation et formation aux Koombooks dans les 13 centres	Koombooks : 100% 2 leçons de formation numériques pour min. 10 métiers (2 x 10) conçues et enseignées	Rapports des ATR et coachs locaux  Supports des leçons, rapport des coachs locaux	Bonne gestion/sécurisation des matériels  Motivation à la transformation numérique
3. Taux de satisfaction des apprenants sur la valeur ajoutée des NTICE dans l'apprentissage	-	-	-	Min. 60%	Sondage sur un échantillon représentatif des filières et des outils	Niveau de formation et de conception mise en œuvre selon le planning
4. Promotion et valorisation des métiers enseignés : taux d'inscription spontanée (versus orientée)	Non mesuré	Non mesuré	Non mesuré	Taux mesuré en progression après chaque concours annuel	Fiche accompagnant l'inscription à remplir par l'apprenant	Inscriptions libres au niveau des centres et non imposées via DPE

## 6.2 Budget total adapté

BUDGET DE L'ACTION - BDI1307811				Budget initial (EUR)	Budget additionnel (EUR)	ANNEE 1 (2020)	ANNEE 2 (2021)	ANNEE 3 (2022)	Budget Total (EUR)	%
<b>A OS: L'amélioration de l'accès, de la qualité, de l'insertion et de la gouvernance du sous-secteur FTP est consolidée</b>				<b>5.057.500</b>	<b>4.022.750</b>	<b>1.425.149</b>	<b>2.143.164</b>	<b>454.437</b>	<b>9.080.250</b>	
<b>A 01 Résultat 1 : Les fonctions de gestion et de pilotage sont renforcées</b>				<b>1.398.000</b>	<b>841.000</b>	<b>352.654</b>	<b>377.231</b>	<b>111.115</b>	<b>2.239.000</b>	<b>20%</b>
A	01	03	Faciliter l'amélioration du pilotage par un accompagnement de qualité de longue durée	771.000	<b>280.000</b>	86.154	129.231	64.615	1.051.000	
A	01	04	Renforcer la gestion des centres ciblés par une dynamique d'équipe centrée sur l'amélioration des apprentissages (et par la mise en œuvre d'espaces de concertation/gestion partenariale avec l'ensemble des parties prenantes)	50.000	<b>130.000</b>	40.000	60.000	30.000	180.000	
A	01	05	Mettre en œuvre dans les centres ciblés un pilotage stratégique axé sur les résultats (incl. PGS)	114.000	<b>25.000</b>	15.000	10.000		139.000	
A	01	06	Assurer la mise en œuvre d'espaces de concertation/gestion partenariale avec l'ensemble des parties prenantes	12.000					12.000	
A	01	07	Mettre en œuvre et suivre dans les centres ciblés les accords de subsides au bénéfice de l'amélioration de la qualité des formations (et de l'amélioration du fonctionnement de centres, l'insertion socioprofessionnelle, et l'entretien - maintenance du patrimoine)	276.000	<b>202.000</b>	104.500	81.000	16.500	478.000	
A	01	08	Le concept de double vacation est développé et instauré	20.000					20.000	
A	01	09	Mettre en œuvre la stratégie d'autonomisation des Centres définie dans les PS/PAO : développement des UAP (incl. développement de produits innovants)	155.000	<b>179.000</b>	94.500	84.500		334.000	
A	01	10	Stimuler les apprentissages inter-écoles sur des thématiques spécifiques et les synergies avec les autres interventions	0	<b>25.000</b>	12.500	12.500		25.000	
<b>A 02 Résultat 2: La qualité de la formation et la performance sont améliorées</b>				<b>737.000</b>	<b>887.000</b>	<b>294.000</b>	<b>433.000</b>	<b>160.000</b>	<b>1.624.000</b>	<b>15%</b>
A	02	03	Introduire et tester une adaptation flexible de l'offre modulaire (développement de modules de spécialisation)	0					0	
A	02	04	Pour chaque filière, appuyer un des 'centres exemplaires' pour assumer le rôle des 'centres de référence'	0	<b>15.000</b>	10.000	5.000		15.000	
A	02	05	Mettre en place un dispositif d'accompagnement rapproché au bénéfice des CEM	254.000	<b>536.000</b>	134.000	268.000	134.000	790.000	
A	02	06	Améliorer les supports didactiques et renforcer les capacités pédagogiques des formateurs	255.000	<b>216.000</b>	95.000	95.000	26.000	471.000	
A	02	07	Expérimenter et capitaliser des modalités de mise en œuvre de l'offre de formation, renforcer les capacités techniques des formateurs	195.000	<b>120.000</b>	55.000	65.000		315.000	

