



RÉPUBLIQUE DU BURUNDI



Ministère de l'Éducation Nationale
et de la Recherche Scientifique

Rapport de résultats 2020

APPUI COMPLÉMENTAIRE À LA
FORMATION PROFESSIONNELLE ET
TECHNIQUE (ACFPT)

BDI 1307811

Table des matières

1	ACRONYMES.....	5
2	APERÇU DE L'INTERVENTION.....	8
2.1	FICHE D'INTERVENTION.....	8
2.2	AUTO-EVALUATION DE LA PERFORMANCE	10
2.2.1	<i>Pertinence</i>	10
2.2.2	<i>Efficacité</i>	10
2.2.3	<i>Efficiéce</i>	11
2.2.4	<i>Durabilité potentielle</i>	11
2.2.5	<i>Conclusions</i>	12
3	SUIVI DES RESULTATS	14
3.1	EVOLUTION DU CONTEXTE	14
3.1.1	<i>Contexte général et institutionnel</i>	14
3.1.2	<i>Contexte de gestion</i>	17
3.2	PERFORMANCE DE L'OUTCOME	21
3.2.1	<i>Progrès des indicateurs</i>	21
3.2.2	<i>Analyse des progrès réalisés</i>	22
3.3	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1	26
3.3.1	<i>Progrès des indicateurs</i>	26
3.3.2	<i>État d'avancement des principales activités</i>	27
3.3.3	<i>Analyse des progrès réalisés</i>	28
3.4	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2	33
3.4.1	<i>Progrès des indicateurs</i>	33
3.4.2	<i>État d'avancement des principales activités</i>	34
3.4.3	<i>Analyse des progrès réalisés</i>	34
3.5	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 3	37
3.5.1	<i>Progrès des indicateurs</i>	37
3.5.2	<i>État d'avancement des principales activités</i>	38
3.5.3	<i>Analyse des progrès réalisés</i>	39
3.6	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 4	44
Rapport des résultats BDI1307811 - ACFPT 2020		2

3.6.1	<i>Progrès des indicateurs</i>	44
3.6.2	<i>État d'avancement des principales activités</i>	45
3.6.3	<i>Analyse des progrès réalisés</i>	46
3.7	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 5	53
3.7.1	<i>Progrès des indicateurs</i>	53
3.7.2	<i>État d'avancement des principales activités</i>	54
3.7.3	<i>Analyse des progrès réalisés</i>	54
4	SUIVI BUDGETAIRE	55
5	RISQUES ET PROBLEMES	58
6	SYNERGIES ET COMPLEMENTARITES	58
6.1	AVEC LES AUTRES INTERVENTIONS DU PORTEFEUILLE.....	58
6.2	AVEC LES PROJETS POUR TIERS	58
6.3	AUTRES SYNERGIES ET COMPLEMENTARITES	59
7	THEMES TRANSVERSAUX	59
7.1	ENVIRONNEMENT ET CHANGEMENT CLIMATIQUE	59
7.2	GENRE	59
7.3	DIGITALISATION	60
7.4	EMPLOI DECENTS	60
8	LEÇONS APPRISES	60
8.1	LES SUCCES.....	60
8.2	LES DEFIS	61
8.3	QUESTIONS D' APPRENTISSAGE STRATEGIQUE	61
8.4	SYNTHESE DES ENSEIGNEMENTS TIRES	62
9	PILOTAGE	63
9.1	MODIFICATIONS APORTEES A L' INTERVENTION	63
9.2	DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI.....	63
9.3	REORIENTATIONS STRATEGIQUES ENVISAGEES	63
9.4	RECOMMANDATIONS	63
10	ANNEXES	64
10.1	CRITERES DE QUALITE	64
Rapport des résultats BDI1307811 - ACFPT 2020		3

10.2	CADRE LOGIQUE ET/OU THEORIE DE CHANGEMENT MIS A JOUR	68
10.3	FICHES DE SUIVI DE PROCESSUS DE CHANGEMENT (OPTIONNEL).....	68
10.4	APERÇU DES MORE RESULTS	68
10.5	RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) »	69
10.6	RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION	69
11	ANNEXES COMPLEMENTAIRES	71
11.1	NOMBRE D'APPRENANTS TOUS NIVEAUX (CEM & CFP) ET TOUTES FILIERES (RENTREE ANNEE 2020-2021)	71
11.2	TAUX DE REUSSITE (NOMBRE D'ENTRANTS, SORTANTS, ABANDONS) ANNEE 2019-202072	
11.3	INDICATEURS QUALITATIFS DE LA CAPACITE DES ATELIERS.....	73
11.4	AUTO-EVALUATION DE LA PERFORMANCE DES CEM.....	74

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 ou Csub	Convention de subside
CVI	Comité de Validation Interne
D4D	Digitalization for Development
DAO	Dossiers d'Appel d'Offre
DCE	Directeur communal de l'Education
DEM	Direction de l'Enseignement des Métiers
DET	Direction de l'Enseignement Technique

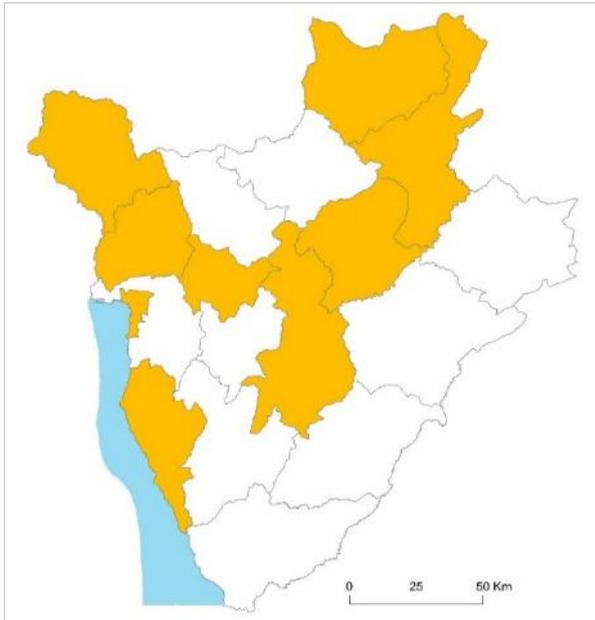
DG	Directeur Général
DGD	Direction Générale de la Coopération au Développement (Belgique)
DGFTP	Direction Générale de la Formation Technique et Professionnelle
DPE	Directeur provincial de l'Education
DTF	Document Technique et Financier
EAC	East African Community
ECOFO	Ecole fondamentale
EFTP	Enseignement et Formation Technique et Professionnelle
EM	Enseignement des Métiers
EMFTP	Enseignement des Métiers et Formation Technique et Professionnelle
ENABEL	Agence belge de développement
ENR	Energies Renouvelables
ET	Ecole (Secondaire) Technique
FTP	Formation Technique et Professionnelle
GSE	Groupe Sectoriel Education
GT	Groupe Thématique
Koombook	Médiathèque ultraportable autonome créée par Bibliothèques Sans Frontières pour diffuser le savoir partout où Internet n'est pas accessible (https://www.librarieswithoutborders.org/koombook)
MENRS	Ministère de l'Education Nationale et de la Recherche Scientifique
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
SMM	Salle MultiMedia
TAA	Transformation Agro-Alimentaire
TDR	Termes De Référence
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
UAP ou UA2P	Unité d'Appui Pédagogique (2P : Pédagogique et Productif)
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 (https://www.vettoolbox.eu/fr)
VPI	Vidéoprojecteur Interactif

2 Aperçu de l'intervention

2.1 Fiche d'intervention

Intitulé de l'intervention	Appui Complémentaire à la Formation Professionnelle et Technique (ACFPT)
Code de l'intervention	BDI 13 078 11
Localisation	Burundi (9 provinces) : Bujumbura Mairie, Bubanza, Cibitoke, Rumonge, Muramvya, Gitega, Karusi, Muyinga et Kirundo
Budget total	6.000.000 € + 5.000.000 € = 11.000.000 €
Institution partenaire	Ministère de l'Education Nationale et de la Recherche Scientifique (MENRS)
Date de début de la Convention spécifique	22/10/2014
Date de démarrage de l'intervention/SMCL d'ouverture	12/03/2015
Date prévue de fin d'exécution	30 juin 2022
Date de fin de la Convention spécifique	30/06/2022
Groupes cibles	Les pools de conseillers techniques de la DGFTP 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
Impact	Des compétences techniques et professionnelles adaptées aux besoins de l'économie locale sont acquises par les jeunes et les adultes.
Outcome	L'amélioration de l'accès, de la qualité, de l'insertion et de la gouvernance du sous-secteur FTP est consolidée
Outputs	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
	R5 : L'attractivité de l'Enseignement des Métiers est renforcée par la digitalisation et la stimulation d'une culture basée sur les résultats
Année couverte par le rapport	2020

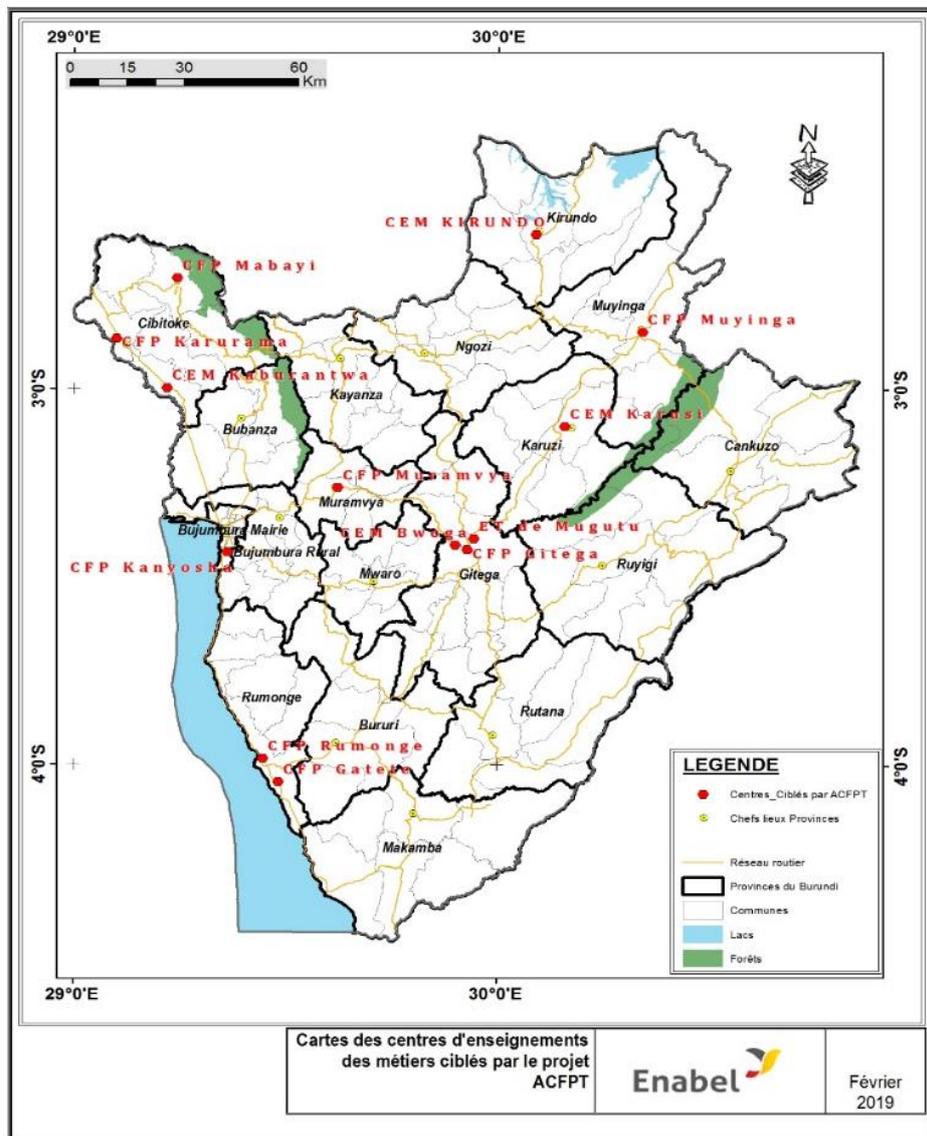


Le projet ACFPT est actif dans **9 provinces** du Burundi :

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**



2.2 Auto-évaluation de la performance

2.2.1 Pertinence

	Performance
Pertinence	A

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

	Performance
Efficacité	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.

En ce qui concerne l'Outcome, on peut regretter que sa formulation initiale soit en quelque sorte une redondance des 4 outputs de départ. Il aurait été intéressant de suivre le taux d'insertion et taux d'emploi au niveau de l'Outcome puisque l'ensemble des résultats concourent à cette finalité. Dans l'absence de suivi de cet indicateur sur les années précédentes et d'une difficulté à déterminer comment serait mesuré ce chiffre unique (sur quelle durée ou à un instant ponctuel? en lien avec la formation reçue ou non?...), le projet prévoit de mener en 2021 une enquête quantitative et qualitative sur les lauréats des 2 dernières années pour avoir des constats et des enseignements à ce sujet.

Néanmoins, selon les indicateurs actuels l'année 2020 a enregistré des résultats intéressants pour progresser vers l'outcome.

2.2.3 Efficience

	Performance
Efficience	C

Au niveau de l'efficience, en 2020 le projet ACFPT a connu des retards sur certains volets d'activités (estimés de 3 à 4 mois par rapport au planning initial du DTF additionnel), en partie dus à la pandémie Covid-19 qui a causé des périodes d'éloignement de certains staffs clés, l'adaptation au télétravail (qui a par contre offert certaines autres opportunités, cf. infra), et des délais de livraisons allongés, notamment pour les fournitures d'équipements importés.

D'autres raisons étaient davantage liées aux services supports : il y a eu un engorgement des dossiers de marchés publics (travaux, fournitures et services) à la fois au niveau technique et au niveau du service contractualisation ; et des délais de recrutement du personnel à remplacer ou de nouveaux postes prévus dans le DTF additionnel qui ont connu un engorgement au niveau du service RH (plusieurs procédures de recrutement étant encore en cours/non-finalisées à fin 2020 ; avec pour conséquence que la période réelle de travail pour certains nouveaux staff ne sera que de 12 mois au mieux compte tenu de l'échéance du projet au 30/06/2022).

2.2.4 Durabilité potentielle

	Performance
Durabilité potentielle	B

Bien que le projet est depuis quelques années exécuté en régie, et que la réorientation d'octobre 2017 ait donné priorité à l'appui opérationnel et non plus institutionnel, les réalisations du projet continuent à bénéficier structurellement au partenaire au niveau national, car l'intervention est la plus significative dans le domaine de l'Enseignement des Métiers et est intégrée dans la logique des règlements et des politiques publiques de la formation professionnelle au Burundi. 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, les stages), 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 très 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, salles multimédias), mais constituent une ouverture nouvelle et structurelle.

L'appui politique est généralement positif, mais certaines situations au niveau déconcentré (telles que le changement inopiné de personnel clé des centres sans lien avec la performance et sans dialogue) peuvent créer des perturbations dans le développement des activités et

résultats. Le projet a dès lors pris plusieurs mesures de communication et au niveau des conceptions pour tenter de gérer proactivement ce risque récurrent.

Enfin, concernant la durabilité économique, bien qu'étant dans un contexte économique très défavorable au niveau national (dégradation des termes de l'échange, fermeture temporaire des frontières, climat des affaires,...) 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, même si les résultats financiers doivent d'une part être mieux suivis dans une comptabilité globale et analytique du centre, et d'autre part s'améliorer en jouant sur la qualité, la diversité des produits, la commercialisation, le marketing,...

2.2.5 Conclusions

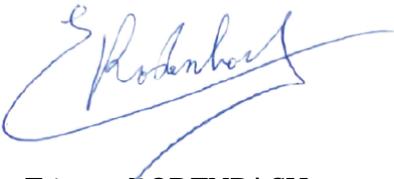
L'année 2020 a été une année de transition puisque le projet ACFPT devait se clôturer en juin 2020, mais une prolongation (à juin 2022) a été actée au mois de mai 2020. La première partie de l'année était donc consacrée à clôture de la majorité des activités, mais en même temps à la formulation des nouvelles propositions. Après la validation de la prolongation, les activités concrètes de préparation de la nouvelle phase ont démarré, avec la contrainte de la pandémie Covid-19 survenue entretemps, qui a nécessité une adaptation de certains modes de travail et qui a occasionné certains retards physiques inhérents à cette crise.

Néanmoins plusieurs résultats clés sont à enregistrer cette année :

- Le taux de réussite des apprenants issus des 13 centres appuyés a baissé sur l'année scolaire 2019-2020 ; mais en revanche la rentrée 2020-2021 a été bonne (augmentation des effectifs, et augmentation du ratio formateur/apprenants). Plusieurs nouvelles filières ont été créées avec une bonne affluence dès le départ, et les mesures incitatives prises sur d'autres filières ont porté leurs fruits.
- Le taux d'occupation au niveau des ateliers s'améliore également grâce à l'augmentation générale des effectifs, mais aussi grâce aux investissements en infrastructures et équipements effectués par le projet.
- Au niveau de l'autonomisation des centres, l'indicateur d'évaluation des performances continue de progresser en moyenne et sur quasi l'ensemble des 11 critères et pour 12 centres sur les 13. Un bilan des résultats des premiers projets UA2P a été dressé, et a permis d'effectuer des choix soit pour la continuation, soit pour la réorientation ou l'introduction de nouvelles UA2P à mener grâce à la phase de prolongation. Un défi reste cependant sur l'intégration de tous les aspects financiers du centre dans une comptabilité unique permettant d'avoir une vue globale.
- Au niveau du résultat insertion, plus de 500 stages ont pu être effectués au dernier trimestre de l'année. Par ailleurs, le taux de remboursement des équipements en leasing s'est amélioré, et surtout les premiers cas de réinvestissement à partir des comptes issus des remboursements de leasing détenus au niveau des centres ont été effectués, ce qui démontre une certaine durabilité du mécanisme.

