DOSSIER TECHNIQUE ET FINANCIER

PROGRAMME D'APPUI À L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET A LA FORMATION PROFESSIONNELLE (ETFP) DANS LE DISTRICT DE LA TSHOPO (EDUT)

RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO

CODE DGD : NN 3013838

CODE NAVISION : RDC 12 179 11

LA COOPÉRATION BELGE AU DÉVELOPPEMENT .be

TABLE DES MATIÈRES

ABRÉVIATIONS **4**

RÉSUMÉ **6**

FICHE ANALYTIQUE DE L'INTERVENTION – PROJET EDUT **10**

1. ANALYSE DE LA SITUATION – PROJET EDUT **12**

1.1 CONTEXTE ÉCONOMIQUE 12

1.2 LE SECTEUR DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE (ETFP) .. 19

1.3 AUTRES INTERVENTIONS D'APPUI AU SECTEUR DE L'ETFP-EMPLOI-ENTREPRENARIAT 40

1.4 L'ANALYSE DES ATOUTS ET POTENTIELS DU SECTEUR ETFP DANS LE DISTRICT DE LA TSHOPO 45

1.5 RÉSUMÉ DES PROBLÈMES PRINCIPAUX ET DES LEÇONS APPRISES 47

2. ORIENTATIONS STRATÉGIQUES **49**

2.1 LA RÉPONSE À L'ANALYSE DES PROBLÈMES ET LES PRINCIPES DE BASE DE L'INTERVENTION 49

2.2 UNE STRATÉGIE D'ÉCONOMIE D'ÉCHELLE POUR L'ACCÈS À PLUS DE PRATIQUE ET DE QUALITÉ 53

2.3 LA GOUVERNANCE DU SECTEUR ETFP RENFORCÉE 59

2.4 UNE STRATÉGIE GENRE QUI AUGMENTE LA PROPORTION DES FILLES EN ETFP 64

2.5 LES BÉNÉFICIAIRES DE L'INTERVENTION 65

3. PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE **67**

3.1 OBJECTIF GÉNÉRAL 67

3.2 OBJECTIF SPÉCIFIQUE 67

3.3 RÉSULTATS ATTENDUS 67

3.4 ACTIVITÉS À METTRE EN ŒUVRE 70

3.5 INDICATEURS ET SOURCES DE VÉRIFICATION 79

3.6 ACTEURS INTERVENANT DANS LA MISE EN ŒUVRE 85

3.7 ANALYSE DES RISQUES 86

4. RESSOURCES **91**

4.1 RESSOURCES FINANCIÈRES 91

4.2 RESSOURCES HUMAINES 93

4.3 RESSOURCES MATÉRIELLES 102

4.4 CONTRIBUTION CONGOLAISE 102

5. MODALITÉS D'EXÉCUTION **103**

5.1 CADRE LÉGAL ET RESPONSABILITÉS ADMINISTRATIVES 103

5.2 RESPONSABILITÉS TECHNIQUES 103

5.3 STRUCTURES D'EXÉCUTION ET DE SUIVI 104

5.4 GESTION DES MARCHÉS PUBLICS 110
5.5 GESTION DES RESSOURCES HUMAINES 113
5.6 RAPPORTAGE ADMINISTRATIF, COMPTABLE ET FINANCIER 114
5.7 MÉCANISME D'APPROPRIATION DES ADAPTATIONS AU DTF 117
5.8 SUIVI ET ÉVALUATION 117
5.9 CLÔTURE DE LA PRESTATION 119
6. THÈMES TRANSVERSAUX 120
6.1 ENVIRONNEMENT 120
6.2 GENRE 121
6.3 ÉCONOMIE SOCIALE 127
6.4 DROITS DE L'ENFANT 127
6.5 VIH / SIDA 127
7. ANNEXES 129
7.1 CONSEILS POUR LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITÉS 129
7.2 ACTIVITÉS CLÉS 150
7.3 CADRE LOGIQUE DU PROJET EDUT 152
7.4 CHRONOGRAMME DES ACTIVITÉS DÉTAILLÉ DU PROJET EDUT 158
7.5 TDR PERSONNEL LONG TERME 163
7.6 TDR PROPOSÉS POUR MISSIONS AU DÉBUT DU PROJET 176
7.7 INVENTAIRE ET CARTOGRAPHIE DES ÉTABLISSEMENTS CIBLÉS 177