BUDGET DE L'ACTION - BDI1307811				Budget initial (EUR)	Budget additionnel (EUR)	ANNEE 1 (2020)	ANNEE 2 (2021)	ANNEE 3 (2022)	Budget Total (EUR)	%
<b>A 03</b> <i>Résultat 3: Différents mécanismes et modèles d'insertion sont développés, testés et appropriés</i>				642.500	577.500	208.385	260.077	109.038	1.220.000	11%
A	03	01	Développer et tester des mécanismes et modèles d'insertion et de financement complémentaire	27.000					27.000	
A	03	02	Développer et tester des mécanismes et modèles d'insertion des lauréats CEM-CFP et de financement complémentaire	220.500					220.500	
A	03	04	Appuyer le développement de capacités d'entrepreneuriat (et stimuler l'employabilité des lauréats)	50.000	237.500	80.000	110.000	47.500	287.500	
A	03	05	Appuyer les partenariats public-privé et public-public	0					0	
A	03	06	Accompagner le développement des mécanismes et modèles d'insertion et de financement complémentaire	280.000	102.000	31.385	47.077	23.538	382.000	
A	03	07	Appuyer la diffusion et la mise en place des bonnes pratiques d'insertion (incl. affiner et capitaliser le mécanisme du leasing)	65.000	48.000	17.000	23.000	8.000	113.000	
A	03	08	Renforcer le partenariat public-privé et avec le secteur privé (en particulier avec le consortium de 5 chambres de la CFCIB)	0	190.000	80.000	80.000	30.000	190.000	
<b>A 04</b> <i>Résultat 4: La capacité d'accueil des CEM, CFP et écoles techniques est améliorée dans les communes ciblées</i>				2.280.000	1.265.750	389.130	824.510	52.110	3.545.750	32%
A	04	01	Construire et fournir les centres CEM/CFP ciblés en énergie (y inclus expertises infrastructure)	584.000					584.000	
A	04	06	Les centres CEM/CFP ciblés sont étendus, aménagés, et/ou réhabilités, leurs équipements sont expertisés, augmentés, réparés et/ou remplacés	1.538.000	556.750	150.000	406.750	0	2.094.750	
A	04	07	L'entretien et la maintenance des infrastructures et équipements des centres CEM/CFP ciblés sont appuyés.	158.000	72.000	12.630	40.760	18.610	230.000	
A	04	08	Fournir les équipements complémentaires HSE dans les ateliers à risque	0	60.000	30.000	20.000	10.000	60.000	
A	04	09	Évaluer et réaliser davantage de chantiers formations en faveur des centres ciblés	0	167.000	24.000	132.000	11.000	167.000	
A	04	10	Assistance technique Infrastructures et équipements	0	410.000	172.500	225.000	12.500	410.000	
<b>A 05</b> <i>Résultat 5: L'attractivité de l'Enseignement des Métiers est renforcée par la digitalisation et la stimulation d'une culture basée sur les résultats</i>					451.500	180.981	248.346	22.173	451.500	4%
A	05	01	Assurer la connectivité internet dans les CEM (prise en charge dégressive)	0	61.500	29.250	27.000	5.250	61.500	
A	05	02	Optimiser l'utilisation des salles multimédias et CRM	0	125.000	50.000	75.000		125.000	