En revanche pour ce qui concerne l'Axe Qualité et le nouveau résultat 5 concernant l'Attractivité, il s'agissait réellement d'une année de (re)-démarrage puisque le 2^e semestre a été essentiellement consacré aux recrutements des personnels en charge, dont une partie des processus de recrutement était encore en cours à fin 2020.

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, le leasing comme outil d'insertion,...).

Fonctionnaire exécution nationale ¹	Intervention Manager Enabel
	 Etienne RODENBACH

¹ Fonction suspendue depuis octobre 2015
Rapport des résultats BDI1307811 - ACFPT 2020

3 Suivi des résultats²

3.1 Evolution du contexte

3.1.1 Contexte général et institutionnel

Situation politique et économique (source: Banque Mondiale, sept. 2020)

Contexte politique

Un triple scrutin a été organisé au mois de mai 2020 qui regroupait les élections présidentielle, parlementaire et des conseillers communaux. Le général Évariste Ndayishimiye, ancien secrétaire général du parti au pouvoir (CNDD-FDD) et candidat de la majorité, a remporté ce scrutin. Il remplace ainsi le président Pierre Nkurunziza, décédé après 15 années au pouvoir. La nouvelle constitution établit la présidence de la République du Burundi pour un mandat renouvelable de sept ans et crée la fonction de vice-président et de Premier ministre. Ces trois organes constituent les hautes autorités du pays. Le pays compte 36 partis politiques et c'est le CNDD-FDD qui a également obtenu la majorité des sièges aux élections parlementaires et des conseillers communaux.

Contexte socio-économique

Le Burundi a traversé une situation économique délicate au cours des cinq dernières années, notamment en raison de la baisse de l'aide extérieure depuis 2015, ce qui a provoqué des difficultés budgétaires et en matière de balance des paiements.

Pour compenser cette perte, le Gouvernement a fortement mobilisé les ressources intérieures mais cela n'a pas été suffisant pour répondre à une demande sociale en hausse continue, poussée par une très forte démographie. On relève ainsi aux cours des dernières années :

- une hausse de la croissance économique, passée de 1,6 % en 2018 à 1,8 % en 2019 ;
- une déflation due à la baisse des prix des produits alimentaires en 2018 (-2,8 %) qui s'est poursuivie en 2019 pour s'établir à 0,8 % alors que l'inflation avait atteint 16 % en 2017 ;
- un fragile redressement de l'économie après cette crise, mais le revenu par habitant reste faible, estimé à environ 260 dollars pour 2019, du fait de la faiblesse de la croissance économique par rapport à la croissance démographique.

(...) La crise du COVID-19 aura aussi des répercussions sur l'économie du Burundi confrontée à un double choc de l'offre et de la demande. Tous les secteurs productifs devraient enregistrer une contraction, y compris l'agriculture, pilier important de l'économie burundaise.

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

² « 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.

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 en cours d'exécution 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).

Les réunions du Groupe Sectoriel Education, présidées par le Ministère de l'Education et co-présidées par l'UNICEF sont relativement régulières 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.

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.

Suite aux élections de mai 2020, un nouveau gouvernement a été nommé en juin 2020 avec un nouveau Ministre de l'Education Nationale et de la Recherche Scientifique, Dr Gaspard Banyankimbona, précédemment recteur de l'Université du Burundi. En fin octobre 2020, un décret portant organisation et fonctionnement du MENRS réorganisait les différentes directions, avec notamment une Direction Générale de l'Enseignement Technique, de la Formation Professionnelle et des Métiers, mais la conception des curricula de l'enseignement post-fondamental technique, de la formation professionnelle et de l'enseignement des métiers passait à la Direction Générale des Curricula et Innovations Pédagogiques. Cependant à fin 2020, aucun changement concret n'était opéré au niveau des équipes du Ministère en charge de l'EMFP.

Le nouveau Ministre de l'Education a émis la volonté de redynamiser les groupes thématiques (au nombre de 5 : Pilotage, Accès, Qualité, Formation technique et professionnelle, Enseignement supérieur), afin de stimuler les échanges plus techniques et alimenter le GSE. Le GT Formation Technique et Professionnelle ne s'est réuni qu'une fois en novembre 2020, notamment en raison de la pandémie Covid-19. Enabel/le projet ACFPT est pressenti pour assurer la vice-présidence de ce groupe, mais le processus n'avait pas encore été formalisé.

Le projet ACFPT est actuellement le projet d'appui le plus significatif dans le sous-secteur de la formation professionnelle au Burundi. Les autres organisations actives sont rares (Swiss contact, et quelques ONG avec des interventions de petite ampleur). En revanche, la Banque Mondiale est en préparation d'une grande intervention depuis 3 ans (programme PACEJ, à hauteur de 40 Mo \$) et l'UE a retenu la formation professionnelle parmi les priorités envisagées de sa prochaine programmation indicative du NDICI. Ces deux grands acteurs étant en préparation, l'expérience actuelle et passée de la coopération belge dans le domaine au Burundi peut être valorisée.

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 2018-19³, 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 répertoriait 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).

Au travers plusieurs discours/orientations du nouveau Président du Burundi, a été marquée une volonté politique de prioriser la formation technique et professionnelle, et l'emploi des jeunes (notamment création de la Banque d'Investissement des Jeunes) ; même si les moyens budgétaires dégagés ne sont pas toujours en adéquation avec les priorités affirmées et que le ciblage des moyens au sein de cette priorité peut prêter à questionnement (volonté de construire 5 nouveaux centres régionaux de référence pour la formation professionnelle, alors que la majorité des centres existants sont peu fonctionnels en termes de ressources humaines et d'équipements).

³ Il n'a pas été possible d'actualiser ces statistiques du sous-secteur pour l'année 2019-2020.
Rapport des résultats BDI1307811 - ACFPT 2020

Impact de la pandémie Covid-19

Le projet a connu un ralentissement entre mars et septembre 2020, avec des périodes de travail à distance et le rapatriement/éloignement de certains staffs clés. Cependant cette période a été mise à profit notamment pour effectuer une analyse approfondie de la phase précédente en vue d'améliorer l'approche et le dispositif d'appui aux 13 centres.

La pandémie Covid-19 a eu un rôle sur la révision de la planification financière à la baisse pour la phase mi-2020 à mi-2022, notamment pour l'axe qualité, en prévoyant désormais exclusivement des formations/consultances nationales, pour éviter les risques de restrictions de voyages internationaux. A de très rares exceptions, le projet ACFPT peut trouver toutes les expertises nécessaires au niveau national, ce qui en fait un projet relativement épargné comparativement et à mesures constantes (possibilité de circuler dans le pays et d'organiser des formations).

Le contexte du Covid-19 a cependant donné à Enabel l'opportunité d'exécuter un nouveau projet pour l'UE, visant à mitiger les effets de la pandémie par la Digitalisation dans les secteurs Santé et Formation Professionnelle (au Burundi, RDC et Rwanda)⁴. Pour le projet ACFPT, cela permet de mettre à l'échelle certaines réalisations précédentes dans ce domaine vers de nouveaux CEM/Centres d'Enseignement des Métiers (salles multimédias, formations en informatique et NTICE/Nouvelles Technologies de l'Enseignement et de la Communication pour l'Enseignement, et diffusion de supports numériques pour la formation professionnelle -avec BSF-).

3.1.2 Contexte de gestion

L'élément le plus important concernant le contexte de gestion est bien entendu la prolongation avec augmentation budgétaire du projet ACFPT. Selon l'échéance précédente, la convention spécifique de l'intervention était au 21/10/2020, avec une fin opérationnelle au 30/06/2020. Dès le mois de septembre 2019, le Ministre belge de la Coopération avait demandé à Enabel de préparer des propositions de prolongations pour les interventions du programme bilatéral au Burundi. Une première version du DTF additionnel du projet a été rédigée en octobre 2019, et suite à différents échanges avec l'Administration, une version finale a été actée en février 2020. Les échanges de lettres officiels entre la Belgique et le Burundi ont eu lieu le 25 mars 2020 (volet belge) et le 4 mai 2020 (volet burundais).

Suite à l'approbation par la partie burundaise, l'avenant n°2 à la convention de mise en œuvre de l'intervention ACFPT, a été finalement notifié à Enabel en date du 12 mai 2020, ce qui a permis la prolongation de l'intervention jusqu'au 30 juin 2022 (phase de clôture incluse), avec une augmentation du budget alloué par la Belgique de 6 à 11 Mo €.

⁴ Projet BEL2000611 « EU digital solutions to strengthen the resilience of education and health systems to COVID-19 in the Eastern, Southern Africa and Indian Ocean Region »

3.1.2.1 Modalités de partenariat

Subsides

Les conventions de subsides précédentes avec les 13 centres de formation appuyés se sont clôturées à fin février 2020. Suite à l'adoption de la phase de prolongation, l'objectif était de conclure de nouvelles conventions pour la rentrée scolaire de septembre 2020. Suite à différents processus de concertation et d'amélioration (cf. Infra, Output 1), les nouvelles conventions avec les 13 centres partenaires ont été conclues en novembre 2020.

Tableau : Situation des nouvelles Conventions de subsides à la fin de 2020

Résultat	Intitulé	Partenaire(s)	Modalité	Budget initial (€)	Date de démarrage	Budget total (€)	Date de clôture	Exécution Financière (%)
R1	Appuyer l'autonomisation de la gestion des 13 CEM	CFP MUYINGA	Octroi direct	36 457,21	11/11/2020	36 457,21	31/12/2021	57,88
		CFP MURAMVYA		36 865,79	11/11/2020	36 865,79	31/12/2021	64,29
		CEM BWOGA		33 252,09	11/11/2020	33 252,09	31/12/2021	48,28
		CEM KARUZI		21 077,51	09/11/2020	21 077,51	31/12/2021	43,48
		CEM KABURANTWA		19 900,35	06/11/2020	19 900,35	31/12/2021	53,16
		CFP KARURAMA		31 043,69	10/11/2020	31 043,69	31/12/2021	26,85
		CFP MABAYI		22 637,24	10/11/2020	22 637,24	31/12/2021	38,76
		CFP GATETE		22 290,60	05/11/2020	22 290,60	31/12/2021	45,57
		CFP GITEGA		19 685,92	11/11/2020	19 685,92	31/12/2021	44,10
		CFP MUGUTU		13 946,53	11/11/2020	13 946,53	31/12/2021	51,90
		CEM RUMONGE		44 793,89	11/11/2020	44 793,89	31/12/2021	51,28
		CEM KIRUNDO		17 049,73	11/11/2020	17 049,73	31/12/2021	20,93
		CFP KANYOSHA		38 189,77	12/11/2020	38 189,77	31/12/2021	30,17

Marchés publics

Au cours de l'année 2020, 6 marchés publics ont été publiés, et 6 ont été attribués.

Tableau : Situation des Marchés Publics fin 2020:

Type de marché	Intitulé des marchés	Montant estimé/F.I. (€)	Montant attribué (€)	Attributaire	Nombre de marchés publiés	Nombre de marchés attribués	Taux de réalisation des MP en nombre (en %)
Travaux	Travaux de construction de 2 structures didactiques aux CM Bwoga et Muramvya/ BDI 978	32.016	24.190,62	BBC	1	1	100%
Total travaux		32.016	24.191				
Fourniture	Marché de Fournitures relatif à la fourniture, l'installation et la mise en service de systèmes photovoltaïques et de chauffe-eau solaire dans 13 centres d'Enseignement des Métiers au Burundi- Installations complémentaires_BDI977	39.392,00	55.985,09	Goupement ETRAVE-ENERSOL	2	2	100%
	Fourniture , pose et mise en service d'un transformateur de puissance dans le CEM de Rumonge	13.240	12.500,00	MCEP			
Total fournitures		52.632	68.485				
service	Impression en couleur de manuels de formation pour les CEM/ BDI 1001_BDI 986 Relancé	36.419	2.892,45	Best Imprimerie	3	3	100%
	Recrutement d'un Bureau d'études et de supervision pour les travaux de construction neuve d'un atelier de soudure et d'un atelier de mécanique -automobile et de réhabilitation de la préfecture des études dans le CEM de Gatete en province Rumonge, au Burundi_BDI999	17.500	17.490	Le Génie Civil (LGC)			
	Recrutement d'un Bureau d'études et de supervision pour les travaux de construction d'un atelier Mécanique–Automobile pour le CEM de Gitega au Burundi_531_2020	20.770	18.934	Le Génie Civil (LGC)			
Total services		74.689	39.316				
Total Général		159.337	131.992		6	6	100%

3.1.2.2 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.

Deux CCT se sont tenus en 2020. Le premier, en date du 17/06/2020, peu après l'adoption de la prolongation du projet, visait à échanger sur la programmation des activités pour chacun des 5 axes prévus dans cette nouvelle phase, ainsi que sur les modalités de collaboration entre l'unité du projet et la direction en charge de l'EMFP. Le principe a été retenu que pour chaque axe, la DGFTP confirme ou désigne un référent, afin de se réunir régulièrement par binôme (responsable d'axe ACFPT et référent de la DGFTP) pour évaluer la progression des activités. Au-delà des référents par axes, un certain nombre de conseillers du niveau central (« pools techniques ») restent associés aux discussions techniques et participent à des missions ou prestations spécifiques en relation avec leur compétence. Par exemple, quatre conseillers du pool pilotage ont participé aux ateliers de révision des PAO des centres (cf. Output 1), le conseiller en TIC effectue des missions relatives au déploiement du PGS, les responsables infrastructures sont associés au suivi de certains travaux, etc.

Le second CCT s'est tenu le 30/10/2020 et a permis aux binômes (cf. ci-dessus) d'une part de présenter l'état d'avancement des activités planifiées pour le projet ACFPT, mais aussi de rapprocher ces réalisations et planifications du plan d'action annuel de la DGFTP, c'est-à-dire de voir comment et dans quelle mesure les activités du projet ACFPT concourent aux objectifs généraux du Ministère dans l'EMFP.

3.2 Performance de l'outcome



3.2.1 Progrès des indicateurs

Indicateurs	Valeur Baseline	Valeur 2019	Progrès 2020	Cible 2020	Cible finale 2022	KPI*
Outcome : 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 = 769 G = 640 Tot. = 1409 F = 598 G = 445 Tot. = 1043 Tr = 74 %	F = 706 G = 582 Tot. = 1288 F = 522 G = 390 Tot. = 912 Tr = 71 %		ND ND Tr = 90%	2
2. Nombre de centres qui ont augmenté leur autonomie : - Nombre de centres qui améliorent leur performance globale de gestion : résultats atteints des Plans d'améliorations des performances (PAPerf) - Nombre de centres ayant mis en place un processus d'autonomisation à travers des UA2P performantes - Taux d'autonomisation financière (%) des centres	Pas de Plans d'améliorations des performances (PAPerf) 0 N/A	13 PAPerf Résultat moyen : 2,9 13 N/A	13 PAPerf Résultat moyen : 3,0 13 N/A	13 PAPerf Résultat en progression 13 N/A	Evaluation des résultats atteints sur 11 critères (côté de 0 à 4): en progression continue 13 Taux calculé ≥ 70 %)	3 4 1
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	13 CEM pour 20 métiers	13 CEM pour 20 métiers + module transversal hygiène et sécurité		13 CEM pour 20 métiers, 1 module transversal hygiène et sécurité	4
4. Nb d'ateliers qui ont un taux d'occupation d'apprenants "acceptable" (cf. tableau synthèse de l'annexe 3)	N/A	26/65 Soit 40%	37/69 Soit 54%		75%	2

* 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 ACFPT). 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 +

3.2.2 Analyse des progrès réalisés

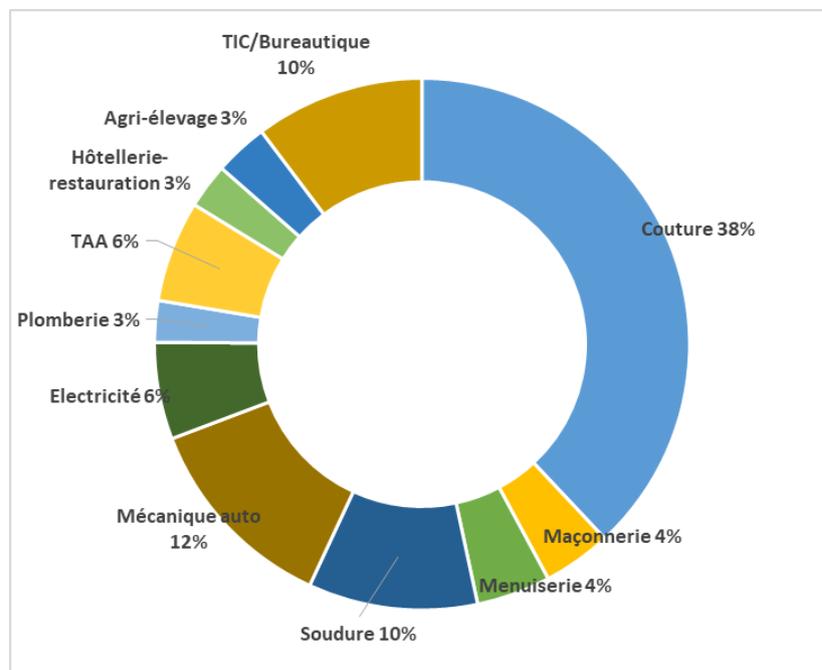
Rentrée année scolaire 2020-2021 :

Pour l'ensemble des 13 centres appuyés, le tableau général des effectifs (cfr. Annexe 10.1) donne 2.441 élèves (niveau CEM + CFP) en début d'année scolaire 2020-21 contre 2.126 en année 2019-20, soit une progression de 14,8%.

