



RÉPUBLIQUE DU BURUNDI



Ministère de l'Éducation, de la  
Formation Technique et  
Professionnelle

## Rapport de résultats 2019

APPUI COMPLÉMENTAIRE À LA  
FORMATION PROFESSIONNELLE ET  
TECHNIQUE (ACFPT)

BDI 1307811

## Table des matières

<b>1</b>	<b>ACRONYMES.....</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	<b>APERÇU DE L'INTERVENTION.....</b>	<b>8</b>
1.1	FICHE D'INTERVENTION.....	8
1.2	AUTO-EVALUATION DE LA PERFORMANCE .....	10
2.2.1	<i>Pertinence.....</i>	<i>10</i>
2.2.2	<i>Efficacité.....</i>	<i>10</i>
2.2.3	<i>Efficiéce .....</i>	<i>11</i>
2.2.4	<i>Durabilité potentielle.....</i>	<i>11</i>
2.2.5	<i>Conclusions.....</i>	<i>12</i>
<b>2</b>	<b>SUIVI DES RESULTATS .....</b>	<b>14</b>
2.1	EVOLUTION DU CONTEXTE .....	14
2.1.1	<i>Contexte général et institutionnel.....</i>	<i>14</i>
2.1.2	<i>Contexte de gestion.....</i>	<i>17</i>
2.2	PERFORMANCE DE L'OUTCOME .....	22
2.2.1	<i>Progrès des indicateurs .....</i>	<i>22</i>
2.2.2	<i>Analyse des progrès réalisés.....</i>	<i>23</i>
2.3	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1 .....	25
2.3.1	<i>Progrès des indicateurs .....</i>	<i>25</i>
2.3.2	<i>État d'avancement des principales activités .....</i>	<i>26</i>
2.3.3	<i>Analyse des progrès réalisés.....</i>	<i>27</i>
2.4	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2 .....	31
2.4.1	<i>Progrès des indicateurs .....</i>	<i>31</i>
2.4.2	<i>État d'avancement des principales activités .....</i>	<i>33</i>
2.4.3	<i>Analyse des progrès réalisés.....</i>	<i>34</i>
2.5	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 3 .....	40
2.5.1	<i>Progrès des indicateurs .....</i>	<i>40</i>
2.5.2	<i>État d'avancement des principales activités .....</i>	<i>41</i>
2.5.3	<i>Analyse des progrès réalisés.....</i>	<i>42</i>
Rapport des résultats BDI1307811 - ACFPT 2019		2

2.6	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 4 .....	48
2.6.1	<i>Progrès des indicateurs</i> .....	48
2.6.2	<i>État d'avancement des principales activités</i> .....	48
2.6.3	<i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	49
<b>3</b>	<b>SUIVI BUDGETAIRE</b> .....	<b>56</b>
<b>4</b>	<b>RISQUES ET PROBLEMES</b> .....	<b>58</b>
<b>5</b>	<b>SYNERGIES ET COMPLEMENTARITES</b> .....	<b>63</b>
5.1	AVEC LES AUTRES INTERVENTIONS DU PORTEFEUILLE.....	63
5.2	AVEC LES PROJETS POUR TIERS.....	63
5.3	AUTRES SYNERGIES ET COMPLEMENTARITES .....	63
<b>6</b>	<b>THEMES TRANSVERSAUX</b> .....	<b>64</b>
6.1	ENVIRONNEMENT ET CHANGEMENT CLIMATIQUE .....	64
6.2	GENRE .....	64
6.3	DIGITALISATION .....	64
6.4	EMPLOI DECENTS .....	65
<b>7</b>	<b>LEÇONS APPRISSES</b> .....	<b>65</b>
7.1	LES SUCCES.....	65
7.2	LES DEFIS.....	66
7.3	QUESTIONS D'APPRENTISSAGE STRATEGIQUE .....	67
7.4	SYNTHESE DES ENSEIGNEMENTS TIRES.....	67
<b>8</b>	<b>PILOTAGE</b> .....	<b>68</b>
8.1	MODIFICATIONS APORTEES A L'INTERVENTION.....	68
8.2	DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI.....	68
8.3	REORIENTATIONS STRATEGIQUES ENVISAGEES .....	69
8.4	RECOMMANDATIONS .....	69
<b>9</b>	<b>ANNEXES</b> .....	<b>70</b>
9.1	CRITERES DE QUALITE .....	70
9.2	CADRE LOGIQUE ET/OU THEORIE DE CHANGEMENT MIS A JOUR .....	74
9.3	FICHES DE SUIVI DE PROCESSUS DE CHANGEMENT (OPTIONNEL).....	74
9.4	APERÇU DES MORE RESULTS .....	74
Rapport des résultats BDI1307811 - ACFPT 2019		3

9.5	RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) » .....	75
9.6	RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION .....	75
<b>10</b>	<b>ANNEXES COMPLEMENTAIRES .....</b>	<b>78</b>
10.1	NOMBRE D'APPRENANTS TOUS NIVEAUX (CEM & CFP) ET TOUTES FILIERES .....	78
10.2	TAUX DE REUSSITE (NOMBRE D'ENTRANTS, SORTANTS, ABANDONS).....	79
10.3	INDICATEURS QUALITATIFS DE LA CAPACITE DES ATELIERS.....	80
10.4	AUTO-EVALUATION DE LA PERFORMANCE DES CEM/DIAGRAMMES RADAR .....	81

## 1 Acronymes

ACFPT	(Projet d') Appui Complémentaire à la Formation Professionnelle et Technique
AFPT	(Projet d') Appui à la Formation Professionnelle et Technique
AGR	Activité Génératrice de Revenus
ANO	Avis de Non Objection
APC	Approche par Compétences
AT	Assistant Technique
ATI	Assistant Technique International
ATN	Assistant Technique National
ATR	Accompagnateur Technique Régional
BIF	Francs Burundais
BSF	Bibliothèques Sans Frontières
BTP	Bâtiments et Travaux Publics
CCT	Comité de Concertation Technique
CEM	Centre d'Enseignement des Métiers
CFCIB	Chambre Fédérale de Commerce et d'Industrie du Burundi
CFP	Centre de Formation Professionnelle
CFPP	Centre de Formation et de Perfectionnement Professionnel
CHASAA	Chambre Sectorielle de l'Art et de l'Artisanat
COGES	Comité de Gestion des centres
COLUCAAB	Coopérative Lumières des Centres de formation, Artisans et Artistes du Burundi
CRM	Centre de Ressources Multimédia
CSUB	Convention de subside
CVI	Comité de Validation Interne
D4D	Digitalization for Development
DAO	Dossiers d'Appel d'Offre
DCE	Directeur communal de l'enseignement
DEMFP	Département de l'Enseignement des Métiers et de la Formation Professionnelle
DET	Département de l'Enseignement Technique

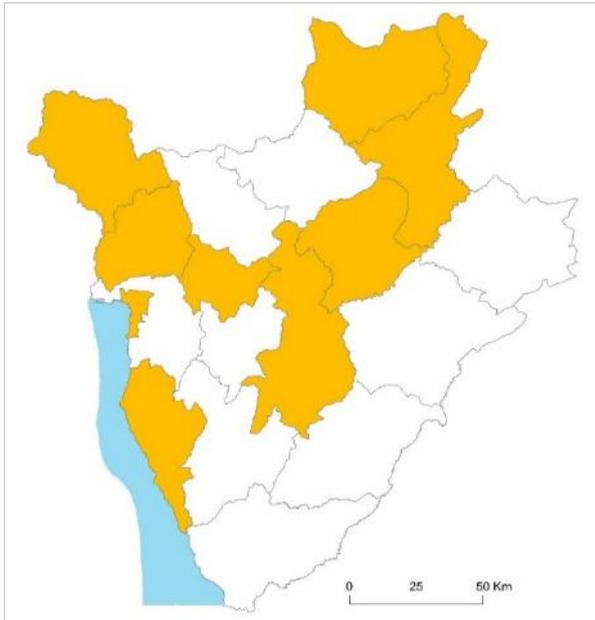
DG	Directeur Général
DGD	Direction Générale de la Coopération au Développement (Belgique)
DGEMFTP	Direction Générale de l'Enseignement des Métiers, de la Formation Technique et Professionnelle
DPE	Directeur provincial de l'enseignement
DTF	Document Technique et Financier
EAC	East African Community
ECOFO	Ecole fondamentale
EFTP	Enseignement et Formation Technique et Professionnelle
EM	Enseignement des Métiers
EMFTP	Enseignement des Métiers et Formation Technique et Professionnelle
ENABEL	Agence belge de développement
ENR	ENergie Renouvelable
ET	Ecole (Secondaire) Technique
FT	Fiches Techniques (Générales, Ressources & Processus)
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> )
MEFTP	Ministère de l'Education, de la Formation Technique et Professionnelle
MoU	Memorandum of Understanding
MSE	Monitoring, Suivi, Evaluation
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
PaPerf	Plan d'amélioration des Performances
PGS	Progiciel de Gestion Scolaire

PIC	Programme Indicatif de Coopération
PPP	Partenariat Public-Privé
PS	Plans stratégiques
PS/PAO	Plans Stratégiques et Plan d'Actions Opérationnel (13 centres appuyés)
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
RAFI	Responsable Administratif et Financier
REM-BU	Répertoire des emplois et des métiers du Burundi
RH	Ressources Humaines
ROI	Règlement d'Ordre Intérieur
SMCL	Structure mixte de Concertation Locale
TAA	Transformation Agro-Alimentaire
TDR	Termes De Référence
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
TICE	Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Enseignement
UAP	Unité d'Appui Pédagogique
VAE	Validation des Acquis de l'Expérience
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

# 1 Aperçu de l'intervention

## 1.1 Fiche d'intervention

<b>Intitulé de l'intervention</b>	Appui Complémentaire à la Formation Professionnelle et Technique (ACFPT)
<b>Code de l'intervention</b>	BDI 13 078 11
<b>Localisation</b>	Burundi (9 provinces) : Bujumbura Mairie, Bubanza, Cibitoke, Rumonge, Muramvya, Gitega, Karusi, Muyinga et Kirundo
<b>Budget total</b>	6.000.000 €
<b>Institution partenaire</b>	Ministère de l'Education, de la Formation Technique et Professionnelle (MEFTP)
<b>Date de début de la Convention spécifique</b>	22/10/2014
<b>Date de démarrage de l'intervention/SMCL d'ouverture</b>	12/03/2015
<b>Date prévue de fin d'exécution</b>	30 juin 2020
<b>Date de fin de la Convention spécifique</b>	21/10/2020
<b>Groupes cibles</b>	Les pools de conseillers techniques du MEFTP Les formateurs et gestionnaires des 13 CEM prioritaires Les apprenants et lauréats de ces 13 CEM Les lauréats-stagiaires de deux CEM (Bubanza et Gihanga) Chambres sectorielles (5) et artisans
<b>Impact</b>	Des compétences techniques et professionnelles adaptées aux besoins de l'économie locale sont acquises par les jeunes et les adultes.
<b>Outcome</b>	L'amélioration de l'accès, de la qualité, de l'insertion et de la gouvernance du sous-secteur FTP est consolidée
<b>Outputs</b>	R1: Les fonctions de gestion et de pilotage et le développement organisationnel des centres prioritaires ciblés sont renforcés
	R2: La qualité de la formation délivrée par les CEM et la performance de ces centres sont améliorées
	R3 : Des mécanismes et modèles d'insertion des lauréats sont développés, testés et appropriés par les CEMs ciblés (en collaboration avec le secteur privé)
	R4 : La capacité d'accueil des CEM est améliorée dans les communes ciblées
<b>Année couverte par le rapport</b>	<b>2019</b>

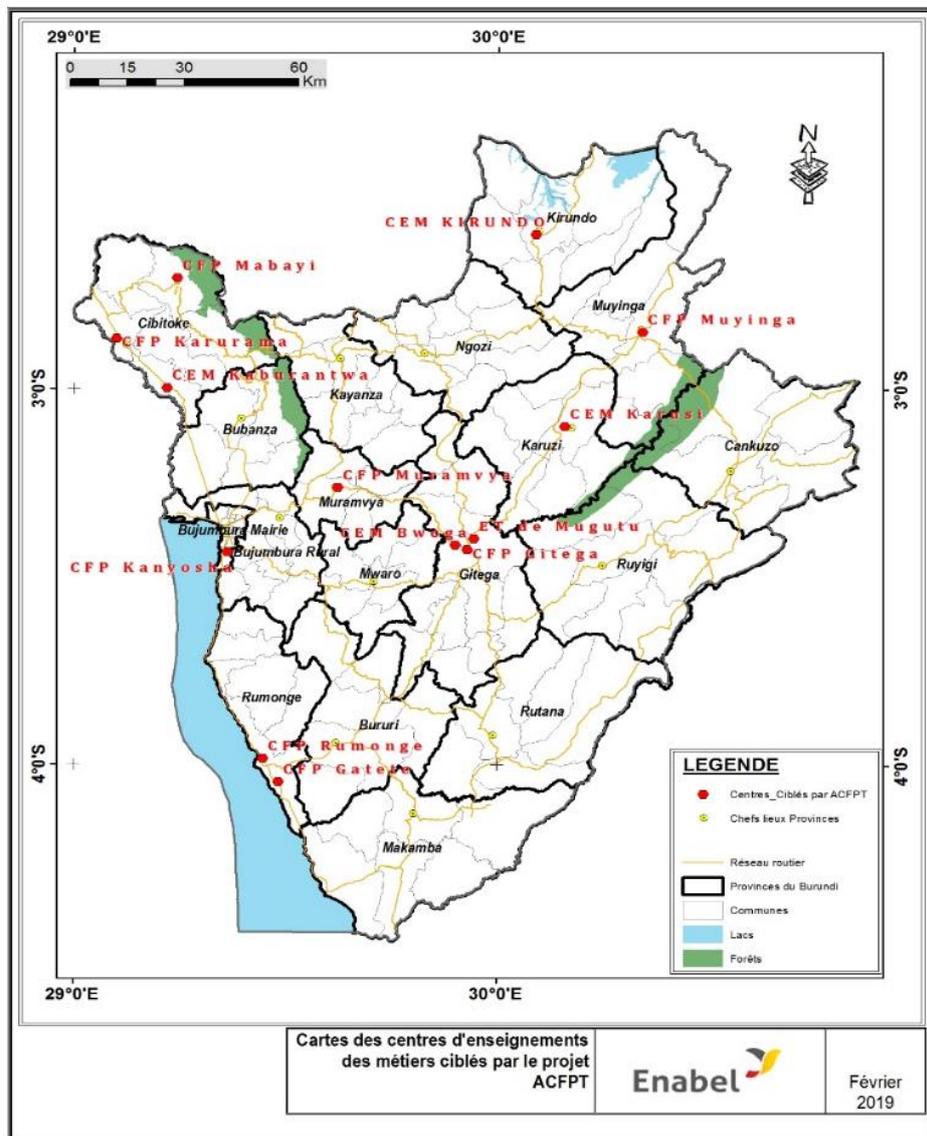


Le projet ACFPT est actif dans **9 provinces** du Burundi :

**13 CEM** (Centres d'Enseignement des Métiers) ciblés :

- Bubanza (2)
- Bujumbura Marie (1)
- Cibitoke (3)
- Gitega (3)
- Karuzi (1)
- Kirundo (1)
- Muyinga (1)
- Muramvya (1)
- Rumonge (2)

+ Appui sur le volet Insertion à **Gihanga** et **Bubanza**



## 1.2 Auto-évaluation de la performance

### 2.2.1 Pertinence

	<b>Performance</b>
<b>Pertinence</b>	<b>A</b>

Au niveau de la pertinence, l'appui du projet ACFPT rentre pleinement dans la politique nationale, étant donné notamment, qu'il a réalisé avec la DGEMFP en charge, les programmes et référentiels pour 20 métiers enseignés dans les CEM. Ces programmes de cours sont applicables aux centres appuyés par le projet et à l'ensemble des CEM du pays.

Etant sur la cible CEM, l'acteur le plus significatif, les quelques ONG actives dans le sous-secteur utilisent les outils produits par le projet ACFPT comme référence pour développer des formations ponctuelles complémentaires, et d'autres bailleurs s'en inspirent pour appuyer d'autres niveaux d'enseignement technique.

Par rapport au groupe cible principal des CEM, à savoir les jeunes qui ne continuent pas dans l'enseignement post-fondamental, l'appui est également pertinent car il donne une formation pratique sur un an, devant transmettre les compétences pour la maîtrise d'un métier de niveau ouvrier dans le bâtiment, l'artisanat de production et les services.

Par rapport à la stratégie belge, l'emploi des jeunes est également une priorité, a fortiori dans un pays avec une forte croissance démographique (taux de croissance 3,2 % par an) et une population extrêmement jeune (46% ont moins de 15 ans et 65% ont moins de 25 ans).

### 2.2.2 Efficacité

	<b>Performance</b>
<b>Efficacité</b>	<b>B</b>

La réorientation du projet en octobre 2017 (recentrant l'appui du projet sur le cycle CEM et sur un certain nombre de centres) a rendu la logique d'intervention plus cohérente et réalisable. En effet, le spectre initial du projet était trop ambitieux par rapport au niveau de départ du sous-secteur EM-FP-ET et des moyens; et par ailleurs la réorientation sur des cibles plus opérationnelles et moins institutionnelles était en phase avec les orientations/instructions de la Coopération Belge suite à la crise socio-politique de 2015.

Actuellement les indicateurs reflètent bien les progrès à réaliser au niveau de chaque résultat. Par ailleurs, les risques sont répertoriés, connus et gérés pour autant qu'ils se trouvent dans la sphère de contrôle du programme.

Bien que les indicateurs au niveau de l'outcome sont mitigés, dans chaque résultat les activités ont fait progresser la réalisation des outputs et en partie de l'outcome:

- R1: l'autonomie des centres est renforcée par les activités réalisées via les subsides et l'accompagnement qui ont fait progresser les fonctions de pilotage des centres. Tous les centres ont démarré depuis juin 2019 des projets d'UAP, bien qu'il soit trop tôt d'en tirer les conclusions définitives, le processus est lancé et certains montrent déjà une bonne dynamique. Grâce à l'implémentation du PGS la gestion scolaire dispose désormais d'une base et structure harmonisée et pouvant servir à la fois le pilotage de chaque centre individuellement et pouvant être capitalisé au niveau central. Ce système est démarré partout, même si le niveau de maîtrise nécessitera davantage de suivi et de renforcement de capacités.

- R2: les manuels qui ont été distribués au cours de l'année précédente (2018-19) sont aujourd'hui mis en oeuvre dans une année scolaire complète, et les formateurs les maîtrisent de mieux en mieux, même si un suivi plus rapproché sera encore nécessaire, notamment dans la méthode d'évaluation des apprenants qui en découle, et individuellement dans les compétences techniques et pédagogiques des formateurs.

Au niveau des contenus additionnels, les Koombooks ont été mis en place dans les 13 centres en 2019, complétant ainsi les supports de formation existants de manière innovante avec des contenus multimédias. Quelques modules de spécialisation ont été finalisés (broderie, soudure mig-mag), d'autres sont en cours (Utilisation des structures didactiques pour les métiers du bâtiment), et certaines formations techniques spécialisées ont été organisées (fabrication de mobilier innovant).

- R3: Les mécanismes de stage et de leasing ont continué à concourir à l'insertion des lauréats. L'appui à la CHASAA lui a permis à continuer à s'étendre de manière remarquable, créant une dynamique en faveur de l'adéquation formation-emploi de manière durable.
- R4: Les conditions physiques d'apprentissage se sont améliorées au cours de l'année notamment par la fin de certaines constructions (CEM Bwoga), la réalisation de 3 chantiers-formations supplémentaires, la connectivité internet et l'informatisation, et l'énergie.

### 2.2.3 Efficience

	<b>Performance</b>
<b>Efficience</b>	<b>C</b>

Au niveau de l'efficience, le projet ACFPT a été confronté avec plusieurs contraintes en 2019, engendrant des retards ou limitations sur les livrables de l'année. Différentes raisons peuvent être citées :

- Instabilité au niveau de ressources humaines de l'équipe. En cas de prolongation (de 2 ans) du projet, il s'avèrera indispensable de renforcer l'équipe sur le personnel technique clé perdu au cours des 2 dernières années.
- Etant déjà dans une année de prolongation (cfr. Echanges de lettres de juillet et décembre 2018) avec le même budget, les moyens budgétaires disponibles pour cette période ont conduit à une programmation restrictive tout en respectant tous les engagements déjà contractés préalablement, mais limitant les réalisations dans certains axes (notamment pour le nombre de stages et équipements affectés au leasing du Résultat 3).

### 2.2.4 Durabilité potentielle

	<b>Performance</b>
<b>Durabilité potentielle</b>	<b>B</b>

Bien qu'il y ait eu suspension de la cogestion et de l'appui institutionnel et que la réorientation d'octobre 2017 ait donné priorité à l'appui opérationnel, les réalisations du

projet continue à bénéficier structurellement au partenaire au niveau national, car l'intervention est la plus significative dans le domaine de l'Enseignement des Métiers. L'intervention permet de mettre en oeuvre concrètement certains textes réglementaires (sur le comité de gestion des établissements, sur les UAP, la mise en oeuvre et les référentiels des formations), pour lesquels le partenaire au niveau central ne dispose pas des moyens de déploiement/mise en oeuvre. L'action du projet est dès lors toujours reçue de manière positive par le partenaire au niveau national, en constatant les avancées, bien qu'ils souhaiterait toujours une plus grande extension quantitative.

Au niveau des centres de formation, là aussi les acquis sont structurels au niveau de la gestion. Depuis la réorientation, pour les 13 centres ciblés, les actions sont déclinées à partir de plans stratégiques élaborés de manière inclusive avec chaque centre et son environnement; ce qui favorise l'appropriation. Certains outils prennent davantage de temps à être assimilés étant donné leur caractère novateur (ex: PGS, Koombooks), mais constituent une ouverture nouvelle et structurelle.

Enfin, concernant la durabilité économique, bien qu'étant dans un contexte économique défavorable au niveau national, la logique de pouvoir développer davantage de ressources propres via des UAP alignées aux plans stratégiques constituent une avancée structurelle. Au travers de l'élaboration des projets UAP (choix des filières, des produits, des procédés etc.), une logique a été développée et les acquis de l'exercice sont durables, indépendamment des résultats financiers qui seront enregistrés.

### **2.2.5 Conclusions**

Bien que l'année 2019 ait connu des résultats mitigés au niveau de l'Outcome, l'action du projet a permis des avancées structurelles au niveau des outputs :

- Le Progiciel de Gestion Scolaire a établi un cadre de référence pour la gestion des centres et pouvant être consolidé au niveau central. Le travail se poursuit pour améliorer la complétude des données et la maîtrise des différents modules.
- Tous les centres ont démarré des projets d'UAP, favorisant l'autonomisation et l'orientation des centres comme acteurs de formation, d'insertion et d'acteurs économiques au sein de leur environnement. Les résultats des UAP en cours vont être suivis en 2020 pour en tirer les succès, échecs, leçons apprises.
- Les référentiels pour l'apprentissage des métiers ont été complétés par des modules complémentaires, des formations spécialisées, des contenus multimédias et la mise en oeuvre des bibliothèques numériques (Koombooks).
- Les mécanismes d'insertion (stages et leasing) ont continué d'être implémentés. Le partenariat avec la CHASAA a produit des résultats impressionnants, durables et en partie inattendus, ce qui démontre la plus-value de l'investissement et du suivi y consacré, tout en tirant des leçons apprises sur les conditions de succès.
- Les conditions matérielles d'apprentissage dans les centres ont été renforcées au niveau de l'énergie (eau et sécurisation électricité), de la connectivité et informatisation, et au niveau des ateliers via les chantiers-formations notamment. Si les effectifs d'apprenants n'ont pas augmenté en 2019-20, ces investissements devraient renforcer l'attractivité à l'avenir, moyennant davantage d'activités de communication avant la prochaine rentrée scolaire, et des choix de stratégie/pilotage à effectuer par les centres.