ABRÉVIATIONS

AETFP	Projet d'appui à l'enseignement technique et la formation professionnelle
AETP 1 et 2	Projet d'appui à l'enseignement technique et professionnel phase 1 et phase 2
AFD	Agence française de développement
AFE	Association des Femmes Entrepreneurs
AGR	Activité Génératrice de revenu
ANAPECO	L'Association Nationale des Parents d'Elèves et d'Etudiants de la RD Congo
ANEP	Association nationale des entreprises du portefeuille
APEFE	Association pour la promotion de l'éducation et de la formation à l'étranger
APEP	Appui à l'enseignement Primaire
ATI, ATN	Assistant Technique International, National
CTB	Agence belge de développement
CdR	Centre de Ressources
CFP	Centre de Formation Professionnelle
CIETFP	Commission interministérielle de l'Education Technique et la Formation Professionnelle
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen terme
CP – CDP	Comité Provincial de Coordination du Processus de Développement en Province Orientale
CPS	Centre de Promotion Sociale
CFPP	Centres de formation et de perfectionnement professionnels
COPEMECO	Coopérative des petites et moyennes entreprises congolaises
CSC	Cahier Spécial des Charges
DGD	Direction générale Coopération au développement et Aide humanitaire
DSCRP	Document de stratégie de croissance et de réduction de la pauvreté
DTF	Dossier technique et financier
DIPROMAD	Direction des Programmes Scolaires et Matériel Didactique
EdR	Espace de Ressources
ETD	Entités territoriales décentralisées
EFTP	Enseignement et formation technique et professionnelle
ETFP	Enseignement technique et formation professionnelle
GAR	Gestion axée sur les résultats
GPE	Global Partnership for Education
GTE	Groupe Technique Education
FEC	Fédération des entreprises du Congo

FENAPEC	Fédération nationale des petites et moyennes entreprises du Congo
GFE	Ministère du Genre, de la Famille et de l'Enfant
IGE	Inspection Générale
ILO	International Labour Organisation
INPP	Institut national de préparation professionnel
IPP	Inspecteur Principal Provincial
ISPT	Institut Supérieur Professionnel et Technique
ISTA	Institut Supérieur des Techniques Appliquées
ITEM, ISTEM	Institut (Supérieur) Technique Médical
MAS	Ministère des Affaires Sociales
MEPSP	Ministère de l'Enseignement Primaire, Secondaire et Professionnel
MESU	Ministère de l'Enseignement Supérieur et Universitaire
METPS	Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Prévoyance Sociale
MJS	Ministère de la Jeunesse et des Sports
(M)PME	(Micro-) Petites et Moyennes Entreprises
Mini-Santé MSP	Ministère de la santé publique
NA	Non - applicable
NC	Non - connu
PIC	Programme Indicatif de Coopération
PIE	Plan Intérimaire pour l'Education
PME	Partenariat Mondial pour l'Education
PNG	Politique Nationale du Genre
PRODADET	Projet de développement agricole et de désenclavement au Tshopo
Proved	Directeur de la province éducationnelle
PTF	Partenaire Technique et Financier
RDC	République démocratique du Congo
SECOPE(P)	Service de Contrôle et de la Paie des Enseignants (provincial)
SMCL	Structure mixte de concertation locale, le comité de pilotage d'un projet
TENAFEP	Test National de Fin d'Etudes Primaires
UCAG	Unité Conjointe d'Appui à la Gestion
UFE	Unité Formation - Emploi
UCOP	Unité de Coordination Provinciale
UNTC	Union Nationale de Travailleurs du Congo
VVOB	Vlaamse Vereniging voor Ontwikkelingssamenwerking en Technische Bijstand

RÉSUMÉ

Le territoire d'intervention du projet est le District de la Tshopo, un des quatre districts de la Province Orientale, dont Kisangani, le chef-lieu de la province. Le projet s'inscrit dans la politique de développement pour la Province Orientale, telle que formulée récemment par le Gouvernement provincial (Programme du Gouvernement provincial et Plans d'Action, février 2013).

La conception du projet prend en compte les potentiels de croissance, surtout dans les secteurs agricole et de la construction, et les contraintes, notamment une infrastructure routière encore très faible, la grande étendue du district , le poids très limité du secteur économique formel, une faible qualité de l'offre de formation, un pilotage et une gouvernance faible su secteur ETFP, le manque de ressources humaines qualifiées aux niveaux technique et professionnel et les pressions sur l'environnement.