Les inscriptions se sont faites librement sans problèmes spécifiques connus certaines années précédentes et certaines mesures incitatives prises par le projet ont porté leurs fruits (cf. infra). Le nombre de formateurs a augmenté plus légèrement, et donc le ratio moyen d'apprenants par formateur, s'améliore également passant de 8,31 à 8,59.

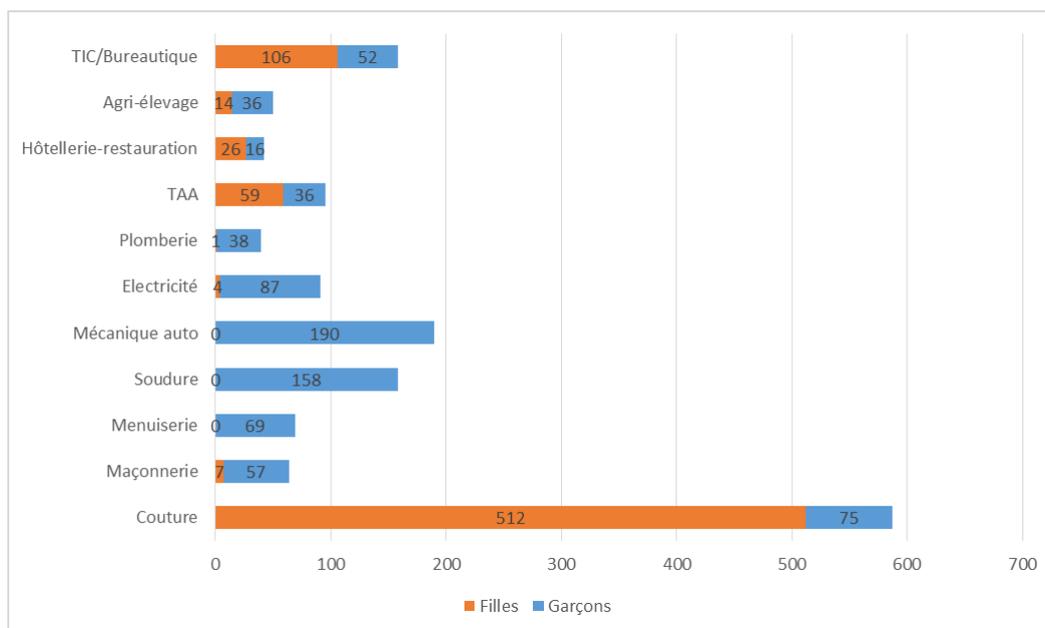
La compilation des données concernant les nouveaux entrants au niveau CEM sur l'ensemble des 13 centres appuyés, montre que la filière couture, qui est la seule à être présente dans tous les centres représente toujours plus d'un tiers du nombre total d'apprenants. Les autres filières à succès sont la Mécanique-auto (12 %), la soudure (10%) et la filière TIC/Bureautique (10%).

Graphique n°1 : Part relative des différentes filières selon le nombre d'apprenants CEM à la rentrée 2020-2021 (sur un total de 1543 apprenants)



Si on analyse les données par genre, même si au total le nombre est relativement équilibré (47% des filles contre 53% de garçons), on constate que les filles sont nettement majoritaires en couture, TAA, et hôtellerie-restauration, mais aussi en TIC/bureautique, ce qui était moins prévisible. Les filles sont toutefois quasi-absentes des filières du bâtiment (électricité, plomberie, soudure, maçonnerie, menuiserie).

Graphique n°2 : Nombre d'apprenants (Filles/Garçons) par filière CEM (rentrée 2020-2021)



Taux de réussite des sortants certifiés (année 2019-2020):

L'année 2019-2020 qui avait connu une diminution des effectifs a également enregistré un recul au niveau du taux de réussite qui passe de 74% (année scolaire 2018-2019) à 71% en fin d'année scolaire (cf. Annexe 10.2).

Il y a eu un nombre important d'abandons au cours de l'année 2019-2020 (376 au total) qui peut être expliqué par différentes raisons. Certaines raisons sont identiques aux années précédentes, mais la pauvreté accentue certains phénomènes :

- Dans certaines filières (soudure, maçonnerie et menuiserie), des apprenants obtiennent ou partent chercher 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.
- Cas de double inscription au 1^{er} trimestre : des apprenants s'inscrivent sur plusieurs établissements et puis abandonnent le CEM.
- 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 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.

D'autres raisons d'abandon sont apparues plus spécifiquement en année 2019-2020 :

- Enrôlement de jeunes dans le corps de Police ;
- A Karurama (Cibitoke), l'arrivée d'un autre acteur actif dans la formation professionnelle (Swiss Contact) avec des modalités plus attractives en terme d'avantages directs a causé une faiblesse des inscriptions voire un départ des jeunes qui étaient inscrits en CEM. Ceci illustre malheureusement un manque de coordination des acteurs qui s'est manifesté a posteriori.

Processus d'autonomisation 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 :

- ✓ 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

Le tableau de l'annexe 10.4 reprend les résultats de l'année 2019 et 2020. La note moyenne progresse de 2,9 à 3,0 (sur une échelle allant de 0 à 4) ; et 11 centres ont progressé, 1 s'est maintenu (CEM Kaburantwa) et 1 seul a régressé (CFP Karurama).

Si l'on examine les 11 domaines, transversalement pour l'ensemble des centres, tous ont progressé sauf celui concernant les organes de gestion et cadres de concertation qui a stagné. En effet, les organes existent mais certains sont moins opérationnels ou moins réguliers, et ne partagent pas l'information avec le reste du centre (absence de diffusion du PV des réunions tenues) ; donc ce domaine n'a pas progressé.

Les domaines de « Gestion des UAP » et « Logistique et support » bien qu'en progression sont encore inférieurs à 3 et doivent donc s'améliorer, souvent en raison de manque de communication, et du niveau de rapportage et transparence.

Au cours de l'année 2020, les 13 centres ont mis en œuvre les projets d'UA2P (1 à 3 projet par centre). Pour rappel, les UA2P, 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'été 2020, un bilan a été tiré de cette « 1ere vague » de projets d'UA2P (cf. Output 1), et grâce à la prolongation/phase additionnelle du projet, une « 2^e vague » a été accordée au travers des conventions de subsides tenant en compte les résultats du bilan susmentionné et les propositions de nouvelles idées émanant des centres.

Etant donné les difficultés de maîtrise du module complémentaire du PGS dédié à la gestion des UA2P, un rapportage mensuel Word et Excel a été instauré pour pouvoir suivre l'exploitation de chaque UA2P, mais étant donné que les systèmes d'informations ne sont pas intégrés (et partant de là, que les centres ne disposent pas d'une comptabilité globale et intégrée), il n'est pas encore possible de calculer un taux de couverture des frais de

fonctionnement par les recettes des UA2P. Ceci constitue évidemment à la fois un défi et une marge de progression pour la suite.

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 20 métiers ont été complétés par le module transversal « Sécurité et Hygiène » (cours transversal à l'ensemble des filières) et par le module transversal « Utilisation des structures didactiques » pour les exercices d'application de différents métiers du bâtiment, dont l'accompagnement à la formation pratique doit encore être mise en œuvre. Avec la prolongation du projet, l'équipe de l'Axe Qualité a été entièrement changée, afin de concentrer l'action non plus sur la conception mais les renforcements de capacités pédagogiques et techniques des formateurs (cf. Output 2).

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 un surnombre d'apprenants vu la capacité).

Le ratio de 2020, avec 37 sur 69 ateliers considérés comme bien rentabilisés s'est bien amélioré, passant de 40% à 54%, notamment pour les raisons suivantes :

- Il y a eu une augmentation générale du nombre d'apprenants en année 2020-21 par rapport à l'année 2019-20 ;
- L'accompagnement du projet dans le pilotage au niveau des centres et des mesures incitatives au travers des conventions de subsides ont contribué à stimuler des initiatives positives d'orientation et d'augmentation des effectifs de certaines filières ;
- Il y a eu dans plusieurs centres de nouvelles filières (4), avec dès la première année un nombre d'inscrits satisfaisant (TIC/Bureautique et Soudure à Mabayi, TIC/Bureautique à Gitega, et TAA/Boulangerie à Muyinga) ;
- Certaines filières complètement ou quasiment désertées en 2019 ont retrouvé en 2020, un effectif d'apprenants satisfaisants (par ex : les filières mécanique-automobile, soudure et TIC/TICE à Gatete).

Avec la phase de prolongation du projet, plusieurs investissements sont prévus en 2021-2022 (dont certaines études ont démarré au dernier trimestre 2020) pour pallier à plusieurs situations encore catégorisées comme « Excessif », qui seront résolues par des équipements /infrastructures complémentaires. Ces investissements contribueront à dégager davantage de situations d'effectifs bien adaptées à la capacité d'accueil, ce qui devrait permettre de tendre significativement vers la cible de fin de projet (75%).

3.3 Performance de l'output 1



3.3.1 Progrès des indicateurs

Output 1 : Les fonctions de gestion et de pilotage et le développement organisationnel et institutionnel des 13 CEM sont renforcés						
Indicateurs	Valeur de base	Valeur année précédente 2019	Valeur année rapportage 2020	Cible année rapport 2020	Cible finale 2022	KPI
1. Un système de gestion scolaire performant et efficient dont le progiciel de gestion scolaire (PGS) est appliqué et suivi dans les centres ciblés	Existence de manuel de procédures sans outils de mise en œuvre et de suivi Pas de PGS	13 rapports opérationnels et financiers annuels PGS déjà opérationnel dans les 13 centres et données de base encodées	13 rapports opérationnels et financiers annuels PGS déjà opérationnel dans les 13 centres (70 % des données sont encodées)	13 Suivis PS/PAO PGS mis en œuvre et utilisé à 80 %	13 Suivis PS/PAO PGS mis en œuvre et utilisé à 100%	3
2. Nombre de réunions de Comités de gestion (COGES) mis en place et opérationnels	Pas d'interaction entre les directions et les COGES	13 x 2x 4 réunions trimestrielles avec PV affichés	13 x 2 x 4 réunions trimestrielles avec PV affichés	13 x 2 x 4 réunions trimestrielles avec PV affichés	13 x 2 x 4 réunions trimestrielles avec PV affichés	4
3. Un plan stratégique permet la réalisation des planifications annuelles des établissements (dont conventions de subsides)	Pas de planification opérationnelle et financière	13 PS/PAO 13 avenants aux CSUB adossées sur PAO (jusqu'à mars 2020) 13 avenants CSUB pour les UAP (jusqu'à mars 2020)	13 avenants CSUB classique et 13 CSUB UAP clôturés 13 PS/PAO évalués et renouvelés 13 CSUB (classiques et UAP 20_21) adossées sur PAO (activées)	13 PS/PAO 13 avenants au CSUB adossées sur PAO 13 avenants CSUBUAP (clôturées)	p.m. déjà réalisé : • 13 PS/PAO • 13 CSUB adossées sur PAO	4
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	10 centres et 22 centres satellites	1 Atelier et des formations actions (coaching ATR) en mode continu (13 centres)	1 formation en ligne OIT sur la gestion des centres de l'EFPT (11 directeurs de centres)	2 Ateliers et des formations actions (coaching ATR) en mode continu (13 centres) 4 Formations des gestionnaires et administratifs	RH AdminFin + autres personnels (responsables insertion, responsables UAP, technicien de maintenance et magasiniers) des 13 centres renforcés Structuration organisationnelle des Cellules	2

					Insertion et UAP améliorée	
5. Une stratégie d'autonomisation des 13 centres est mise en œuvre à travers le développement d'UAPs expérimentales	10 centres pilotes bénéficient de financement UAP (équipements et consommables) mais sans stratégie d'autofinancement	13 centres bénéficient de financement UAP dont 7 avec un début de processus d'autonomisation	13 centres bénéficient de financement des UAP + coaching	13 centres bénéficiant de financement UAP adossé à un processus d'autonomisation	13 centres bénéficiant de financement UAP : plusieurs UA2P fonctionnelles et rentables Innovation dans les produits et progression de la commercialisation (via un plan marketing)	2

3.3.2 État d'avancement des principales activités

Output 1 : Les fonctions de gestion et de pilotage et le développement organisationnel et institutionnel des CEM sont renforcés	État d'avancement Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	Retardées ⁵	En sérieux retard ⁶
A01_04 : Renforcer la gestion des centres ciblés par une dynamique d'équipe centrée sur l'amélioration des apprentissages				
Accompagner/coacher au fil de l'eau de la MeO des plans de développement axés sur les résultats		X		
Plan de formation continue des parties prenantes à la gestion inclusive des 13 centres		X		
Consolidation du partenariat au niveau local avec toutes les parties prenantes (comités de gestion)		X		
A01_05 : Mettre en œuvre dans les centres ciblés un pilotage stratégique axé sur les résultats (incl. PGS)				
Progiciel de Gestion Scolaire (PGS) et transparence financière des UAPs (module UAP du PGS)			X	
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				
Contrôler et suivre la gestion financière (CSUB) + accompagnement de la MeO des procédures de gestion		X		
Financer les centres via les CSUB (par tranches trimestrielles)			X	

⁵ Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises

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

A01_09 : Mettre en œuvre la stratégie d'autonomisation des Centres définie dans les PS/PAO : développement des UAP (inclus développement de produits innovants)				
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	
Financement des UAP centre par centre (investissement, production, équipements, consommables).		X		
Dispositifs de fonctionnement de gestion UAP (guide, outils de suivi, plan d'affaire simplifié,...) et développement du module UAP dans le PGS et formation des utilisateurs (prestations consultants)			X	
Etudes prospectives des UAP (clôturé en Q1-2020)		X		

3.3.3 Analyse des progrès réalisés

1. Gestion globale des centres et conventions de subsides

Selon l'échéance initiale du projet, les Csub avec les 13 centres appuyés se terminaient en février 2020 ; il a donc été procédé à la clôture des conventions de subsides en évaluant les rapports finaux de ces Csub.

A partir de l'officialisation de la prolongation du projet en mai 2020, le R1 a procédé à une analyse plus complète des résultats atteints par les appuis antérieurs, centre par centre, au regard de leur plan stratégique. Ce bilan a suscité l'évaluation et la mise à jour des PAO des 13 centres afin de préparer les nouvelles CSUB. Dans ce cadre, des ateliers participatifs de planification avec les partenaires ont été organisés dans chacun des 13 centres pour fixer les nouvelles priorités.

Ensuite une concertation avec les autres responsables d'axes du projet a été menée, afin d'aligner l'ensemble des appuis en cohérence avec la stratégie de chaque centre. En particulier, il s'agissait de fixer pour la phase de prolongation (mi 2020-mi 2022), les investissements en équipements et infrastructures, les efforts d'insertion (stages et leasing), et les appuis aux UA2P en cohérence avec cette stratégie. Ainsi, pour la première fois, les 13 CSUB, renseignent également dans une annexe complémentaire les appuis hors-CSUB dont le centre va bénéficier au cours de la même période. Typiquement, tout ce qui peut rentrer dans le mandat et les capacités de gestion du centre passent au travers du subside, renforçant l'appropriation et l'apprentissage, alors que ce qui dépasse cette capacité ou dépend de processus extérieurs est exécuté par le projet hors-CSUB (exemple : marchés publics d'infrastructures, d'équipements importés, appuis en digitalisation,...).

Pour pallier à certains problèmes rencontrés précédemment, comme le changement inopiné de personnels clés du centre en partie dû à un manque de communication avec les autorités hiérarchiques, les Directeurs Communaux de l'Éducation ont été ajoutés aux côtés du Directeur du centre, et du Président du COGES comme signataires des conventions. Également plusieurs clauses sur les obligations d'informations réciproques et sur la transparence et le rapportage sur l'ensemble des finances des centres ont été ajoutées, afin de favoriser une meilleure gestion et gouvernance globale.

Enfin, des mesures incitatives ont été ajoutées comme des activités conditionnelles au sein des CSUB :

- Pour certaines filières, ne fonctionnant pas bien selon l'évaluation passée, un nombre minimum d'apprenants (10) conditionne l'appui en termes de consommables d'apprentissage. Cette mesure est le point de départ d'un débat mené avec le centre sur les raisons du mauvais fonctionnement ou de la moindre attractivité de la filière et pour chercher ensemble des solutions d'amélioration ; sauf si en définitive le constat est fait que la filière est obsolète et devrait être abandonnée.
- Selon l'évaluation de la « 1ere vague » des UA2P, certaines conditions ont été mises pour la continuation de l'appui à certaines UA2P (mesures de redressement) voire pour appuyer des nouvelles UA2P (exemple : rapportage correct sur les UA2P précédentes).

Etant donné tout ce qui précède, ayant nécessité davantage d'évaluation, de concertation et de négociation que les années précédentes, les CSUB avec les 13 centres ont été finalement conclues en novembre 2020 (avec validité jusque décembre 2021) au lieu de septembre comme planifié au départ.

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 efficace 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.

A ce stade, le PGS est implémenté dans les 13 centres, toutes les données de base sont encodées ; mais l'exploitation et complétion des données n'est pas uniforme selon les modules. Les modules concernant le personnel, les apprenants, les résultats, les présences sont en général bien maîtrisés ; alors qu'on constate plus de déficiences dans les modules de stock, de comptabilité et module spécifique UAP, en partie due au niveau des utilisateurs, de personnel parfois changeant dans les centres et de certains correctifs à apporter. Ainsi, un marché de services doit être mis en œuvre en 2021 visant à la fois l'amélioration de certains modules du progiciel de gestion scolaire existant et au renforcement des capacités des utilisateurs à son exploitation.