Au-delà des aspects opérationnels, le projet ACFPT reste une référence au niveau du sous-secteur de la formation professionnelle et de l'Enseignement des Métiers en particulier, vis-à-vis du Ministère et des autres partenaires, puisqu'adressant des aspects structurels et donnant des expériences pilotes et des outils de base généralisables (Référentiels/curricula sur les métiers et modules complémentaires, le PGS et l'outil de suivi de la performance, le leasing comme outil d'insertion,...).

Fonctionnaire exécution nationale <sup>1</sup>	Intervention Manager Enabel
	 Etienne RODENBACH

---

<sup>1</sup> Fonction suspendue depuis octobre 2015  
Rapport des résultats BDI1307811 - ACFPT 2019

## 2 Suivi des résultats<sup>2</sup>

### 2.1 Evolution du contexte

#### 2.1.1 Contexte général et institutionnel

**Situation économique, sociale et enjeux de développement** (source: Banque Mondiale, nov 2019)

L'économie se redresse lentement, avec une croissance qui a atteint 1,6 % en 2018 contre 0,5 % en 2017, après deux années consécutives de récession en 2015 (-3,9 %) et 2016 (-0,6 %).

Une reprise fragile qui reste en dessous des 4,2 % enregistrés de 2004 à 2014 et exposée à de nombreux défis : un manque de ressources budgétaires pour financer les investissements publics, une pénurie persistante de devises avec la baisse des réserves internationales, la vulnérabilité du secteur financier, l'accroissement des déficits fiscal et courant.

Après avoir grimpé à 16,1 % en 2017, l'inflation a fortement baissé pour atteindre -2,6 % (déflation) en 2018. La déflation s'est maintenue en 2019 pour s'établir à -4,2 % en août 2019. Elle s'explique par une bonne saison agricole qui a fait baisser les prix des denrées alimentaires. Cependant, cette déflation persistante pourrait aussi refléter une demande plus faible.

Les comptes extérieurs restent vulnérables, avec une très forte augmentation du déficit du compte courant, estimé à 14,3 % du PIB en 2018 contre 11,3 % en 2017. Cette détérioration est liée à l'aggravation du déficit commercial, combinée à la diminution des transferts d'aide internationale aux ONG.

Les tensions sur le marché des changes ont perduré avec une baisse plus prononcée des réserves de change et des répercussions négatives sur les importations. Les réserves internationales ne couvraient que 0,9 mois d'importations en Juin 2019. La prime du marché parallèle des changes est toujours élevée, à 70 % en juillet 2019.

#### Situation sociale

La majeure partie de la population burundaise vit dans la pauvreté, surtout en milieu rural. Le niveau d'insécurité alimentaire est presque deux fois plus élevé que la moyenne des pays d'Afrique subsaharienne, avec environ 1,77 million de personnes qui auront besoin d'une aide humanitaire en 2019 selon le plan de réponse humanitaire (HRP), qui se chiffrerait à 106 millions de dollars.

#### Les aléas climatiques et la résurgence d'épidémies viennent souvent aggraver cette situation.

Par ailleurs, l'agriculture qui est le principal pourvoyeur d'emploi (près de 80 % de la population) ne rapporte pas suffisamment de revenus et contribue à seulement 40 % du PIB. L'accès à l'eau et à l'assainissement demeure très faible et moins de 5 % de la population a accès à l'électricité (dont 52,1 % des ménages urbains et 2 % des ménages ruraux).

Le pays a fait des progrès pour ralentir sa croissance démographique, avec un taux de fécondité qui a baissé de 6,4 à 5,5 enfants par femme en moyenne entre 2010 et 2017.

En raison de sa proximité avec la République démocratique du Congo, le pays est également exposé à l'épidémie d'Ebola qui y sévit depuis juin 2018 et a pris des mesures de prévention et de lutte contre la maladie, avec l'appui de la Banque mondiale, en installant des centres de dépistage et de traitement près des frontières.

---

<sup>2</sup> « Résultats » réfère aux résultats de développement. L'impact se réfère à l'objectif général ; l'outcome se réfère à l'objectif spécifique ; l'output se réfère au résultat escompté ; les outcomes intermédiaires se réfèrent aux changements générés suite à l'atteinte des outputs et permettant l'avancée vers l'outcome de l'intervention, à un plus haut niveau.  
Rapport des résultats BDI1307811 - ACFT 2019

## **Marché du travail**

Le marché du travail continue de soulever un certain nombre de faiblesses liées à la prédominance de l'emploi informel et de l'absence de statistiques sur l'emploi. Les structures chargées de la promotion de l'emploi (CFCIB et OBEM) sont insuffisamment dotées de capacités humaines, de moyens d'action et de coordination pour intervenir efficacement dans le domaine de l'emploi, notamment à l'intérieur du pays. Les politiques macroéconomiques sont peu incitatives à la création des micro-entreprises. L'absence de politique nationale salariale et de culture d'entreprise constituent des freins au développement de l'auto-entreprenariat des jeunes.

## **Secteur Education**

Le secteur de l'Education reste en termes quantitatifs, en termes de ressources internes (de l'Etat burundais) et externes (bailleurs de fonds étrangers) majoritairement focalisé sur l'enseignement fondamental. En effet, suite à la réforme de l'enseignement fondamental (passant de 6 à 9 ans) et à la crise socio-politique de 2015, la stratégie a été de sauvegarder autant que faire se peut l'enseignement fondamental, tel que reflété dans le document stratégique du Plan Transitoire de l'Education (PTE 2018-2020).

Une revue sectorielle conjointe a eu lieu en mars 2019, et a constaté au niveau des grands indicateurs que les effectifs quantitatifs du fondamental et du post-fondamental augmentent (en lien avec la réforme du fondamental et à la croissance démographique), mais la majorité des indicateurs qualitatifs régressent: le taux de redoublement augmente, le taux d'achèvement diminue, les inéquités (selon le genre et les régions) subsistent. La part du budget de l'Etat consacré à l'Education reste stable (environ 17%), mais le pays a du mal à gérer l'accroissement quantitatif (le ratio d'élèves par salle de classe et par enseignant augmente au fondamental et post-fondamental), ce qui se traduit par une baisse qualitative.

Les plus gros financements extérieurs pour le secteur concernent aussi le niveau fondamental (PAADESCO - Projet d'appui à l'amélioration des apprentissages en début de scolarité - financé par la Banque Mondiale (40 M \$); et le programme "Twige Neza" financé par le Partenariat Mondial pour l'Education (25,6 M \$ et fonds complémentaires possibles de 21,3 M \$) et mis en oeuvre par l'AfD). Malgré les avancées sur les textes d'approbation, le montage de comités de pilotage, et les montages contractuels/de convention, ces deux grands programmes n'ont pas réellement commencé à avoir des actions opérationnelles et déboursments effectifs en 2019.

### 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, le GT ETFP ne s'étant réuni qu'une seule fois en 2019 (2/5/19), mais avait toutefois connu une bonne participation.

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 et du premier plan d'action sur 3 ans.

## **Formation professionnelle**

La formation technique et professionnelle est considérée par le Gouvernement du Burundi comme une réponse aux besoins réels de l'économie nationale en matière des ressources humaines tant en ce qui concerne l'emploi formel et informel que dans le cadre de l'entrepreneuriat et de la création génératrice de revenus, même si les moyens ne sont malheureusement pas en adéquation avec cette priorité. Les CEM, en particulier, sont toujours considérés comme des outils pour absorber le flux de jeunes qui ne poursuivront pas dans l'enseignement post-fondamental et supérieur, et qui doivent donc acquérir des compétences rapidement pour apprendre un métier et pouvoir intégrer la vie active.

Selon les statistiques du MEFTP, pour l'année 2018-19, il y avait 95.575 inscrits au concours national à la fin du cycle fondamental et 58.467 lauréats à l'issue de cet examen, soit un taux de réussite de 61%. Environ 37.000 apprenants n'ayant pas réussi pourraient potentiellement intégrer les CEM, ce qui signifie que environ  $\frac{1}{4}$  d'entre eux s'y inscrivent réellement.

Toujours selon ces statistiques du Ministère, pour l'année 2018-19, il y avait :

- 233 centres de formation, la majorité étant des CEM, les autres étant : 15 centres de formation professionnelle (CFP), trois Centres de Formation Professionnelle et de Perfectionnement (CFPP Nyakabiga en Mairie de Bujumbura, CFPP Bururi et CFPP Kirundo), et 2 centres de formation artisanale (CFA). Il est également à noter que parmi les CEM, 120 ont été construits en 2016 grâce au FONIC (Fonds national d'investissement communal) et sont destinés uniquement à la filière agriculture et élevage.
- 9.801 apprenants dans les centres publics (tous types de centres confondus).  
Le projet ACFPT répertorie 2.549 apprenants dans les 13 centres appuyés pour la même année (soit 26% du nombre total), ce qui confirmerait que la majorité des CEM du pays ont très peu d'apprenants voire que certains sont vides (car il y aurait en moyenne seulement 33 apprenants par centre (7252/220)).
- 1.225 formateurs et 566 personnels administratifs et d'encadrement. Le ratio apprenants/formateur serait de 8 apprenants/formateur, ce qui est en ligne avec le taux constaté dans les centres appuyés (8,92 en 2018-19).

Le calendrier scolaire et les modalités d'inscription pour la rentrée 2019-20 n'ont pas connu les mêmes problèmes que l'année précédente (où les dates et conditions d'inscriptions n'étaient pas harmonisées entre les provinces et centres). En effet, la rentrée 2019-20 s'est bien faite dans tous les centres appuyés en septembre 2019. Cependant cela n'a pas eu d'influence positive sur le nombre total d'inscrits dans les centres appuyés qui a globalement baissé par rapport à 2018-19 (cf. infra).

## 2.1.2 Contexte de gestion

### 2.1.2.1 Modalités de partenariat

#### Subsides

Au cours de l'année 2019, les subsides avec les 13 centres bénéficiaires ont connu 2 avenants:

- en mai 2019 des prolongations avec augmentation budgétaire ont été accordées pour poursuivre la mise en oeuvre des activités planifiées dans les plans stratégiques (PS) et les plans d'action opérationnels des centres (PAO) en matière de gestion, qualité des formations, insertion et maintenance. Une durée supplémentaire de 9 mois (de juin 2019 à février 2020) a été accordée.
- en juin 2019, les volets UAP ont été ajoutés aux 13 conventions de subsides existantes (cfr. Chapitre 3.3).

Au cours de cette même année, au mois de mai 2019, le subside avec la CHASAA a également connu un avenant supplémentaire à celui signé en décembre 2018. Cet avenant a permis la poursuite des activités jusque octobre 2019 et la mise en place des actions nécessaires à la durabilité des résultats déjà atteints.

Tableau : Situation des Conventions de subsides fin 2019:

Résultat	Intitulé	Partenaire(s)	Modalité	Budget initial (€)	Date de démarrage	Avenants 1 (prolongations) (€)	Avenants 2 (UAP) (€)	Budget total (€)	Date de clôture	Exécution Financière (%)
R1	Appuyer l'autonomisation de la gestion des 13 CEM	CFP MUYINGA	Octroi direct	10 247,36	04/06/2018	3 891	5 741	19 879	29/02/20	91,70
		CFP MURAMVYA		12 993,10	04/06/2018	6 083	4 078	23 154	29/02/20	90,08
		CEM BWOGA		13 257,93	04/06/2018	2 224	3 054	18 536	29/02/20	88,05
		CEM KARUZI		11 236,78	04/06/2018	3 489	7 093	21 819	29/02/20	90,99
		CEM KABURANTWA		8 358,07	04/06/2018	3 101	5 426	16 885	29/02/20	91,08
		CFP KARURAMA		11 616,55	04/06/2018	3 576	5 974	21 167	29/02/20	87,62
		CFP MABAYI		9 399,54	04/06/2018	3 499	3 392	16 291	29/02/20	82,38
		CFP GATETE		10 609	04/06/2018	3 576	5 588	19 773	29/02/20	91,46
		CFP GITEGA		7 731,49	04/06/2018	1 673	2 763	12 167	29/02/20	88,90
		CFP MUGUTU		8 850,57	04/06/2018	2 240	700	11 791	29/02/20	84,18
		CEM RUMONGE		12 164,60	04/06/2018	3 997	4 574	20 736	29/02/20	87,07

		<b>CEM KIRUNDO</b>		12 541,00	20/09/2018	4 803	5 346	22 691	29/02/20	82,45
		<b>CFP KANYOSHA</b>		13 381,15	04/06/2018	3 294	4 126	20 801	29/02/20	69,59
R3	Améliorer les prestations de la CHASAA en vue du renforcement des capacités à la production artisanale innovante, créative et favorisant une insertion durable des lauréats de l'EFTP	<b>CHASAA</b>	Octroi direct	296 684	15/10/2016		25 311	321 995	31/10/19	96,85

### Marchés publics

Au cours de l'année 2019, 8 marchés publics ont été publiés, et 8 ont été attribués.

Cependant, deux marchés ont connu un retard dans le processus d'attribution:

- le marché BDI927 relatif à la "Construction d'un centre de ressources multimédias (CRM) dans les centres des métiers de Gatete, Karurama et Mugutu au Burundi" a connu un processus de marché de 3 mois plus long que prévu;
- le marché BDI 918 relatif à « l'installation solaire photovoltaïque dans 13 CEM et de 4 chauffe-eau solaires dans 4 centres pour les filières concernées » a été planifié et lancé en 4 lots. Un des quatre lots a connu une procédure de contestation, et a dû être résilié et relancé (nouveau marché BDI942) »

Tableau : Situation des Marchés Publics fin 2019:

Type de marché	Intitulé des marchés	Montant estimé/F.I. (€)	Montant attribué (€)	Attributaire	Nombre de marchés prévus en 2019	Nombre de marchés publiés	Nombre de marchés attribués	Taux de réalisation des MP en nombre (en %)
Travaux	Travaux supplémentaire d'amélioration électriques dans 7 CEM <b>BDI 488</b>	14.503	13.512	Thérence NSABIMANA	2	2	2	100%

	Construction d'un centre de ressources multimédias(CRM) dans les centres des métiers de Gatete, Karurama et Mugutu au Burundi <b>BDI927</b>	162.636	156.177	ECO				
<b>Total travaux</b>		<b>177.139</b>	<b>169.689</b>					
Fourniture	Marché de travaux relatif l'installation solaire photovoltaïque dans 13 CEM et de 4 chauffe-eau solaires dans 4 centres pour les filières concernées. <b>BDI918</b>	395.862	233.012	Groupement ETRAVE-ENERSOL	3	4	4	100%
	Fourniture et installation de matériel de réseau et câblage pour la connectivité internet dans les 7 Centres d'Enseignement des Métiers (CEM) de Kanyosha, Karurama , Muramvya, Bwoga, Gitega, Mugutu et de Gatete.	9.904	8.915	TECHNAPHOT				
	Fourniture et Livraison des matériaux et matériel de construction pour l'ensemble des chantiers de formation des CEM de Muyinga, Rumonge, Kaburantwa, Karurama et Kirundo <b>BDI 934</b>	30.098	32.078	Aimable MUGIRANEZA				
	Fourniture, installation et la mise en service de systèmes photovoltaïques et chauffe-eau solaire dans les 13 CEM au Burundi-KARUSI, KIRUNDO et MUYINGA <b>BDI 942 (BDI 918 Lot4 relancé)</b>	50.000	50.164	ACOCES				
<b>Total fournitures</b>		<b>485.864</b>	<b>324.169</b>					
service	Marché de services pour la réalisation des enquêtes prospectives de l'environnement socioéconomique et étude de marché des UAPs de 13 établissements d'enseignement des métiers et de formation professionnelle (BDI499)	12.000	10.560	Eloi-Edouard KWIZERA et Désiré NKURUNZIZA	2	2	2	100%
	Conception et développement d'un Progiciel de gestion intégré des Unités d'Appui Pédagogique (UAP) au profit des Centres d'Enseignement des Metiers (CEM) <b>BDI 493</b>	20.000	18.400	I.T Specialist				
<b>Total services</b>		<b>32.000</b>	<b>28.960</b>					
<b>Total Général</b>		<b>695.003</b>	<b>522.818</b>		<b>7</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

## **Accords spécifiques de coopération**

Un nouvel accord spécifique de coopération a été conclu en 2019 entre Enabel et le FOREM (Office wallon de la Formation Professionnelle et de l'Emploi), non directement lié au projet ACFPT (car conclu dans le cadre du projet VET-Toolbox), mais bien lié indirectement au projet ACFPT qui en a facilité la préparation et le suivi car concourant à des objectifs communs.

En effet, cet accord a pour objet d'accompagner et d'apporter une expertise technique en faveur de la Chambre Fédérale de la Commerce et de l'Industrie du Burundi (CFCIB), en vue de renforcer et d'améliorer l'adéquation formation-emploi par les chambres sectorielles impliquées dans l'ETFP au Burundi. En particulier 5 Chambres ont été approchées car recouvrant les mêmes métiers/filières appuyées par le projet ACFPT dans les CEM:

- Chambre CHASAA (Chambre Sectorielle Art et Artisanat) ;
- Chambre HTB (Hôtellerie et Tourisme au Burundi) ;
- Chambre BTP (Bâtiments-Travaux Publics) ;
- Chambre Agri-business ;
- Chambre transversale AFAB (Association des Femmes Entrepreneurs du Burundi)

Dans ce cadre, une première mission exploratoire a eu lieu en novembre 2019 (cf. Chapitre 3.5 (Résultat 3)).

### **2.1.2.2 Modalités opérationnelles**

Le programme a poursuivi sa mise en œuvre selon les modalités en vigueur depuis fin 2015, avec le mode de gestion en Régie et la SMCL étant suspendue, remplacée d'une part, par un comité de validation interne (CVI) pour les aspects décisionnels, et d'autre part par un CCT (Comité de concertation technique) pour assurer les échanges techniques avec le partenaire.

Un seul CCT s'est tenu en 2019, le 25/3/19, dans lequel ont été abordés différents points techniques comme la mutualisation d'équipements entre centres, l'accès à l'énergie pour certains cas particuliers, le bilan du séminaire sur l'insertion, les innovations dans l'introduction des NTICE, le déploiement du PGS,...

Un CVI s'est tenu en mars 2019, pour acter la prolongation de la durée opérationnelle du projet à juin 2020 (suite à la prolongation de la Convention Spécifique de 12 mois selon les Echanges de Lettres de juillet et décembre 2018), ainsi qu'un réaménagement budgétaire pour cadrer avec la nouvelle durée et notamment créer la ligne budgétaire pour le développement des UAP dans les 13 centres.

Il est à noter que les deux directeurs principaux au niveau de l'administration partenaire (Directeur Général de la Formation Professionnelle et Directeur de l'Enseignement des Métiers) ont été changés par décret en juillet 2019, entraînant une perte de connaissance certaine (les premiers étant partenaires du projet et des projets précédents depuis des années), mais la relation est restée constructive, avec des rencontres ad hoc sur des dossiers ponctuels chaque fois que de besoin, et avec des issues positives.

Au niveau des différents résultats du projet (Pilotage, Qualité, Insertion, Accès), à chaque fois un certain nombre de conseillers du niveau central (« pool technique ») sont restés associés aux discussions techniques de fond et participent à des missions ou prestations spécifiques en relation avec leur compétence. Par exemple, le conseiller en TIC effectue des missions relatives au déploiement du PGS, les conseillers-concepteurs travaillent sur les manuels et formations relatifs à leur domaine de spécialité, les responsables infrastructures sont associés au suivi des travaux de sécurisation énergétique, etc.

## 2.2 Performance de l'outcome



### 2.2.1 Progrès des indicateurs

Indicateurs	Valeur Baseline	Valeur 2018	Progrès 2019	Cible 2019	Cible finale 2020	KPI*
<b>Outcome</b> : L'amélioration de l'accès, de la qualité, de l'insertion et de la gouvernance du sous-secteur FTP est consolidée						
1. Nombres d'apprenants sur les 13 centres qui ont terminé leur parcours de formation CEM avec succès (Fille/Garçon) - Nb entrants (F&G) : - Nb de sortants certifiés (F & G) : - Taux de réussite (%) :	N/A	F = 586 G = 632 Tot. = 1218  F = 497 G = 540 Tot. = 1037  Tr = 85 %	F = 767 G = 609 Tot. = 1376  F = 598 G = 445 Tot. = 1043  Tr = 76 %		ND	N/A
2. Nombre de centres qui ont augmenté leur autonomie : - Nombre de centres ayant mis en place un processus d'autonomisation à travers des UAP performantes - Taux d'autonomisation (%) des centres (Empowerment)	0	7	13  N/A	13  N/A	13  Taux calculé ≥ 60 - 70 %)	 
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	12 CEM pour 19 métiers	13 CEM pour 20 métiers, 2 modules de spécialisation, 1 module transversal hygiène et sécurité (en cours)		13 CEM pour 20 métiers, 3 modules de spécialisation, 1 module transversal hygiène et sécurité	
4. Nb d'ateliers qui ont un taux d'occupation d'apprenants "acceptable" (cf. tableau synthèse de l'annexe 3)	N/A	29/61	26/65		45/61	

\* KPI = Indicateurs Clés de Performance (Key Performance Indicators en anglais) : jeu d'icônes qui permettent de visualiser facilement l'avancement des résultats par rapport à l'objectif fixé (ici taux de réalisation par rapport aux valeurs cibles fixées pour ACFT).

Niveau de signification :

- Cible atteinte à moins de 25 %
- Cible atteinte entre 25 et 50 %
- Cible atteinte entre 50 et 75 %
- Cible atteinte entre 75 et 95 %
- Cible atteinte à près de 100 % ou +

## 2.2.2 Analyse des progrès réalisés

Pour l'ensemble des 13 centres appuyés, le tableau général des effectifs (cfr. Annexe 10.1) donne 2.126 élèves (niveau CEM + CFP) en début d'année scolaire 2019-20 contre 2.549 en année 2018-19. Cette diminution est principalement due à une situation particulière qui s'est produite au CFP de Gatete qui à lui seul a perdu 375 apprenants dont l'ensemble du cycle CFP suite à une grève et un conflit entre la direction et les élèves. Dans ce centre, cette année 2019-20 est à considérer quasi comme une année blanche hormis quelques apprenants restant dans le niveau CEM.

Le ratio moyen nombre d'élèves/nombre de formateurs est légèrement tiré vers le bas (8,46 contre 8,92) en raison principalement de ce même centre, bien qu'il s'améliore dans 8 centres sur les 13.

### ***Taux de réussite des sortants certifiés :***

Le taux de sortants certifiés a diminué de 85 % (année scolaire 2017-18) à 76% (année 2018-19), alors qu'il était à 73% en année 2016-17 (cf. Annexe 10.2).

Le nombre d'abandons peut être expliqué par différentes raisons:

- Dans certaines filières (soudure, maçonnerie et menuiserie), des apprenants obtiennent un emploi avant la fin de l'année et négligent la certification. Même si c'est un aspect très positif en termes d'insertion et emploi, cela affecte négativement l'indicateur.
- Beaucoup de jeunes s'inscrivent en CEM tout en étant en attente de leurs résultats au concours national à la fin du cycle fondamental. Après avoir reçu ces résultats 1 à 2 mois plus tard, ceux qui ont réussi abandonnent alors le CEM pour suivre le cycle post-fondamental, d'autres décident de redoubler la dernière année du fondamental.
- Dans les filières mécanique-auto et TIC (qui rencontrent le plus de succès avec la filière couture), certains apprenants quittent en raison du surnombre et par conséquent du manque d'équipements.
- Dans certaines régions (Rumonge-Gatete), la pauvreté qui pousse les élèves à quitter la formation pour des activités économiques saisonnières (pêche, extraction huile de palme).
- Les mariages et/ou grossesses précoces des filles les obligent à quitter la formation prématurément.
- Certaines situations spécifiques comme celle du CFP Gatete cité ci-dessus.