Au vu des problèmes relevés durant la phase d'identification et confirmés durant la formulation, l'accent de l'intervention sera mis sur:

1. la formation pratique des élèves des écoles techniques et des apprenants des centres de formation
2. l'accompagnement des sortants de la formation vers l'insertion professionnelle
3. la collaboration avec les entreprises et autres acteurs pour assurer l'adéquation formation-emploi : dans la gouvernance au niveau de la province et au niveau local, dans la gestion des écoles et centres ETFP, dans le choix des filières, la généralisation des stages et l'insertion au travail
4. le renforcement des compétences des agents de l'administration publique décentralisée (gouvernement provincial) et déconcentrée (divisions provinciales des différents ministères techniques du niveau central) et des autres intervenants
5. la gestion financière durable des écoles et centres ETFP
6. la formation et l'insertion professionnelle des filles.

Le projet agit à travers un Centre de Ressources (à Kisangani) et deux Espaces de Ressources (à Yangambi et à Isangi). Le Centre et les Espaces de Ressources serviront de bases opérationnelles de l'intervention. Ils faciliteront la formation pratique, la prestation de services d'entretien et de maintenance des équipements, la formation des formateurs et ils établiront des liens multiples avec les acteurs économiques. Le projet agira par le biais de « cercles concentriques ».

Différents niveaux d'appui sont prévus:

1. Les institutions du <u>premier cercle</u> sont constituées par les institutions d'accueil du Centre de Ressources et des 2 Espaces de Ressources, elles bénéficieront de tous les services, tels que: réhabilitation importante d'ateliers, équipements et outillage complémentaires, formation de formateurs et appui à la gestion.

2. Les institutions du <u>deuxième cercle</u> bénéficieront de tous les services du Centre de Ressources ou Espace de Ressources, tels que: réhabilitation de base des ateliers, équipements et outillage de base, formation de formateurs et appui à la gestion.

3. Les institutions du <u>troisième cercle</u> bénéficieront d'un appui ponctuel léger tel que la formation des formateurs, la gestion d'écoles et de centres, et la certification des apprenants (mais pas d'appui en infrastructure ou équipement).

Le projet focalisera ses appuis sur quatre domaines prioritaires[1] :

- les filières agricoles et de la transformation agricole

[1] Une limitation du nombre de filières/sections appuyées est à déterminer durant la phase de démarrage de l'intervention.

- les filières de la construction
- les filières de la coupe-couture – ouverture vers le stylisme de mode
- les filières de la maintenance industrielle

En outre, il promouvra des modules « filières vertes » et innovants ayant un potentiel d'emploi notamment dans le domaine des énergies renouvelables. Les filières de la bureautique et informatique seront intégrées comme approche transversale.

Comme demandé par l'identification, le choix d'appuyer ces 4 domaines de filières s'est basé sur une analyse approfondie faite lors de la formulation, notamment au travers d'études préalables, et en concertation avec les autorités locales. Les raisons principales justifiant l'appui à ces filières la zone retenue sont :

1. l'impact probable plus élevé sur le nombre d'emplois créés dans ces domaines clés de l'activité économique de la région

2. le nombre élevé de jeunes fréquentant et le nombre élevé d'établissements organisant actuellement ces domaines de filières

3. la construction, l'agriculture, et la relance industrielle et commerciale constituent les priorités de développement socio-économique du Gouvernement Provincial (pilier 2, secteur 1, 2, 6 et 13 du dit plan provincial).

4. la neutralité de certaines filières par rapport au genre, afin de pouvoir développer une stratégie genre par rapport à l'accès, la rétention et l'insertion professionnelle.

En outre, un nombre de filières/sections limité pour chacun de ces 4 domaines appuyés sera déterminé durant la phase de démarrage de l'intervention en particulier sur base du critère « impact sur l'emploi ». Chaque filière a plusieurs options (p.e. la filière agricole compte 6 options), et il n'est ni souhaitable (effet avantage échelle versus dispersion des ressources) ni faisable d'appuyer toutes les options des filières proposées, vu les moyens limités .

Le projet appuiera les autorités gouvernementales (Gouvernement provincial) et les partenaires économiques et sociaux à établir des plateformes de concertation au niveau provincial et local afin d'assurer un dialogue continu entre ces acteurs et ainsi assurer que l'offre de formation soit mieux adaptée à la demande, que la qualité de l'ETFP tant qualitativement que quantitativement puisse être améliorée.