3. Renforcement des compétences

En 2020, à part le coaching des gestionnaires des centres par les ATRs dans la mise en œuvre de leurs activités, et l'accompagnement continu à l'endroit des utilisateurs du PGS pour son exploitation et l'encodage des données ; le projet a saisi l'opportunité des périodes de télétravail au 2^e trimestre 2020 pour s'investir dans une formation en ligne rentrant parfaitement dans l'objectif du projet. Il s'agissait d'un cours à distance dispensé par l'Organisation Internationale du Travail (OIT-ILO) sur la « Gestion des Centres de Formation Professionnelle » qui s'est étalé sur 8 semaines. Ce cours a été offert à 6 personnels du projet et à tous les Directeurs des centres appuyés. 11 sur 13 Directeurs se sont inscrits, et plus de la moitié d'entre eux (et la totalité des participants du projet) ont été certifiés. Cette formation a permis à la fois de se familiariser avec l'apprentissage à distance, de poser des bases communes sur la gestion des centres, et a créé, au travers des

devoirs hebdomadaires et finaux, une certaine émulation entre l'équipe du projet et les Directions des centres.

4. Les UA2Ps

Le bilan des résultats atteints centre par centre réalisé au 2^e trimestre 2020 concernait aussi les UA2Ps. Sur 25 UA2Ps démarrées 2019 :

- 5 ont manifesté une nette rentabilité, et continuent donc à être suivies par le projet sans moyens additionnels ;
- 6 ont un bon potentiel de rentabilité mais doivent encore être renforcées ;
- 8 pourront être rentables si de nouvelles stratégies ou réorientations seront mises en place suivant les recommandations émises à l'endroit des responsables des centres, surtout celles de l'élevage prennent en de temps pour la production.
- Enfin 6 sont abandonnées car selon l'analyse, des facteurs spécifiques empêchent leur développement et/ou le redressement ne semble pas efficace.

Avec la prolongation du projet, et suite aux ateliers organisés à l'endroit des partenaires pour l'évaluation et la mise à jour des PAO (cf. supra), la possibilité d'introduire de nouvelles idées d'UAPs a été ouverte et discutée centre par centre. Ainsi, une « 2^{ème} vague » de 26 UAPs ont été retenues et planifiées avec une ligne spécifique dans le financement des CSUB 2020-2021. Ces dernières ont démarré en décembre 2020, à l'exception de quelques-unes pour lesquelles des conditionnalités doivent être préalablement levées (cf. supra), concernant des aspects de bonne gestion ou de préalables de mise en place.

Tableau : Liste et synthèse des analyses des UA2P (1ere et 2^e « vague »)

N°	Centres	UAP	année	Commentaires	Conclusions
1	BWOGA	Briqueterie moderne	1	Démarrage en 2019. L'UAP a des problèmes d'écoulement des produits.	L'UAP pourrait être rentable si le centre parvient à écouler les briques produites
		Soudure	2	Démarrage en décembre 2020	
		Menuiserie	2	Démarrage en décembre 2020	
		Myciculture	2	Démarrage en décembre 2020	
2	GITEGA	TAA jus de fruits	1	Démarrage en 2019. Arrêt de la production, recherche de la certification des produits	L'UAP sera rentable
		Mécanique automobile	2	Pas encore démarrée	
		TIC	2	Attends la formation sur l'utilisation des appareils	
3	MUGUTU	Couture	1	Démarrage en 2019	L'UAP est rentable, depuis le mois d'Avril 2020, l'UAP dégage un résultat positif chaque mois
		Cuisine-Restaurant	2	Démarrage en décembre 2020	L'UAP sera rentable
4	MURAMVYA	Menuiserie	1	Démarrage en 2019	Continuer à renforcer
		Soudure	1	Démarrage en 2019	Continuer à renforcer
		TIC	2	Attends la formation sur l'utilisation des appareils	

N°	Centres	UAP	année	Commentaires	Conclusions
5	GATETE	Soudure	1	Démarrage en 2019	L'UAP pourrait être rentable si le centre parvient à écouler les moulins et autres produits fabriqués
		Menuiserie	1	Démarrage en 2019	Non rentable (produits non vendus-peu de clientèle)
		Couture	2	Pas encore démarrée	
		TIC	2	UAP en cours de mise en place mais le centre attend la formation sur l'utilisation des appareils	
6	KANYOSHA	Menuiserie	1	Démarrage en décembre 2020	L'UAP en soit peut être rentable mais les ventes qui sont rares. le service chargé des ventes n'est pas actif.
		Soudure	1	Démarrage en décembre 2020	L'UAP en soit peut être rentable mais les ventes qui sont rares. le service chargé des ventes n'est pas actif.
		Car wash	2	Pas encore démarrée	
		TIC	2	Pas encore démarrée	
		Couture	2	Pas encore démarrée	
7	RUMONGE	Elevage de porcs/poules	1	Démarrage en 2019	Pourra être rentable avec le temps
		Séchage Poisson	1	Démarrage en 2019	Pourra être rentable avec le temps
		Farine composée	2	En cours de mise en place	
		Boulangérie	2	En cours de mise en place	
		Extraction d'huile de palme	2	En cours de mise en place	
		Savonnerie	2	En cours de mise en place	
8	KARUZI	Couture	1	Démarrage en 2019	Pas de rentabilité visible. L'UAP a subi une concurrence internes des formateurs qui ont leurs propres ateliers
		Agriculture	1	Démarrage en 2019	Pas de rentabilité visible
		Elevage de porcs/poules	1	Démarrage en 2019	L'UAP élevage de porcs pourra être rentable avec le temps mais l'UAP élevage poules n'a pas été rentable et il a été abandonné
		Moulage de céréales	2	Pas encore démarrée	
		Menuiserie	2	En cours de mise en place	
		Apiculture	2	Pas encore démarrée	
9	MUYINGA	Menuiserie	1	Démarrage en 2019	Pas encore rentable, l'UAP connaît une concurrence interne par les formateurs qui ont leurs propres ateliers avec le risque de détourner les commandes
		Soudure	1	Démarrage en 2019	Pourra être rentable avec le temps
		Car wash	2	En cours de mise en place	
		Boulangérie	2	En cours de mise en place	
10	KIRUNDO	Boulangerie-Pâtisserie	1	Démarrage en 2019	Pas encore rentable car production encore faible, elle a été relancée au mois de novembre (elle avait été arrêtée au mois

N°	Centres	UAP	année	Commentaires	Conclusions
					d'avril pour faute de transparence dans la gestion)
		Agriculture (riziculture et maraîchage)	1	Démarrage en 2019	Adandonnée car pa de rentabilité et problème de suivi(terrain éloigné du centre(9km et à 4km)
11	MABAYI	Petit élevage	1	Démarrage en 2019	Abandonnée par manque de rentabilité(maladie)
		Myciculture	1	Démarrage en 2019	Pas encore rentable à cause d'une faible production, d'un problème d'approvisionnement en semences et en substrats
12	KARURAMA	Soudure	1	Démarrage en 2019	Pas encore rentable, connaît une concurrence interne par les formateurs qui l'utilisent pour leurs propres commandes
		Agriculture (banane FIA, maraîchage)	1	Démarrage en 2019	Adandonnée car pa de rentabilité et problème de suivi(terrain éloigné du centre(8km)
		Menuiserie	2	En cours de mise en place	Pas encore démarrée, attends la mise en place d'une modalité de gestion transparente et un partenariat gagnant-gagnant avec les privés qui l'exploitent actuellement
		Boulangerie-pâtisserie	2	En cours de mise en place	Pas encore démarrée, attends la réfection (réaménagement) du four à pains
		Production de jus	2	En cours de mise en place	Problème de certification des produits
13	KABURANTWA	Musalac	1	Démarrage en 2019	Rentable car existence d'un marché sûr et régulier
		Agriculture de plaine	1	Démarrage en novembre 2020	les premières récoltes sont en cours
		Myciculture	1	Démarrage en 2019	Pas encore rentable à cause d'une faible production, d'un problème d'approvisionnement en semences
		Boulangerie-pâtisserie	2	Pas encore démarré	démarrage prévue en deuxième période
		Couture	2	Pas encore démarré	démarrage prévue en troisième période

Nombre UAP "1ere vague" (2019) 25

Nombre UAP "2e vague" (2020) 26

3.4 Performance de l'output 2



3.4.1 Progrès des indicateurs

Output R2 : La qualité et la performance des formations dispensées par les CEM sont améliorées					
Indicateurs	Valeur de base	Valeur année 2019	Valeur année 2020	Cible année 2020	Cible finale 2022
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	150 Directeurs, Directeurs provinciaux et communaux et 13 Directeurs techniques formés au suivi des formations CEM	-	-	137 Directeurs communaux et provinciaux, et 413 formateurs à la planification et gestion APC
		440 formateurs formés à la planification et à la gestion de la mise en œuvre l'APC	-	-	250 formateurs CEM suivis par coaching continu ont renforcé leurs capacités pédagogiques et didactiques
2. Nombre de formateurs dont les compétences techniques sont renforcées dans les filières appuyées	-	-	-	-	120 formateurs (à spécifier selon besoins de l'évaluation initiale au démarrage)
3. Nombre de curricula des filières prioritaires à destination des CEM révisés et mis en œuvre	Des modules de niveau CEM sans support pédagogique	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	20 référentiels mis en œuvre dans les CEM appuyés
	0	0	référentiel transversal en sécurité et hygiène (2 manuels) finalisé Guide sur l'utilisation de la structure didactique inter-métiers du BTP	référentiel transversal en sécurité et hygiène (2 manuels) finalisé Guide sur l'utilisation de la structure didactique inter-métiers du BTP	module transversal hygiène et sécurité mis en œuvre Utilisation de la structure didactique en appui aux filières du bâtiment dans 6 centres

3.4.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités ⁷	État d'avancement Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	Retardés ⁸	En sérieux retard ⁹
A02-04 Pour chaque filière, appuyer des 'centres exemplaires' pour assumer le rôle des 'centres de référence'				
<i>Appuyer 6 centres de formation pour devenir centres de référence pour les différents métiers du bâtiment</i>			X	
A-02-05 : Mettre en place un dispositif d'accompagnement rapproché au bénéfice des CEM		X		
A02-06 Améliorer les supports didactiques et renforcer les capacités pédagogiques des formateurs				
<i>Élaboration interne de modules de formation - Référentiels sécurité et hygiène</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>Formation in situ des formateurs en didactique (exploitation des référentiels de formation) et formation continue en pédagogie active (approche, attitudes, gestes professionnels)</i>		NA (2021)		
A02-07 Expérimenter et capitaliser des modalités de mise en œuvre de l'offre de formation, renforcer les capacités techniques des formateurs				
<i>Identification des besoins et mise en œuvre d'un plan de formation technique des formateurs</i>		NA (2021)		
<i>Formations techniques continues, ciblées et contextualisées</i>		NA (2021)		
<i>Organiser et faciliter dans 13 centres le stage de fin de formation CEM</i>			NA	

3.4.3 Analyse des progrès réalisés

Au cours des années précédentes, l'axe 2 « Qualité » du projet ACFPT, 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). La mise en œuvre de cette approche a permis de doter le pays de programmes uniformes de 20 métiers CEM qui répondent aux besoins du marché :

⁸ Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises

⁹ Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

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, agent opérateur en bureautique.

Chacun de ces métiers dispose de manuels organisés en 3 volumes :

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.



Au début de l'année 2020, l'axe Qualité a finalisé 2 autres manuels sur l'offre de formation en Sécurité et Hygiène (cours transversal prévu dans tous les curricula, mais non formalisé jusqu'alors) ainsi que un référentiel qui organise les divers métiers du bâtiment dans les CEM au travers des « Structures didactiques » qui permettent aux apprenants des différentes filières (maçonnerie, soudure, menuiserie, électricité, plomberie) d'aborder la coordination d'un chantier et l'interaction avec les autres corps de métiers.



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

Pour la phase de prolongation (mi-2020 à mi-2022), l'accent est mis résolument sur la bonne exploitation de ces manuels par les formateurs des 13 centres appuyés, en renforçant d'une part les capacités pédagogiques de l'ensemble des formateurs¹⁰, et d'autre part de déceler et remédier aux déficiences dans les compétences techniques les plus importantes.

A cet effet, au cours de 2020, les ressources humaines de l'axe Qualité ont été entièrement remplacées. L'ATI Pédagogue précédent a terminé son contrat, et l'ATN Pédagogue est parti en retraite. Un nouveau recrutement d'ATI Pédagogue avec profil adapté au nouveau défi a été lancé à l'été 2020 et conclu pour une arrivée au Burundi en novembre ; et en décembre, les profils de poste ont été créés pour un nouvel ATN expert pédago-didactique ainsi que pour un ATN gestionnaire de projet numérique (ce dernier étant actif à la fois sur les apprentissages des filières informatiques, mais aussi sur les activités liées à la Digitalisation du Résultat 5) qui devraient tous deux prendre leur poste au cours du premier trimestre 2021.

Cette situation de renouvellement des ressources humaines, couplée aux conséquences de la pandémie Covid-19 a causé la quasi-stagnation des indicateurs de résultat de l'axe Qualité. Cependant, le travail de diagnostic sur les besoins de renforcement aussi bien pédagogiques que techniques a été initié à travers des échanges avec les différents acteurs concernés œuvrant de près ou de loin dans la formation au sein des centres. Ce travail d'état des lieux va se poursuivre au début de l'année 2021 afin de pouvoir organiser le renforcement à proprement parlé au cours de 2021.

¹⁰ Pour rappel, en l'absence d'une formation initiale pour l'enseignement professionnel au Burundi, les formateurs sont en général recrutés sur base de leur connaissance technique du métier, mais n'ont reçu aucune formation pédagogique initiale.

3.5 Performance de l'output 3



3.5.1 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 2019	Valeur 2020	Cible 2020	Cible finale 2022	KPI*
1. Nombre de cellules d'insertion fonctionnelles dans les Centres	Mécanismes d'accompagnement peu formalisés	15 (13 + Gihanga et Bubanza)	15 cellules sont toujours opérationnelles avec 2 membres par CEM.	15 Cellules Insertion	15	④
2. Nombre de lauréats encadrés, <u>par an</u> , à travers des stages de professionnalisation	391 lauréats	565	502 ont pu bénéficier des stages de professionnalisation (septembre-décembre 2020).	600	1400	③
3. Nombre d'artisans impliqués dans l'encadrement des stages (par an) :	0	512	328	500	850	②
4. Nombre de lauréats bénéficiaires du mécanisme leasing (nombre cumulé de lauréats ayant eu un contrat de leasing).	0	139	154	200	420	③
5. Nombre d'artisans impliqués dans le mécanisme leasing (nombre cumulé).	0	78	85	100	273	③
6. Taux de remboursement (à jour) des équipements mis en Leasing par les preneurs (Lauréats/Artisans)	0	57,24 % en moyenne (sur 11 CEM concernés)	66,97% (sur 11 CEM concernés)	80% des remboursements à jour	100% des remboursements à jour	③
7. Nombre d'artisans de la CHASAA (indicateur intermédiaire de partenariat)	82	4505	4505	4000	5000	③
8. Nombre d'espaces de commercialisation opérationnels des produits innovants	0	1 Implantation commerciale 11 Espaces commerciaux	1 Implantation commerciale 11 Espaces commerciaux	1 Implantation commerciale 5 Espaces commerciaux	1 Implantation commerciale 15 Espaces commerciaux	③
9. Nombre de partenariats avec le secteur privé	1	1	0 : pas encore démarré	5 Partenaires du secteur privé	5 chambres de la CFCIB impliquées dans l'insertion en lien avec le projet	①

3.5.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des principales activités	État d'avancement : Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	Retardées ¹¹	En sérieux retard ¹²
Output 3 : Différents mécanismes et modèles d'insertion sont développés, testés et appropriés par les parties prenantes (CEM, Opérateurs économiques privés).				
A-03-04 : Appuyer le développement de capacités d'entrepreneuriat (et stimuler l'employabilité des lauréats).				
Mise en œuvre des <i>stages d'insertion, et renforcement des capacités dont chantiers-formation et production.</i>		x		
<i>Stimulation de l'emploi-salarié des lauréats à travers le partenariat avec le secteur privé.</i>			x	
Permettre aux lauréats à développer des projets communs et à s'organiser en Coopératives d'Entrepreneur(e)			x	
A-03-06 : Accompagner le développement des mécanismes et modèles d'insertion et de financement complémentaire.				
Planification et coordination des activités : réunions de coordination, missions de suivi, coaching et rapportage.		x		
Assurer l'appui, l'accompagnement, le coaching des Cellules d'Insertion et le monitoring intégré des stages et du processus leasing.		x		
A-03-07 : Appuyer la diffusion et la mise en place des bonnes pratiques d'insertion				
Création de bonnes conditions de travail pour les membres des cellules d'insertion en vue de renforcer les relations entre lauréats et artisans (actions des cellules d'insertion pour servir d'interface entre les lauréats et artisans).		x		
Accompagnement de la mise en œuvre et de l'appropriation du mécanisme Leasing : suivi du recouvrement et réinvestissement des fonds recouverts par les CEM.		x		
<i>Expérimentation de mécanismes de financement numérisés dans les Centres (mobile money, etc.) : imprégnation du mécanisme par les partenaires : lauréats, Directeurs des centres, les membres des cellules d'insertion</i>		x		
<i>Actualisation, harmonisation, capitalisation et transfert des outils de suivi et mécanismes d'Insertion (encodage et suivi PGS).</i>			x	
A-03-08 : Renforcer le partenariat public-privé et avec le secteur privé (en particulier avec le consortium de 5 chambres de la CFCIB)				
Appui à la COLUCAAB sur les aspects de marketing		x		
Rapprochement entre les opérateurs économiques et l'implantation commerciale (COLUCAAB) : action continue		x		
Plan de labellisation et de certification de la qualité des produits et acheminement vers la COLUCAAB (foires et concours)			x	

¹¹ Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises

¹² Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

Impliquer les chambres dans l'amélioration de la qualité des produits et/services accomplis par les lauréats, les centres et les artisans (<i>Adéquation formation-emploi en synergie avec l'axe2</i>).			x	
Rendre opérationnelle la plateforme des opérateurs économiques au sein des 5 chambres du consortium (Appui du projet VET Toolbox)			x	

3.5.3 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 ;
- Le relai du programme VET Toolbox en appui aux 5 Chambres sectorielles impliquées dans l'EFTP pour une meilleure adéquation formation-emploi.