### ***Processus d'autonomisation / Mise en place des projets UAPs expérimentaux :***

Au cours de l'année 2018, sept premiers centres s'étaient engagés dans la mise en place de projets d'UAP expérimentaux. Pour rappel, les UAP, sont des unités productives au sein du centre qui doivent servir un double objectif, l'objectif pédagogique en offrant aux lauréats un premier lieu de travail en lien avec la formation qu'ils ont suivi (et donc une première expérience professionnelle), et pour le centre l'objectif productif permettant de développer des recettes propres pouvant couvrir une partie des charges de fonctionnement.

Au cours de l'année 2019, la démarche de formulation et de mise en œuvre des UAP a été généralisée à l'ensemble des 13 centres (et a été formalisée en juin par des avenants aux conventions de subsides) avec une sélection de 1 à 3 UAP par centre. Le financement comprenait la mise en place, et le cas échéant l'équipement et le premier approvisionnement en consommables pour lancer l'activité respective. Certaines formations techniques spécifiques et l'accompagnement au lancement et à la formulation du business plan ont été

réalisés. A fin 2019, l'ensemble des pré-requis étaient réalisés, mais tous les centres n'avaient pas réellement démarré la production. Au niveau du suivi des résultats d'exploitation financiers, un module complémentaire au PGS avait été conçu, installé et une formation y relative avait été donnée. Toutefois la maîtrise de ces nouveaux outils n'était pas suffisante, ce pourquoi une double démarche de renforcement de capacités et parallèlement de rapportage alternatif a été initiée en début 2020.

### ***La qualité et la performance des formations :***

Les curricula (composés à chaque fois de référentiel métier – compétences, référentiel formation-évaluations et leurs fiches techniques) réalisés pour 19 métiers<sup>3</sup> ont été complétés par le 20<sup>e</sup>, à savoir Agent Opérateur Bureautique, et ont été mis en œuvre dans les CEM. En fin 2019, une mission générale a été effectuée à l'aide de différents questionnaires d'évaluation pour tirer un bilan intermédiaire des performances des centres et formateurs dans la mise en œuvre des référentiels.

Un travail s'est poursuivi sur les modules complémentaires (modules de spécialisation de plus courte durée, avec la finalisation des modules en soudure mig-mag et broderie). Le travail sur un module transversal « Utilisation des structures didactiques » pour les exercices d'application de différents métiers du bâtiment, et sur le module transversal « Sécurité et Hygiène » (cours transversal à l'ensemble des filières) s'est poursuivi et sera finalisé en début 2020. Enfin, la mise œuvre des Koombooks dans l'ensemble des centres ciblés a permis d'ajouter du contenu additionnel et multimédia en rapport avec les métiers enseignés dans chaque centre.

### ***Capacité d'accueil des ateliers :***

Le tableau de l'Annexe 10.3, donne une évaluation du nombre d'apprenants par atelier et en fonction des équipements disponibles pour dégager les situations d'effectifs soit bien adaptées à la capacité d'accueil, ou non-adaptées (soit « Insuffisant », c'est-à-dire que le nombre d'apprenants est trop faible par rapport à la capacité, soit « Excessif » c'est-à-dire qu'il y a surnombre d'apprenants vu la capacité).

Le ratio de 2019, avec 26 sur 65 ateliers considérés comme bien rentabilisés ne s'est pas amélioré, notamment pour les raisons suivantes :

- Il y a eu une diminution générale du nombre d'apprenants en année 2019-20 par rapport à l'année 2018-19, notamment en lien avec la situation particulière du CFP/CEM Gatete évoquée plus haut.
- Il y a eu dans plusieurs centres de nouvelles filières (5) ; et en commençant la première année, les inscrits sont naturellement bas, la filière n'étant pas encore bien connue (ex : Agri-élevage à Rumonge et à Karurama).
- Certaines filières restent toujours à très faible succès dans les CEM (menuiserie et maçonnerie) et nécessiteraient davantage de promotion et d'innovation.

Force est de constater qu'il n'y a pas encore suffisamment d'initiative de pilotage au niveau des centres pour effectuer soit des initiatives positives d'orientation/stimulation pour augmenter les effectifs de certaines filières ; soit dans certains cas le courage de décision de fermer certaines filières définitivement non-rentables. L'action du projet, dans les circonstances budgétaires de l'année de prolongation n'a pas permis d'investir davantage (hormis l'exécution/finalisation des marchés déjà engagés) en 2019 pour pallier aux situations catégorisées « Excessif » et qui pourraient être résolues par des équipements /infrastructures complémentaires.

---

<sup>3</sup> Erratum du rapport de résultats de l'année dernière qui citait 20 métiers.  
Rapport des résultats BDI1307811 - ACFPT 2019

## 2.3 Performance de l'output 1



### 2.3.1 Progrès des indicateurs

<b>Output 1 : Les fonctions de gestion et de pilotage et le développement organisationnel et institutionnel des 13 CEM sont renforcés</b>						
<b>Indicateurs</b>	<b>Valeur de base</b>	<b>Valeur année précédente 2018</b>	<b>Valeur année rapportage 2019</b>	<b>Cible année rapport 2019</b>	<b>Cible finale 2020</b>	<b>KPI*</b>
<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</b>	Existence de manuel de procédures sans outils de mise en œuvre et de suivi  Pas de Plans d'améliorations des performances (PAPerf)  Pas de PGS	13 rapports opérationnels et financiers annuels  13 PAPerf avec diagrammes radar commentés  PGS en cours d'implémentation dans les 13 centres ( <i>formation des utilisateurs à 50%</i> )	13 rapports opérationnels et financiers annuels  13 PAPerf avec diagrammes radar commentés  PGS déjà opérationnel dans les 13 centres et données de base encodées	13 Suivis PS/PAO +  Rapports et PAPerf + évaluation globale des résultats atteints  PGS mis en œuvre (données encodées à 60%)	13 Suivis PS/PAO +  Rapports et PAPerf + évaluation globale des résultats atteints  PGS mis en œuvre et utilisé à 100%	3
<b>2. Nombre de réunions de Comités de gestion (COGES) mis en place et opérationnels</b>	Pas d'interaction entre les directions et les COGES	12 x 4 réunions trimestrielles avec PV affichés	13 x 2x 4 réunions trimestrielles avec PV affichés	13 x 2x4 trimestres ( <i>104 réunions du COGES formelles</i> ) avec PV affichés	13 x2 x4 réunions du COGES par an (soit 2 par centre et par trimestre) avec PV affichés	4
<b>3. Un plan stratégique permet la réalisation des planifications annuelles des établissements (dont conventions de subsides)</b>	Pas de planification opérationnelle et financière	13 Ateliers participatifs et 13 PS/PAO finalisés et diffusés  6 AE (mai 2018)  13 CSUB adossées sur PAO (juin 2018)	13 PS/PAO  13 avenants aux CSUB adossées sur PAO  13 avenants CSUB pour les UAP	13 PS/PAO  13 avenants aux CSUB adossées sur PAO  13 avenants CSUB pour les UAP	13 PS/PAO  13 CSUB adossées sur PAO  13 avenants CSUB pour les UAP	4
<b>4. Un plan de renforcement des capacités continu du personnel Admin Fin est mis sur pied et un coaching de proximité permet d'accroître leurs performances</b>	10 centres et 22 centres satellites	6 Ateliers et des formations actions ( <i>coaching ATR</i> ) en mode continu (13 centres)	1 Ateliers et des formations actions  ( <i>coaching ATR</i> ) en mode continu (13 centres)	2 Ateliers et des formations actions  ( <i>coaching ATR</i> ) en mode continu (13 centres)	RH Admin Fin des 13 centres renforcés  Structuration organisationnelle des Cellules Insertion et	4

		2 séminaires bilan Cellules Insertion & cellules UAP			UAP améliorée	
<b>5. Une stratégie d'autonomisation des 13 centres est mise en œuvre à travers le développement d'UAPs expérimentales</b>	10 centres pilotes bénéficient de financement UAP (équipements et consommables) mais sans stratégie d'autofinancement	13 centres bénéficient de financement UAP dont 7 avec un début de processus d'autonomisation	13 centres bénéficient de financement UAP dont 7 avec un début de processus d'autonomisation	13 centres bénéficiant de financement UAP adossé à un processus d'autonomisation	13 centres ont développés un processus d'autonomisation grâce au développement de leur UAPs	<b>2</b>

### 2.3.2 État d'avancement des principales activités

<b>Output 1 : Les fonctions de gestion et de pilotage et le développement organisationnel et institutionnel des CEM sont renforcés</b>	État d'avancement Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	Retardées <sup>4</sup>	En sérieux retard <sup>5</sup>
<b>A01_04 : Renforcer la gestion des centres ciblés par une dynamique d'équipe centrée sur l'amélioration des apprentissages</b>				
A01-04-02 Accompagner/coacher au fil de l'eau de la Me O des plans de développement axés sur les résultats		X		
<b>A01_06 : Assurer la mise en œuvre d'espaces de concertation/gestion partenariale avec l'ensemble des parties prenantes</b>				
A01-06-01 Développer et consolider le partenariat au niveau local avec toutes les parties prenantes du PPP	X			
<b>A01_07 : Mettre en œuvre et suivre dans les centres ciblés les accords de subsides au bénéfice de l'amélioration de la qualité des formations</b>				
A01-07-01 Contrôler et suivre la gestion financière (CSUB) + accompagnement de la Mo des procédures de gestion		X		
A01-07-02 Financer les centres via les CSUB (par tranches trimestrielles)		X		
<b>A01_08 : Instaurer et expérimenter le concept de double vacation</b>				
A01_08_01 Modéliser et expérimenter la double vacation de la formation TIC-TICE de niveau CEM dans deux à trois centres ciblés (Gatete et Muramvya et éventuellement à Kanyosha.)			X	
<b>A01_09 : Mettre en œuvre la stratégie d'autonomisation des Centres définie dans les PS/PAO : développement des UAP</b>				
A01-09-01 Accompagnement du lancement des UAP : renforcement de capacité technique des formateurs et lauréats (matériels et équipements inexploités), transferts d'expérience et compétences (mobilité), chantiers-école internes à caractère éducatif...			X	

<sup>4</sup> Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises

<sup>5</sup> Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

A01-09-02 Financement des UAP centre par centre & en double vacation (investissement, production, équipements, consommables).		X		
A01-09-03 Dispositifs de fonctionnement de gestion UAP (guide, outils de suivi, plan d'affaire simplifié,...) et développement du module UAP dans le PLGS et formation des utilisateurs (prestations consultants)			X	
A01-09-04 Etudes prospectives des UAP		X		
A01-09-05 Missions de suivi-évaluation des résultats et performances des 13 Fiches UAP en lien avec tous les axes (R1, R2, R3 et R4)		X		

### 2.3.3 Analyse des progrès réalisés

#### 1. Gestion et gouvernance globale des centres

Comme les années précédentes, la mesure des performances des centres s'est faite par un exercice d'auto-évaluation sur **57 thèmes** à travers les **11 domaines** de résultats qui ont été retenus :

- ✓ Organes de gestion et cadres de concertation
- ✓ Dispositif de planification et de pilotage
- ✓ Organisation interne
- ✓ Gestion financière
- ✓ GRH
- ✓ Gestion administrative des élèves
- ✓ Gestion pédagogique
- ✓ Logistique et support
- ✓ Insertion
- ✓ Gestion des UAP
- ✓ Communication externe

Tableau : Synthèse de l'auto-évaluation des performances des centres 2019 vs 2018 :

Auto-évaluation des performances - 2018	Kanyosha	Rumonge	Gatete	Muramvya	Bwoga	Gitega	Mugutu	Kaburant wa	Karurama	Mabayi	Karusi	Muyinga	Kirundo	/ ITEMS
1. Organes de gestion et cadres de concertation	2,2	3,0	3,1	2,6	2,6	2,9	1,9	3,0	3,5	2,7	2,9	2,8	2,8	2,8
2. Dispositif de planification et de pilotage	2,3	3,0	2,8	3,2	3,2	2,7	3,4	2,6	3,3	2,3	3,1	3,5	3,1	3,0
3. Organisation interne	2,6	3,1	3,0	2,8	3,2	2,7	2,9	2,9	3,6	2,8	3,2	3,1	3,1	3,0
4. Gestion financière	3,0	3,0	3,4	2,9	3,0	2,2	2,4	2,5	3,4	2,5	3,0	3,3	3,0	2,9
5. GRH	2,8	3,3	3,3	2,9	2,8	2,9	2,9	3,1	3,3	2,7	3,1	3,6	3,1	3,1
6. Gestion administrative des élèves	2,9	2,9	2,9	2,8	2,8	2,8	3,2	2,4	3,6	2,7	3,1	3,2	2,9	2,9
7. Gestion pédagogique	3,0	3,1	3,1	3,0	2,9	2,4	2,8	2,6	3,6	2,8	3,2	3,3	3,1	3,0
8. Logistique et support	2,2	3,3	3,1	3,0	1,9	2,4	1,2	1,8	3,4	2,4	2,2	2,5	3,0	2,5
9. Insertion	3,0	3,4	3,0	3,5	2,9	2,9	2,9	2,3	3,6	2,7	2,7	3,3	3,3	3,0
10. Gestion des UAP	2,9	2,6	2,6	2,3	2,2	2,0	2,0	2,1	2,6	2,0	2,4	3,0	3,5	2,5
11. Communication externe	2,4	3,1	3,3	2,9	2,9	2,4	2,3	3,0	3,3	2,7	3,2	3,4	3,4	2,9
<b>/ CENTRES</b>	<b>2,7</b>	<b>3,1</b>	<b>3,1</b>	<b>2,9</b>	<b>2,8</b>	<b>2,6</b>	<b>2,5</b>	<b>2,6</b>	<b>3,4</b>	<b>2,6</b>	<b>2,9</b>	<b>3,2</b>	<b>3,1</b>	<b>2,9</b>

Auto-évaluation des performances - 2019	Kanyosha	Rumonge	Gatete	Muramvya	Bwoga	Gitega	Mugutu	Kaburant wa	Karurama	Mabayi	Karusi	Muyinga	Kirundo	/ ITEMS
1. Organes de gestion et cadres de concertation	2,6	3,5	3,0	2,6	2,6	2,9	2,5	3,3	3,4	2,8	2,9	2,8	2,2	2,9
2. Dispositif de planification et de pilotage	2,6	3,2	2,8	3,2	3,2	2,7	3,5	2,6	3,4	2,3	3,1	3,4	2,5	3,0
3. Organisation interne	2,8	3,3	3,3	2,8	3,2	2,7	3,1	3,1	3,7	2,8	3,2	3,1	2,4	3,0
4. Gestion financière	2,6	3,2	3,2	2,5	3,0	2,0	2,6	2,5	3,4	2,5	3,0	3,3	2,5	2,8
5. GRH	2,9	3,4	3,3	2,9	2,8	2,9	3,1	3,1	3,3	2,7	3,1	3,6	2,2	3,0
6. Gestion administrative des élèves	2,9	3,0	2,9	2,8	2,8	2,8	3,4	2,5	3,6	2,7	3,1	3,2	2,3	2,9
7. Gestion pédagogique	3,3	3,3	3,2	3,0	2,9	2,4	3,0	2,6	3,7	2,8	3,2	3,3	2,6	3,0
8. Logistique et support	2,5	3,3	3,3	3,0	1,9	2,4	2,2	1,9	3,4	2,6	2,2	2,5	2,3	2,6
9. Insertion	3,3	3,1	3,1	3,5	2,9	2,9	3,0	2,3	3,8	2,7	2,7	3,3	2,8	3,0
10. Gestion des UAP	2,4	2,9	2,9	2,3	2,2	2,0	2,5	2,2	3,0	2,0	2,4	3,0	2,4	2,5
11. Communication externe	2,8	3,4	3,4	2,9	2,9	2,4	2,8	3,1	3,4	2,7	3,2	3,4	2,7	3,0
<b>/ CENTRES</b>	<b>2,8</b>	<b>3,2</b>	<b>3,1</b>	<b>2,9</b>	<b>2,8</b>	<b>2,6</b>	<b>2,9</b>	<b>2,7</b>	<b>3,5</b>	<b>2,6</b>	<b>2,9</b>	<b>3,2</b>	<b>2,4</b>	<b>2,9</b>

>
>
=
=
=
=
=
>
>
>
=
=
=
<

Les résultats des performances de 2019 (cf. Synthèse des résultats ci-dessus, et diagramme radars en Annexe 10.4) montrent en moyenne générale globale (tous critères et centres confondus) un score identique à 2018. Toutefois, en examinant les performances moyennes par centre, 5 centres ont progressé, 7 centres ont une moyenne identique, et 1 seul a fortement régressé (CEM Kirundo), la moyenne étant tirée vers le bas par ce centre. Après analyse, il est apparu que le score de 2018 de Kirundo, avait été surestimé.

Au niveau des thématiques de gestion analysées, certains domaines nécessitent encore d'investir davantage d'efforts ; entre autres :

- a. **Gestion des UAP** : le suivi de leur gestion nécessite d'avoir des outils de rapportage opérationnels et financiers, en plus de l'utilisation du PGS (cf. infra).
- b. **Logistique et support** : l'organisation de l'équipe nécessite le concours des directeurs de centre. Il y a un manque de communication entre les membres de cette équipe, alors que tous appuient le déroulement des activités du centre.
- c. **Gestion administrative des élèves** : Les dossiers des apprenants de la plupart des centres peuvent s'améliorer car il n'y a pas de bulletins harmonisés.

## **2. L'implémentation et exploitation du PGS dans les 13 centres**

Le PGS est un outil mis à disposition des centres pour améliorer le fonctionnement, le suivi évaluation, la communication et l'autonomisation de ses bénéficiaires. Ce Progiciel de Gestion Scolaire (PGS) : pgs-burundi.bi, facilite la gestion des données et le management efficient des ressources (humaines, matérielles et financières) des CEM.

Le PGS a été développé pour permettre aux responsables des CEM d'avoir la maîtrise permanente de la gestion globale d'un Centre, et d'avoir des données actualisées, sauvegardées, et partagées au niveau supérieur hiérarchique après leurs synchronisation. Il fonctionne en réseau local au niveau du centre, et ne nécessite l'internet que pour la synchronisation avec le niveau central.

L'exploitation du PGS, a pris quelques retards du fait de sa conception complexe nécessitant au départ une centralisation de toutes les données et paramètres liés à la gestion et à la gouvernance d'un établissement de l'EFTP, mais aussi en intégrant un module de gestion des UAPs, très développé comme la gestion d'une mini-entreprise. Le renforcement des capacités des utilisateurs a été opéré pour assurer la durabilité et la mise à l'échelle de cet outil. Néanmoins, une partie des utilisateurs du PGS nécessitent encore un coaching dans l'encodage des données, et le suivi de leur synchronisation permanente. En particulier pour la maîtrise du module de la gestion des UAPs, un renforcement en notions de comptabilité est nécessaire pour certaines catégories d'utilisateurs (responsables de gestion des UAP).

## **3. Renforcement des compétences**

Le renforcement des compétences s'est fait essentiellement à travers l'accompagnement et le coaching des gestionnaires des centres par les ATRs dans la mise en œuvre de leurs activités. Ce renforcement des capacités a été aussi opéré à l'endroit des utilisateurs du PGS pour son exploitation et encodage des données de base (apprenants, formateurs, stocks, réquisitions,...).

Un atelier de présentation des bilans des centres et de coaching sur l'évolution des performances a eu lieu en mai 2019. Le second atelier semestriel ne s'est pas tenu vu la priorité mise sur le volet UAP à partir du mois de juin.

Dans le domaine des TIC, il y a eu un renforcement de compétences de base en informatique : ce qui permettra aux formateurs de dispenser la formation digitale à l'endroit des apprenants de la filière TIC ; mais aussi l'exploitation de leurs salles multimédia et de la bibliothèque numérique.

#### 4. UAPs

Lors des ateliers d'élaboration des PS/PAO, chaque centre a défini ses orientations stratégiques pour atteindre une autonomie opérationnelle et financière. Ce progrès en termes d'autonomisation opérationnelle et financière sera stimulé grâce au développement de leurs UAPs, visant non seulement la contribution à l'autofinancement du Centre, mais aussi à l'acquisition de compétences et attitudes professionnelles par les apprenants ainsi que l'insertion socio-professionnelle des lauréats.

##### a. Identification des UAPs

Pendant l'identification des UAP, des visites ont été effectuées dans les 13 CEM pour analyser avec les responsables de ces CEM les opportunités et les forces pouvant permettre le développement des UAP. Les UAP ont été retenues sur base des filières existantes et sur base des opportunités et les forces des centres. Au vu de l'enveloppe allouée aux UAP, une sélection a été opérée pour dégager de une (1) à trois (3) UAP par centre à appuyer en priorité. Cette priorisation a été faite en collaboration avec chaque CEM bénéficiaire.

##### b. Liste des UAPs retenus par centre

N°	CEM	UAP retenues
1.	Bwoga	Briqueterie moderne
2.	Gitega	TAA jus de fruits
3.	Mugutu	Couture
4.	Muramvya	Menuiserie
5.		Soudure
6.	Gatete	Menuiserie
7.		Soudure
8.	Kanyosha	Menuiserie
9.		Soudure
10.	Rumonge	Elevage de Porcs/poules en interaction avec l'agriculture
11.		TAA Séchage Poisson
12.	Karusi	Couture
13.		Agriculture intégrée à l'élevage
14.	Muyinga	Menuiserie (spécialisation bois-métal)
15.		Soudure (spécialisation bois-métal)
16.	Kirundo	Agriculture- Riziculture et Maraîchage
17.		TAA Boulangerie-pâtisserie
18.	Mabayi	Elevage (petit bétail/pintades) en interaction avec l'agriculture ;
19.		Myciculture.
20.	Karurama	Soudure
21.		Agriculture de la Banane FIA, les vivriers et les maraîchers
22.	Kaburantwa	TAA Musalac
23.		Agriculture de plaine (culture de tomate de contre-saison irriguée) intégrée à l'élevage & cultures céréalières
24.		UAP Myciculture.

### c. Etude de marché sur le fonctionnement des UAPs

Après identification des UAPs, le projet a commandité une étude sur la rentabilité de leurs produits suivant les critères ci-dessous :

- ✓ La préférence des consommateurs ;
- ✓ La prévalence ou non des produits semblables ;
- ✓ L'existence ou non de concurrents actifs ou potentiels ;
- ✓ Le taux de marge bénéficiaire du produit ;
- ✓ L'analyse de l'environnement du centre ;
- ✓ La concurrence mesurée par la part du marché.

Cette étude de marché a permis l'exploration marketing destinée, à analyser, mesurer et comprendre le fonctionnement réel des forces à l'œuvre dans le cadre d'un marché.

### d. Processus de mise en œuvre (chronogramme)

Lors de l'identification et du montage des UAP, il a été prévu 3 principales phases de mise en œuvre et du développement proprement dit des UAP. Ces phases sont les suivantes :

- **Phase de Renforcement des capacités et d'appui à la production** : C'est une phase de formation technique, de financement et de production des prototypes (pour certaines UAP comme la soudure, la menuiserie, la couture, la TAA, la briqueterie, etc)
- **Phase d'Accompagnement et de Coaching** : C'est phase où le centre lui-même entre véritablement dans la production des produits finis à mettre sur le marché. Néanmoins, des séances d'accompagnement et de coaching par les techniciens ou par les ATR sont prévues pour remédier à certaines incohérences liées à la non maîtrise parfaite des techniques de production.
- **Phase d'évaluation de l'autonomisation** : le centre produit lui-même des produits et les vend pour générer des recettes suffisantes lui permettant d'assurer son fonctionnement sans recourir à d'autres partenaires extérieur pour solliciter des appuis financiers.

### e. Résultats des UAPs fin décembre 2019

Les avenants aux conventions de subsides reprenant le détail des activités à mener et le financement initial prévu ont été signés en juin 2019. S'en sont suivies les activités de mise en place, en général prévues en 2 ou 3 tranches de financement pour garantir l'utilisation et les achats corrects : préparation des lieux de production (incluant parfois de petites constructions d'étable, d'atelier, d'abri), achat des équipements, et finalement les consommables de départ.