L'objectif global du projet est:

A Kisangani et dans le district de la Tshopo, une offre de formation technique et professionnelle, tant formelle que non-formelle, répondant aux perspectives d'emploi et d'auto emploi de la région, permet à un nombre croissant de jeunes gens et jeunes filles de trouver ou de créer un emploi durable après avoir fini cette formation.

L'objectif spécifique du projet est :

Dans un cadre institutionnel (provincial) et organisationnel (établissements) amélioré, les apprenants des filières appuyées sur l'axe Kisangani Yangambi Isangi, dont une plus grande proportion de filles, réussissent une formation technique de qualité pertinente incluant des cours pratiques, des stages, et de l'accompagnement à l'insertion professionnelle.

Le projet est structuré en deux composantes qui correspondent à deux résultats :

Résultat 1: Le pilotage, la gouvernance et la gestion du secteur ETFP au niveau macro (politique provinciale) , meso (administration) et micro (établissements) sont améliorés, basés sur un système de suivi et d'évaluation performant.

Ce résultat comprend la gouvernance du secteur ETFP-emploi, y compris la gestion des établissements ETFP, ainsi que le renforcement de compétences des agents de l'administration publique décentralisée et déconcentrée et des acteurs économiques et sociaux (association des parents etc.).

Les lignes d'action principales prévues sous ce résultat sont :

- l'organisation des comités de concertation afin d'assurer le pilotage et la mise en œuvre de la stratégie aux niveaux provincial et local
- le renforcement du pilotage et de la gouvernance du secteur ETFP-emploi
- l'appui aux acteurs participant au pilotage et à la gestion du secteur et des établissements, à travers un système de suivi et d'évaluation performant
- augmentation du financement public et privé de l'ETFP.

Résultat 2 : Les apprenants sont formés et les sortants sont accompagnés pour leur insertion professionnelle à travers les CdR/EdR et les établissements ETFP affiliés.

Ce résultat comprend la création du Centre et des Espaces de Ressources, l'appui aux établissements affiliés, l'organisation des formations pratiques pour les élèves et apprenants aux pratiques des métiers et l'accompagnement des sortants à l'insertion professionnelle

Les lignes d'action principales prévues sous ce résultat son :

- la création et le fonctionnement de l'outil « Centre et Espaces de ressources »
- la sélection des et l'appui aux établissements ETFP affiliés afin qu'ils répondent aux exigences de qualité de gestion et d'organisation de formations pratiques
- l'amélioration des formations des apprenants aux pratiques des métiers
- l'accompagnement des sortants à l'insertion socio-économique

Le projet EDUT fait partie d'un ensemble de quatre projets parallèles financés dans le cadre du PIC Belgo-Congolais; les autres interventions se trouvent au Katanga (EDUKAT Lubumbashi-Likasi-Kolwezi), au Kasai Oriental (EDUKOR Mbuji-Mayi) et en Equateur (EDUEQUA Gemena et Lisala). Une composante nationale (EDUNAT, en cours d'identification) facilitera les échanges d'expériences et la standardisation des outils, modules etc.

En outre, le projet EDUT fait partie d'une « famille » d'interventions dans le même district de la Tshopo, relevant du secteur agricole et du désenclavement rural (programme PRODADET). Ces projets partageront une équipe de coordination installée à Kisangani, pour économiser les ressources et faciliter l'interaction avec le partenaire principal, le Gouvernement provincial de la Province Orientale.

Le présent projet "EDUT" partage avec les autres interventions ETFP une série de caractéristiques : Il met l'accent sur :

- l'insertion socioprofessionnelle des sortants par une systématisation du travail productif dans et autour les établissements ETFP et des stages en entreprise et sur les fermes agricoles.
- un suivi rapproché et une attention particulière aux mesures de pérennisation
- la formation et l'insertion professionnelle des filles dans des domaines et secteurs pourvoyeurs d'emplois (agriculture, informatique-bureautique, communication multimédia, sans écarter les filières traditionnelles pourvoyeuses d'emploi pour les filles).

- La prise en compte des questions environnementales tant dans les contenus de formation que dans les approches relatives à la construction, la réhabilitation et la maintenance des infrastructures.

La durée d'exécution du projet est prévue pour 4,5 ans. La durée de la convention spécifique est de 72 mois.