L'axe insertion du projet ACFPT a poursuivi des activités d'accompagnement et coaching des partenaires sur la compréhension et l'appropriation des mécanismes d'insertion développés dans 15 CEMs (les 13 centres appuyés globalement + Gihanga et Bubanza uniquement sur le volet insertion).

Mécanisme de stages d'insertion

En vue de développer et rendre plus fluide le mécanisme des stages, l'équipe s'est penchée sur le renforcement des membres des cellules d'insertion sur les étapes et les documents nécessaires pour activer les stages des lauréats. Actuellement les membres des cellules d'insertion disposent des outils de planification, de suivi et de rapportage sur le mécanisme des stages : formulaire de préparation des listes des lauréats à activer pour les stages, la planification opérationnelle des stages, identification et fidélisation des artisans encadreurs de stage, requête de financement adressée au projet. L'appui financier consiste en l'octroi des bourses de stages (3.000 BIF/jour de stage) avec épargne obligatoire de 2/3 qui servira à l'investissement pour le projet d'AGR initié par chaque stagiaire.

Partant des demandes exprimées par les partenaires, une nouveauté de cette année 2020 a consisté à octroyer des consommables pour la filière couture pour encourager à la fois les lauréats et les artisans qui reçoivent et encadrent ces stagiaires. Ces consommables sont

utilisés à la production des habits vendables. Les recettes obtenues sont partagées entre le lauréat stagiaire et l'artisan qui l'encadre.

Tableau : Prévisions et réalisation des stages 2020 :

Exécution stages 2020						
N°	Centre	Plan d'action 2020	Réalisation 2020	Ecart	Artisans impliqués	Taux d'exécution
1	Bubanza	17	13	4	13	76%
2	Bwoga	49	34	15	25	69%
3	Cellule Unique (Kanyosha compris)	67	44	23	13	66%
4	Gatete	56	44	12	32	79%
5	Gihanga	59	52	7	23	88%
6	Gitega	47	46	1	40	98%
7	Kaburantwa	11	11	-	9	100%
8	Karurama	27	26	1	14	96%
9	Karusi	39	39	-	22	100%
10	Kirundo	21	21	-	15	100%
11	Mabayi	34	34	-	23	100%
12	Mugutu	19	16	3	8	84%
13	Muramvya	39	34	5	25	87%
14	Muyinga	44	41	3	25	93%
15	Rumonge	71	47	24	41	66%
TOTAL		600	502	98	328	84%

La phase complémentaire en cours depuis juin 2020 a pu soutenir financièrement et matériellement 502 stages sur 600 demandes exprimées. L'écart est dû principalement à des cas de départs de lauréats que les membres des cellules d'insertion n'ont pas pu retrouver ou ceux qui n'étaient pas disponibles.

Le mécanisme de financement numérisé dans les Centres (mobile money) a été introduit cette année. Les bourses de stages des lauréats, les frais de déplacement des membres des cellules d'insertion sont désormais payés par LUMICASH (système de transfert et de réception d'argent de la société de communication LUMITEL).

Amélioration et dynamisation du mécanisme leasing et AGR

En vue de promouvoir l'insertion des lauréats par l'auto emploi, les membres des cellules d'insertion sont amenés, dans le cadre du module « Entrepreneuriat », à encadrer les apprenants dans la formulation des projets d'AGR quand ils sont encore sur le banc de l'école (facilité de travail et de participation des lauréats).

Au cours de l'année 2020, les membres des cellules d'insertion ont pu aider 363 lauréats à formuler des projets d'AGR qui seront en partie financés en 2021 à l'aide du marché public d'équipements, lancé par le Ministère de l'Éducation sur base du solde du fonds de garantie FCE/AFPT (cf. rapports des années précédentes).

Au cours de l'année 2020, constatant qu'un nombre important d'équipements destinés au leasing restaient dans les stocks des centres sans preneur, l'axe Insertion a proposé une série de mesures visant à réduire les prix (selon différents taux et catégories) pour les lauréats preneurs, de manière à activer davantage de dossiers d'AGR. Certains équipements jugés inadaptés pour le leasing des lauréats (équipements « sophistiqués ») ont été réalloués dans les filières de formation ou dans certaines UA2P.

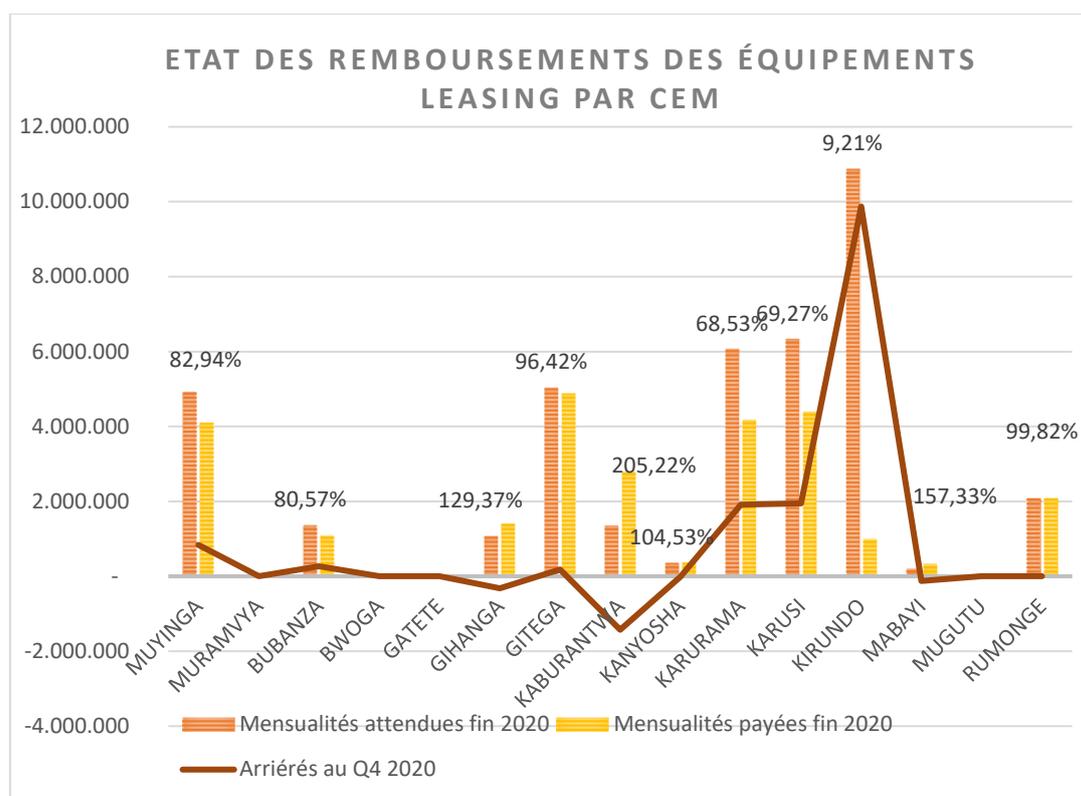
En parallèle, pour la première fois en 2020, des centres ont commencé à réinvestir les fonds déjà recouverts sur les « comptes leasing » pour acheter de nouveaux équipements pour de nouveaux lauréats, faisant la preuve pratique de la durabilité du mécanisme. Le réinvestissement a concerné 2 premiers centres en 2020, d'autres suivront en 2021.

Il est par ailleurs à noter qu'entre l'année 2019 et l'année 2020, le taux de remboursement est passé de 57,24% (2019) à 66,97% (2020) dans les centres concernés tout en précisant que les centres de GITEGA-KARURAMA-MUYINGA ET KARUSI viennent en tête avec des montants dépassant 4 millions de BIF chacun, et avec un taux de recouvrement variant entre 60 et 90%.

Tableau : Taux de remboursement des équipements en leasing 2020 :

N°	Centre	Mensualités attendues fin 2020	Mensualités payées	Taux de remboursement	Arriérés
1	MUYINGA	4.937.917	4.095.450	82,94%	842.467
2	MURAMVYA	-	-		-
3	BUBANZA	1.365.211	1.100.000	80,57%	265.211
4	BWOGA	-	-		-
5	GATETE	-	-		-
6	GIHANGA	1.093.950	1.415.290	129,37%	- 321.340
7	GITEGA	5.051.925	4.871.270	96,42%	180.655
8	KABURANTWA	1.356.400	2.783.582	205,22%	- 1.427.182
9	KANYOSHA	357.398	373.600	104,53%	- 16.202
10	KARURAMA	6.072.664	4.161.700	68,53%	1.910.964
11	KARUSI	6.334.255	4.387.900	69,27%	1.946.355
12	KIRUNDO	10.874.484	1.001.589	9,21%	9.872.895
13	MABAYI	216.108	340.000	157,33%	- 123.892
14	MUGUTU	-	-		-
15	RUMONGE	2.103.032	2.099.224	99,82%	3.808
TOTAL (BIF)		39.763.344	26.629.605	66,97%	13.133.739

NB : les cellules vides concernent les centres sans leasing.



Ce graphique montre la dynamique de remboursement au niveau de chaque CEM : le cas alarmant concerne le centre de Kirundo dont les arriérés touchent le pic au moment où ailleurs c'est l'équilibre entre le niveau de remboursement et les arriérés. Des mesures spécifiques doivent être prises dans ce centre.

Par rapport aux bénéficiaires du mécanisme leasing (lauréats, artisans), les chiffres cumulés montent d'année en année. Ceci a été obtenu sans achat d'équipements supplémentaires pour le leasing en 2020, mais grâce aux effets de la note révisée de cadrage du mécanisme leasing (taux réduits pour les équipements restant sans preneur) et au réinvestissement des fonds recouverts. L'action des cellules d'insertion et de certains directeurs a eu un effet très positif.

Effectifs cumulés des bénéficiaires du leasing 2019, 2020 et projection 2022

	valeur 2019	valeur 2020	cible finale 2022	valeur 2019	valeur 2020	cible finale 2022
Nom du CEM	Lauréats			Artisans		
Muyinga	18	20	30	9	12	18
Kaburantwa	16	16	34	0	0	0
Karusi	22	28	33	14	16	49
Mabayi	1	4	21	0	0	12
Gitega	26	27	32	17	18	40
Rumonge	6	7	18	4	6	25
Karurama	23	23	39	12	12	22
Kanyosha	3	3	13	3	0	10
Bubanza	5	5	36	6	6	34
Gihanga	5	7	17	2	4	10

Kirundo	14	14	30	11	11	21
Gatete	0	0	61	0	0	12
Bwoga	0	0	36	0	0	10
Mugutu	0	0	10	0	0	10
Muramvya	0	0	10	0	0	0
TOTAL	139	154	420	78	85	273

Les lauréats bénéficiaires du leasing sont passés de 139 en 2019 à 154 en 2020 et nous espérons atteindre 420 en 2022 grâce au marché public d'équipements, lancé par le Ministère de l'Education sur base du solde du fonds de garantie FCE/AFPT et au réinvestissement des fonds recouverts. Le nombre d'artisans impliqués a aussi augmenté et va continuer à augmenter vu qu'ils sont partenaires privilégiés s'ils s'associent aux lauréats.

Le partenariat public privé avec la CHASAA et autres Chambres sectorielles de la CFCIB

L'année 2020 a été marquée par l'absence de partenariat avec les Chambres sectorielles, la précédente CSUB avec la CHASAA s'étant clôturée en octobre 2019. Cependant, le projet a enclenché le processus de préparation d'une nouvelle convention de subsides à 5 chambres réunies en consortium (processus en cours pour démarrer en 2021). Sur base des activités réalisées par la chambre sectorielle CHASAA, l'axe insertion a toutefois mis en œuvre quelques activités ponctuelles pour renforcer la visibilité de la COLUCAAB.

Par ailleurs, un plan de renforcement des 5 chambres par le FOREM à travers le projet VET Toolbox est également prévu. Une première mission exploratoire du FOREM avait été effectuée en fin 2019, mais en raison de la pandémie Covid-19, les missions suivantes ont dû être postposées. Plusieurs concertations en ligne ont eu lieu pour redéfinir l'appui selon des modalités à distance dans la situation actuelle.

Activités de communication et de capitalisation

Plusieurs activités de communication et de capitalisation sont en préparation pour être mises en œuvre au 1^{er} semestre 2021. Il s'agit de la production d'un documentaire audiovisuel sur l'insertion, de la réalisation d'une formation sur l'élaboration et la mise en œuvre d'un Business Plan (appui en AGR et aux UA2P), l'organisation d'une étude du taux d'insertion (enquête de suivi des lauréats des 2 dernières années).

3.6 Performance de l'output 4



3.6.1 Progrès des indicateurs

Output 4 : La capacité d'accueil des CEM est améliorée dans les communes ciblées						
Indicateurs	Valeur de base	Valeur 2019	Valeur 2020	Cible 2020	Cible finale 2022	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 (Nombre d'ateliers dont l'infra est mise à niveau : 10) (Nombre d'ateliers dont les équipements sont mis à niveau : 5) (Nombre d'ateliers à risque appliquant normes HSE : 0)	Mise à niveau Infras : 13 CEM Mise à niveau équipements : 13 CEM (Nombre d'ateliers dont l'infra est mise à niveau : 19) (Nombre d'ateliers dont les équipements sont mis à niveau : 9) (Nombre d'ateliers à risque appliquant normes HSE : 0)	Mise à niveau Infras : 13 CEM Mise à niveau équipements : 13 CEM (Nombre d'ateliers dont l'infra est mise à niveau : 19) (Nombre d'ateliers dont les équipements sont mis à niveau : 9) (Nombre d'ateliers à risque appliquant normes HSE : 0)	Mise à niveau Infras : 13 CEM Mise à niveau équipements : 13 CEM (Nombre d'ateliers dont l'infra est mise à niveau : 26) (Nombre d'ateliers dont les équipements sont mis à niveau : 35) (Nombre d'ateliers à risque appliquant normes HSE : 30)	4 3 1
2. Nombre de centres mis aux normes énergétiques et équipés en installation d'énergie renouvelable (ENR).	Centres mis aux normes : 0 Installations en ENR : 0	Centres mis aux normes : 13 Installations en ENR : 0	Centres mis aux normes : 13 Installations en ENR : 13	Centres mis aux normes : 13 Installations en ENR : 13	Centres mis aux normes : 13 Installations en ENR : 13 Installations complémentaires en ENR : 6	4 3
3. Les processus d'entretien et de maintenance préventives des infrastructures et équipements sont appliqués	Baseline 2013 Infrastructure	13 CEM ont un budget de maintenance via les CSUB	13 CEM ont un budget de maintenance via les CSUB	13 CEM ont un budget de maintenance via les CSUB	13 CEM appliquent la maintenance préventive et curative et utilisent leurs ressources propres	1
4. Nombre de chantiers et nombre de lauréats ayant amélioré leurs compétences en BTP dans le cadre des chantiers-écoles		Chantiers : 8 Lauréats : 163	Chantiers : 9 Lauréats : 198	Chantiers : 10 Lauréats : 218	Chantiers : 11 Lauréats : 260	3
5. Nombre de centres bénéficiant de l'accès à l'eau potable (Regideso)	11	13	13	13	13	4

3.6.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des principales activités	État d'avancement			
	Les activités sont :			
OUTPUT 4 : La capacité d'accueil des CEM ciblés est améliorée (Sur 13 CEM prioritaires)	En avance	Dans les délais	Retardée ¹³	En sérieux retard ¹⁴
A04.06 : Les centres CEM ciblés sont étendus, aménagés, et/ou réhabilités, leurs équipements sont expertisés, augmentés, réparés et/ou remplacés			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		
<i>Développer les études techniques pour la construction d'un atelier de soudure dans le CEM de Rumonge</i>		X		
<i>Développer les études techniques pour la construction d'un atelier de mécanique-automobile, un atelier de soudure et une préfecture des études dans le CEM de Gatete</i>		X		
<i>Développer les études techniques pour la construction d'un atelier de mécanique-automobile dans le CFP de Gitega</i>			X	
<i>Construire une (1) structure didactique complémentaire dans le CEM de Muramvya et le CEM de Bwoga</i>		X		
<i>Fournir 13 systèmes de sécurisation énergétique de type photovoltaïque et back-up dans les 13 CEM et 6 chauffe-eaux solaires dans 6 centres pour les filières TAA.</i>		X		
<i>Fournir des installations complémentaires de type photovoltaïques dans (6) CEM (Muyinga, Kirundo, Karusi, Gitega, Muramvya et Mugutu)</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>Appuyer le redémarrage des équipements non fonctionnels des filières à succès et renforcer les capacités des techniciens de maintenance pour chaque centre</i>			X	
A04.08 : Fournir les équipements complémentaires HSE dans les ateliers à risque (prévu en 2021)		X		
A04.09 : Évaluer et réaliser davantage de chantiers formations en faveur des centres ciblés (prévu en 2021-22)		X		

¹³ Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises

¹⁴ Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

3.6.3 Analyse des progrès réalisés

Le résultat 4 (« axe accès ») a pour objectif de mettre en œuvre les besoins en infrastructures et en équipements pour renforcer les conditions physiques et matérielles d'apprentissage visant à accroître la fréquentation des filières prioritaires des 13 CEM ciblés et concernent :

- Des investissements pour l'accès sécurisé à l'énergie ;
- L'accroissement des conditions d'accès à l'informatisation et à la connectivité ;
- Des constructions neuves, extensions ou réhabilitations du patrimoine des centres pour augmenter la capacité d'accueil dans les lieux d'apprentissage et des investissements en équipements pour donner les conditions d'une offre de formation de qualité dans les filières les plus fréquentées et porteuses d'avenir ;
- Un renforcement des capacités des techniciens de maintenance dans les centres pour améliorer l'application effective par la mise en place d'un processus d'entretien/maintenance préventif et curatif et un accompagnement du suivi de l'encodage de l'état du patrimoine dans le PGS ;
- Des chantiers formation visant à réaliser des infrastructures (constructions, réhabilitations, extensions) utiles aux centres de formation avec les lauréats issus des filières BTP ce même établissement comme main d'œuvre encadré par un chef de chantier, et permettant ainsi à la fois d'effectuer des réalisations pertinentes pour les apprentissages et de donner une expérience d'insertion aux lauréats.