Le démarrage effectif des productions a différé selon le type d'activités à mener (les UAP agriculture devant normalement commencer avec la saison des pluies (octobre/novembre)) ; certaines ont déjà dû faire face à des contraintes après le démarrage (cas de Kirundo qui a vu son terrain agricole retiré par l'administration), d'autres ayant pris davantage de temps pour le choix des prototypes à produire.

A fin 2019, le processus est engagé partout, à des degrés divers et suivi de près par les ATR. Le degré précoce d'avancement et la non-maîtrise du module PGS-UAP, ayant nécessité des outils supplémentaires de suivi, il est trop tôt pour tirer des conclusions sur les performances respectives, mais certains centres montrent déjà une bonne dynamique au niveau de leurs UAP (Muyinga, Rumonge, Kaburantwa, Karurama, Karusi).

## 2.4 Performance de l'output 2



### 2.4.1 Progrès des indicateurs

<b>Output R2 : La qualité et la performance des formations dispensées par les CEM sont améliorées</b>					
Indicateurs	Valeur de base	Valeur année 2018	Valeur année 2019	Cible année 2019	Cible finale 2020
1. Nombre de formateurs dont les compétences pédagogiques et didactiques sont renforcées et mises en pratiques selon l'APC	Capacités des cadres et formateurs  une offre de formation de 12 modules par filière	137 Directeurs provinciaux et communaux formés au suivi des formations CEM	150 Directeurs provinciaux et communaux et 13 Directeurs techniques formés au suivi des formations CEM	137 Directeurs provinciaux et communaux formés au suivi des formations CEM	Capacités des cadres et formateurs d'utiliser 20 programmes référentiels en APC sur une durée d'un an
		440 formateurs formés à la planification et à la gestion de la mise en œuvre l'APC	440 formateurs formés à la planification et à la gestion de la mise en œuvre l'APC	440 formateurs à la planification et à la gestion de la mise en œuvre l'APC	
		440 formés à l'évaluation et stage dans l'APC	440 formés à l'évaluation et stage dans l'APC	440 à l'évaluation et stage dans l'APC	
		- 78 formateurs des CEM pour handicapés formés à l'APC	- 78 formateurs des CEM pour handicapés formés à l'APC	- 78 formateurs des CEM pour handicapés formés à l'APC	
		- 119 cadres des CEM formés sur l'hygiène et sécurité	- 119 cadres des CEM formés sur l'hygiène et sécurité	- 119 cadres des CEM formés sur l'hygiène et sécurité	
		- 0	- 294 formateurs formés sur l'hygiène et sécurité	- 294 formés sur l'hygiène et sécurité	
2. Nombre de curricula des filières prioritaires à destination des CEM révisés et mis en œuvre	Des modules de niveau CEM sans support pédagogique	19 offres de formation en 2 phases de 13 semaines	20 référentiels mis en œuvre dans les CEM appuyés	20 référentiels mis en œuvre dans les CEM appuyés	20 référentiels mis en œuvre dans les CEM appuyés

	0	0	référentiel transversal en sécurité et hygiène en cours (3 manuels)	modules transversaux hygiène et sécurité mis en œuvre en adéquation formation emploi	0 modules hygiène et sécurité
3. Nombre de modules complémentaires en adéquation formation/emploi mis en œuvre dans les centres ciblés	0	0	- 2 Modules de spécialisation MIG-MAG, Broderie finalisés + structure didactique en cours d'élaboration	- 3 modules de spécialisation	0 module de spécialisation
4. Nombre d'offres de documentations digitalisées disponibles dans les centres ciblés	0	7 bibliothèques numériques en cours de déploiement	14 bibliothèques numériques installées, et utilisateurs formés	14 bibliothèques numériques installées, et utilisateurs formés	14 bibliothèques numériques exploitées pour enrichir les cours dispensés en enseignement des métiers
5. Nombre de formateurs utilisant et expérimentant les outils digitaux	0	16 formateurs et 2 conseillers concepteurs ont suivi deux sessions de formation en transformation digitale	16 formateurs et 2 conseillers concepteurs ont suivi deux sessions de formation en transformation digitale	16 formateurs et 2 conseillers concepteurs ont suivi deux sessions de formation en transformation digitale	4 formateurs "digital" par centre équipé d'un CRM ( <i>centre de ressources multimédia</i> ) sont certifiés et dispensent des formations hybrides

## 2.4.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>6</sup>	État d'avancement Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	Retardées <sup>7</sup>	En sérieux retard <sup>8</sup>
<b>A02-06 Améliorer les supports didactiques et renforcer les capacités pédagogiques des formateurs</b>		X		
<i>Élaboration interne de modules de formation ciblés sur l'amélioration des pratiques des formateurs et mise en œuvre (postures en lien avec les modules CEM) - Référentiels sécurité et hygiène</i>			X	
<i>Élaboration interne de modules de formation en NTIC ciblés sur l'amélioration des pratiques des formateurs et mise en œuvre</i>			X	
<i>Appui formatif et technique à la remodelisation - remédiation du REM Burundi</i>		X		
<i>Analyse des pratiques des formateurs dans les classes/ateliers des 13 centres et renforcement du fonctionnement du Comité pédagogique de chaque centre</i>		X		
<i>Inventaire et harmonisation de l'offre de formation existante et amélioration du guide du formateur incluant les fiches techniques</i>		X		
<i>Introduction des matériels visuels intégrant les supports imprimés (sous différents formats) et supports numériques compris charte et travail graphique</i>			X	
<b>A02-07 Expérimenter et capitaliser des modalités de mise en œuvre de l'offre de formation, renforcer les capacités techniques des formateurs</b>		X		
<i>Identification des besoins et mise en œuvre d'un plan de formation technique des formateurs</i>		X		
<i>Modéliser et expérimenter la formation en alternance et la double vacation pour une filière dans deux centres (VIA CSUB + guide en interne)</i>	Annulé			
<i>Élaboration interne de modules de formation ciblés sur l'ÉVALUATION (des apprenants) du programme CEM</i>		X		
<i>Organiser et faciliter dans 13 centres le stage de fin de formation CEM</i>			X	
<b>A02-08 Intégrer des approches innovantes dans la mise œuvre de l'offre de formation relative aux filières prioritaires</b>		X		
<i>Introduction de techniques et processus de création de capsules vidéo</i>	X			
<i>Introduction des matériels visuels intégrant les supports, dont BSF Koombooks</i>		X		

<sup>7</sup> Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises

<sup>8</sup> Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

<i>Conception du guide du chantier formation ouvert aux apprenants et lauréats des centres ciblés (interne)</i>	Annulé
<i>Optimisation et exploitation agro-écologiques des surfaces des centres et développement de l'agriculture maraîchère intégrée à l'élevage</i>	Annulé

### 2.4.3 Analyse des progrès réalisés

En 2018 l'axe 2 « Qualité » du projet ACFPT, en plus de l'appui à l'élaboration du répertoire des emplois et des métiers (REM-Bu qui identifie 14 domaines d'activités économiques), s'était centré sur la création de nouveaux programmes de formation en adéquation formation - emploi et en approche par compétence (approche préconisée par l'OIF) et sur la formation à leur utilisation tant de l'équipe de conseillers pédagogiques - concepteurs (30) que des formateurs en CEM. La mise en œuvre de cette approche en 2018 a permis de doter le pays de programmes uniformes de 19<sup>9</sup> métiers CEM qui répondent aux besoins réels du marché. Ces programmes contiennent désormais :

1. Les référentiels de métiers-compétences qui identifient les tâches du métier, leurs compétences particulières et générales, les opérations et ressources qui y sont liées ;
2. Les référentiels de formation et d'évaluation qui identifient les processus de formation et découpages pédagogiques utiles à la mise en formation pratique (75 %) et théorique (25 %) des compétences par niveaux de ressources (matières générales et techniques) de chaque étape de formation ;
3. Les fiches pédagogiques qui spécifient l'ensemble des contraintes techniques que les apprenants doivent respecter pour les différentes productions des apprentissages.

Ce sont 19 métiers prioritaires qui ont donc fait l'objet d'une référentialisation, d'une édition et de la diffusion des manuels didactiques par ACFPT en 2018 soit ceux destinés aux profils suivants :

Ouvrier certifiés couturier, menuisier, aide-mécanicien, soudeur, installateur électricien, plombier, maçon, serveur, commis de cuisine, agriculteur, apiculteur, myciculture, pisciculteur, horticulteur maraîcher, éleveur, boucher-charcutier, boulanger-pâtissier, ouvrier en conservation et transformation des fruits et légumes, ouvrier en conservation et transformation du lait.



<sup>9</sup> Le 20<sup>e</sup> métier, à savoir « Agent Opérateur en Bureautique » n'a pas été réalisé au même moment et a été complété en 2019, ceci constitue donc un erratum du rapport de résultats 2018.  
Rapport des résultats BDI1307811 - ACFPT 2019

Le processus de conception a donc été suivi par une série de formations de formateurs réalisées selon un dispositif de formation en cascades selon le principe opérationnel suivant :

- ↳ Préparation des modules de formation des formateurs
  - ↳ Formation des Conseillers sur la planification de la formation
    - ↳ Formations en cascades regroupant 30 formateurs de formateurs
      - ↳ Formations en cascades des formateurs des CEM.

Ces cascades ont permis au total de former 1 189 personnes toutes issues du MEFTP : CEM appuyés et non appuyés, CEM pour handicapés (78 formateurs) et les directions provinciales et communales de l'enseignement des métiers.

En 2019 partant des acquis du travail réalisé précédemment, l'axe 2 a poursuivi divers axes de renforcements des capacités des acteurs intervenants dans les CEM, mais aussi d'amélioration ou d'innovation pédagogique ou référentielle.

- 1 : Assurer le suivi de la mise en œuvre des programmes dans les CEM et renforcer les capacités de pilotage des directeurs ou directeurs techniques. En plus du renforcement des capacités des concepteurs et formateurs de formateurs (en première cascade), ces formations ont ciblé pendant l'année 2019, les 26 directeurs et directeurs techniques, mais aussi 240 formateurs des CEM. Elles ont porté, selon la cascade, sur des thématiques telles que le pilotage curriculaire, la récolte et analyses de données en éducation professionnelle, le suivi pédagogique et les observations des formateurs en situation de classe, l'évaluation en pédagogie active et en APC ...
- 2 : Améliorer l'approche curriculaire et modulaire : Les principaux apports ont porté sur la finalisation du référentiel CEM « agent opérateur bureautique », et sur l'offre de formation en sécurité et hygiène (cours transversal prévu dans tous les curricula, mais non formalisé jusqu'alors) à valider en début 2020. La création d'un nouvel outil de formation contextualisée a démarré au second semestre 2019 : il s'agit d'un référentiel qui organise les divers métiers du bâtiment dans les CEM au travers des « Structures didactiques » construites par le projet AFTP et non utilisées faute de méthodologie/support de formation et de matériaux pédagogiques

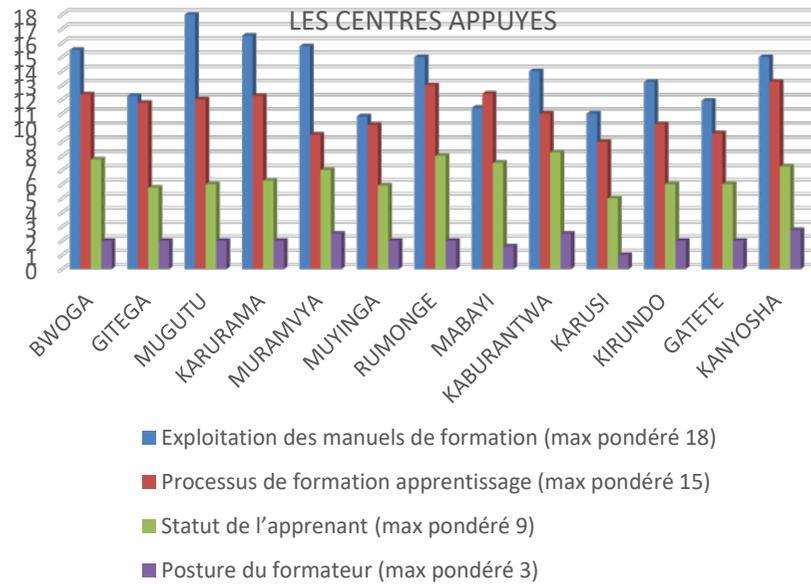


*Photo : Une structure didactique prête aux travaux pratiques de formation - construction par les apprenants CEM*

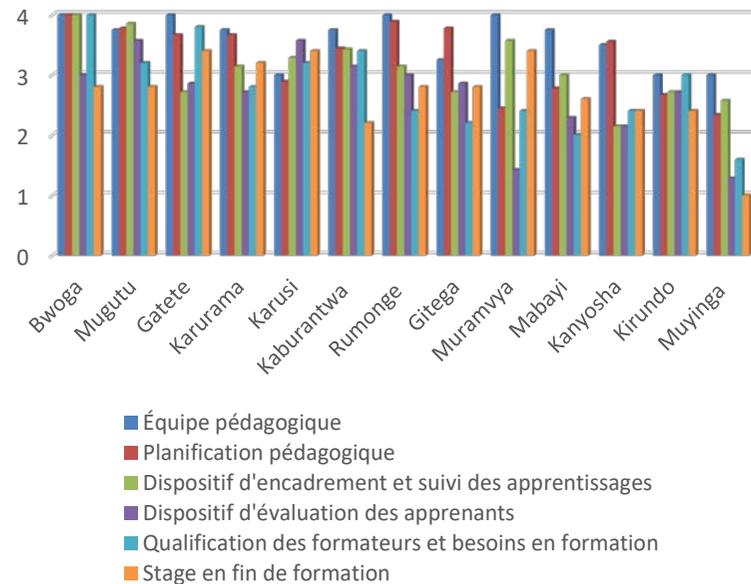
- 3 : Assurer les renforcements techniques de certains formateurs. Ces formations portent sur les gestes métiers non maîtrisés sur le terrain. Par exemple il s'agit de l'utilisation de machines combinées à broder - surfiler, l'utilisation des postes à souder « MIG – MAG », la sécurité et l'hygiène selon métier, la maintenance d'infrastructures photovoltaïques.
- 4 : Innover en offres de services de modules complémentaires. Ce travail consiste à identifier, selon les besoins locaux, des gestes complexes complémentaires ou hors curricula existants et à les modéliser en modules de courtes durées. En 2019 ont ainsi été finalisés les modules « Broderie » et « Soudure mig-mag ».
- 5 : Renforcer l'offre numérique par des capsules vidéo didactiques / en expérimentation et en synergie avec le projet PAORC, trois capsules vidéo ont été réalisées : une sur le pilotage de programme en CEM, l'autre sur la soudure à l'arc et la troisième sur la fabrication de chaises et de tables pliantes. Ces capsules sont destinées tant à appuyer la formation des formateurs qu'à proposer au CEM des mécanismes de professionnalisation et d'auto formation. Ces processus de créations d'outils vidéo pourraient continuer en 2020 sur d'autres gestes complexes.
- 6 : Assurer un processus d'évaluations-coachings / pédagogiques et curriculaire / longitudinal et de proximité. Il s'agit maintenant pour le projet, par la mobilisation des concepteurs et formateurs de formateurs déjà formés, de vérifier sur le terrain l'avancée des divers paramètres d'implémentation des pratiques et outils pédagogiques. Il s'agit donc aussi d'évaluer ex-post l'efficacité terrain des formations et outils mis en œuvre. Des grilles de lecture (observation classe, posture pédagogique, observation pilotage ...) ont été re-modélisées ou créées et servent cet objectif.

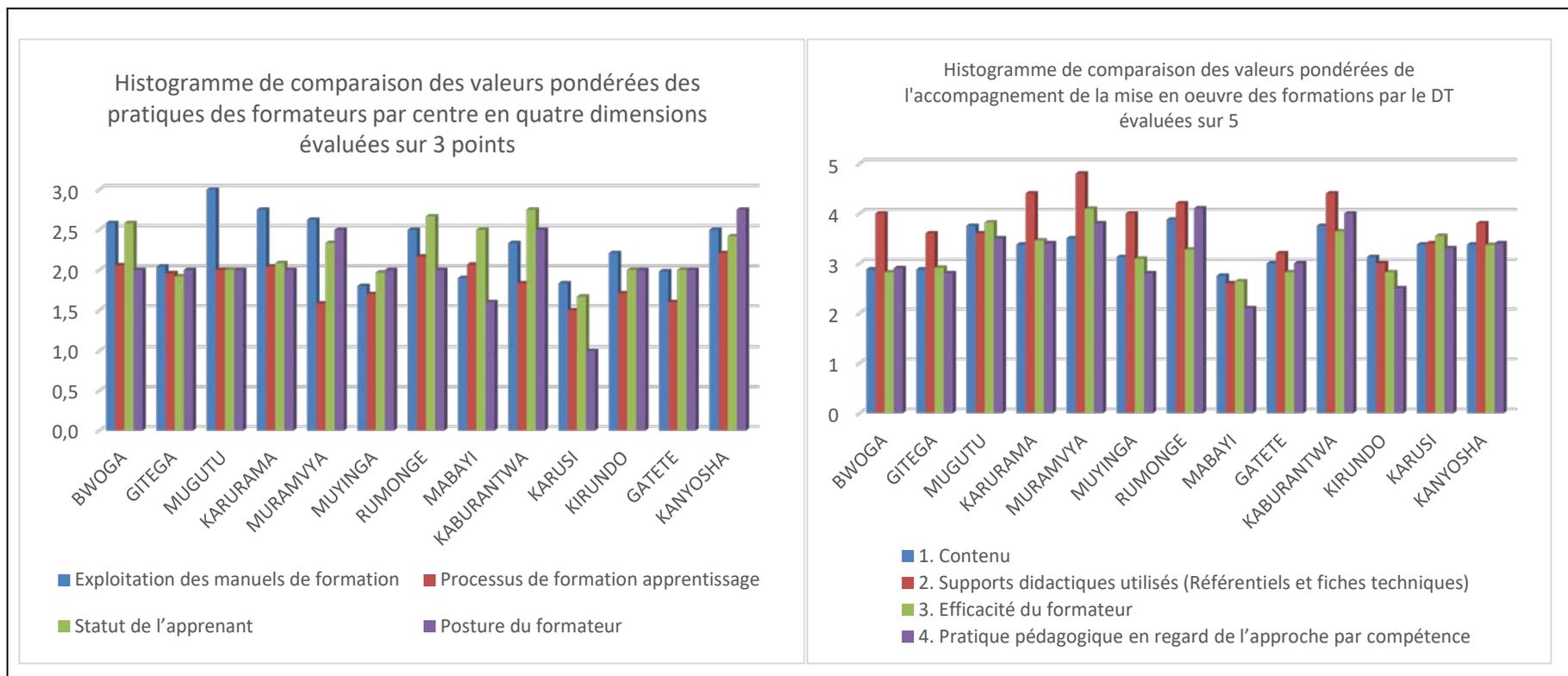
Les divers graphiques ci-dessous donnent un aperçu de la descente effectuée en fin 2019. S'ils montrent des appropriations certaines dans la mise en œuvre de bonnes pratiques (par exemple pilotage), ils signalent aussi un travail à faire sur les postures enseignantes et le statut des apprenants en situation de formations actives, les évaluations et les stages des apprenants.

Valeurs comparées en pondération  
 RESULTATS D'OBSERVATION, EN SITUATION DE  
 FORMATION, DES PRATIQUES DES FORMATEURS DANS  
 LES CENTRES APPUYES



Histogramme regroupé de comparaison des valeurs  
 de la gestion pédagogique des formations dans les  
 CEM évaluées sur 4





Après analyses et traitements plus fins, une descente devrait être organisée au 2<sup>e</sup> trimestre 2020 pour consolider ces observations (par exemple sur certaines incohérences en matière de postures), mais surtout pour préparer les évaluations certificatives des parcours apprenants en CEM appuyés. Elle complètera les données déjà récoltées.

Enfin, en partenariat avec l'ONG BSF, s'est poursuivie l'activité relative aux bibliothèques numériques (appelés « Koombooks ») pour les 13 centres ciblés et la DGEMFP. En 2018 les premiers Koombooks avaient été installés dans 7 centres pour lesquels une première formation avait été donnée. En 2019, les 7 Koombooks supplémentaires ont été configurés et installés, et des formations et un suivi accompagnement supplémentaire a été réalisé pour l'ensemble des bénéficiaires afin de mieux maîtriser l'outil.

Chaque centre a désigné 3 participants pour les formations dont un directeur technique et 2 formateurs. Après la formation des formateurs, un suivi et accompagnement du réseau des formateurs regroupés par filière à l'utilisation et le gestion des kits KOOMBOOK a permis de faire une présentation des types des contenus par filière et par centre et de découvrir les différents paquets de contenus pour assurer une exploitation détaillée des contenus du KOOMBOOK. Des travaux en groupe ont été mis en place dans tous les centres avec les formateurs pour les laisser découvrir, explorer et exploiter les contenus proposés dans les différentes filières des centres. A la fin de l'activité du suivi et accompagnement déployé dans les 13 CEM, un total de 217 formateurs et 389 apprenants avaient été initiés à l'exploration et exploitation des contenus filière par filière.

Au final, ces bibliothèques numériques, avec les contenus multimédias adaptés aux métiers enseignés permettent une professionnalisation de l'apprentissage des métiers et de renforcer l'autonomisation des apprenants en leur permettant l'accès aux contenus variés et riches pour les différentes filières. Elles offrent aux formateurs et aux apprenants une ouverture sur des savoirs soit complémentaires aux curricula de base, soit présentés de manière nouvelle.