BUDGET DE L'ACTION - BDI1307811				Budget initial (EUR)	Budget additionnel (EUR)	ANNEE 1 (2020)	ANNEE 2 (2021)	ANNEE 3 (2022)	Budget Total (EUR)	%
A	05	03	Enrichir les contenus de formation à l'aide des NTICE (Koombooks, VPI, Capsules vidéos, Plate-forme)	0	115.000	37.500	77.500		115.000	
A	05	04	Organiser des concours pour apprenants et lauréats (meilleurs produits + meilleur projet d'insertion)	0	80.000	40.000	40.000		80.000	
A	05	05	Renforcer la communication (genre, entrepreneuriat féminin, environnement, portes ouvertes, foires, capitalisation)	0	40.000	15.000	15.000	10.000	40.000	
A	05	06	Chargé communication et concours (@ 50%)	0	30.000	9.231	13.846	6.923	30.000	
<b>X</b>	<b>Réserve budgétaire</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>X 01</b>	<b>Réserve budgétaire</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Z</b>	<b>Moyens généraux</b>			<b>942.500</b>	<b>977.250</b>	<b>278.442</b>	<b>484.538</b>	<b>214.269</b>	<b>1.919.750</b>	
<b>Z 01</b>	<b>Frais de personnel</b>			<b>533.000</b>	<b>710.000</b>	<b>197.692</b>	<b>341.538</b>	<b>170.769</b>	<b>1.243.000</b>	<b>11%</b>
Z	01	01	Assistant Technique International (Coordination)	205.000	360.000	90.000	180.000	90.000	565.000	
Z	01	02	Directeur national	0					0	
Z	01	03	Equipe finance et administration	328.000	350.000	107.692	161.538	80.769	678.000	
Z	01	04	Equipe technique	0					0	
Z	01	05	Autres frais de personnel	0					0	
<b>Z 02</b>	<b>Equipement</b>			<b>33.000</b>	<b>5.000</b>	<b>5.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>38.000</b>	<b>0%</b>
Z	02	01	Véhicules	28.000					28.000	
Z	02	02	Equipement IT	5.000	5.000	5.000			10.000	
<b>Z 03</b>	<b>Frais de fonctionnement</b>			<b>295.500</b>	<b>216.750</b>	<b>75.750</b>	<b>97.500</b>	<b>43.500</b>	<b>512.250</b>	<b>5%</b>
Z	03	01	Services et frais de maintenance	6.400	4.050	1.350	1.800	900	10.450	
Z	03	02	Frais de fonctionnement des véhicules	84.400	81.000	27.000	36.000	18.000	165.400	
Z	03	03	Télécommunications	18.000	16.200	5.400	7.200	3.600	34.200	
Z	03	04	Fournitures et fonctionnement bureau	21.000	17.550	5.850	7.800	3.900	38.550	

<b>BUDGET DE L'ACTION - BDI1307811</b>				<b>Budget initial (EUR)</b>	<b>Budget additionnel (EUR)</b>	<b>ANNEE 1 (2020)</b>	<b>ANNEE 2 (2021)</b>	<b>ANNEE 3 (2022)</b>	<b>Budget Total (EUR)</b>	<b>%</b>
Z	03	05	Mission unité de gestion du projet	33.000	<b>27.000</b>	9.000	12.000	6.000	60.000	
Z	03	06	Formation	9.600	<b>6.000</b>	3.000	3.000	0	15.600	
Z	03	07	Frais financiers	6.600	<b>5.400</b>	1.800	2.400	1.200	12.000	
Z	03	08	TVA à récupérer	0	<b>0</b>	0	0	0	0	
Z	03	09	Loyers - Electricité - Eau	90.000	<b>44.550</b>	14.850	19.800	9.900	134.550	
Z	03	10	ERP CTB	26.500	<b>15.000</b>	7.500	7.500	0	41.500	
Z	04	<i>Audit, Suivi et Evaluation</i>		<i>81.000</i>	<i><b>45.500</b></i>	<i>0</i>	<i><b>45.500</b></i>	<i>0</i>	<i><b>126.500</b></i>	<i>1%</i>
Z	04	01	Frais de suivi et évaluation	50.000	<b>25.000</b>		25.000		75.000	
Z	04	02	Audit	20.000	<b>15.000</b>		15.000		35.000	
Z	04	03	Backstopping	11.000	<b>5.500</b>		5.500		16.500	
Z	04		<i>Conversion rate adjustment</i>	<i>0</i>						
<b>TOTAL intervention</b>				<b>6.000.000</b>	<b>5.000.000</b>	<b>1.703.592</b>	<b>2.627.702</b>	<b>668.706</b>	<b>11.000.000</b>	<b>100%</b>