En 2020, dans les circonstances de la clôture au 30 juin 2020, le résultat 4 s'est concentré sur la finalisation des activités du cadre logique existant (en Q1 et Q2) et ensuite, sur la planification et la préparation (en Q3 et Q4) des activités dans le cadre de la stratégie d'intervention du DTF additionnel validé en mai 2020.

Les activités du résultat 4 de la phase de transition consistent à renforcer les actions dans une logique d'intervention plus soutenable, ciblée et corrective par rapport aux investissements déjà engagés. Une nouvelle activité s'est ajoutée et concerne la mise en application effective des normes d'hygiène et de sécurité développées dans le référentiel HSE selon une approche intégrée qui tient compte des risques d'accidents au travail dans l'apprentissage pratique et les métiers manuels.

1. L'accès à l'énergie renouvelable, à une énergie soutenable et à la connectivité haut débit pour optimiser et sécuriser l'informatisation dans les CEM.

Les 13 centres ciblés par le Projet ont bénéficié en 2020 d'une installation de sécurisation énergétique de type photovoltaïque et de back-up et six d'entre eux ont été équipés d'un chauffe-eau solaire pour les besoins de formation et de production dans les ateliers de Transformation Agro-Alimentaire (TAA).

Chaque système intègre un onduleur de protection qui a permis d'équiper d'une manière sécurisée, les 10 salles multimédias et les 3 Centres de Ressources Multimédias (CRM) avec 52 mini-PC, 3 Vidéos Projecteurs Interactifs et le matériel de réseau d'accès au Wifi nécessaire à l'utilisation des outils digitaux et à l'exploitation des contenus numériques dans ces espaces dédiés aux projets de digitalisation.

En 2020, sur base de recommandations pragmatiques du prestataire au cours des installations dans les 13 centres, le projet a engagé un marché de fournitures complémentaires pour ajouter

des panneaux solaires dans 6 centres équipés de back-up sans panneaux solaires et pour ajouter un groupe hydrophore et des robinets mitigeurs en complément des 3 installations de chauffe-eaux solaires.

Cette intervention corrective est basée sur le constat que le service back-up est évidemment un grand plus pour la sécurisation énergétique mais que les centres ont signalé leur juste inquiétude de voir leur facture d'électricité augmentée significativement en raison de la charge constante des batteries sur le réseau d'électricité courant (Regideso).

En pratique, la conversion et la stabilisation des paramètres de sortie de l'onduleur a un coût énergétique pour les 6 onduleurs et l'ajout des panneaux solaires efface non seulement cette consommation mais engendre des économies conséquentes pour le centre. Les chauffe-eaux solaires sont eux équipés d'un ballon de stockage installé en toiture et alimenté par l'eau du réseau. En cas de coupure de l'eau courante ou de baisse de la pression, le surpresseur garantit l'arrivée de l'eau en permanence au niveau du ballon de stockage.

Au cours des installations en février 2020, les formations sur les premiers gestes en cas de pannes et sur l'entretien léger des équipements ont été bonnes. Cependant et étant donné la complexité et la modernité des équipements et la rapidité avec laquelle les travaux se sont réalisés, les bénéficiaires ont exprimé le besoin de formations supplémentaires. Outre le contrat de maintenance sur les 13 systèmes pour les entretiens techniques trimestriels et annuels du prestataire, le marché engagé prévoit de renforcer les formations pour les 2 techniciens déjà initiés dans les 13 CEM.



Enfin, au cours du 1^{er} trimestre 2020, avec la participation financière du Ministère de la Formation Technique et Professionnelle pour une partie des installations (la ligne de raccordement moyenne tension), le projet a financé et réceptionné l'installation d'un transformateur de puissance dédié pour le CFP Rumonge pour remettre aux normes

Rapport des résultats BDI1307811 - ACFPT 2020

l'alimentation électrique en adéquation avec les besoins inventoriés suite aux investissements importants du Projet en équipements modernes pour les filières de transformation agro-alimentaire (boulangerie et charcuterie).

2. La construction d'un Centre de Ressources Multimédias (CRM) dans trois (3) centres de référence qualifiés dans le domaine des Technologies de l'Information et de la Communication.

Les constructions des 3 Centres de Ressources Multimédias (CRM) se sont achevées concomitamment en juin 2020. Ce sont des espaces uniques visant à valoriser les projets de digitalisation dans les centres de formation de référence en NTIC.

La conception du CRM dans ses dispositions de répartitions spatiales, fonctionnelles et constructives offre une réponse architecturale singulière et son objectif est d'offrir un lieu plurifonctionnel fédérateur et dynamique (un « hub ») qui contribue à renforcer l'attractivité des établissements.



La construction du CRM a privilégié l'utilisation des matériaux locaux et en particulier, pour ses maçonneries, la mise en œuvre de la brique semi-industrielle perforée issue de la valorisation de l'argile présente en abondance au Burundi et dans la région des Grands Lac. La brique moderne est une brique semi-industrielle solide et homogène qui est utilisée pour une méthode de montage des maçonneries dite « Rat Trap Bond » introduite dans la région depuis plusieurs années dans les constructions qui veulent réduire l'impact négatif sur l'environnement et diminuer le coût des constructions.

Dans le cas du CRM, le cout au m² de surface hors œuvre brute est de 330€ et est sensiblement en dessous des couts moyens de constructions classiques au Burundi pour un bâtiment à un

étage inclus les aménagements extérieurs (VRD, récupération des eaux de pluie, clôtures partielles).



En cours d'exécution, des formations visant l'acquisition de la nouvelle méthode de mise en œuvre des briques dans les maçonneries ont été dispensées aux maçons qualifiés de l'entreprise qui a construit les CRM en collaboration entre le projet ACFPT et le programme PROECCO de l'organisation suisse SKAT.

Ainsi au total, 41 maçons sur les trois sites ont été formés et ont été régulièrement replacés sur d'autres chantiers ayant adoptés ce même système constructif qui reçoit un écho positif avec l'émergence en 2020 de plus de producteurs (dont une coopérative) renforcés par SKAT (à Bujumbura, à Giheta (Gitega) et à Ngozi).

Les formations ont permis d'obtenir une mise en œuvre de qualité encore peu intégrée dans les habitudes de construction au Burundi mais avec un avenir déjà démontré dans le développement de ce secteur. En apprenant cette technique innovante, les maçons ont élargi leur perspective d'accès à un emploi de qualité. L'argile est une ressource locale abondante si bien que les briques modernes pourraient contribuer à diminuer l'importation du ciment. La brique moderne participe à développer ce secteur et est potentiellement créatrice d'emplois.



Dans le CEM de Bwoga, le projet a fait appel à l'appui de SKAT pour appuyer des formations techniques et pratiques qui ont permis le développement de l'UA2P briqueterie. La synergie a permis à la filière de faire un saut qualitatif et l'UA2P est actuellement en mesure de répondre à une demande existante pour fournir ce type de briques dans la région de Gitega. Le projet ACFPT prévoit de construire l'atelier de soudure et le mur d'enceinte du CEM avec une partie des briques issues de cette production.

3. Davantage de constructions pour combler les besoins pertinents en infrastructures nouvelles ou à réhabiliter selon une analyse rationnelle qui vise une adéquation des infrastructures et des équipements avec le nombre d'apprenants dans les filières « à succès ».

En 2020, le résultat 4 a procédé au recrutement des prestataires et au démarrage du suivi des études techniques pour réaliser les principales constructions complémentaires prévues dans la phase additionnelle du projet, pour le besoin des filières non encore dotées d'un lieu d'apprentissage en adéquation avec le nombre d'apprenants inscrits.

Dans le CFP de Gitega, la filière mécanique-automobile compte 40 inscrits au niveau CEM et 155 au niveau CFP pour un atelier existant d'une capacité d'accueil insuffisante (110 m²) et des équipements en surnombre et non exploités.

Le projet prévoit la construction neuve d'un atelier « incubateur » en mécanique-automobile pour les besoins de la formation pratique et de l'Unité d'appui pédagogique (UA2P) adossée à ce centre. Cet atelier aménagé en surface et fonctionnalité permettra d'absorber le surnombre d'apprenants de la filière et d'utiliser efficacement les machines et les équipements modernes en possession du centre pour lesquels le projet prévoit des formations pratiques pour mieux les exploiter.

Cependant et alors que le bureau en charge des études techniques était déjà recruté, le CFP Gitega a informé le Projet de la décision des autorités communales de la réaffectation du terrain sur lequel il était prévu de construire l'atelier mécanique-automobile. Les investigations pour une nouvelle allocation sont en cours et devraient aboutir pour continuer le projet de construction qui aura cependant un retard par rapport à la planification sans incidence, à ce stade sur sa faisabilité endéans les délais d'exécution de l'intervention.

Dans le CFP Rumonge, la filière soudure compte 15 apprenants inscrits en 2020 avec un problème de capacité d'accueil constant depuis plusieurs cycles de formation. Le projet prévoit de réhabiliter une infrastructure existante en atelier de soudure pour combler ce besoin.

Dans le CFP Gatete, la filière mécanique automobile et soudure compte respectivement 26 et 20 apprenants en 2020 avec une stabilité constante d'inscrits à chaque nouvelle année scolaire.

Le projet prévoit la construction neuve d'un atelier de mécanique-automobile et de soudure pour combler l'absence d'infrastructures d'accueil pour ces deux filières de formation et pour le fonctionnement des UA2P associées. Les études techniques tiennent compte également du besoin de reconstruire la préfecture des études qui comprend le bureau du directeur technique, le bureau de la préfecture de discipline et la salle pour les réunions pédagogiques des formateurs.

Lors du suivi des prestations techniques des bureaux d'études, le Résultat 4 mobilise les bureaux d'études sur les approches de mise en œuvre durable dans les projets de construction. Il s'agit, directement dans la phase design, de favoriser l'écoconstruction et l'introduction plus systématique de systèmes constructifs et de produits de finition issus de la transformation des matières premières disponibles localement, de manière à réduire significativement l'emploi de matériaux polluants importés.



En 2019, le projet a construit 5 structures didactiques pour l'apprentissage des filières BTP (Bâtiment Travaux Publics) enseignés dans les CEM. Ces ouvrages seront exploités sur base du manuel d'utilisation de la structure didactique finalisé en 2020. La méthode d'apprentissage vise à mettre en pratique les formations en synergie inter-métiers dans les centres ayant des filières du domaine des BTP. Dans cette même lignée, la construction supplémentaire d'une structure didactique dans les centres de Bwoga et de Muramvya a démarré en Q4 2020 et sera achevée en Q1 2021 pour s'aligner sur le cycle des formations inter-métiers du BTP en appui avec le Projet.

Enfin , une intervention corrective sur les fours à pain traditionnels construits dans les CEM de Kirundo, Karurama et Rumonge est également prévue. Les fours existants sont démolis et reconstruits sur base d'un modèle connu et ayant fait ses preuves vis-à-vis du ratio économie/rentabilité (moins de combustibles utilisés pour davantage de pains produits).

4. Établir les conditions matérielles pour dispenser un apprentissage de qualité dans les filières de formation et pour favoriser le développement des projets d'UA2P par la fourniture d'équipements complémentaires.

En 2020, avec l'appui des Assistants Techniques Régionaux et dans le cadre plus large de la préparation des conventions de subsides en concertation avec les centres, le projet a procédé

à l'inventaire des besoins complémentaires et pertinents pour les filières prioritaires de formation et pour le développement des UA2P adossées aux centres.

Dans une prochaine étape, Le résultat 4 se charge de définir des critères d'achat cohérents et en adéquation avec les besoins réels d'exploitation de ces équipements dans les filières afin de fournir les équipements complémentaires au cours de l'année 2021.

5. Renforcer les capacités et favoriser l'application du processus d'entretien maintenance préventif et curatif.

Étant donné l'investissement conséquent en équipements dans la phase additionnelle, un appui particulier sur l'application effective du processus d'entretien maintenance est planifié en 2021.

L'activité vise à renforcer les centres dans leur stratégie pour procéder au redémarrage systématique des équipements non fonctionnels utiles aux formations pratiques et au fonctionnement des U2AP.

Le centre met en application le processus selon un organigramme logique qui aboutit à une réparation qu'il finance en utilisant les subsides et le répertoire préétabli de fournisseurs de service disponibles localement ou avec l'appui du Résultat 4 pour les interventions plus lourdes.

6. Accompagner la mise en application effective des normes d'hygiène et de sécurité dans les ateliers à risque.

En 2021, le projet prévoit de mettre à niveau les équipements de protection individuels (EPI) dans les ateliers où les risques d'accidents sont élevés et dans les ateliers de TAA en ce qui concerne le respect des normes d'hygiène.

Les apprenants et les formateurs sont sensibilisés aux risques susceptibles de menacer leur sécurité et leur santé en situation de travail et sont accompagnés dans l'application effective des normes.

7. Réaliser davantage de chantiers formations en faveur des centres ciblés.

En fin d'année 2020, un chantier formation mettant en œuvre des travaux de sécurisation visant à renforcer les points d'accès des locaux qui abritent les équipements sensibles au sein des 13 centres a impliqué un total de 35 lauréats issus des filières et/ou des UAP en soudure de 7 centres (Muyinga, Bwoga, Karurama, Muramvya, Kanyosha, Gatete et Rumonge) pour exécuter les travaux. Les lauréats encadrés par le formateur en soudure ont exécuté les travaux au sein de leurs centres respectifs et ont appuyé les autres qui sont dans la même circonscription.

En 2021, les chantiers formations complémentaires suivants sont prévus :

- dans le CFP de Karurama, d'un chantier formation pour les travaux de mise aux normes hygiènes de l'atelier de Transformation Agro-Alimentaire ;
- dans le CFP Muramvya, d'un chantier formation pour les travaux de réaménagement de la salle multimédia en Centre de Ressources Multimédia et la réhabilitation des couvertures de toiture de l'établissement;
- de la construction en chantier formation des murs d'enceinte des centres de Muramvya, de Muyinga et de Karusi.

3.7 Performance de l'output 5



3.7.1 Progrès des indicateurs

Output R5 : L'attractivité de l'Enseignement des Métiers est renforcée par la digitalisation et la stimulation d'une culture basée sur les résultats					
Indicateurs	Valeur de base	Valeur année 2019	Valeur année 2020	Cible année 2020	Cible finale 2022
1. Nombre de services offerts en interne et en externe - par chaque CRM (4) - par salle multimedia (9)	-	-	0	0	Par CRM : - Min. 10 leçons numériques dispensées par an - Min. 2 offres de services pour les clients extérieurs Par salle multimédia : - Exploitation par formateurs pour préparation des cours - Cyber-espace fonctionnel pour clients extérieurs
2. Taux d'utilisation des Koombooks dans les filières enseignées Nombre de leçons par filière enseignées à l'aide du VPI (dans les 4 centres concernés)	-	13 bibliothèques numériques Koombooks installés, et utilisateurs formés	13 bibliothèques numériques Koombooks installés, et utilisateurs formés	-	Koombooks : 100% 2 leçons de formation numériques pour min. 10 métiers (2 x 10) conçues et enseignées
3. Taux de satisfaction des apprenants sur la valeur ajoutée des NTICE dans l'apprentissage	-	-	-	-	Min. 60%
4. Promotion et valorisation des métiers enseignés : taux d'inscription spontanée (versus orientée)	-	-	-	-	Taux mesuré en progression après chaque concours annuel

3.7.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités ¹⁵	État d'avancement Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	Retardés ¹⁶	En sérieux retard ¹⁷
A-05-01 Assurer la connectivité internet dans les CEM (prise en charge dégressive)		X		
A-05-02 Optimiser l'utilisation des salles multimédias et CRM		X		
A-05-03 Enrichir les contenus de formation à l'aide des NTICE (Koombooks, VPI, Capsules vidéos, Plate-forme)		NA (2021-22)		
A-05-04 Organiser des concours pour apprenants et lauréats (meilleurs produits + meilleur projet d'insertion)		NA (2021-22)		
A-05-05 Renforcer la communication (genre, entrepreneuriat féminin, environnement, portes ouvertes, foires, capitalisation)		NA (2021-22)		

3.7.3 Analyse des progrès réalisés

Le Résultat 5, nouvellement créé avec la phase de prolongation vise à renforcer l'attractivité de l'Enseignement des Métiers par la Digitalisation des contenus et des méthodes de formations innovantes d'une part, et par des actions de communication d'autre part.

Au niveau de la digitalisation, l'aspect hardware (salles multimedia, CRM, sécurisation, énergétique, connection internet haut débit) est déjà fonctionnel dans les 13 centres, mais l'accompagnement sur l'utilisation, le développement et l'exploitation des contenus, le développement des services internes et externes doit se poursuivre. En effet l'exploitation spontanée des outils par les personnels des centres est rare (essentiellement dans les centres où il y avait une filière informatique). Le projet a prévu 2 ressources humaines dédiées à ce volet d'activités (mais qui seront également actives sur le projet « UE Digitalisation... »), un Gestionnaire de projet numérique national (recrutement lancé fin 2020) et un Expert Junior en Digitalisation (issu du Programme Junior de Enabel) prévu d'arriver au Burundi en février 2021.

Par ailleurs, une activité de développement des contenus et d'approfondissement de l'exploitation des bibliothèques numériques est prévue et en préparation avec l'ONG Bibliothèques Sans Frontières conformément au DTF additionnel.

Au niveau de la Communication, également un recrutement a été lancé en fin 2020 pour prendre en charge spécifiquement ce volet aux côtés du reste de l'équipe.