## 2.5 Performance de l'output 3



### 2.5.1 Progrès des indicateurs

Output 3 : Les mécanismes et modèles d'insertion des lauréats sont développés, testés et appropriés par les CEM						
Indicateurs	Valeur Baseline	Valeur 2018	Progrès 2019	Cible 2019	Cible finale 2020	KPI*
Nombre de mécanismes facilitant l'insertion expérimentés dans les Centres (Cellules Insertion)	Mécanismes d'accompagnement peu formalisés	15 Cellules insertion accompagnées et équipées (13 +Gihanga et Bubanza)	15	15	15 Cellules Insertion	4
Nombre de bénéficiaires des différents mécanismes d'insertion : nombre de stagiaires (lauréats/apprenants) par an	391 lauréats	1131 lauréats	565 lauréats	1400 (lauréats et apprenants)	1400 Apprenants et lauréats stagiaires (jusqu'en Juin 2020)	2
Nombre de bénéficiaires du mécanisme leasing (lauréats et artisans) qui ont créé leur propre entreprise	0	378 (Lauréats et Artisans) 112 Projets communs	406 (Lauréats et Artisans) 127 Projets communs	500 bénéficiaires (Lauréats et Artisans) 230 Projets	1000 bénéficiaires (+Equipements Fonds de garantie)	3
Nombre d'équipements Leasing transférés dans les Centres pour soutenir l'auto-emploi (total)	0	354 équipements transférés	427 équipements	427 (totalité des équipements stock ACFPT transférés)	805 Equipements dont 378 équipements estimés pour le marché Fonds de garantie	2
Taux de remboursement (à jour) des équipements mis en Leasing par les preneurs (Lauréats/Artisans)	0	9 CEMs concernés 46,20 % en moyenne	11 CEMs concernés 57,24 % en moyenne	100 %	100% des remboursements à jour	2
Nombre d'entreprises/artisans actifs en PPP (Contractualisation d'au moins un stage de lauréats)	0	392 Artisans encadrant le stage	512 Artisans	500 Artisans et entreprises	500	4
Nombre d'artisans actifs (CHASAA) dans le partenariat local pour l'insertion	82	3502	4505	4000 Artisans	4000 Artisans	4
Nombre d'espaces de commercialisation opérationnels des produits innovants	0	1	1	1	1 Implantation commerciale	4
	0	11	11	5	5 Espaces commerciaux	4
Nombre de partenariat avec le secteur privé	1	1	5	5	5 Partenaires du secteur privé	4

## 2.5.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des principales activités	État d'avancement :			
	Les activités sont :			
Output 3 : Les mécanismes et modèles d'insertion des lauréats sont développés, testés et appropriés par les CEMs et les partenaires Ciblés	En avance	Dans les délais	Retardées <sup>10</sup>	En sérieux retard <sup>11</sup>
<b>Activité 03.02 : Développer et tester des mécanismes et modèles d'insertion des lauréats CEM-CFP et de financement complémentaire</b>				
A03.02.01 : Mise en œuvre du leasing		X		
A03.02.02 : Réaffectation du fonds de garantie opérationnalisé avec la partie burundaise				X
A03.02.03 : Amélioration du niveau d'insertion via Secteur Privé - Chambre des artisans AS		X		
A03.02.04 : Avenant CHASAA CFCIB + Crédit rotatif communautaire		X		
<b>Activité 03.04 : Appuyer le développement de capacités d'entrepreneuriat (micro-entreprise)</b>				
A03-04-02 : Opérationnalisation de la coopérative commerciale		X		
A03-04-03 : Financement des formations en produits innovants		X		
<b>Activité 03.06 : Accompagner le développement des mécanismes et modèles d'insertion et de financement complémentaire</b>				
A03-06-05 : Bourse Stage des apprenants et des lauréats CEM (alternance et renforcement des capacités)		X		
<b>Activité 03.07 : Appuyer la diffusion et la mise en place des bonnes pratiques d'insertion</b>				
A03-07-01 : Capitalisation, actualisation, harmonisation et transfert des outils et mécanismes d'insertion		X		
A03-07-02 : Conception et expérimentation de mécanismes numérisés de paiement (mobile money) plus fluides pour le stage				X
A03-07-03 : Appui et accompagnement des cellules d'insertion et cellules uniques de Bujumbura et Gitega AGR et Emploi Salarié		X		

<sup>10</sup> Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises

<sup>11</sup> Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

### 2.5.3 Analyse des progrès réalisés

Le Résultat « Insertion » met en œuvre un ensemble de dispositifs pour insérer les lauréats dans le monde du travail, notamment par :

- La mise en œuvre du stage chez les artisans et les entrepreneurs locaux ainsi que le renforcement des Cellules insertion adossées à chaque Centre ;
- L'accompagnement au développement d'Activités Génératrices de Revenu (AGR) avec la mise à disposition d'Equipements en Leasing pour les groupements Lauréats/artisans en coopératives ;
- Le partenariat entre les entrepreneurs locaux et principalement les Artisans membres de la CHASAA (Chambre Sectorielle de l'Art et de l'Artisanat) et les Centres de formation. L'élargissement du partenariat aux autres Chambres sectorielles pour stimuler davantage l'adéquation formation-emploi ;
- L'opérationnalisation de la COLUCAAB pour assurer la promotion, la valorisation et la commercialisation des produits artisanaux et artistiques des CEM et des artisans membres de la CHASAA.
- L'expertise VET Toolbox en appui aux 5 Chambres sectorielles impliquées dans l'EFTP pour une meilleure adéquation formation-emploi.

Dans le souci de promouvoir l'insertion des lauréats des centres d'enseignement des métiers, le projet ACFPT a mis en œuvre des mécanismes d'accompagnement des cellules d'insertion pour tout le processus d'accompagnement vers l'emploi des lauréats et apprenants de 15 CEMs (les 13 centres appuyés globalement + Gihanga et Bubanza uniquement sur le volet insertion).

#### **Processus Stage (Accompagnement, Contractualisation, Suivi, évaluation)**

Les stages d'insertion socio-professionnelle, considérés également comme un « pré-emploi », sont mis en œuvre dans le cadre d'un conventionnement préalable avec l'entreprise/Artisan pour une durée maximale de 3 mois. Une bourse de stage d'un montant de 3000 BIF par jour presté est octroyée pour les lauréats des Centres appuyés.

La planification, accompagnement, le suivi et l'évaluation du stage sont assurés par les cellules d'insertion de chaque centre. Celles-ci représentent la structure de coaching dans l'interaction stagiaire-entreprise/Artisan.

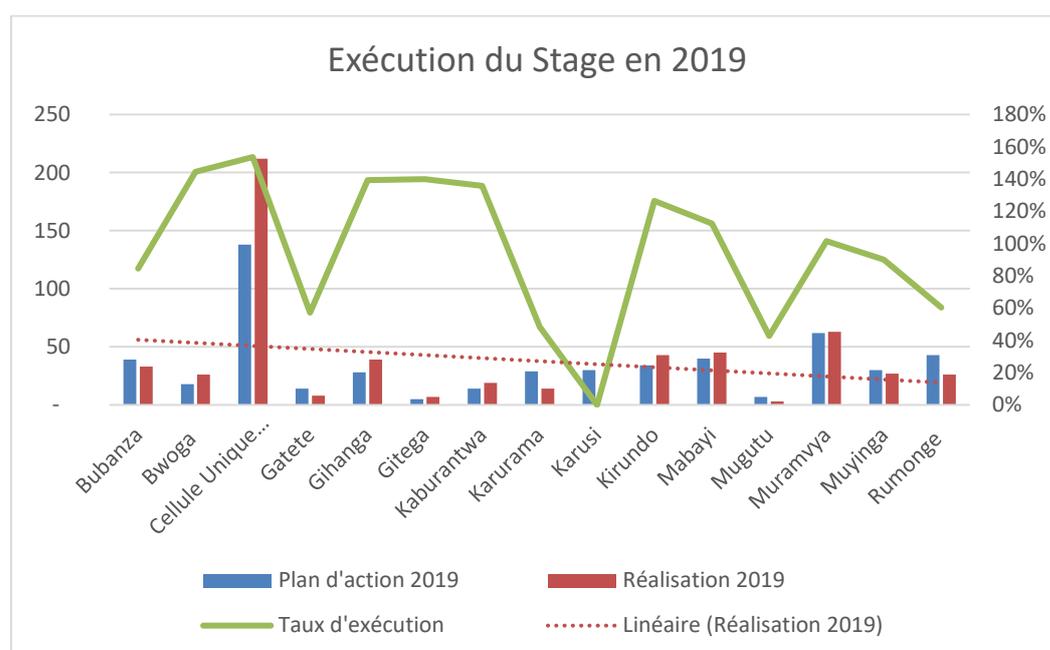
Les frais de suivi (communication et déplacement) des Cellules d'Insertion sont programmés et budgétisés au prorata des stagiaires accompagnés à travers les Conventions de Subsides de chaque CEM. Les agents des cellules sont continuellement renforcés sur des thématiques liées à l'emploi et à l'entrepreneuriat.

Le stage est également pratiqué dans le cadre des chantiers-école (cf. Résultat/output 4) mais plutôt sur des périodes ponctuelles et pas fixes comme les stages d'insertion classique de 3 mois.

**Tableau: Prévisions et réalisations des Stages par Centre en 2019**

Exécution stages 2019							
N°	Centre	Plan d'action 2019	Réalisation 2019	Ecart		Artisans impliqués	Taux d'exécution
1	Bubanza	39	33	-	6	1	85%
2	Bwoga	18	26		8	10	144%
3	Cellule Unique (Kanyosha compris)	138	212		74	28	154%
4	Gatete	14	8	-	6	-	57%
5	Gihanga	28	39		11	7	139%
6	Gitega	5	7		2	3	140%
7	Kaburantwa	14	19		5	-	136%
8	Karurama	29	14	-	15	7	48%
9	Karusi	30	-	-	30	-	0%
10	Kirundo	34	43		9	18	126%
11	Mabayi	40	45		5	7	113%
12	Mugutu	7	3	-	4	-	43%
13	Muramvya	62	63		1	20	102%
14	Muyinga	30	27	-	3	12	90%
15	Rumonge	43	26	-	17	7	60%
<b>TOTAL</b>		<b>531</b>	<b>565</b>	<b>34</b>		<b>120</b>	<b>106%</b>

*Source : Rapport mission d'évaluation conjointe R3-Pool Insertion*



Comparativement à l'année précédente, le nombre de lauréats activés pour les stages et bénéficiant d'une bourse a fortement diminué : **565 Stages** contre 1131 en 2018. Ceci s'explique d'une part par les budgets limités, mais également par la priorisation d'autres activités : En effet, ACFPT a financé un bon nombre de projets UAP (cf. Résultat 1) via de

Rapport des résultats BDI1307811 - ACFPT 2019

nouveaux subsides ; bon nombre de lauréats ont alors été orientés dans ces Unités de production, constituant un autre mécanisme d'insertion. Par ailleurs, des stages en chantier-école portant sur des périodes plus courtes régulièrement activés en collaboration avec l'Axe 4 « Infrastructure et équipement » voire même en synergie avec d'autres projets comme PAIOSA (Production des machines agricoles et de transformation dans les ateliers soudure).

### **Mise en œuvre AGR et Processus Leasing (auto-emploi)**

Le dispositif Leasing (location d'équipements avec option d'achat) est expérimenté depuis 2016 dans les Centres appuyés par le projet et soutient les projets d'AGR des lauréats. En 2019, le transfert des équipements à mettre en Leasing (stock projet) dans les CEMs s'est poursuivi et finalisé sur base des requêtes de différents porteurs de projet. Pour certains centres appuyés, il a été décidé à titre exceptionnel avec la coordination, de transférer certains équipements pour le fonctionnement des UAPs.

Le mécanisme de leasing géré par les Centres s'est révélé l'alternative la plus efficiente actuellement au regard du contexte socio-économique du Burundi, des dysfonctionnements des micros finances et de la lourdeur/lenteur dans le traitement des financements des projets AGR. C'est une solution qui permet à moyen terme aux Centres de réinvestir dans l'achat d'autres équipements grâce à un fonds regroupant la somme des mensualités versés par les lauréats/Artisans (Preneurs) sur le compte bancaire leasing des Centres (locataires).

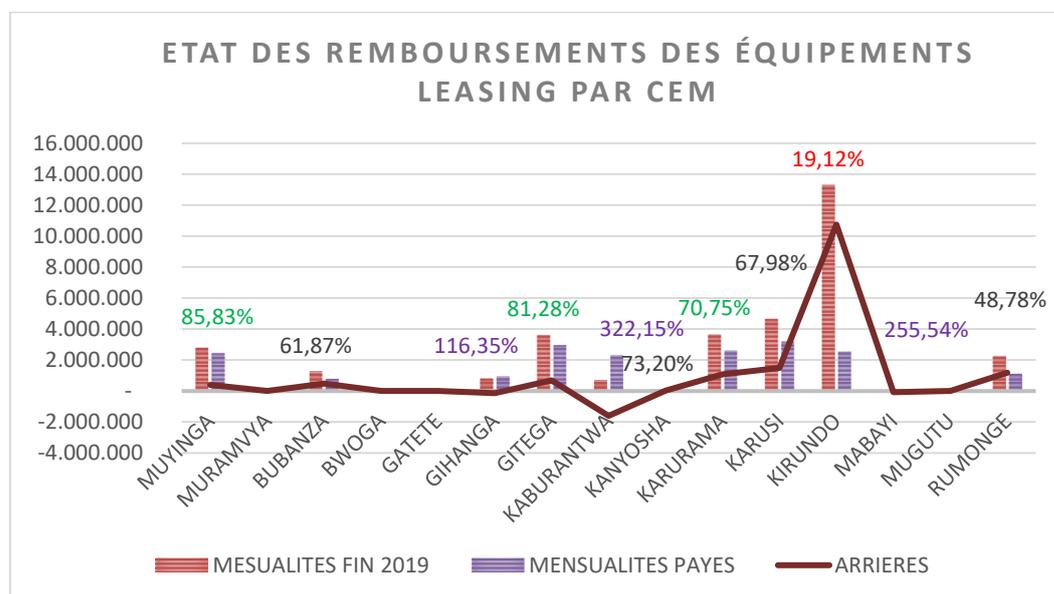
Le défi de cette approche réside au niveau de la capacité d'acquittement des mensualités par les preneurs d'équipement (Lauréats/Artisans) et plus encore dans le leadership des Responsables des écoles dans la sensibilisation et le suivi des remboursements. Cependant, nous constatons des évolutions remarquables dans le suivi et la gestion mais plutôt assez variable d'un centre à l'autre.

Tableau : Situation de remboursement des équipements Leasing dans les CEMs

N°	Centre	Mensualités attendues fin 2019	Mensualités payées	Taux de remboursement	Arriérés
1	MUYINGA	2.834.831	2.433.250	85,83%	401.581
2	MURAMVYA	-	-		-
3	BUBANZA	1.293.080	800.000	61,87%	493.080
4	BWOGA	-	-		-
6	GATETE	-	-		-
7	GIHANGA	829.290	964.890	116,35%	- 135.600
8	GITEGA	3.644.222	2.962.140	81,28%	682.082
9	KABURANTWA	720.887	2.322.332	322,15%	- 1.601.445
10	KANYOSHA	133.880	98.000	73,20%	35.880
11	KARURAMA	3.686.006	2.608.000	70,75%	1.078.006
12	KARUSI	4.672.880	3.176.700	67,98%	1.496.180

13	KIRUNDO	13.293.722	2.541.899	19,12%	10.751.823
14	MABAYI	46.960	120.000	255,54%	- 73.040
15	MUGUTU	-	-		-
16	RUMONGE	2.296.465	1.120.306	48,78%	1.176.159
<b>TOTAL (BIF)</b>		<b>33.452.223</b>	<b>19.147.517</b>	<b>57,24%</b>	<b>14.304.706</b>

*Source : Rapport mission d'évaluation conjointe R3-Pool Insertion*



L'analyse du tableau et du graphique ci-dessus présente de façon claire que le recouvrement des mensualités des équipements en Leasing n'atteint pas le niveau prévu dans les Centres. On constate donc que les Centres les mieux gérés et les plus entrepreneurs sont ceux qui affichent un meilleur taux de remboursement. Les CEMs comme Muyinga affichent un taux de **85,83%**. C'est le centre qui affiche une bonne constance au regard du volume et de la diversité des équipements depuis le début du processus, bien que Gihanga, Kaburantwa et Mabayi ont même pu cette année générer des remboursements anticipatifs (respectivement **116%** pour le premier, **322%** pour le second et **255%** pour le troisième).

Il est également important d'attirer l'attention sur le centre de Gitega qui a fait un grand bond grâce au travail de sensibilisation et à l'implication des responsables des centres. Le CEM est passé de 30 % à **81 %** de recouvrement en 2019.

La moyenne des remboursements pour l'ensemble des Centres ayant des équipements en leasing est donc **57,24 % en 2019** pour un **fonds Leasing** global de **19 147 517 BIF**. Une nette évolution de **11 %** par rapport à 2018 (46,20%) et un fonds global plus que doublé (7 646 616 BIF en 2018).

Les équipes de l'Axe 3 en synergie avec l'Axe 1 et en partenariat avec le Pool insertion et la CHASAA, redoubleront les efforts pour pousser les CEMs à des taux de recouvrement équilibrés d'ici juin 2020. Mais il est de la responsabilité des Directeurs des centres de veiller au recouvrement de leur patrimoine. Une **stratégie de réinvestissement du Fonds** par

les différents Centres sera proposée (éventuellement en explorant un partenariat public-privé avec un opérateur Leasing).

### **Partenariat Public-Privé (CHASAA et autres Chambres sectorielles CFCIB)**

D'octobre 2016 à décembre 2019, la CHASAA est passée de 857 à **4505 Artisans membres adhérents et cotisants** : un signe que notre partenariat a porté et généré de véritables fruits. Plus il y aura d'artisans membres de la CHASAA autour des Centres d'Enseignement des Métiers, plus les possibilités de stages, d'emplois salariés et d'entrepreneuriat seront augmentées. La création et l'expérimentation des **GEA** (Groupement d'Entraide pour Auto-développement) sous forme de « **tontines** » a également été une belle initiative qui concoure au renforcement de la solidarité entre les Artisans. Certains lauréats ont ainsi intégré des GEA et la capitalisation de ce mécanisme contribuera à l'insertion durable et inclusive au niveau local.

Le projet ACFPT à travers son Axe insertion, accompagne la **CHASAA depuis plus de 4 ans**. Autant qu'avec les Centres de formation appuyés, notre objectif a consisté à préparer les bénéficiaires à être autonome d'ici la fin du projet. La Convention avec CHASAA est arrivée à échéance en octobre 2019. Grâce au soutien d'Enabel, l'organisation a pu graduellement monter en puissance et se positionner comme acteur incontournable dans le secteur de la formation professionnelle et le développement des métiers.

Une autre réussite est la **COLUCAAB** (Coopérative Lumières des Centres de formation, Artisans et Artistes du Burundi), initiative impulsée et soutenue sur plusieurs plans par le projet ACFPT. C'est la résultante d'un partenariat public-privé, avec une mise à disposition par le Ministère partenaire d'un bâtiment : Contrat de concession d'une durée de 5 ans (2018-2022) signé entre le Ministère (propriétaire) et la COLUCAAB (occupant). La Coopérative fonctionne à bon régime et gagne chaque jour en notoriété et en autonomie. Avec un chiffre d'affaire (août 2018 à août 2019) de plus **200 millions de FBU (environ 100.000 €)**, la COLUCAAB affiche un fort potentiel de croissance et compte à terme exporter certains de ses produits à l'international.

Aujourd'hui, le programme est fier de constater que la CHASAA a également diversifié son **offre de service** au point d'avoir organisé la création d'une microfinance « **CECD-Art** » propre aux artisans. Les résultats obtenus apportent une véritable reconnaissance de cette chambre auprès d'autres Bailleurs comme l'Union Européenne, le PNUD, Banque Mondiale et plusieurs ONG opérant au Burundi.

Le partenariat avec le secteur privé au niveau décentralisé participe à une meilleure gestion des Centres de formation, à une mutualisation des actions de formation et de production ainsi qu'à l'amélioration des possibilités d'insertion des lauréats issus des Centres de formation. Quatre autres Chambres sectorielles représentant le secteur privé (Bâtiment Travaux Publics, Agri-business, Hôtellerie-Tourisme, Femmes entrepreneures) ont été impliquées dans les activités (validation du REM) du projet en 2018.

Une demande d'expertise pour la structuration et l'opérationnalisation du Consortium des 5 Chambres a été soumise par les bénéficiaires (avec la facilitation du projet ACFPT) au projet VET Toolbox avec la facilitation du projet ACFPT. Une première **mission exploratoire** s'est déroulée du **17 au 23 novembre 2019**. 3 Experts venant de la Belgique et représentant 3 Institutions (Enabel/VET Toolbox, Le Forem et Voka « réseau d'entreprises flamand ») ont rencontré différentes parties prenantes. L'expertise va se poursuivre au cours de l'année 2020 avec d'autres missions portant sur 3 Axes :

- L'opérationnalisation d'une Plateforme de Partenariat Public-Privé (PPP) pour l'adéquation formation-emploi ;
- Le **renforcement des capacités** des opérateurs économiques (membres actifs des Chambres) et des lauréats de l'ETFP ;
- La construction d'un **cadre sectoriel de qualification et de certification** des compétences.



*Lauréat diplômé en TAA, actuellement inséré comme employé dans un Hôtel à Kirundo*



*Lauréat électricien, inséré en auto-emploi (service) à Rumonge*

## 2.6 Performance de l'output 4



### 2.6.1 Progrès des indicateurs

Output 4 : La capacité d'accueil des CEM est améliorée dans les communes ciblées						
Indicateurs	Valeur de base	Valeur 2018	Valeur 2019	Cible 2019	Cible finale 2020	KPI*
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)	Mise à niveau Infras : 10 CEM Mise à niveau équipements : 13 CEM	Mise à niveau Infras : 10 CEM Mise à niveau équipements : 13 CEM	Mise à niveau Infras : 13 CEM Mise à niveau équipements : 13 CEM	Mise à niveau Infras : 13 CEM Mise à niveau équipements : 13 CEM	3 4
2. Nombre de centres mis aux normes énergétiques et équipés en installation d'énergie renouvelable (ENR).	Centres mis aux normes : 0	Centres mis aux normes : 13	4			
	Installations en ENR : 0	Installations en ENR : 0	Installations en ENR : 0	Installations en ENR : 13	Installations en ENR : 13	1
3. Les processus d'entretien et de maintenance préventives des infrastructures et équipements sont appliqués	Baseline 2013 Infrastructure	13 CEM	13 CEM	13 CEM	13 CEM	4
4. Nombre de chantiers et nombre de lauréats ayant amélioré leurs compétences en BTP dans le cadre des chantiers-écoles		Chantiers : 5 Lauréats : 118	Chantiers : 8 Lauréats : 163	Chantiers : 10 Lauréats : 218	Chantiers : 10 Lauréats : 218	3
5. Nombre de centres bénéficiant de l'accès à l'eau potable (Regideso)	11	12	13	13	13	4

### 2.6.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des principales activités	État d'avancement			
	Les activités sont :			
<b>OUTPUT 4 : La capacité d'accueil des CEM ciblés est améliorée (Sur 13 CEM prioritaires)</b>	En avance	Dans les délais	Retardées <sup>12</sup>	En sérieux retard <sup>13</sup>
A04.01 : Construire et fournir les centres CEM/CFP ciblés en énergie (y inclus expertises en infrastructure)			<b>X</b>	

<sup>12</sup> Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises

<sup>13</sup> Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

<i>Fournir 13 systèmes de sécurisation énergétiques de type photovoltaïque et back-up dans les 13 CEM et 6 chauffe-eau solaires dans 6 centres pour les filières TAA.</i>			X	
A04.06 : Les centres CEM ciblés sont étendus, aménagés, et/ou réhabilités, leurs équipements sont expertisés, augmentés, réparés et/ou remplacés et leur alimentation en eau			X	
<i>Aménager et étendre les infrastructures du CEM de Bwoga</i>		X		
<i>Construire 1 centre de ressource multimédia dans les CEM de Gatete, Karurama et Mugutu (avec le procédé constructif Row lock Bond développé par Skat)</i>			X	
<i>Fournir les 13 CEM ciblés en équipement TIC (Laptop, Mini PC, imprimantes et VPI) et installation d'un réseau LAN dans les administrations et les 10 salles multimédias et les 3 centres de ressources multimédias.</i>			X	
A04.07 : L'entretien et la maintenance des infrastructures et équipements des centres CEM/CFP ciblés sont appuyés.		X		
<i>Appuyer les 13 CEM prioritaires pour des prestations de services spécifiques (adduction en eau, raccordement électrique, transformateurs) avec fourniture des matériaux</i>		X		
<i>Mettre en œuvre des infrastructures dans les CEM ciblés sous forme de chantier – formation avec transfert de compétence dans le domaine des BTP.</i>		X		
<i>Appuyer le redémarrage des équipements non fonctionnels dans les CEM ciblés via la fourniture de pièces de rechange.</i>		X		

### 2.6.3 Analyse des progrès réalisés

Le résultat 4 (« Axe Accès ») dont l'objectif est l'amélioration de la capacité d'accueil dans les centres, met en œuvre les besoins en infrastructures et en équipements visant à accroître la fréquentation des filières prioritaires des 13 CEM ciblés notamment par :

- Des travaux de réhabilitation, d'extension et de constructions neuves sur le patrimoine immobilier existant des centres cibles pour les filières prioritaires ;
- Des investissements en énergie et en eau (Installations d'équipements de back-up de l'énergie solaire et électrique et mise en état des raccordements aux adductions en eau) ;
- La construction et l'aménagement des espaces destinés aux formations par les outils digitaux et leur connectivité ;
- La construction d'ouvrages utiles aux formations pratiques et aux unités de productions par le dispositif des chantiers formation permettant d'améliorer la compétence des lauréats des filières BTP ;

- L'appui aux formations pratiques par l'introduction de matériel didactique innovant dans les filières prioritaires.