FICHE ANALYTIQUE DE L'INTERVENTION – PROJET EDUT

N° d'intervention DGCD	NN 3013838
Code Navision CTB	RDC 12 179 11
Institution partenaire	Ministère provincial en charge de l'enseignement primaire, secondaire et professionnel, Province Orientale, République Démocratique du Congo
Durée de l'intervention	54 mois pour l'exécution, 72 mois à partir de la signature de la Convention Spécifique
Date de l'intervention	2014 – 2018
Contribution du pays partenaire	Il s'agit principalement du personnel mis à la disposition d'EDUT par l'EPSP provincial (inspecteurs, gestionnaires de dossiers administratifs, personnels des écoles et centres de formations, …). Le Gouvernement provincial de la province Orientale (représenté par le ministère de l'EPSP provincial) mettra - entre autres - à disposition un coresponsable national, contrepartie et partenaire de l'expert international coresponsable international ; • Les cadres organiques des bureaux de gestionnaires doivent être pleinement remplis en correspondance avec les compétences exigées. • Le corps des inspecteurs doit être élargi par des inspecteurs techniquement qualifiés et ce pour toutes les filières appuyées. • Le personnel (sauf ATI et équipe admin/log) mis à disposition, sera mécanisé et payé par l'état congolais. Développement d'une feuille de route « amélioration de la gouvernance provinciale de l'ETFP », y compris une solution pour la continuation des primes « MBUDI ».
Contribution belge	10 millions d'euros
Secteur (codes CAD)	11330 Éducation – formation professionnelle
Brève description de l'intervention	Le projet appuie les institutions en charge de l'ETFP ainsi que les opérateurs économiques (les entreprises et les organisations entrepreneuriales) dans l'adaptation de l'offre ETFP aux besoins des entreprises et des sortants. Un accent fort est mis sur l'accompagnement à l'insertion socioprofessionnelle des sortant/es de l'ETFP et sur les problématiques de genre. Le projet agit à travers d'un Centre de Ressources (à Kisangani) et de deux Espaces de Ressources (à Yangambi et Isangi) qui servent comme base opérationnelle des interventions.

Objectif global	À Kisangani et dans le district de la Tshopo, une offre de formation technique et professionnelle, tant formelle que non-formelle, répondant aux perspectives d'emploi et d'auto emploi de la région, permet à un nombre croissant de jeunes gens et jeunes filles de trouver ou de créer un emploi durable après avoir fini cette formation.
Objectif spécifique	Dans un cadre institutionnel (provincial) et organisationnel (établissements) amélioré, les apprenants des filières appuyées sur l'axe Kisangani - Yangambi - Isangi, dont une plus grande proportion de filles, réussissent une formation technique de qualité pertinente, incluant les cours pratiques, les stages et l'accompagnement à l'insertion professionnelle
Résultat 1	Le pilotage, la gouvernance et la gestion du secteur ETFP au niveau macro (politique provinciale), meso (administration) et micro (établissements) sont est améliorés, basés sur un système de suivi et d'évaluation performant.
Résultat 2	Les apprenants sont formés et les sortants sont accompagnés (avec l'appui du secteur socio-économique) pour leur insertion professionnelle à travers les CdR/EdR et les établissements ETFP affiliés.

1. ANALYSE DE LA SITUATION – PROJET EDUT

1.1 Contexte économique

1.1.1 Le cadre économique national

La République Démocratique du Congo compte 71 millions d'habitants (2011), une population majoritairement jeune: 54 % de la population a moins de 24 ans.

La RDC demeure un des pays les plus pauvres au monde et se situe au dernier rang de l'IDH (187ème). Près de 71 % des habitants vivent avec moins de 1 USD par jour. L'indice de développement humain est bien inférieur à celui de la moyenne des pays de l'Afrique subsaharienne. Les femmes sont particulièrement touchées par la pauvreté. Le taux de scolarisation est plus faible chez les filles que chez les garçons et le revenu moyen des femmes qui ont un emploi rémunéré est environ inférieur de moitié à celui des hommes.

Le pays souffre encore de l'impact des guerres des années 1990 et début 2000 et la recrudescence des conflits, principalement dans l'est du pays, ne fait qu'aggraver la situation avec des effets sur la sécurité des femmes et filles, ainsi que des hommes et garçons.

Les infrastructures aussi bien que l'économie demeurent fragiles. Le maintien de la croissance et la création d'emplois dépendront de l'aptitude des pouvoirs publics à créer les conditions favorables à un développement social et économique.