¹⁶ Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises

¹⁷ Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

4 Suivi budgétaire

Les dépenses de l'année 2020 se sont élevées à 1.446.021 €, ce qui donne un taux d'exécution du projet ACFPT de 58 % à fin 2020, compte tenu du budget additionnel.

ACFPT (BDI1307811)				Budget initial (EUR)	Budget additionnel (EUR)	Budget Total (EUR)	Dépenses 2016 & 2017	Dépenses 2018	Dépenses 2019	Total dépenses 2020	TOTAL	Solde
OS: L'amélioration de l'accès, de la qualité, de l'insertion et de la gouvernance du sous-secteur FTP est consolidée				5.057.500	4.022.700	9.080.200	870.115	2.093.366	1.184.121	1.186.364	5.333.966	3.746.284
A	01	Résultat 1 : Les fonctions de gestion et de pilotage sont renforcées		1.398.000	841.000	2.239.000	375.483	501.864	381.517	290.719	1.549.583	689.417
A	01	01	Identifier les priorités d'appui	0		0	0	248.458	165.808	0	414.266	-414.266
A	01	02	Implementer un plan de mise en oeuvre pour les priorités identifiés	0		0	0	0	0	0	0	0
A	01	03	Faciliter l'amélioration du pilotage par un accompagnement de qualité de longue durée	771.000	280.000	1.051.000	317.060	0	0	85.095	402.155	648.845
A	01	04	Renforcer la gestion des centres ciblés par une dynamique d'équipe centrée sur l'amélioration des apprentissages (et par la mise en œuvre d'espaces de concertation/gestion partenariale avec	50.000	130.000	180.000	5.651	27.509	15.723	36.021	84.904	95.096
A	01	05	Mettre en œuvre dans les centres ciblés un pilotage stratégique axé sur les résultats (incl. PGS)	114.000	25.000	139.000	20.355	95.351	1.008	865	117.578	21.422
A	01	06	Assurer la mise en œuvre d'espaces de concertation/gestion partenariale avec l'ensemble des parties prenantes	12.000		12.000	914	3.558	0	0	4.472	7.528
A	01	07	Mettre en œuvre et suivre dans les centres ciblés les accords de subsides au bénéfice de l'amélioration de la qualité des formations (et de l'amélioration du fonctionnement de centres, l'insertion socioprofessionnelle, et l'entretien - maintenance du patrimoine)	276.000	202.000	478.000	31.504	121.774	93.549	99.028	345.855	132.145
A	01	08	Le concept de double vacation est développé et instauré	20.000		20.000	0	5.213	9.005	0	14.219	5.781
A	01	09	Mettre en œuvre la stratégie d'autonomisation des Centres définie dans les PS/PAO : développement des UAP (incl. développement de produits innovants)	155.000	179.000	334.000	0	0	96.423	69.711	166.134	167.866
A	01	10	Stimuler les apprentissages inter-écoles sur des thématiques spécifiques et les synergies avec les autres interventions	0	25.000	25.000	0	0	0	0	0	25.000
A	02	Résultat 2: La qualité de la formation et la performance sont améliorées		737.000	887.000	1.624.000	86.032	314.045	176.850	90.200	667.128	956.872
A	02	01	Opérationnaliser une approche intégrée	0		0	406	0	0	0	406	-406
A	02	02	Appuyer et renforcer le CDCTP pour réaliser une formation continue	0		0	0	-3	0	0	-3	3
A	02	03	Introduire et tester une adaptation flexible de l'offre modulaire (développement de modules de spécialisation)	0		0	3	0	0	0	3	-3
A	02	04	Pour chaque filière, appuyer un des 'centres exemplaires' pour assumer le rôle des 'centres de référence'	0	15.000	15.000	0	0	0	0	0	15.000
A	02	05	Mettre en place un dispositif d'accompagnement rapproché au bénéfice des CEM	254.000	536.000	790.000	82.818	61.990	73.290	81.901	299.999	490.001
A	02	06	Améliorer les supports didactiques et renforcer les capacités pédagogiques des formateurs	255.000	216.000	471.000	2.777	178.265	22.550	3.411	207.003	263.997
A	02	07	Expérimenter et capitaliser des modalités de mise en œuvre de l'offre de formation, renforcer les capacités techniques des formateurs	195.000	120.000	315.000	29	73.793	52.048	2.417	128.286	186.714
A	02	08	Intégrer des approches innovantes dans la mise œuvre de l'offre de formation relative aux filières prioritaires	33.000		33.000	0	0	28.963	2.471	31.434	1.566

ACFPT (BDI1307811)				Budget initial (EUR)	Budget additionnel (EUR)	Budget Total (EUR)	Dépenses 2016 & 2017	Dépenses 2018	Dépenses 2019	Total dépenses 2020	TOTAL	Solde
A	03	Résultat 3: Différents mécanismes et modèles d'insertion sont développés, testés et appropriés		642.500	577.500	1.220.000	108.169	281.079	250.128	94.772	734.148	485.852
A	03	01	Développer et tester des mécanismes et modèles d'insertion et de financement complémentaire	27.000		27.000	26.792	0	0	0	26.792	208
A	03	02	Développer et tester des mécanismes et modèles d'insertion des lauréats CEM-CFP et de financement complémentaire	220.500		220.500	33.726	96.294	69.048	1.538	200.605	19.895
A	03	03	Appuyer la diffusion et l'institutionnalisation des bonnes pratiques d'insertion	0		0	271	186	0	0	457	-457
A	03	04	Appuyer le développement de capacités d'entreprenariat (et stimuler l'employabilité des lauréats)	50.000	237.500	287.500	7.207	35.075	4.791	40.947	88.020	199.480
A	03	05	Appuyer les partenariats public-privé et public-public	0		0	0	0	0	141	141	-141
A	03	06	Accompagner le développement des mécanismes et modèles d'insertion et de financement complémentaire	280.000	102.000	382.000	33.404	129.868	155.605	41.340	360.217	21.783
A	03	07	Appuyer la diffusion et la mise en place des bonnes pratiques d'insertion (incl. affiner et capitaliser le mécanisme du leasing)	65.000	48.000	113.000	6.768	19.656	20.685	10.311	57.420	55.580
A	03	08	Renforcer le partenariat public-privé et avec le secteur privé (en particulier avec le consortium de 5 chambres de la CFCIB)	0	190.000	190.000	0	0	0	495	495	189.505
A	04	Résultat 4: La capacité d'accueil des CEM, CFP et écoles techniques est améliorée dans les communes ciblées		2.280.000	1.265.750	3.545.750	300.430	996.378	375.626	689.957	2.362.391	1.183.359
A	04	01	Construire et fournir les centres CEM/CFP ciblés en énergie (y inclus expertises infrastructure)	584.000		584.000	217.265	173.881	181.733	123.778	696.657	-112.657
A	04	02	Construire et fournir les centres CEM/CFP ciblés en énergie (équipement) (et en eau)	0		0	0	0	0	0	0	0
A	04	03	Les expériences positives en infrastructures et énergies sont traduites sous forme de normes, standards et plans types	0		0	0	0	0	0	0	0
A	04	04	L'aménagement et la maintenance des infrastructures et équipements des CEM/CFP/ET ciblés sont appuyés	0		0	0	0	0	0	0	0
A	04	05	Le concept de double vacation est développé et instauré	0		0	0	0	0	0	0	0
A	04	06	Les centres CEM/CFP ciblés sont étendus, aménagés, et/ou réhabilités, leurs équipements sont expertisés, augmentés, réparés et/ou remplacés	1.538.000	556.750	2.094.750	81.339	746.049	156.700	487.567	1.471.655	623.095
A	04	07	L'entretien et la maintenance des infrastructures et équipements des centres CEM/CFP ciblés sont appuyés.	158.000	72.000	230.000	1.826	76.448	37.192	14.023	129.489	100.511
A	04	08	Fournir les équipements complémentaires HSE dans les ateliers à risque	0	60.000	60.000	0	0	0	0	0	60.000
A	04	09	Evaluer et réaliser davantage de chantiers formations en faveur des centres ciblés	0	167.000	167.000	0	0	0	0	0	167.000
A	04	10	Assistance technique Infrastructures et équipements	0	410.000	410.000	0	0	0	64.589	64.589	345.411

ACFPT (BDI1307811)				Budget initial (EUR)	Budget additionnel (EUR)	Budget Total (EUR)	Dépenses 2016 & 2017	Dépenses 2018	Dépenses 2019	Total dépenses 2020	TOTAL	Solde
Résultat 5: L'attractivité de l'Enseignement des Métiers est renforcée par la digitalisation et la stimulation d'une culture basée sur les résultats					451.500	451.500	0	0	0	20.716	20.716	430.784
A	05	01	Assurer la connectivité internet dans les CEM (prise en charge dégressive)	0	61.500	61.500	0	0	0	19.475	19.475	42.025
A	05	02	Optimiser l'utilisation des salles multimédias et CRM	0	125.000	125.000	0	0	0	694	694	124.306
A	05	03	Enrichir les contenus de formation à l'aide des NTICE (Koombooks, VPI, Capsules vidéos, Plate-forme)	0	115.000	115.000	0	0	0	87	87	114.913
A	05	04	Organiser des concours pour apprenants et lauréats (meilleurs produits + meilleur projet d'insertion)	0	80.000	80.000	0	0	0	0	0	80.000
A	05	05	Renforcer la communication (genre, entrepreneuriat féminin, environnement, portes ouvertes, foires, capitalisation)	0	40.000	40.000	0	0	0	74	74	39.926
A	05	06	Chargé communication et concours (@ 50%)	0	30.000	30.000	0	0	0	387	387	29.613
X	Réserve budgétaire			0	0	0				0	0	0
X	01	Réserve budgétaire		0	0	0				0	0	0
X	01	01	Réserve budgétaire COGESTION	0		0				0	0	0
X	01	01	Réserve budgétaire REGIE	0		0				0	0	0
Z	Moyens généraux			942.500	977.250	1.919.750	200.600	351.360	227.519	259.657	1.039.136	880.614
Z	01	Frais de personnel		533.000	710.000	1.243.000	78.460	180.903	217.379	194.894	671.636	571.364
Z	01	01	Assistant Technique International (Coordination)	205.000	360.000	565.000	2.303	74.175	54.244	99.090	229.812	335.188
Z	01	02	Directeur national	0		0	0	0	0	0	0	0
Z	01	03	Equipe finance et administration	328.000	350.000	678.000	75.309	106.728	163.134	95.804	440.976	237.024
Z	01	04	Equipe technique	0		0	0	0	0	0	0	0
Z	01	05	Autres frais de personnel	0		0	848	0	0	0	848	-848
Z	02	Equipement		33.000	5.000	38.000	29.772	1.643	998	1.308	33.722	4.278
Z	02	01	Véhicules	28.000		28.000	27.929	0	0	0	27.929	71
Z	02	02	Equipement IT	5.000	5.000	10.000	1.844	1.643	998	1.308	5.793	4.207
Z	03	Frais de fonctionnement		295.500	216.750	512.250	76.473	167.179	-15.435	59.203	287.419	224.831
Z	03	01	Services et frais de maintenance	6.400	4.050	10.450	3.347	1.227	2.168	1.899	8.641	1.809
Z	03	02	Frais de fonctionnement des véhicules	84.400	81.000	165.400	11.700	28.430	22.878	9.961	72.970	92.430
Z	03	03	Télécommunications	18.000	16.200	34.200	1.172	8.664	7.060	3.670	20.566	13.634
Z	03	04	Fournitures et fonctionnement bureau	21.000	17.550	38.550	1.416	7.283	8.047	11.818	28.565	9.985
Z	03	05	Mission unité de gestion du projet	33.000	27.000	60.000	1.638	12.721	5.320	2.564	22.244	37.756
Z	03	06	Formation	9.600	6.000	15.600	1.025	3.396	96	4.256	8.773	6.827
Z	03	07	Frais financiers	6.600	5.400	12.000	1.089	2.286	2.502	2.548	8.425	3.575
Z	03	08	TVA à récupérer	0	0	0	10.290	77.752	-90.216	48	-2.126	2.126
Z	03	09	Loyers - Electricité - Eau	90.000	44.550	134.550	28.285	25.420	18.754	22.438	94.896	39.654
Z	03	10	ERP CTB	26.500	15.000	41.500	16.510	0	7.955	0	24.465	17.035
Z	04	Audit, Suivi et Evaluation		81.000	45.500	126.500	15.581	1.449	19.414	1.267	37.711	88.789
Z	04	01	Frais de suivi et évaluation	50.000	25.000	75.000	14.729	28	0	0	14.757	60.243
Z	04	02	Audit	20.000	15.000	35.000	852	0	17.505	0	18.357	16.643
Z	04	03	Backstopping	11.000	5.500	16.500	0	1.420	1.910	1.267	4.596	11.904
Z	04	Conversion rate adjustment		0			314	186	5.163	2.986	8.649	-8.649
TOTAL intervention				6.000.000	5.000.000	11.000.000	1.070.715	2.444.726	1.411.640	1.446.021	6.373.102	4.626.898
											58%	

5 Risques et problèmes

Non-actualisé à fin 2020.

6 Synergies et complémentarités

6.1 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).

6.2 Avec les projets pour tiers

Au cours de l'été 2020, le projet ACFPT a fait partie de l'équipe de formulation du programme "EU digital solutions to strengthen the resilience of education and health systems to COVID-19 in the Eastern, Southern Africa and Indian Ocean Region". Ce programme mis en oeuvre par Enabel et la GIZ vise à renforcer la résilience des systèmes d'Education et de Santé par des solutions de digitalisation. Pour Enabel, l'action repose sur les projets bilatéraux existants dans le secteur Santé d'une part, et dans la Formation Professionnelle d'autre part, et cela sur 3 pays (RDC, Rwanda et Burundi). L'optique est de pouvoir valoriser, mettre à l'échelle, étendre certaines réalisations dans le domaine de la digitalisation qui constituent des atouts pour la continuité des services d'Education et de Santé dans une situation de confinement causée par la pandémie.

Le programme a démarré en octobre 2020 pour 2 ans. Pour le volet formation professionnelle au Burundi mis en oeuvre par l'équipe ACFPT il s'agira essentiellement de:

- mettre en place minimum 4 nouvelles salles multimedia au service de l'enseignement des métiers dans 4 CEM additionnels;
- soutenir les filières TIC/bureautique de ces 4 centres et mener des formations de renforcement de capacités pour les formateurs de la filière informatique, l'ensemble des formateurs des différentes filières dans l'utilisation des outils numériques pour l'enseignement, la sensibilisation des apprenants sur les mêmes outils;
- avec l'ONG BSF, mettre en place min. 8 bibliothèques numériques "Ideas Box" (versions améliorées du Koombook) dans 8 CEM additionnels; développer les capsules vidéos didactiques sur l'enseignement des métiers au Burundi; mener une campagne et distribution de supports numériques (sur cartes SD) au niveau national au service de l'enseignement des métiers (opération cartes "Kajou").

6.3 Autres synergies et complémentarités

Au cours des deux dernières années, 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.

7 Thèmes transversaux

7.1 Environnement et changement climatique

L'environnement est chaque fois pris en compte dans les réhabilitations et constructions au profit des CEM, que ce soit dans les conceptions, les spécifications de marchés, les matériaux utilisés, l'énergie (cf. supra, Output 4).

7.2 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 (cf. supra, chapitre sur l'Outcome).

Des activités particulières de sensibilisation/communication pour valoriser la participation des filles dans l'enseignement des métiers, et dans l'insertion (entrepreneuriat féminin) feront partie du volet communication du nouveau Résultat 5 en démarrage.

7.3 Digitalisation

La digitalisation est un axe transversal important du projet depuis sa réorientation en 2017 (Implémentation du PGS dans les 13 centres pour une gestion informatisée des centres de formation, installation de Koombooks (bibliothèques numériques) dans les 13 centres, réalisation de capsules vidéos et la formation à l'utilisation de vidéo-projecteurs interactifs, construction de 3 CRM et aménagement et équipement de 10 SMM).

Dans le cadre du nouveau résultat 5 (en démarrage/recrutement à fin 2020), seront recherchés d'une part une meilleure exploitation de ces différents équipements par les utilisateurs, et d'autre part un développement de l'offre de service interne (utilisateurs du centre) et externes (communauté, autres écoles, artisans,...).

7.4 Emploi décents

Les formations données dans les CEM/CFP doivent préparer les jeunes à des emplois décents. En 2020, la finalisation du 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.

Dans le cadre de la phase de prolongation, en plus des manuels et formations, des affiches didactiques seront produites pour les ateliers, et davantage d'investissement dans les équipements de protection est prévu.

8 Leçons apprises

8.1 Les succès

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.

8.2 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-mêmes développer de nouveaux contenus utilisant cette technologie.

8.3 Questions d'apprentissage stratégique

Sans objet.

8.4 Synthèse des enseignements tirés

Enseignements tirés	Public cible
<p>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.</p>	<p>Enabel EST-Education Autres interventions dans le domaine ETFP</p>
<p>L'implémentation de solutions et innovations digitales : le risque de sous-estimation des implications du saut technologique -> pris en compte au niveau du nouveau résultat 5 du DTF additionnel</p>	<p>Coordination du projet ACFPT Représentation</p>
<p>Gérer et investir dans les relations avec les autorités déconcentrées du MENRS (DCE et DPE) qui ont le pouvoir de tutelle sur les CEM, notamment pour l'affectation et la mutation du personnel ; via les documents contractuels (CSUB des centres) et via des rencontres régulières/périodiques.</p>	<p>Coordination du projet ACFPT Equipe du Résultat 1 du projet ACFPT (ATN, ATR)</p>

9 Pilotage

9.1 Modifications apportées à l'intervention

Le DTF additionnel annexé à l'échange de lettres entre la Belgique et le Burundi conclu en mai 2020 constitue la nouvelle référence programmatique pour la phase de prolongation, de mi-2020 à mi-2022. Dans ce cadre, la programmation des activités, la matrice de suivi-évaluation et les indicateurs cibles 2022 ont été revus (cf. DTF additionnel). Dans chaque résultat davantage de durabilité, d'autonomie et des cibles ont été définies à la hausse.