Le résultat 4 est en phase avec les impératifs de planification de l'année 2019 hormis deux activités qui ont subi un glissement de trois mois par rapport aux prévisions initiales en raison de contraintes liées aux procédures de marché public. Il s'agit de la construction d'un centre de ressources Multimédias dans trois CEM et de la fourniture et l'installation d'équipements de back-up de l'énergie dans les treize CEM prioritaires. Prévues de mai à novembre 2019, ces activités seront achevées au cours du 1<sup>er</sup> trimestre 2020.

### **Les travaux de réhabilitation et d'extension du patrimoine immobilier des centres ciblés pour les filières prioritaires**

Les filières prioritaires du CEM de Bwoga qui sont, la couture, la menuiserie et la maçonnerie à travers principalement la briqueterie, ont bénéficié de travaux de rénovation du bloc administratif comprenant l'atelier de couture, et de la construction neuve de l'abri du four à briques existants, ainsi que l'atelier de menuiserie. Les travaux engagés en 2018 se sont achevés au cours du premier trimestre 2019 dans les délais planifiés initialement.

Les effectifs d'apprenants inscrits en 2018-2019 se sont maintenus ou ont légèrement augmentés en 2019-2020 (75 apprenants en couture, 19 en menuiserie).

La filière maçonnerie équipée d'un four amélioré pour son volet apprentissage à la production de briques cuites a reçu l'appui en formation technique et pratique de l'organisation SKAT consulting œuvrant pour le compte de la coopération suisse pour la promotion des matériaux durables et en particulier la valorisation de la chaîne de valeur de l'argile au Burundi. Le projet a veillé à intégrer l'aménagement des espaces de production et de séchage sous un abri couvert et bien ventilé ce qui a permis le démarrage de l'Unité de Production de la brique moderne avec des résultats significatifs pour le centre par rapport à l'investissement engagé.



*Photos : Briqueterie de Bwoga*

## **Investissements en Energie et en Eau**

### ✓ Accès à l'eau

Suite à l'intervention du projet, les 13 CEM appuyés sont raccordés par adduction à un réseau fonctionnel. Au cours du 1<sup>er</sup> trimestre 2019, le projet a complété ses investissements précédents dans les CEM de Mugerama et de Karusi par la mise en œuvre d'un nouveau raccordement du centre de Bwoga au réseau fonctionnel existant.



### ✓ Accès à l'énergie renouvelable

La sécurisation des équipements des administrations et des salles multimédias dans les CEM par l'énergie renouvelable permet de combler les déficits du réseau électrique public dans les heures de fonctionnement des centres.

Les équipements fournis sont robustes et fiables et sont installés sur les installations électriques des 13 centres qui avaient déjà bénéficié d'une mise aux normes (pour l'alimentation du réseau) en 2018. Le planning des prestataires indique une réception de l'ensemble des équipements (batteries au gel, convertisseurs, panneaux photovoltaïques, chauffe-eaux solaires etc..) en janvier 2020 pour l'un et en mars 2020 pour le second, suivie de l'installation dans 10 CEM au cours du mois de février 2020 et au cours du mois d'avril 2020 dans les 3 autres.

Chaque installation est accompagnée par le prestataire d'une formation pratique du directeur technique et du technicien de maintenance du centre au principe de fonctionnement du système et à la recherche de panne (aide à la lecture et compréhension du schéma du système, description des différents éléments, leur utilité, les différentes pannes possibles, les risques liés à l'électricité, la théorie sur les batteries, sur les panneaux photovoltaïques et sur les régulateurs et onduleurs), à la maintenance préventive (principe de base d'un calendrier de maintenance, intérêt et compréhension, l'utilisation d'un multimètre indispensable pour déceler une panne) et à la maintenance curative (les premiers gestes à avoir en cas de panne, en cas de défaillance ou de données anormales, comment remplacer un onduleur, régulateur, parasurtenseur, câble ou disjoncteur, comment intervenir en cas de panne d'un panneau photovoltaïque).

L'installation des systèmes est sous garantie pour une période d'une année à compter de la réception provisoire dans le cadre du marché soit jusque février 2021.



✓ Accès à une énergie électrique soutenable

Le projet a effectué en 2018 des investissements importants en équipements modernes pour les filières de transformation agro-alimentaire (boulangerie et charcuterie) dans le CEM de Rumonge. Cependant après l'augmentation autour du centre des habitations riveraines et des activités génératrices de revenus tels que des savonneries, différentes sortes de moulins, des décortiqueuses de riz etc.), le réseau électrique public connaît un déficit d'intensité qui ne permet pas au CEM de Rumonge de subvenir au besoin grandissant en électricité pour l'ensemble de ses filières.

Après concertation avec le projet, Le Ministère de la Formation Technique et Professionnelle s'est engagé à financer la ligne moyenne tension entre le point de raccordement et un transformateur dédié pour l'alimentation du CEM de Rumonge.

En réponse, le projet s'est engagé à appuyer l'acquisition d'un transformateur électrique et ses accessoires pour remettre aux normes l'alimentation électrique en adéquation avec les besoins qui ont été inventoriés dans le centre. Le projet s'aligne avec son ambition d'adopter une stratégie d'intervention plus soutenable, ciblée et corrective par rapport aux investissements déjà engagés. L'ensemble des installations est planifiée pour s'achever au cours du 1er trimestre 2020.

**La construction, l'aménagement et l'équipement des espaces destinés aux formations par les outils digitaux et leur connectivité**

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 et plus largement pour accompagner progressivement la transition numérique dans l'enseignement professionnel. Plusieurs outils développés dans les deux années précédentes reposent partiellement sur Internet : le PGS (pour la synchronisation régulière vers le niveau central), les Koombooks (bibliothèques numériques, pour l'ajout de supports multimédias). La connexion internet est aussi indispensable pour optimiser l'exploitation de la salle multimédia aménagée et équipée par le projet dans dix des

treize centres appuyés et du centre de ressources multimédias (bâtiment neuf) pour les trois CEM de référence plus qualifiés dans le domaine des Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Enseignement (TICE). La construction du centre de ressources multimédias et son équipement en mobilier et outils technologiques (Ordinateurs, Koombook, Vidéo Projecteur Interactif) dans les trois CEM a démarré en Q3 2019 et s'achèvera en début du second trimestre 2020. Son exploitation plurifonctionnelle (Nouvelle forme d'apprentissage, promotion de l'établissement et offres de services de formation continue, de cyberspace de communication, etc...) sera régie par un règlement interne par le centre concerné à l'ouverture du CRM.

La mise à disposition des outils de nouvelle technologie dans le CRM et la salle multimédia doit permettre aux centres bénéficiaires de saisir les opportunités du numérique pour améliorer ses fonctions et augmenter son attractivité.



*Photo : CRM en construction à Mugutu*

La conception architecturale et structurelle du centre de ressources multimédias a privilégié l'utilisation de matériaux locaux et en particulier, pour ces maçonneries, la mise en œuvre de la brique moderne (brique cuite perforée) issue de la valorisation de l'argile présente en abondance au Burundi et dans la région des Grands Lacs.

En fin d'année 2019, des formations visant l'acquisition de nouvelle méthode de mise en œuvre des briques dans les maçonneries ont été dispensées en collaboration entre le projet ACFPT et le projet PROECCO de l'organisation suisse SKAT (voir aussi chapitre 10.6).



### **La construction d'ouvrages destinés aux formations pratiques et aux unités de productions dans le cadre des chantiers-formations**

Les chantiers-formations visent à réaliser des infrastructures utiles aux centres des métiers avec des lauréats des différentes filières BTP issus de ce même centre comme main d'œuvre encadrée par un chef de chantier lui-même appuyé par des artisans locaux qualifiés, et permettant ainsi à la fois d'effectuer des réalisations pour les apprentissages et de donner une expérience d'insertion aux lauréats.

Les chantiers-écoles sont donc l'occasion d'augmenter les compétences abordées lors de l'apprentissage dans le CEM et offrent aux lauréats une expérience professionnelle concrète qu'ils peuvent valoriser en situation d'insertion professionnelle tandis que le centre peut s'approprier le dispositif de chantier école pour effectuer des travaux d'entretien et de maintenance, voire pour réaliser des travaux d'amélioration de leur patrimoine.

Dans la continuité du dispositif adopté pour les trois chantiers-formations effectués en 2018 permettant l'acquisition des matériaux par contrat-cadre ayant permis d'accélérer la mise en œuvre des chantiers, trois chantiers supplémentaires ont pu être finalisés au cours de l'année 2019. La construction d'un abri pour le moulin au CEM de Kirundo, l'aménagement intérieur de la boulangerie du CEM de Muyinga et son raccordement en eau (dans le cadre de l'ouverture d'une nouvelle filière et de la mise en place d'une Unité d'Appui Pédagogique (UAP)) et la mise aux normes hygiène de l'atelier de Transformation Agro-Alimentaire (TAA) du CEM de Rumonge ont mobilisé au total 45 lauréats et 17 artisans.

Au cours des chantiers-formations, les lauréats perçoivent une bourse de stage qui leur permet de constituer un petit capital afin de créer leur propre activité génératrice de revenus. En cours de chantier, le projet a évalué les compétences apprises par les lauréats et pour le cas du chantier au CEM de Muyinga, il ressort que 75 à 100% des lauréats ont renforcé leurs compétences de manière significative lors des chantiers.



## **L'appui aux formations pratiques pour l'introduction de matériel didactique innovant dans les filières prioritaires**

### ✓ Le mobilier en bois innovant des CRM

Les centres de ressources multimédias seront équipés d'un mobilier modulable facile à démonter et remonter, à ranger et à disposer afin de répondre aux enjeux plurifonctionnels et didactiques de cet espace unique dans le CEM au sein duquel s'organisent des zones et des cellules de travail alliant l'apprentissage et le numérique. En fonction de la pédagogie utilisée (position centrale ou latérale du formateur dans la salle, développement du travail en groupe et du travail autonome des élèves, utilisation des outils numériques etc.), différentes organisations du mobilier sont possibles dans des espaces d'apprentissage évolutifs.

Ainsi au cours de l'année 2019, l'axe 4 a développé des prototypes d'un mobilier innovant en bois (chaise pliante, table démontable sur tréteaux et extensions de table en bois) conçu en adéquation avec leur usage dans le Centre de Ressource Multimédia. Les tables dimensionnées et conçues pour être disposées en une unique table de conférence pour 25 personnes assises se modulent en tables individuelles ou de groupe, les chaises pliantes en bois sans clous, ni vis répondent aux critères de solidité et de durabilité sans impact sur leur poids.

Ces prototypes ont été utilisés comme modèle de mobilier innovant à reproduire dans le cadre de la formation des formateurs de la filière menuiserie des centres appuyés (5 centres parmi les 13 qui disposent de la filière menuiserie). Cette formation a permis aux centres bénéficiaires d'avoir un jeu de mobilier à exploiter comme matériel didactique d'apprentissage en menuiserie, et de réaliser une capsule vidéo didactique pour renforcer la professionnalisation des formateurs en menuiserie.



### 3 Suivi budgétaire

Les dépenses de l'année 2019 se sont élevées à 1.443.355 €, ce qui donne un taux d'exécution du projet ACFPT à fin 2019 de 83%.

Budget ACFPT		Budget	Dépenses 2016	Dépenses 2017	Dépenses 2018	Exécution 2019	Total General	Solde
<b>OS</b>	<b>L'amélioration de l'accès, de la qualité, de l'insertion et de la gouv</b>	<b>5.057.500 €</b>	<b>156.334 €</b>	<b>713.780 €</b>	<b>2.093.240 €</b>	<b>1.212.358 €</b>	<b>4.175.712 €</b>	<b>881.788 €</b>
<b>R1</b>	<b>Les fonctions de gestion et de pilotage sont renforcées</b>	<b>1.398.000 €</b>	<b>103.263 €</b>	<b>272.220 €</b>	<b>501.864 €</b>	<b>412.253 €</b>	<b>1.289.600 €</b>	<b>108.400 €</b>
A01-01	Identifier les priorités d'appui	0 €	0 €	0 €	0 €		0 €	0 €
A01-02	Implementer un plan de mise en oeuvre pour les priorités identifiés	0 €	0 €	0 €	0 €		0 €	0 €
A01-03	Faciliter l'amélioration du pilotage par un accompagnement de	771.000 €	99.755 €	217.305 €	248.459 €	165.808 €	731.327 €	39.673 €
A01-04	Renforcer la gestion des centres ciblés par une dynamique	50.000 €	0 €	5.651 €	27.509 €	15.372 €	48.532 €	1.468 €
A01-05	Mettre en œuvre dans les centres ciblés un pilotage stratégique	114.000 €	0 €	20.354 €	95.351 €	1.008 €	116.714 €	-2.714 €
A01-06	Assurer la mise en œuvre d'espaces de concertation/gestion	12.000 €	0 €	914 €	3.558 €	0 €	4.472 €	7.528 €
A01-07	Mettre en œuvre et suivre dans les centres ciblés les accords de	276.000 €	3.508 €	27.995 €	121.774 €	119.591 €	272.869 €	3.131 €
A01-08	Le concept de double vacation est développé et instauré	20.000 €	0 €	0 €	5.213 €	9.006 €	14.219 €	5.781 €
A01-09	Mettre en œuvre la stratégie d'autonomisation des Centres définie	155.000 €	0 €	0 €	0 €	101.468 €	101.468 €	53.532 €
<b>R2</b>	<b>La qualité de la formation et la performance sont améliorées</b>	<b>737.000 €</b>	<b>0 €</b>	<b>86.032 €</b>	<b>314.048 €</b>	<b>177.320 €</b>	<b>577.400 €</b>	<b>159.600 €</b>
A02-01	Opérationnaliser une approche intégrée	0 €	0 €	406 €	0 €		406 €	-406 €
A02-02	Appuyer et renforcer le CDCTP pour réaliser une formation	0 €	0 €	0 €	0 €		0 €	0 €
A02-03	Introduire et tester une adaptation flexible de l'offre modulaire	0 €	0 €	0 €	0 €		0 €	0 €
A02-04	Pour chaque filière, appuyer un des 'centres exemplaires' pour	0 €	0 €	0 €	0 €		0 €	0 €
A02-05	Mettre en place un dispositif d'accompagnement rapproché au	254.000 €	0 €	82.818 €	61.990 €	72.098 €	216.906 €	37.094 €
A02-06	Améliorer les supports didactiques et renforcer les capacités	255.000 €	0 €	2.780 €	178.265 €	22.550 €	203.595 €	51.405 €
A02-07	Expérimenter et capitaliser des modalités de mise en œuvre de	195.000 €	0 €	29 €	73.793 €	53.709 €	127.530 €	67.470 €
A02-08	Intégrer des approches innovantes dans la mise œuvre de l'offre	33.000 €	0 €	0 €	0 €	28.963 €	28.963 €	4.037 €
<b>R3</b>	<b>Différents mécanismes et modèles d'insertion sont développés</b>	<b>642.500 €</b>	<b>0 €</b>	<b>108.169 €</b>	<b>280.950 €</b>	<b>250.124 €</b>	<b>639.243 €</b>	<b>3.257 €</b>
A03-01	Développer et tester des mécanismes et modèles d'insertion et de	27.000 €	0 €	26.792 €	0 €	0 €	26.792 €	208 €
A03-02	Développer et tester des mécanismes et modèles d'insertion des	220.500 €	0 €	33.726 €	96.295 €	69.048 €	199.069 €	21.431 €
A03-03	Appuyer la diffusion et l'institutionnalisation des bonnes pratiques	0 €	0 €	271 €	57 €		328 €	-328 €
A03-04	Appuyer le développement de capacités d'entrepreneuriat	50.000 €	0 €	7.207 €	35.075 €	4.791 €	47.073 €	2.927 €
A03-05	Appuyer les partenariats public-privé et public-public	0 €	0 €	0 €	0 €		0 €	0 €
A03-06	Accompagner le développement des mécanismes et modèles	280.000 €	0 €	33.404 €	129.868 €	155.717 €	318.989 €	-38.989 €
A03-07	Appuyer la diffusion et la mise en place des bonnes pratiques	65.000 €	0 €	6.768 €	19.655 €	20.568 €	46.992 €	18.008 €

Budget ACFPT		Budget	Dépenses 2016	Dépenses 2017	Dépenses 2018	Exécution 2019	Total General	Solde
<b>R4</b>	<b>La capacité d'accueil des CEM, CFP et écoles techniques est</b>	<b>2.280.000 €</b>	<b>53.071 €</b>	<b>247.359 €</b>	<b>996.378 €</b>	<b>372.661 €</b>	<b>1.669.469 €</b>	<b>610.531 €</b>
A04-01	Construire et fournir les centres CEM/CFP ciblés en énergie (y	584.000 €	53.071 €	164.194 €	173.881 €	177.758 €	568.904 €	15.096 €
A04-02	Constuire et fournir les centres CEM/CFP ciblés en énergie	0 €	0 €	0 €	0 €		0 €	0 €
A04-03	Les expériences positives en infrastructures et énergies sont	0 €	0 €	0 €	0 €		0 €	0 €
A04-04	L'aménagement et la maintenance des infrastructures et	0 €	0 €	0 €	0 €		0 €	0 €
A04-05	Le concept de double vacation est développé et instauré	0 €	0 €	0 €	0 €		0 €	0 €
A04-06	Les centres CEM/CFP ciblés sont étendus, aménagés, et/ou	1.538.000 €	0 €	81.339 €	746.049 €	157.711 €	985.099 €	552.901 €
A04-07	L'entretien et la maintenance des infrastructures et équipements	158.000 €	0 €	1.826 €	76.448 €	37.192 €	115.466 €	42.534 €
<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>0 €</b>
<b>X01</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>
X01-01	Réserve budgétaire COGESTION	0 €	0 €	0 €			0 €	0 €
X01-02	Réserve budgétaire REGIE	0 €	0 €	0 €			0 €	0 €
<b>Z</b>	<b>Moyens Généraux</b>	<b>942.500 €</b>	<b>53.225 €</b>	<b>147.376 €</b>	<b>351.172 €</b>	<b>230.996 €</b>	<b>782.769 €</b>	<b>159.731 €</b>
<b>Z01</b>	<b>Frais de personnel</b>	<b>533.000 €</b>	<b>15.100 €</b>	<b>63.360 €</b>	<b>180.903 €</b>	<b>209.829 €</b>	<b>469.193 €</b>	<b>63.807 €</b>
Z01-01	Assistant Technique International	205.000 €		2.303 €	74.175 €	54.244 €	130.722 €	74.278 €
Z01-02	Directeur national	0 €		0 €	0 €		0 €	0 €
Z01-03	Equipe finance et administration	328.000 €	14.875 €	60.435 €	106.728 €	155.585 €	337.623 €	-9.623 €
Z01-04	Equipe technique	0 €		0 €	0 €		0 €	0 €
Z01-05	Autres frais de personnel	0 €	225 €	622 €	0 €		848 €	-848 €
<b>Z02</b>	<b>Equipement</b>	<b>33.000 €</b>	<b>29.374 €</b>	<b>399 €</b>	<b>1.643 €</b>	<b>998 €</b>	<b>32.413 €</b>	<b>587 €</b>
Z02-01	Véhicules	28.000 €	27.929 €	0 €	0 €		27.929 €	71 €
Z02-03	Equipement IT	5.000 €	1.445 €	399 €	1.643 €	998 €	4.485 €	515 €
<b>Z03</b>	<b>Frais de fonctionnement</b>	<b>295.500 €</b>	<b>8.623 €</b>	<b>67.850 €</b>	<b>167.178 €</b>	<b>-1.806 €</b>	<b>241.844 €</b>	<b>53.656 €</b>
Z03-01	Services et frais de maintenance	6.400 €	1.404 €	1.942 €	1.227 €	2.169 €	6.742 €	-342 €
Z03-02	Frais de fonctionnement des véhicules	84.400 €	1.364 €	10.336 €	28.429 €	22.524 €	62.654 €	21.746 €
Z03-03	Télécommunications	18.000 €	39 €	1.133 €	8.663 €	7.059 €	16.894 €	1.106 €
Z03-04	Fournitures et fonctionnement bureau	21.000 €	4 €	1.412 €	7.283 €	8.047 €	16.746 €	4.254 €
Z03-05	Mission unité de gestion du projet	33.000 €		1.638 €	12.721 €	4.939 €	19.298 €	13.702 €
Z03-06	Formation	9.600 €	87 €	937 €	3.396 €	17 €	4.438 €	5.162 €
Z03-07	Frais financiers	6.600 €	5.723 €	-4.634 €	2.286 €	2.502 €	5.877 €	723 €
Z03-08	TVA à récupérer	0 €		10.290 €	77.752 €	-90.216 €	-2.174 €	2.174 €
Z03-09	Loyers - Electricité - Eau	90.000 €		28.285 €	25.420 €	18.586 €	72.291 €	17.709 €
Z03-10	ERP CTB	26.500 €		16.510 €	0 €	22.567 €	39.077 €	-12.577 €
<b>Z04</b>	<b>Audit, Suivi et Evaluation</b>	<b>81.000 €</b>	<b>0 €</b>	<b>15.581 €</b>	<b>1.448 €</b>	<b>19.415 €</b>	<b>36.444 €</b>	<b>44.556 €</b>
Z04-01	Frais de suivi et évaluation	50.000 €		14.729 €	28 €		14.757 €	35.243 €
Z04-02	Audit	20.000 €		0 €	0 €	17.505 €	17.505 €	2.495 €
Z04-04	Backstopping Bruxelles	11.000 €		852 €	1.420 €	1.910 €	4.182 €	6.818 €
<b>Z05</b>	<b>Conversion rate adjustment</b>	<b>0 €</b>	<b>128 €</b>	<b>186 €</b>	<b>0 €</b>	<b>2.561 €</b>	<b>2.875 €</b>	<b>-2.875 €</b>
	<b>Grand Total</b>	<b>6.000.000 €</b>	<b>209.559 €</b>	<b>861.156 €</b>	<b>2.444.412 €</b>	<b>1.443.355 €</b>	<b>4.958.481 €</b>	<b>1.041.519 €</b>
						soit:	<b>83%</b>	

Rapport des résultats BD1130/811 - ACFPT 2019

## 4 Risques et problèmes

Tableau de suivi des risques (actualisation 2019):

Identification du risque ou problème			Analyse du risque ou problème			Traitement du risque ou problème			Suivi du risque ou problème	
Description du Risque	Période d'identification	Catégorie	Probabilité	Impact Potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Deadline	Progress	Status
Détournements financiers et manque de transparence de la gestion des UAPs	01/09/2017	FIN	Medium	Medium	Medium	Modélisation de la gestion des UAP et MeO	ACFPT	Q2-2020	Expérimentation en cours dans 13 centres avec toutes les parties prenantes	En cours
						Transparence du dispositif financier expérimenté et transfert des bénéfices vers le CEM	ACFPT	Q2-2020	Mise en œuvre du protocole d'entente artisans CEM, mécanismes de cogestion et outils afférents	En cours
						Mesure correctrice : toutes les factures proformas pour les ateliers doivent être établies par les employés du projet Les pièces justificatives CSUB doivent rentrer dans les délais pour paiement de la tranche suivante	ACFPT	Q1-2020	Les mesures correctrices sont appliquées et mise en place du PGS (outils de suivi et de gestion transparente)	En cours
Les outils de gestion ne sont pas appliqués par les responsables des centres.	01/01/2016	OPS	Low	Low	Low Risk	<i>Insérer une ligne ici</i>				
						Suivi rapproché sur le terrain et implémentation d'un logiciel de gestion dans les centres	ACFPT	Q2-2020	Utilisation du logiciel de gestion par les centres. Renforcement nécessaire + quelques adaptations du logiciel	En cours
Précarité du marché de l'emploi	01/09/2015	OPS	High	High	Very High Risk	Maximiser les efforts pour des success-story via le leasing	ACFPT	Q2-2020	Systématisation du leasing cogéré par les parties prenantes via les Comités de gestion, recrutement d'un ATN dédié	Terminé