Selon l'analyse économique approfondie publiée récemment par la Banque Mondiale[2], le maintien de la stabilité économique offre à la RDC la meilleure chance en plus de 25 ans de renouer avec la prospérité et de « tourner une page dans l'histoire de son développement économique et humain ». Il est attendu que le PIB augmente de 6.3% en 2012 et de 7% en 2013[3].

Une des caractéristiques de l'économie de la RDC est le déséquilibre entre le secteur formel qui représente 15 % de l'activité économique, et le secteur informel et l'agriculture de subsistance qui représentent ensemble 85 % de l'activité économique[4]. Dans ce contexte et malgré la croissance économique soutenue, la création de nouveaux emplois formels ne dépasse pas 3 % par an et n'est donc pas suffisante pour absorber les chômeurs et les nouveaux entrants sur le marché de l'emploi[5].

Si l'économie de la RDC s'est améliorée, ce sont surtout les grandes entreprises et le secteur agricole, qui ont connu une croissance rapide, mais les petites et moyennes entreprises n'ont connu qu'une croissance modeste. Ce « secteur intermédiaire manquant » des petites et moyennes entreprises n'engendre que peu d'emplois formels. Et le secteur informel reste très difficile à mesurer.

En pourcentage du PIB, ce sont les secteurs du commerce de gros et de détail, de l'agriculture et de l'extraction minière qui ont été les moteurs du redressement économique (voir le graphique ci-dessous).

Le potentiel agricole du pays est considérable mais son exploitation dépend de l'amélioration des

---

[2] Il s'agit d'une des premières analyses économiques approfondies sur la RDC sur laquelle se base en partie ce chapitre : Banque Mondiale, Résilience d'un Géant Africain, Accélérer la Croissance et Promouvoir l'Emploi en République Démocratique du Congo, Volume I, Synthèse, contexte historique et macroéconomique, 2012, http://siteresources.worldbank.org/INTCONGODEMOCRATIC/Resources/resilience-d-un-geant-africain_volume-i_contexte-historique-et-macroeconomique.pdf

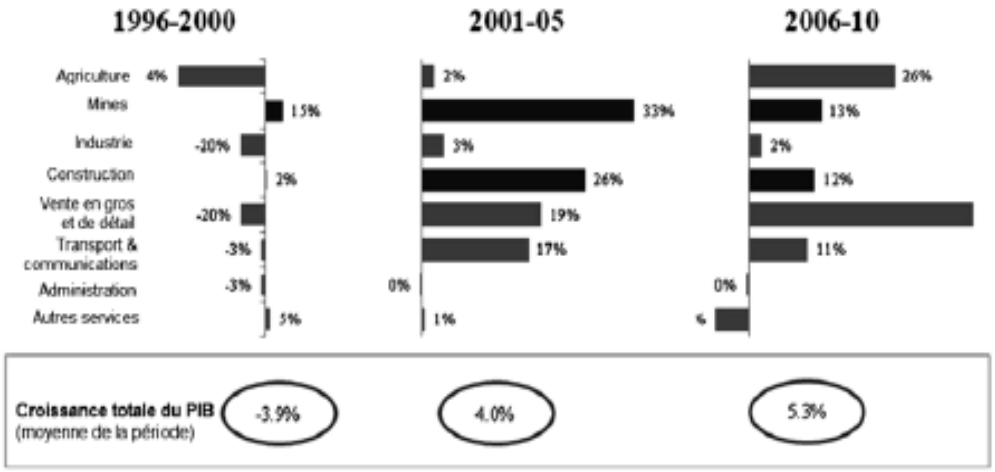
[3] Economist Intelligence Unit, http://country.eiu.com/Congo%20(Democratic%20Republic) Rapports pays, Novembre 2011 et Juin 2012

[4] Banque Mondiale, op. cité

[5] Banque Mondiale, op. cité

voies d'accès, de l'accessibilité aux intrants, de la diversification des cultures et de la commercialisation des produits.

Graphique 1.3 Croissance du PIB par secteur, 1996 - 2010



Source: Banque Mondiale, Résilience d'un Géant Africain, Accélérer la Croissance et Promouvoir l'Emploi en République Démocratique du Congo, Volume I, 2012, p. 13

La reprise actuelle de l'agriculture serait plus forte que prévue. Pourtant la réduction des opportunités dans le secteur agricole entraîna dans le passé une migration massive des populations, principalement des hommes, vers les zones urbaines, qui s'engagèrent dans le secteur du commerce informel par manque d'emplois, ce qui génère une majorité de femmes dans des milieux ruraux, actives dans l'agriculture.