Au niveau de la logique d'intervention, il n'y a pas de changement stratégique majeur par rapport au DTF initial tel que recentré lors de la réorientation stratégique de octobre 2017 (concentration sur le niveau CEM, sur l'appui opérationnel et sur un nombre de centres ciblés selon leur potentiel) ; si ce n'est l'ajout du nouveau résultat 5 relatif à l'Attractivité de l'Enseignement des Métiers qui comprend de nouvelles activités dans les domaines de la communication pour le développement et dans la digitalisation.

9.2 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.

Il n'y a pas eu de CVI en 2020 car il y aurait dû y en avoir un pour valider formellement la clôture du projet, mais avec la prolongation ce n'était plus d'actualité et sur la phase de prolongation, il n'y a pas encore eu de sujet nécessitant l'aval par le CVI.

En revanche deux réunions de CCT se sont tenues, l'une le 17/06/2020 et l'autre le 30/10/2020 (cf. supra, chapitre 3.1.2 Contexte de gestion).

9.3 Réorientations stratégiques envisagées

Sans objet, étant donné le nouveau cadre donné par le DTF additionnel pour la période mi 2020-mi-2022.

9.4 Recommandations

Recommandations	Acteur	Date limite
Sans objet à ce stade (démarrage du DTF additionnel 2020-2022).		

10 Annexes

10.1 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).

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

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

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

Évaluation de l'EFFICACITÉ : note totale		A	B	C	D
			X		
3.1 Tel qu'il est mis en œuvre actuellement, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ?					
	A	La réalisation totale de l'outcome est vraisemblable en termes de qualité et de couverture. Les résultats négatifs (s'il y en a) ont été atténués.			
X	B	L'outcome sera atteint avec quelques 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.			
3.2 Les activités et les outputs sont-ils adaptés (le cas échéant) dans l'optique de réaliser l'outcome ?					
	A	L'intervention réussit à adapter ses stratégies/activités et outputs en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. Les risques et hypothèses sont gérés de manière proactive.			
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		
4.1 Durabilité financière/économique ?					
	A	La durabilité financière/économique est potentiellement très bonne : les frais liés aux services et à la maintenance sont couverts ou raisonnables ; les facteurs externes n'auront aucune incidence sur celle-ci.			

	B	La durabilité financière/économique sera vraisemblablement bonne, mais des problèmes peuvent survenir en raison notamment de l'évolution de facteurs économiques externes.
X	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.
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 ?		
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.
4.3 Quels sont le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ?		
	A	L'intervention bénéficie de l'appui intégral de la politique et des institutions, et cet appui se poursuivra.
	B	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.
X	C	La durabilité de l'intervention est limitée par l'absence d'appui politique. Des mesures correctives sont requises.
	D	Les politiques ont été et seront vraisemblablement en contradiction avec l'intervention. Des changements fondamentaux s'avèrent nécessaires pour garantir la durabilité de l'intervention.
4.4 Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion ?		
X	A	L'intervention est intégrée aux structures institutionnelles et a contribué à l'amélioration de la capacité institutionnelle et de gestion (même si ce n'est pas là un objectif explicite).
	B	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.

10.2 Cadre logique et/ou théorie de changement mis à jour

Le cadre logique de référence à compter de la notification de l'avenant de mise en œuvre est désormais celui du DTF additionnel approuvé en mai 2020.

10.3 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 ?

10.4 Aperçu des MoRe Results

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	Oui : selon DTF additionnel (mai 2020)
Rapport Baseline enregistré dans PIT ?	-
Planning de la MTR (enregistrement du rapport)	07/2017
Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	Q1-2022 (estimation)
Missions de backstopping depuis le début du projet	Non

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

Cf. chapitre 4.

10.6 Ressources en termes de communication

Guide sur l'utilisation de la Structure Didactique inter-métiers du BTP :

REPUBLIQUE DU BURUNDI



Ministère de l'Education, de la Formation Technique et Professionnelle
Direction Générale de la Formation Technique et Professionnelle (DGFTP)
Direction de l'Enseignement des Métiers (DEM)

**GUIDE REFERENTIALISE EN APC SUR L'UTILISATION DE
LA STRUCTURE DIDACTIQUE INTER METIERS DU BTP**

**OUVRIERS : MAÇON, MENUISIER, ELECTRICIEN,
PLOMBIER ET SOUDEUR**

Niveau CEM



Edition 2020

 Agence belge de développement
enabel.be

NE PEUT ETRE VENDU

Module transversal « Hygiène et Sécurité » :

REPUBLIQUE DU BURUNDI



Ministère de l'Education, de la Formation Technique et Professionnelle
Direction Générale de la Formation Technique et Professionnelle (DGFTP)

SUPPORT DE FORMATION EN HYGIENE ET SECURITE
Niveau CEM



Edition 2020

Agence belge de développement
enabel.be



NE PEUT ETRE VENDU

REPUBLIQUE DU BURUNDI



Ministère de l'Education, de la Formation Technique et Professionnelle
Direction Générale de la Formation Technique et Professionnelle (DGFTP)

OUVRIER NIVEAU CEM
FICHES TECHNIQUES EN HYGIENE ET SECURITE



Edition 2020

Agence belge de développement
enabel.be



NE PEUT ETRE VENDU

11 Annexes complémentaires

11.1 Nombre d'apprenants tous niveaux (CEM & CFP) et toutes filières (rentrée année 2020-2021)

CENTRES	Nombre de formateurs (2019-2020)	Nombre de formateurs (2020-2021)	Nombre d'apprenants (tous niveaux & toutes filières)																												Ratio A/F (2019/2020)	Ratio A/F (2020/2021)			
			2014/2015		2015/2016		2016/2017		2017/2018				2018/2019				2019/2020				2020/2021														
			G	F	G	F	G	F	G	F	G	F	G	F	G	F	G	F	G	F	G	F	G	F	G	F	G	F							
							CEM		CFP						CEM		CFP						CEM		CFP/ET										
CFP KANYOSHA	41	42	71	82	274	198	337	77	160	283	160	273	0	10	187	106	171	105	16	1	171	96	131	87	40	9	217	108	172	97	45	11	58	6,5	7,7
CFP RUMONGE	39	41	107	62	109	51	152	140	106	159	47	141	59	18	228	131	77	80	151	51	222	112	93	66	129	46	269	144	124	71	145	73	79	8,6	10,1
CFP GATETE	14	13	45	30	41	26	130	102	202	128	33	38	169	90	235	173	53	68	182	105	16	17	16	17	0	0	71	39	67	32	4	7	77	2,4	8,5
CEM KABURANTWA	9	9	12	27	12	25	13	19	29	40	29	40			15	31	15	31			14	33	14	33			18	26	18	26			-3	5,2	4,9
CFP KARURAMA	31	31	94	38	69	30	80	34	82	55	39	38	43	17	64	67	40	51	24	16	85	76	58	65	27	11	92	65	62	64	30	1	-4	5,2	5,1
CEM MABAYI	17	11	28	40	29	28	21	25	55	43	55	43			34	73	34	73			27	75	27	75			52	53	52	53			3	6,0	9,5
CFP MURAMVYA	22	21	91	51	52	85	83	111	127	117	37	43	90	74	167	136	20	61	116	106	93	146	16	60	77	86	109	150	44	70	65	80	20	10,9	12,3
CEM BWOGA	13	16	34	27	46	29	33	44	37	48	37	48			46	44	46	44			69	82	69	82			63	63	63	63			-25	11,6	7,9
CFP GITEGA	12	20	21	47	63	64	110	61	54	82	3	47	51	35	200	92	53	60	147	32	212	75	45	39	167	36	245	124	66	80	179	44	82	23,9	18,5
CFP MUGUTU	19	19	24	59	37	80	154	209	30	53	0	12	30	41	28	61	7	33	21	28	18	67	3	34	15	33	16	74	6	36	10	38	5	4,5	4,7
CFP KARUSI	8	10	26	51	14	30	23	52	46	32	46	32			29	72	29	72			17	54	17	54			15	40	15	40			-16	8,9	5,5
CFP MUYINGA	27	26	109	37	190	52	258	67	230	66	72	47	158	19	229	77	72	57	157	20	236	68	89	53	147	15	242	74	95	55	147	19	12	11,3	12,2
CEM KIRUNDO	14	15	46	47	36	48	49	73	19	46	19	46			16	41	16	41			6	39	6	39			30	42	30	42			27	3,2	4,8
TOTAL GENRE			708	598	972	746	1443	1014	1177	1152	417	848	600	304	1478	1104	633	776	814	359	1186	940	584	704	602	236	1439	1002	814	729	625	273	315	8,31	8,59
TOTAL APPRENANTS			1306		1718		2457		2329		1265		904		2582		1409		1173		2126		1288		838		2441		1543		898		315		
TOTAL FORMATEURS	266	274																																	

Ratio Mauvais ≤ 6
Faible de 4,1 à 8
Moyen de 6,1 à 11
Bon de 9,1 à 17
Excellent > 17

11.3 Indicateurs qualitatifs de la capacité des ateliers

CENTRES	Atelier / Filière	Surface réelle en m2	Equipements / Machines *	Commentaires	2019-2020			2020-2021			Cible 2022	
					Apprenants		Indicateur capacité	Apprenants		Indicateur capacité		
					CEM	CFP		CEM	CFP			
1	Kanyosha (8)	Menuiserie	230	8		3		Insuffisant	6		Insuffisant	
		Soudure	86	6		24		Satisfaisant	33		Excessif	
		Couture	103	12		70		Excessif	69		Excessif	
		Méca auto	201	11		57	27	Excessif	56	30	Excessif	
		BTP	103 + 57	salle de classe	Structure didactique	3		Insuffisant	10		Moyen	
		Electricité	103	salle de classe	Pas d'atelier	18	12	Satisfaisant	32	11	Satisfaisant	
		Plomberie	103	salle de classe	Pas d'atelier	9		Insuffisant	22		Satisfaisant	
		TIC / TICE	52	5		34	10	Excessif	41	15	Excessif	
2	Rumonge (9)	Menuiserie	350	13		4		Insuffisant	10		Moyen	
		Méca auto	308	4		39	89	Excessif	33	107	Satisfaisant	
		Soudure	0	2	Pas d'atelier	14		Moyen	15		Excessif	
		Electricité	154	salle de classe		9		Insuffisant	25		Satisfaisant	
		BTP	154 + 57	salle de classe	Structure didactique	3	27	Insuffisant	11	31	Moyen	
		Couture	154	15		47		Excessif	53		Excessif	
		TIC / TICE	154	5		22		Satisfaisant	25		Satisfaisant	
		TAA	242	12		17	59	Satisfaisant	12	80	Moyen	
		Agri-élevage				4		Insuffisant	11		Moyen	
3	Gatete (5)	Menuiserie	102	7		3		Insuffisant	0		Insuffisant	
		Couture	53	22		14		Moyen	28		Satisfaisant	
		TIC / TICE	53	12		8	0	Insuffisant	25	11	Satisfaisant	
		Soudure	53	11	Pas d'atelier	8		Insuffisant	20		Excessif	
		Mécanique auto	0	Sans	Pas d'atelier				26		Excessif	
4	Kaburantwa (2)	Couture	101	27		37		Moyen	31		Satisfaisant	
		Agri élevage	41	3 (+ 3 terrains)		10		Moyen	13		Moyen	
5	Karurama (8)	Menuiserie	252	10		7		Insuffisant	16		Satisfaisant	
		Soudure	100	7		27		Satisfaisant	17		Satisfaisant	
		Couture	71	34		59		Moyen	51		Excessif	
		TAA	127	16		14	11	Moyen	24	2	Satisfaisant	
		Maçonnerie	96 + 57	2	Structure didactique	1		Insuffisant	4		Insuffisant	
		Electricité	104	2		7	27	Insuffisant	2	29	Insuffisant	
		Plomberie	103	Equipé		6		Insuffisant	12		Moyen	
		Agri-élevage				2		Insuffisant	0		Insuffisant	Abandon
6	Mabayi (3-1+2)	Couture	42	10		90		Excessif	62		Excessif	
		Electricité	42	6		12		Moyen	5		Insuffisant	
		Agri-élevage	1 ha	2 terrains		0		Insuffisant	0		Insuffisant	Abandon
		TIC / TICE		salle de classe					11		Excessif	
		Soudure		2	Pas d'atelier				27		Excessif	
7	Muramvya (5)	TIC / TICE	63	8		18	163	Satisfaisant	25	145	Satisfaisant	
		Couture	63	12		49		Excessif	51		Excessif	
		Maçonnerie	78	0		1		Insuffisant	10		Moyen	
		Soudure	142	6		7		Insuffisant	16		Moyen	
		Menuiserie	56	8		1		Insuffisant	12		Moyen	
8	Bwoga (6)	Menuiserie	102	5		19		Satisfaisant	10		Moyen	
		Maçonnerie	356	1		6		Insuffisant	14		Moyen	
		Couture	87	15		75		Excessif	61		Excessif	
		Soudure	Pas de classe		Pas d'atelier	18		Excessif	16		Excessif	
		Agri-élevage	0,7 ha			20		Satisfaisant	12		Moyen	
		Electricité	75			13		Moyen	13		Moyen	
9	Gitaga (3+1)	TAA	66	9		10	48	Moyen	33	68	Excessif	
		Méca auto	111	11		40	155	Excessif	40	155	Excessif	
		Couture	107	12		34		Excessif	42		Excessif	
		TIC / TICE	50	21					31		Satisfaisant	
10	Mugutu (2)	Hôt-Restau (CFP et ET)	94	4		17	48	Satisfaisant	16	48	Satisfaisant	
		Couture	192	13		20		Satisfaisant	26		Satisfaisant	
11	Karusi (3)	Menuiserie	258	11		6		Insuffisant	5		Insuffisant	
		Couture	62	26		50		Moyen	40		Excessif	
		Agri-élevage	0,7 ha	1 terrain (+ citernes)		15		Satisfaisant	10		Moyen	
12	Muyinga (7 + 1)	Menuiserie	176	9		3		Insuffisant	10		Moyen	
		Soudure	93	6		11		Moyen	14		Moyen	
		Plomberie	62	1		16		Satisfaisant	5		Insuffisant	
		Electricité	61	10		22	59	Satisfaisant	14	46	Moyen	
		Couture	68	28		44		Excessif	42		Excessif	
		Maçonnerie	96 + 57	2	Structure didactique	5		Insuffisant	15		Satisfaisant	
		Méca auto	93	8		41	103	Excessif	35	120	Excessif	
TAA				0			15		Moyen			
13	Kirundo (4)	Couture	228	16		19		Satisfaisant	31		Satisfaisant	
		Agri-élevage	3 ha	3 terrains + citernes		4		Insuffisant	4		Insuffisant	
		TAA	163	9		6		Insuffisant	11		Insuffisant	
		Hotellerie-restauration				16		Satisfaisant	26		Satisfaisant	
					1288	838	26/65	1543	898	37/69	29 + 17 / 61	
							40%			54%	75%	
		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)									

11.4 Auto-évaluation de la performance des CEM

Auto-évaluation des performances - 2019														/ ITEMS
	Kanyosha	Rumonge	Gatete	Muramvya	Bwoga	Gitega	Mugutu	Kaburantwa	Karurama	Mabayi	Karusi	Muyinga	Kirundo	
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	2,4	3,2	2,7	3,5	2,6	3,4	2,3	3,1	3,4	2,5	2,9
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
/ CENTRES	2,8	3,2	3,1	2,8	2,8	2,6	2,9	2,7	3,5	2,6	2,9	3,2	2,4	2,9

Auto-évaluation des performances - 2020														/ ITEMS
	Kanyosha	Rumonge	Gatete	Muramvya	Bwoga	Gitega	Mugutu	Kaburantwa	Karurama	Mabayi	Karusi	Muyinga	Kirundo	
1. Organes de gestion et cadres de concertation	3,0	3,7	3,2	2,6	2,9	3,2	2,6	3,2	3,0	2,8	2,9	2,9	2,2	2,9
2. Dispositif de planification et de pilotage	3,0	3,4	3,3	2,4	3,5	3,3	3,6	2,6	2,9	2,3	3,3	3,6	2,5	3,1
3. Organisation interne	3,1	3,4	3,4	3,0	3,3	3,1	3,3	3,1	3,3	2,8	3,2	3,3	2,5	3,1
4. Gestion financière	3,0	3,4	3,4	2,8	3,3	3,1	2,6	2,6	3,0	2,5	2,9	3,4	2,5	3,0
5. GRH	3,1	3,5	3,4	3,2	3,2	3,0	3,3	3,1	3,4	2,7	3,1	3,6	2,3	3,1
6. Gestion administrative des élèves	3,3	3,2	3,1	2,8	3,1	3,1	3,5	2,5	3,3	2,8	3,1	3,3	2,4	3,0
7. Gestion pédagogique	3,4	3,5	3,4	3,1	3,4	3,0	3,3	2,7	3,5	3,0	3,4	3,4	2,7	3,2
8. Logistique et support	2,6	3,3	3,4	3,2	2,6	2,8	2,6	2,3	3,1	2,6	2,3	2,7	2,3	2,8
9. Insertion	3,6	3,4	3,3	3,5	3,0	3,2	3,1	2,5	3,7	2,8	3,1	3,4	3,0	3,2
10. Gestion des UAP	2,9	3,2	3,0	2,5	2,8	3,0	2,8	2,3	2,2	2,3	2,3	3,2	2,4	2,7
11. Communication externe	2,8	3,5	3,6	2,9	3,3	2,8	2,9	3,1	3,5	2,8	3,4	3,5	2,7	3,1
/ CENTRES	3,1	3,4	3,3	2,9	3,1	3,1	3,1	2,7	3,2	2,7	3,0	3,3	2,5	3,0

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