Identification du risque ou problème			Analyse du risque ou problème			Traitement du risque ou problème			Suivi du risque ou problème	
Description du Risque	Période d'identification	Catégorie	Probabilité	Impact Potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Deadline	Progress	Status
						Encourager l'auto-emploi à travers l'appui aux AGR, s'assurer de la pérennité des associations créées sous AGR	ACFPT	En continu	Suivi et coaching coréalisés par CHASAA / Cellule d'insertion/pool technique / ATR / ATN	En cours
						Poursuivre les actions avec CHASAA, étendre le partenariat à la CFCIB	ACFPT	En continu	CSUB terminée avec la CHASAA. Actions complémentaires avec d'autres Chambres de la CFCIB	En cours
						Renforcement de l'intégration des syndicats autour de chaque centre dans les COGES	ACFPT	En continu	Accompagnement systémique des COGES par les ATR avec tous les acteurs locaux	En cours
Carences importantes dans le processus de concertation technique, de communication et de mobilisation du ministère central	01/09/2017	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	<i>Insérer une ligne ici</i>				
						Mise en place progressive des groupes de travail thématiques	ACFPT	Q2-2020	Groupe thématique FP créé en 2019 mais peu actif	Terminé
						Systématisation des réunions de CCT selon le rythme convenu	ACFPT	Q2-2020	Fréquence fixée à chaque trimestre	En cours
Absence de structure d'observation du marché de l'emploi et du travail (+Sige)	01/09/2015	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	Mise en Œuvre Registre des métiers avec l'OBEM et l'EFTP	ACFPT	Q3-2018	Le référentiel a été remédié en Q2 2018	Terminé
						Publication Décret EFTP juillet 17	Gvt	Q3-2017	Pas d'ordonnance, aucune précision sur les modalités d'organisation	En cours
						Fonctionnement des Pool et référents techniques	ACFPT	Q3-2017	4 pools sont effectifs et collaborent aux actions du projet dans les centres, rapportage administratif	Terminé

Identification du risque ou problème			Analyse du risque ou problème			Traitement du risque ou problème			Suivi du risque ou problème	
Description du Risque	Période d'identification	Catégorie	Probabilité	Impact Potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Deadline	Progress	Status
Pas de cadre national de certification de l'EFTP	01/01/2017	OPS	Medium	Low	Low Risk	pas d'appui institutionnel possible un appui technique est donné	DG	selon PTE	Plaidoyer partiel possible à travers les cercles de qualité - groupes de travail thématiques	En cours
						planifié dans le PTE	DG	selon PTE	attente arbitrage PTE	En cours
Gestion chaotique de la réaffectation du fonds de garantie Micro Crédit	01/09/2017	JUR	Low	Medium	Low Risk	Concertation technique et souhait du DG de sortie de crise	ACFPT	Q3-2017	Accord signé et les ateliers sont lancés en fin de Q2 2018	Terminé
						Réaffectation du fonds de garantie vers le leasing	ACFPT	Q4 2018	suivi rapproché de la coordination et de la Représentation en particulier pour les ANO du marché d'équipements leasing de droit burundais – marché d'équipements attribué par le Ministère	Terminé
						Suivi de l'exécution du marché de fournitures d'équipements (en réaffectation du fonds de garantie)	ACFPT	Q2-2020	Equipements partiellement réceptionnés et livrés vers les centres; mais majeure partie non-encore livrée par le prestataire	En cours
Niveau de compétences de certains gestionnaires de centres (capacités managériales faibles)	01/01/2017	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	Appropriation des plans d'action et redevabilité en termes de résultats et de changements par l'ensemble des parties prenantes	ACFPT	Continu	Mise en œuvre d'un coaching rapproché et spécifique à chaque centre appuyé.	En cours
						Informer objectivement la DG et DEMFP	ACFPT	Q1 2017	Partage des rapports relatifs aux plans de performance	Terminé

Identification du risque ou problème			Analyse du risque ou problème			Traitement du risque ou problème			Suivi du risque ou problème	
Description du Risque	Période d'identification	Catégorie	Probabilité	Impact Potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Deadline	Progress	Status
Garantie que les procédures d'achats seront respectées dans le cadre des CSUB	01/09/2017	FIN	Low	Low	Low Risk	<i>Insérer une ligne ici</i>				Terminé
						suivi rapproché sur le terrain et implémentation d'un logiciel de gestion dans les centres	ACFPT	Q2 2019	Affectation FO CSUB. Amélioration significative et baisse de l'inégibilité des dépenses CSUB	
Pression budgétaire observée pour l'ensemble du projet avec risque d'impact important sur les outputs	ACFPT	OPS	Low	Medium	Low Risk	Note pour le prolongement de la CS	Siège	Q2-2020	La note du ministre fixe le cadre financier et les budgets 2018 et 2019 avec perspective sur 2020	Terminé
Importance du volume de marchés mis en œuvre dans R4 vu les retards engrangés, double ancrage BDI-RW de l'ATI responsable	ACFPT	OPS	Low	Low	Low Risk	Redéfinition des objectifs suite à la note de repositionnement (octobre 2017)	ACFPT	Q1-2020	Planification réaliste et concertée réalisée perspective prolongée à mai 2020 pour la fin des réalisations en infrastructures	Terminé
Suivi des recouvrements des équipements en leasing (location-achat) par les CEM	juil-20	OPS	High	Medium	High Risk	Monitoring rapproché effectué par les cellules insertion conformément aux résolutions du séminaire de Gitega	CEM	Q2-2020	Coaching des Cellules Insertion et du Pool Insertion effectué par R3, suivi trimestriel	En cours

**Tableau de suivi des problèmes (2019):**

Identification problème			Analyse du problème	Traitement du problème			Suivi du problème	
Description	Période d'identification	Catégorie	Impact	Action(s)	Resp.	Deadline	Progress	Status
Problèmes de gestion du subside au CFP Kanyosha (retards de rapportage, non-respect des procédures d'achat, non-tenue des organes de gestion, pas de transparence sur autres recettes)	01/10/2019	OPS	Haut	Lettre de demande d'explication sur problèmes constatés avec diffusion à la hiérarchie (DGEMFP et DCE/DPE) et au comité de gestion du centre	ACFPT	15/11/2019	Processus terminé (12/19) et a conduit au changement de la direction du centre	Accompli
				Instauration de mesures de suivi rapprochées (planning et tenue des réunions du Coges, ANO préalable sur achats, réanalyse des documents de comptabilité manquants) jusqu'à la fin de la CSUB actuelle	ACFPT	29/02/2020	Mesures appliquées	En cours
Problème de traçabilité des recettes des UAP (financées par le projet + autres), vu la non-maîtrise du module PGS-UAP	10/01/2020	DEV	Haut	Instauration d'un système de rapportage simplifié mensuel (Excel et Word) temporaire	ACFPT	29/02/2020	Instructions et canevas transmis, suivi par les ATR	En cours
				Plan de renforcement des capacités de maîtrise du module UAP et du module comptabilité + suivi	ACFPT	Q2-2020	A planifier avec bureau concepteur du PGS, Finances Enabel, ATR et partenaire	En cours

## 5 Synergies et complémentarités

### 5.1 Avec les autres interventions du portefeuille

Bien que n'étant pas conçu sous la forme d'un portefeuille pays, l'intervention ACFPT a établi quelques synergies avec d'autres interventions du programme de coopération belgo-burundais:

- avec le projet PAORC-FE, étant l'autre intervention dans le secteur Education, certaines méthodologies, compétences, ressources, contrats sont mutualisés ou mis en complémentarité, pour la réalisation de manuels de formations, de supports didactiques (exemple: planches didactiques pour le cours d'informatique, capsules vidéos sur l'apprentissage de gestes techniques, questionnaires d'enquêtes sur l'évaluation des compétences,...)
- avec le programme PAIOSA 3, sur certaines activités opérationnelles, où des équipements sont fabriqués dans des CEM appuyés par le projet ACFPT au bénéfice des activités de transformation agricole soutenues par le PAIOSA, impliquant un partage de connaissances et de compétences entre les acteurs respectifs des deux interventions (exemples: fabrication de machines de transformation agricole -moulins, vanneuses, batteuses-, fabrication de ruches modernes).

### 5.2 Avec les projets pour tiers

Il n'y a pas actuellement de synergie ou complémentarité avec les interventions pour tiers de Enabel au Burundi (qui sont actuellement toutes pour compte de l'UE et dans d'autres secteurs: Santé et Environnement/gestion de l'eau).

### 5.3 Autres synergies et complémentarités

Au cours de l'année sous revue, on peut noter les synergies/complémentarités avec les organisations ou projets suivants:

- avec l'ONG suisse SKAT qui appuie la filière des briques modernes au Burundi, et cela sur deux aspects:
  - pour le marché de construction de 3 CRM, ACFPT a spécifié l'utilisation de la technique (dite "Rat trap bond") et des briques modernes promues par SKAT, dans le cahier de charge, impliquant des formations techniques des ouvriers et ingénieurs de l'entreprise attributaire, données par SKAT, à différents moments clés de la construction;
  - pour le CEM de Bwoga, dont l'UAP briqueterie est soutenue par ACFPT, l'organisation SKAT vient en renforcement des compétences pour les formations techniques et certains équipements pour l'adoption de cette nouvelle technique de fabrication.
- avec l'ONG française Bibliothèque Sans Frontières (BSF) qui promeut la diffusion des connaissances sur support numérique, dans le cadre de la mise en oeuvre des Koombooks dans les 13 centres appuyés.
- plusieurs organisations utilisent, s'inspirent des curricula CEM réalisés pour 20 métiers:
  - l'ONG italienne VIS, a conçu des modules de formation complémentaires aux modules de base pour des formations de plus courtes données en partie dans les mêmes CEM (exemple: carrelage, peinture en bâtiment, installation photo-voltaïque).

- l'ONG JRS (Jesuit Refugee Service) a multiplié un certain nombre de manuels pour mettre en oeuvre des formations d'apprentissage aux métiers dans des camps de réfugiés (notamment réfugiés congolais au Burundi).
- la coopération néerlandaise, dans un projet nommé ETAPE - Enseignement Technique Agricole pour l'Employabilité - (sous la houlette du Centre de développement de Wageningen et l'ONG burundaise COPED) veut développer des manuels de formation pratiques pour des ITAB (Instituts Techniques Agricoles) du Burundi et s'inspire des manuels développés pour les métiers en relation avec l'agriculture et les TAA. Le projet ACFPT a dès lors été sollicité pour être membre du comité de pilotage de ce projet qui a démarré en 2019.

## 6 Thèmes transversaux

### 6.1 Environnement et changement climatique

L'environnement est chaque fois pris en compte dans les configurations et spécifications de marchés pour les investissements. Ainsi :

- Le marché pour la sécurisation électrique des centres par énergie photovoltaïque a été lancé et attribué en 2019 ;
- Plusieurs infrastructures de citernes de récupération de l'eau de pluie ont été réalisées pour les centres se lançant dans les formations en agri-élevage ;
- Le marché de construction de 3 CRM a été conçu selon une technique de briques innovantes au Burundi (en collaboration avec l'organisation suisse SKAT) consommant moins d'argile dans les briques perforées, et surtout moins de ciment dans l'ensemble de la construction, tout en offrant une meilleure isolation thermique et acoustique.

### 6.2 Genre

Le suivi des genres est pris en compte et suivi dans les activités de formation, en favorisant le respect des conditions particulières des filles, étant entendu que le choix des filières de formation est souvent très typé selon le genre. Toutefois peu d'action proactive a été prise au niveau du projet pour favoriser le décloisonnement des stéréotypes dans le choix des filières de formation, mais plusieurs réflexions ont eu lieu dans le cadre du dossier de prolongation et pourraient le cas échéant être développées dans cette phase.

### 6.3 Digitalisation

La digitalisation est un axe transversal important du projet depuis sa réorientation en 2017. En 2019 on peut citer les aspects suivants :

- Implémentation du PGS dans les 13 centres pour une gestion informatisée des centres de formation et la transmission/consolidation électronique des données au niveau central.
- Ajout de contenus innovants/multimédias aux formations par l'installation de Koombooks (bibliothèques numériques) dans les 13 centres, la réalisation de capsules vidéos et la formation à l'utilisation de vidéo-projecteurs interactifs.

- La construction (en cours) de 3 centres multimédias dans 3 centres ciblés qui favoriseront l'apprentissage numérique au profit de ces centres, de la communauté et autres écoles environnantes.

## 6.4 Emploi décent

Les formations données dans les CEM/CFP doivent préparer les jeunes à des emplois décents. En 2019, le travail effectué sur le programme de cours transversal en hygiène et sécurité, comprenant un module général et un module adapté aux différents risques des différentes filières (exemple : risques d'hygiène pour les métiers de TAA, risques de sécurité pour les ateliers à risque/disposant de matériel lourd) donne les bases de la prévention aux différents risques et accidents du travail. En plus des manuels et formations, des affiches didactiques seront produites pour les ateliers, et en cas de prolongation davantage d'investissement dans les équipements de protection est prévu.

## 7 Leçons apprises

### 7.1 Les succès

#### **Convention de subside avec la CHASAA : un investissement conséquent mais porteur d'une dynamique et durabilité, malgré l'environnement économique défavorable**

La convention de subside avec la CHASAA a été un investissement très important pour le projet ACFPT (subside sur 3 ans, environ 322.000 €). Le niveau opérationnel de départ de la Chambre étant fort limité, le subside a prévu la prise en charge de personnel (dégressive avec le temps), jusqu'à 4 salariés, mais en étant associé de près à la sélection pour maximiser les chances de réussite, et avec un suivi-accompagnement rapproché. Le cahier de charges sur les prestations d'insertion autour des 13 centres a été réalisé avec satisfaction, mais surtout l'appui du projet a produit une dynamique durable, avec de nombreux résultats inattendus pour le milieu des artisans qui ont vu l'intérêt d'adhérer (augmentation spectaculaire des membres cotisants, création de boutiques de vente des produits, création toute récente d'une micro-finance au bénéfice des artisans) et suscité du coup l'intérêt d'autres bailleurs qui ont également financé des projets en leur faveur. Si l'approche assez intensive comportait un certain risque vu le niveau de départ, dans ce cas-ci elle a produit une dynamique durable, l'action se poursuivant plus largement et de manière autonome après la fin du financement.

#### **Le leasing au bénéfice des lauréats et artisans : un mécanisme responsabilisant et porteur de durabilité**

La dotation d'équipements à la fin des formations en vue de favoriser l'insertion et le lancement d'activités économiques propres est une activité courante des programmes de formation professionnelle. La dotation simple comporte souvent des résultats mitigés car dans les situations de pauvreté, une part des bénéficiaires peuvent abandonner rapidement l'activité et revendre leur kit d'équipement pour des besoins immédiats. Le projet AFPT (avec contribution additionnelle du FCE) avait dès lors conçu un mécanisme de fonds de garantie avec deux institutions de micro-finance pour inciter et couvrir le crédit d'équipements en faveur de lauréats. Vu la rigidité des mécanismes de crédit et la non-solvabilité des lauréats (malgré ledit fonds de garantie), cet outil a quantitativement trop peu fonctionné. C'est pourquoi le projet ACFPT a conçu le mécanisme de leasing, dans lequel les équipements sont donnés aux centres qui le mettent en location-achat avec les lauréats qui doivent le rembourser en 48 mois. Ce mécanisme implique un suivi-accompagnement de la cellule-insertion du centre tout au long de la période, et en signant le

contrat, le lauréat (ou les lauréats solidairement ou le couple lauréat-artisan) est responsabilisé dès le départ (les lauréats non réellement motivés par le développement de leur activité génératrice de revenus ne s'engagent alors pas dans la démarche). Le suivi des remboursements implique un suivi de l'activité, et est donc responsabilisant pour les deux parties (le centre et le bénéficiaire). A terme, les montants remboursés constituent un capital au niveau du centre pour être en mesure d'acheter de nouveaux équipements pour de futurs lauréats, et est donc en soi porteur de durabilité. A plus long terme, on pourrait s'interroger sur ce rôle d'« opérateur de suivi du leasing » donné aux centres par rapport à un opérateur spécialisé, mais dans le contexte actuel le mécanisme s'est révélé comme adapté à la situation.

## 7.2 Les défis

### **L'implémentation de solutions et innovations digitales : le risque de sous-estimation des implications du saut technologique**

Le projet s'est lancé dans plusieurs innovations numériques pour les centres bénéficiaires avec beaucoup d'entrain et de volonté. Les conditions de base ont été bien assurées (en terme de sécurisation électrique, de connectivité internet, d'équipements informatiques), mais dans chacun des produits d'innovation, l'accompagnement nécessaire se révèle plus conséquent que prévu, soit directement lié à l'innovation ou révélateur d'autres limitations indirectes :

- L'implémentation et l'exploitation du PGS est aujourd'hui une réalité dans les 13 centres, mais si certains modules sont assez rapidement assimilés (comme celui concernant les apprenants, les formateurs, les stocks), d'autres rencontrent des contraintes non toujours liées à l'outil informatisé : c'est le cas des modules de comptabilité ; les compétences doivent être largement renforcées dans les aspects comptables préalablement et de pair avec les compétences informatiques.
- L'implémentation des Koombooks (bibliothèques numériques) ont nécessité davantage d'accompagnement (d'où un avenant a été accordé au prestataire BSF) pour assimiler cet outil novateur. Si aujourd'hui il est exploité dans tous les centres, il y a toujours des différences de facilité d'utilisation entre les formateurs.
- Les formations au développement de contenus pour utilisation sur les VPI (vidéo-projecteurs interactifs) se sont révélées trop ambitieuses par rapport aux capacités des formateurs et concepteurs impliqués, et aux ressources disponibles. Ce constat revient à revoir les ambitions au niveau de l'utilisation de contenus développés par ailleurs pour les CEM dans les filières ciblées, plutôt qu'à voir les formateurs des CEM eux-même développer de nouveaux contenus utilisant cette technologie.

### **Limiter la diversification de certains outils et privilégier la simplicité**

En poussant certains concepts trop loin, le risque de brouiller le message et de perdre en lisibilité auprès des bénéficiaires peut apparaître. Typiquement le mécanisme de leasing, cité ci-haut dans les succès, a conduit à plusieurs sous-modalités, l'équipement pouvant être pris en leasing par un lauréat, un groupe de lauréat, un couple lauréat-artisan, voire le centre lui-même au sein des UAP. Les mécanismes doivent être soit clarifiés (exemple : couple lauréat-artisan, clarifier la modalité d'appropriation de l'équipement, les remboursements étant mutualisés) ou rationalisés, afin de ne pas perdre en lisibilité pour l'ensemble des bénéficiaires.

### 7.3 Questions d'apprentissage stratégique

Il n'y a pas à proprement parler de question stratégique majeure qui aurait émergé au cours de l'année 2019, et qui serait à porter comme enseignement au niveau du Programme de Coopération. Le cadre reste celui du DTF initial tel que recentré (au niveau opérationnel versus institutionnel, et au niveau des cibles – niveau CEM et nombre de centres ciblés-) lors de la réorientation stratégique de octobre 2017.

### 7.4 Synthèse des enseignements tirés

<b>Enseignements tirés</b>	<b>Public cible</b>
Convention de subside avec la CHASAA : un investissement conséquent mais porteur d'une dynamique et durabilité, malgré l'environnement économique défavorable. Vu le faible nombre d'acteurs et les capacités réduites initiales, une prise de risque a été prise, tout en assurant un suivi intensif sur des éléments clés (choix du staff à recruter) conduisant au final à des développements positifs largement inattendus	Représentation Enabel OPS (subsidés) et EST-Education
Le leasing au bénéfice des lauréats et artisans : un mécanisme responsabilisant et porteur de durabilité. En rapport avec l'insertion des lauréats de l'ETFP, par rapport au don simple en équipements pour des lauréats, et le recours à un fonds de garantie avec des IMF au Burundi, le mécanisme ad hoc de location-achat par les centres bénéficiaires vis-à-vis des lauréats s'est révélé comme un mécanisme adapté, responsabilisant et durable dans le contexte donné.	Enabel EST-Education Autres interventions dans le domaine ETFP
L'implémentation de solutions et innovations digitales : le risque de sous-estimation des implications du saut technologique	Coordination du projet ACFPT Représentation
Limiter la diversification de certains outils et privilégier la simplicité	Coordination du projet ACFPT Représentation

## 8 Pilotage

### 8.1 Modifications apportées à l'intervention

Il n'y a pas eu de modification programmatique significative en 2019, si ce n'est la création d'une nouvelle activité (*A01-09 : Mettre en œuvre la stratégie d'autonomisation des Centres définie dans les PS/PAO : développement des UAP*) destinée au développement des UAP dans les 13 centres ciblés (cfr. également le chapitre 3.3).

Cette activité a été créée afin de répondre à la mission principale des UAPs :

- permettre des mises en situation de travail et de pratiques professionnelles au bénéfice des apprenants et des lauréats (approches pédagogique et d'insertion) ;
- développer des activités contribuant à l'autofinancement (approche économique / AGR) ;
- consolider le rapprochement du centre avec son environnement socio-économique notamment par le développement de nouveaux accords partenariaux avec les acteurs socio-professionnels périphériques et les collectivités locales.

Concrètement, cette activité regroupe les actions de renforcement des capacités techniques des formateurs et lauréats contribuant aux UAPs dans les 13 CEMs, le financement initial des UAP proprement dites, le développement du Module UAP dans le PGS (Progiciel de Gestion scolaire), l'accompagnement des études prospectives liées au déploiement des UAPs.

### 8.2 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

Les SMCL sont suspendues au Burundi depuis fin 2015, et remplacées par un CVI pour les aspects décisionnels et un CCT pour la concertation technique avec le partenaire.

Un seul CVI a eu lieu en 2019 (22/3/19) et les décisions étaient les suivantes :

- prolongation de la durée de mise en œuvre du projet du 30/06/2019 au 30/06/2020, suite aux échanges de lettres entre le Royaume de Belgique et le Ministère de l'Education, de la Formation Technique et Professionnelle (juillet et décembre 2018).
- modification budgétaire pour traduire la planification actualisée dans le cadre de la prolongation d'une année du projet, ainsi que l'activité additionnelle mentionnée ci-dessus (développement des UAP) pour augmenter l'autonomisation des centres d'enseignements des métiers bénéficiaires.

### 8.3 Réorientations stratégiques envisagées

L'évolution que pourrait prendre le projet ACFPT, s'il ne clôturait pas comme prévu actuellement en 2020, a été posée à l'occasion de la formulation d'un DTF additionnel pour une prolongation de 2 ans, document demandé à l'initiative du Ministre belge de la Coopération au développement en septembre et réalisé en novembre 2019 (processus d'approbation en cours).

Dans cet exercice, vu le contexte actuel du pays et du sous-secteur, le délai de prolongation et les moyens budgétaires envisagés, les cibles du projet resteraient identiques, avec chaque fois un approfondissement/renforcement des actions entamées. Seul un nouveau résultat est prévu pour renforcer l'attractivité de l'enseignement des métiers.

En effet, dans un horizon de deux ans, il est davantage adéquat de continuer à travailler sur l'autonomisation des centres déjà ciblés (notamment le soutien aux UAP venant de démarrer en 2019), de renforcer les compétences pédagogiques et techniques des formateurs (pour qu'ils exploitent encore mieux les curricula développés), de continuer à mettre en œuvre les mécanismes d'insertion et renforcer l'adéquation formation-emploi (en impliquant davantage de chambres sectorielles de la CFCIB), et de compléter là où pertinent les infrastructures, équipements et l'exploitation des infrastructures qui seront tout justes livrées (tels les CRM). A contrario, élargir le champ d'action géographique/passé à une duplication ou généralisation, ou radicalement changer de logique d'intervention ne semble pas possible avec les paramètres donnés et dans le contexte actuel.

### 8.4 Recommandations

<b>Recommandations</b>	<b>Acteur</b>	<b>Date limite</b>
Approbation du DTF additionnel afin de continuer à renforcer les différents axes du projet et l'autonomisation des centres ciblés	DGCD, Ministre belge et Ministre du pays partenaire	Début Q2-2020, sinon le projet sera en phase de clôture

## 9 Annexes

### 9.1 Critères de qualité

Pour chacun des critères (*Pertinence, Efficience, Efficacité et Durabilité potentielle*), plusieurs sous-critères et des assertions relatives à ces derniers ont été formulés. En choisissant la formulation qui correspond le mieux à votre intervention (ajouter un « X » pour choisir une formulation), vous pouvez calculer la note totale applicable à ce critère spécifique (voir *infra* pour les instructions de calcul).

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

<b>2. EFFICIENCE DE LA MISE EN ŒUVRE JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel les ressources de l'intervention (fonds, expertise, temps, etc.) ont été converties en résultats de façon économe.</b>				
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins deux 'A', pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B', pas de 'C' ni de 'D' = B ; Au moins un 'C', pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>				
<b>Évaluation de l'EFFICIENCE : note totale</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
			X	
<b>2.1 Dans quelle mesure les inputs (finances, RH, biens &amp; équipements) sont-ils correctement gérés ?</b>				
	<b>A</b>	Tous les inputs sont disponibles à temps et dans les limites budgétaires.		
	<b>B</b>	La plupart des inputs sont disponibles dans des délais raisonnables et ne nécessitent pas d'ajustements budgétaires considérables. Une certaine marge d'amélioration est cependant possible.		
X	<b>C</b>	La disponibilité et l'utilisation des inputs posent des problèmes qui doivent être résolus, sans quoi les résultats pourraient courir certains risques.		
	<b>D</b>	La disponibilité et la gestion des inputs comportent de sérieuses lacunes qui menacent l'atteinte des résultats. Des changements considérables sont nécessaires.		
<b>2.2 Dans quelle mesure la mise en œuvre des activités est-elle correctement gérée ?</b>				
	<b>A</b>	Les activités sont mises en œuvre dans les délais.		
X	<b>B</b>	La plupart des activités sont dans les délais. Certaines sont retardées, mais cela n'a pas d'incidence sur la fourniture des outputs.		
	<b>C</b>	Les activités sont retardées. Des mesures correctives sont nécessaires pour permettre la fourniture sans trop de retard.		
	<b>D</b>	Les activités ont pris un sérieux retard. Des outputs ne pourront être fournis que moyennant des changements majeurs dans la planification.		
<b>2.3 Dans quelle mesure les outputs sont-ils correctement atteints ?</b>				
	<b>A</b>	Tous les outputs ont été et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps et de bonne qualité, ce qui contribuera aux outcomes planifiés.		
	<b>B</b>	Les outputs sont et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps, mais une certaine marge d'amélioration est possible en termes de qualité, de couverture et de timing.		
X	<b>C</b>	Certains outputs ne s(er)ont pas livrés à temps ou de bonne qualité. Des ajustements sont nécessaires.		
	<b>D</b>	La qualité et la livraison des outputs comportent et comporteront plus que vraisemblablement de sérieuses lacunes. Des ajustements considérables sont nécessaires pour garantir au minimum que les outputs clés seront livrés à temps.		
<b>3. EFFICACITÉ JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel l'outcome (objectif spécifique) est atteint, tel que prévu à la fin de l'année N</b>				

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

Évaluation de l'EFFICACITÉ : note totale		A	B	C	D
			X		
<b>3.1 Tel qu'il est mis en œuvre actuellement, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ?</b>					
	A	La réalisation totale de l'outcome est vraisemblable en termes de qualité et de couverture. Les résultats négatifs (s'il y en a) ont été atténués.			
X	B	L'outcome sera atteint avec quelques minimales restrictions ; les effets négatifs (s'il y en a) n'ont pas causé beaucoup de tort.			
	C	L'outcome ne sera atteint que partiellement, entre autres en raison d'effets négatifs auxquels le management n'est pas parvenu à s'adapter entièrement. Des mesures correctives doivent être prises pour améliorer la probabilité de la réalisation de l'outcome.			
	D	L'intervention n'atteindra pas son outcome, à moins que d'importantes mesures fondamentales soient prises.			
<b>3.2 Les activités et les outputs sont-ils adaptés (le cas échéant) dans l'optique de réaliser l'outcome ?</b>					
	A	L'intervention réussit à adapter ses stratégies/activités et outputs en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. Les risques et hypothèses sont gérés de manière proactive.			
X	B	L'intervention réussit relativement bien à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. La gestion des risques est relativement passive.			
	C	L'intervention n'est pas totalement parvenue à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes de façon appropriée ou dans les temps. La gestion des risques a été plutôt statique. Une modification importante des stratégies s'avère nécessaire pour garantir à l'intervention la réalisation de son outcome.			
	D	L'intervention n'est pas parvenue à réagir à l'évolution des circonstances externes ; la gestion des risques a été insuffisante. Des changements considérables sont nécessaires pour réaliser l'outcome.			

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

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

Évaluation de la DURABILITÉ POTENTIELLE : note totale		A	B	C	D
			X		
<b>4.1 Durabilité financière/économique ?</b>					
	A	La durabilité financière/économique est potentiellement très bonne : les frais liés aux services et à la maintenance sont couverts ou raisonnables ; les facteurs externes n'auront aucune incidence sur celle-ci.			

X	B	La durabilité financière/économique sera vraisemblablement bonne, mais des problèmes peuvent survenir en raison notamment de l'évolution de facteurs économiques externes.
	C	Les problèmes doivent être traités en ce qui concerne la durabilité financière soit en termes de frais institutionnels ou liés aux groupes cibles, ou encore d'évolution du contexte économique.
	D	La durabilité financière/économique est très discutable, à moins que n'interviennent des changements majeurs.
<b>4.2 Quel est le degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cibles et persistera-t-il au terme de l'assistance externe ?</b>		
X	A	Le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes sont fortement impliqués à tous les stades de la mise en œuvre et s'engagent à continuer à produire et utiliser des résultats.
	B	La mise en œuvre se base en grande partie sur le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes impliqués eux aussi, dans une certaine mesure, dans le processus décisionnel. La probabilité d'atteindre la durabilité est bonne, mais une certaine marge d'amélioration est possible.
	C	L'intervention recourt principalement à des arrangements ponctuels et au Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes en vue de garantir la durabilité. La continuité des résultats n'est pas garantie. Des mesures correctives sont requises.
	D	L'intervention dépend totalement des structures ponctuelles n'offrant aucune perspective de durabilité. Des changements fondamentaux sont requis pour garantir la durabilité.
<b>4.3 Quels sont le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ?</b>		
	A	L'intervention bénéficie de l'appui intégral de la politique et des institutions, et cet appui se poursuivra.
X	B	L'intervention a bénéficié, en général, de l'appui de la politique et des institutions chargées de la mettre en œuvre, ou à tout le moins n'a pas été gênée par ceux-ci, et cet appui se poursuivra vraisemblablement.
	C	La durabilité de l'intervention est limitée par l'absence d'appui politique. Des mesures correctives sont requises.
	D	Les politiques ont été et seront vraisemblablement en contradiction avec l'intervention. Des changements fondamentaux s'avèrent nécessaires pour garantir la durabilité de l'intervention.
<b>4.4 Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion ?</b>		
	A	L'intervention est intégrée aux structures institutionnelles et a contribué à l'amélioration de la capacité institutionnelle et de gestion (même si ce n'est pas là un objectif explicite).
X	B	La gestion de l'intervention est bien intégrée aux structures institutionnelles et a contribué d'une certaine manière au renforcement des capacités. Une expertise supplémentaire peut s'avérer requise. Des améliorations sont possibles en vue de garantir la durabilité.
	C	L'intervention repose trop sur des structures ponctuelles plutôt que sur des institutions ; le renforcement des capacités n'a pas suffi à garantir pleinement la durabilité. Des mesures correctives sont requises.
	D	L'intervention repose sur des structures ponctuelles et un transfert de compétences vers des institutions existantes, qui permettrait de garantir la durabilité, est improbable à moins que des changements fondamentaux n'interviennent.

## 9.2 Cadre logique et/ou théorie de changement mis à jour

Il n'y a pas eu de changement du cadre logique en 2019.

## 9.3 Fiches de suivi de processus de changement (optionnel)

Fiches de suivi à utiliser dans le cadre d'une démarche réflexive en cours ou une démarche de recherche-action explicite utilisée par l'intervention (*voir guide gestion du contenu*).

Titre Output 1	
Quelle est l'hypothèse de travail (1 phrase) qui donne l'orientation pour arriver à l'outcome intermédiaire ?	
Est-ce que la Théorie de Changement (modèle, principes, valeurs) sous-jacente à l'hypothèse de travail a été développée d'une façon explicite ? <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Changements majeurs apportés au Toc durant l'année ?  Si oui : lesquels ? (éventuellement ToC modifiée en annexe)	
Quelles ont été les décisions majeures prises durant l'année pour réaliser le changement sur base de l'hypothèse de travail, et leur justification ? <input type="checkbox"/> Décision 1 : ..... <input type="checkbox"/> Justification Décision 1 : ..... <input type="checkbox"/> Décision 2 : ..... <input type="checkbox"/> Justification Décision 2 : .....	
Y-a-t-il eu des opportunités dans le contexte (spécifiquement en lien avec le résultat) qui ont facilité le processus de changement et l'atteinte de l'outcome intermédiaire ?	
Y-a-t-il eu des contraintes majeures dans le contexte (spécifiquement en lien avec le résultat) qui ont influencé négativement facilité le processus de changement et l'atteinte de l'outcome intermédiaire ?	
Le processus de changement (recherche-action) a-t-il été documenté ? <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Oui Si oui, sous quelle forme ?	
Y-a-t-il eu une communication par rapport au processus de changement documenté ? <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Oui Si oui, sous quelle forme ?	

## 9.4 Aperçu des MoRe Results

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	Non
Rapport Baseline enregistré dans PIT ?	-
Planning de la MTR (enregistrement du rapport)	07/2017
Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	10/2020 (estimation)
Missions de backstopping depuis le début du projet	Non

## 9.5 Rapport « Budget versus Actuels (y – m) »

Cf. chapitre 4.

## 9.6 Ressources en termes de communication

### Formation à la mise en œuvre de briques modernes au profit des Centres d'Enseignement des Métiers au Burundi



En fin d'année 2019, des formations visant l'acquisition de nouvelle méthode de mise en œuvre des briques dans les maçonneries ont été dispensées en collaboration entre le projet ACFPT et le projet PROECCO de l'organisation suisse SKAT.

Article :

<https://open.enabel.be/en/BDI/2082/976/u/formation--la-mise-en-oeuvre-de-briques-modernes-au-profit-des-centres-d-enseignement-des-mtiers-au-burundi.html>

Reportage vidéo :

[https://youtu.be/GdhW4oLdGE0?list=PLgnfcBtveF5Op4pW\\_cxOkU3arVjb52Uvt](https://youtu.be/GdhW4oLdGE0?list=PLgnfcBtveF5Op4pW_cxOkU3arVjb52Uvt)

## Référentiel « Agent Opérateur en Bureautique » :

REPUBLICQUE DU BURUNDI



Ministère de l'Éducation, de la Formation  
Technique et Professionnelle

Direction Générale de la Formation Technique et Professionnelle  
(DGFP)

Direction de l'Enseignement des Métiers (DEM)

**Référentiel Métier - Compétences**  
**AGENT OPERATEUR EN BUREAUTIQUE**  
*Niveau CEM*



Edition revue 2020  
NE PEUT ETRE VENDU

Agence belge de développement  
enabel.be



REPUBLICQUE DU BURUNDI

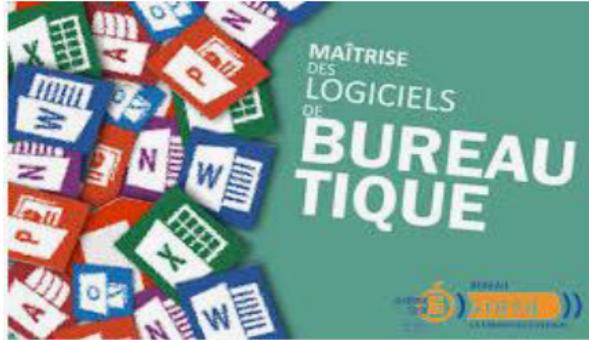


Ministère de l'Éducation, de la Formation  
Technique et Professionnelle

Direction Générale de la Formation Technique et Professionnelle  
(DGFP)

Direction de l'Enseignement des Métiers (DEM)

**Référentiel Formation - Evaluation**  
**AGENT OPERATEUR EN BUREAUTIQUE**  
*Niveau CEM*



Edition 2020  
NE PEUT ETRE VENDU

Agence belge de développement  
enabel.be



## Module de spécialisation soudure mig-mag :

**REPUBLIQUE DU BURUNDI**



Ministère de l'Éducation, de la Formation Technique et Professionnelle  
Direction Générale de l'Enseignement des Métiers, de la Formation Professionnelle  
Et de l'Alphabétisation des Adultes (DGEMFPAA)  
Direction de l'Enseignement des Métiers et de la Formation Professionnelle (DEMFP)

**MODULE DE SPECIALISATION EN SOUDURE :  
APPLICATION DU PROCEDE MIG/MAG**

**REFERENTIEL METIER-COMPETENCE-  
FORMATION – EVALUATION**

**Durée : 4 Semaines**



Edition 2019

 NE PEUT ETRE VENDU Agence belge de développement 

## Module de spécialisation broderie :

**REPUBLIQUE DU BURUNDI**



Ministère de l'Éducation, de la Formation Technique et Professionnelle  
Direction Générale de l'Enseignement des Métiers, de la Formation Professionnelle  
Et de l'Alphabétisation des Adultes (DGEMFPAA)  
Direction de l'Enseignement des Métiers et de la Formation Professionnelle (DEM)

**MODULE DE SPÉCIALISATION EN COUTURE –  
BRODERIE**

**REFERENTIEL METIER-COMPETENCES-FORMATION –  
EVALUATION**

**Durée : 4 Semaines**



Edition 2019

 NE PEUT ETRE VENDU Agence belge de développement 



## 10.2 Taux de réussite (Nombre d'Entrants, Sortants, Abandons)

	CENTRES	Niveau de formation	2016-2017						% d'Abandons			2017-2018						% d'Abandons			2018-2019						Nombre d'abandons			% d'Abandons					
			Entrants			Sortants			G	F	T	Entrants			Sortants			G	F	T	Entrants			Sortants			G	F	T	G	F	T	G	F	T
			G	F	T	G	F	T				G	F	T	G	F	T				G	F	T	G	F	T									
1	CFP Kanyosha	CEM	82	71	153	75	69	144	7,0	2,0	9,0	291	152	443	284	150	434	7,0	2,0	9,0	140	103	243	102	61	163	38	42	80	27,1	40,8	32,9			
2	CFP Rumonge	CEM	62	39	101	37	25	62	16,0	10,0	26,0	47	18	65	42	17	59	5,0	1,0	6,0	77	80	157	71	77	148	6	3	9	7,8	3,8	5,7			
3	CFP Gatete	CEM	51	36	87	40	24	66	11,0	12,0	33,0	34	36	70	24	36	60	10,0	0,0	10,0	53	68	121	13	22	35	40	46	86	75,5	67,6	71,1			
4	CEM Kaburantwa	CEM	14	26	40	3	8	11	11,0	18,0	29,0	14	10	24	4	5	9	10,0	5,0	15,0	15	31	46	3	20	23	12	11	23	80,0	35,5	50,0			
5	CFP Karurama	CEM	56	43	99	48	40	88	8,0	3,0	11,0	36	37	73	35	32	67	1,0	5,0	6,0	40	51	91	29	27	56	11	24	35	27,5	47,1	38,5			
6	CEM Mabayi	CEM	0	0	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	23	26	49	19	23	42	4,0	3,0	7,0	22	49	71	22	49	71	0	0	0	0,0	0,0	0,0			
7	CFP Muramvya	CEM	35	23	58	30	13	43	8,6	17,2	25,8	37	43	80	25	36	61	15,0	8,7	23,7	22	66	88	20	62	82	2	4	6	9,1	6,1	6,8			
8	CEM Bwoga	CEM	33	44	77	3	30	33	39,0	18,0	57,0	37	48	85	31	32	63	7,0	19,0	26,0	57	54	111	46	44	90	11	10	21	19,3	18,5	18,9			
9	CFP Gitega	CEM	3	36	39	3	32	35	0,0	4,0	4,0	3	47	50	2	39	41	1,0	8,0	9,0	59	62	121	53	60	113	6	2	8	10,2	3,2	6,6			
10	CFP Mugutu	CEM	1	19	20	0	8	8	0,0	0,0	0,0	1	22	23	1	21	22	0,0	0,0	0,0	7	33	40	6	33	39	1	0	1	14,3	0,0	2,5			
11	CEM Karusi	CEM	16	24	40	15	24	39	1,0	0,0	1,0	17	45	62	14	41	55	3,0	4,0	7,0	29	72	101	24	60	84	6	7	13	20,7	9,7	12,9			
12	CFP Muyinga	CEM	49	19	68	22	2	24	27,0	17,0	44,0	71	59	130	42	31	73	31,0	28,0	59,0	72	57	129	51	45	96	21	12	33	29,2	21,1	25,6			
13	CEM Kirundo	CEM	55	83	138	46	71	117	9,0	12,0	21,0	21	44	65	17	34	51	4,0	10,0	14,0	16	41	57	5	38	43	11	3	14	68,8	7,3	24,6			
					920			670						1219			1037				609	767	1376	445	598	1043	165	164	329			23,9			
							soit	73%							soit	85%										soit	76%								

## 10.3 Indicateurs qualitatifs de la capacité des ateliers

CENTRES	Atelier / Filière	Surface réelle en m2	Equipements / Machines *	Commentaires	2018-2019			2019-2020			Cible 2020	
					Apprenants		Indicateur capacité	Apprenants		Indicateur capacité		
					CEM	CFP		CEM	CFP			
1	Kanyosha (8)	Menuiserie	230	8		4		Insuffisant	3		Insuffisant	
		Soudure	86	6		12		Satisfaisant	24		Satisfaisant	
		Couture	103	12		64		Excessif	70		Excessif	
		Méca auto	201	11		64	18	Excessif	57	27	Excessif	
		BTP	103 + 57	salle de classe	Structure didactique	15		Moyen	3		Insuffisant	
		Electricité	103	salle de classe	Pas d'atelier	30	10	Moyen	18	12	Insuffisant	
		Plomberie	103	salle de classe	Pas d'atelier	5		Insuffisant	9		Insuffisant	
		TIC / TICE	52	5		46		Excessif	34	10	Excessif	
2	Rumonge (8)	Menuiserie	350	13		4		Insuffisant	4		Insuffisant	
		Méca auto	308	4		39	99	Excessif	39	89	Excessif	
		Soudure	0	2	Pas d'atelier	10		Satisfaisant	14		Moyen	
		Electricité	154	salle de classe		10		Satisfaisant	9		Insuffisant	
		BTP	154 + 57	salle de classe	Structure didactique	1	35	Insuffisant	3	27	Insuffisant	
		Couture	154	15		62		Excessif	47		Excessif	
		TIC / TICE	154	5		17		Excessif	22		Satisfaisant	
		TAA	242	12		10	68	Excessif	17	59	Satisfaisant	
Agri-élevage							4		Insuffisant			
3	Gatete (5)	Menuiserie	102	7		8		Moyen	3		Insuffisant	
		Couture	53	22		34		Moyen	14		Moyen	
		TIC / TICE	53	12		31	193	Excessif	8	0	Insuffisant	
		Soudure	53	11		23		Satisfaisant	8		Insuffisant	
		Mécanique auto	0	Sans	Pas d'atelier	25		Excessif				Abandon
4	Kaburantwa (2)	Couture	101	27		34		Moyen	37		Moyen	
		Agri élevage	41	3 (+3 terrains)		3		Insuffisant	10		Moyen	
5	Karurama (7)	Menuiserie	252	10		4		Insuffisant	7		Insuffisant	
		Soudure	100	7		15		Satisfaisant	27		Satisfaisant	
		Couture	71	34		17		Satisfaisant	59		Moyen	
		TAA	127	16		14	16	Moyen	14	11	Moyen	
		Maçonnerie	96 + 57	2	Structure didactique	6		Insuffisant	1		Insuffisant	
		Electricité	104	2		10	24	Moyen	7	27	Insuffisant	
		Plomberie	103	Equipé		14		Satisfaisant	6		Insuffisant	
Agri-élevage							2		Insuffisant			
6	Mabayi (2)	Couture	42	10		86		Excessif	90		Excessif	
		Electricité	42	6		10		Moyen	12		Moyen	
		Agri-élevage	1 ha	2 terrains		11		Moyen	0		Insuffisant	
7	Muramvya (5)	TIC / TICE	63	8		18	222	Excessif	18	163	Satisfaisant	
		Couture	63	12		48		Excessif	49		Excessif	
		Maçonnerie	78	0		4		Insuffisant	1		Insuffisant	
		Soudure	142	6		8		Moyen	7		Insuffisant	
		Menuiserie	56	8		3		Insuffisant	1		Insuffisant	
8	Bwoga (5)	Menuiserie	102	5		12		Moyen	19		Satisfaisant	
		Maçonnerie	356	1		18		Satisfaisant	6		Insuffisant	
		Couture	87	15		50		Excessif	75		Excessif	
		Soudure	Pas de local		Pas d'atelier	12		Excessif	18		Excessif	
		Agri-élevage	0,7 ha			0		Pas de candidat	20		Satisfaisant	
Electricité							13		Moyen			
9	Gitega (3)	TAA	66	9		15	51	Moyen	10	48	Moyen	
		Méca auto	111	11		45	128	Excessif	40	155	Excessif	
		Couture	107	12		56		Excessif	34		Excessif	
10	Mugutu (2)	Hôt-Restau (CFP et ET)	94	4		18	49	Satisfaisant	17	48	Satisfaisant	
		Couture	192	13		22		Satisfaisant	20		Satisfaisant	
11	Karusi (2)	Menuiserie	258	11		16		Satisfaisant	6		Insuffisant	
		Couture	62	26		66		Excessif	50		Moyen	
		Agri-élevage	0,7 ha	1 terrain (+ citernes)		22		Satisfaisant	15		Satisfaisant	
12	Muyinga (7)	Menuiserie	176	9		4		Insuffisant	3		Insuffisant	
		Soudure	93	6		15		Satisfaisant	11		Moyen	
		Plomberie	62	1		17		Satisfaisant	16		Satisfaisant	
		Electricité	61	10		16	71	Moyen	22	59	Satisfaisant	
		Couture	68	28		44		Excessif	44		Excessif	
		Maçonnerie	96 + 57	2	Structure didactique	4		Insuffisant	5		Insuffisant	
Méca auto	93	8		29	106	Excessif	41	103	Excessif			
13	Kirundo (2)	Couture	228	16		23		Satisfaisant	19		Satisfaisant	
		Agri-élevage	3 ha	3 terrains + citernes		4		Insuffisant	4		Insuffisant	
		TAA	163	9		24		Satisfaisant	6		Insuffisant	
		Hotellerie-restauration							16		Satisfaisant	
					1351	1090	29 / 61	1288	838	26/65	29 + 16 / 61	
							48%			40%	74%	
		Insuffisant	Atelier non rentable par rapport à l'investissement financier (nombre indicatif < 10 apprenants)									
		Moyen	Atelier fonctionnel mais qui pourrait absorber davantage d'apprenants (nombre indicatif d'apprenants 10 < apprenants <= 15)									
		Satisfaisant	Atelier bien rentabilisé (nombre indicatif: 15 < Apprenants > 30)									
		Excessif	Apprenants en surnombre par rapport à la surface et/ou à la disponibilité des équipements/machines (nombre indicatif d'apprenants >30)									

## 10.4 Auto-évaluation de la performance des CEM/Diagrammes radar