Dans le secteur minier, l'ouverture de l'économie, les réformes économiques et le prix des produits miniers incitèrent les investisseurs étrangers à investir dans des gisements miniers. Ce secteur concerne principalement les hommes, comme d'ailleurs le secteur de la construction. Ce dernier a redémarré, en réponse à une demande croissante des projets des bailleurs de fonds et des investissements publics. Le secteur souffre d'une pénurie de personnel qualifié, en partie à cause d'un manque de transfert de compétences des entreprises étrangères aux fournisseurs et sous-traitants locaux. La Banque Mondiale[6] prévoit que le secteur de la construction pourrait devenir un important employeur en RDC. Il en va de même pour le secteur de l'agriculture dont les effectifs pourraient croître rapidement. Le secteur minier est également une importante source d'emplois, mais uniquement dans certaines régions.

[6] Banque Mondiale, Résilience d'un Géant Africain, Accélérer la Croissance et Promouvoir l'Emploi en République Démocratique du Congo, Volume I, Synthèse, contexte historique et macroéconomique, 2012, p. 57

1.1.2 L'état des lieux économique et social de la Province Orientale

L'économie de la Province Orientale est marquée (comme partout ailleurs en RDC) par des forts déséquilibres entre l'économie formelle très limitée d'un côté et l'économie informelle et l'agriculture de subsistance de l'autre (concept de l'unité familiale). Ce déséquilibre est accompagné par un autre : le déséquilibre entre l'offre de formation et la demande en nouveaux travailleurs. Le nombre d'entreprises formelles a fortement diminué. Celles qui restent, suivent un nouveau modèle de management: l'entreprise se concentre sur son «core business» et les fonctions non-noyaux sont externalisées à des individus et des entreprises formelles ou informelles le plus souvent. La reprise économique est en cours, mais elle ne crée pas ou peu de nouveaux emplois. Les secteurs qui se montrent les plus dynamiques sont : l'agriculture et la transformation, la foresterie, la construction, les travaux des routes.

Plus spécifiquement, dans le district de la Tshopo, la production agricole concerne essentiellement le riz paddy (essentiellement à Opala)[7], les arachides (essentiellement à Banalia), manioc, et le maïs.

Les plantations de palmier à huile, cacao et hévéa sont également présentes dans le district de la Tshopo. Il semblerait que les exploitations devraient d'agrandir dans les années à venir. Parmi les grandes entreprises notons la plantation de palmier à huile Buzira-lomani-Orientale (entreprise privée) sur le territoire d'Isangi et qui est en demande de main d'œuvre technique, la plantation de cacao CABEN (Cacaoyère de Bengamisa, propriété publique) et la compagnie forestière FORABOLA qui exploite la forêt primaire entre Basoko et Yangambi. Elle entretient, par ailleurs, une route qui permet d'accéder à Basoko à partir de Kisangani.

Le secteur de la construction dans le district de la Tshopo est en croissance, même si les méthodes de travail restent traditionnelles, que les équipements (pompe à béton) font défaut.

Enfin, bien que le secteur minier soit important pour la province, il reste marginal pour le district de la Tshopo. Quelques activités minières sont en projet: l'extraction d'or à Bafwasende (mine Kilomoto) fonctionne à petite échelle et des activités d'exploration sont en cours. Hormis ceci, les autres activités sont abandonnées pour le district de la Tshopo.[8].

En ce qui concerne les conditions de vie de la population et des indicateurs sociaux, ceux-ci montrent encore des déficits de taille. Selon le Plan quinquennal de croissance et de l'emploi 2011-2015 et l'Enquête par grappes à indicateurs multiples IV, le taux d'incidence de la pauvreté est de 75,5% (supérieur à la moyenne nationale qui est de 71, 3%). « La signification de ce taux est que le revenu par tête d'habitant est très bas, que le chômage et le sous-emploi affectent grandement la population, plus particulièrement sa jeunesse et que la province n'exploite pas suffisamment son potentiel économique naturel, pourtant réputé généreux, favorable et propice au développement. »

[7]Ceci ne veut pas dire que le riz est uniquement produit à Opala mais ce dernier est le plus réputé et selon les informations recueillies lors de la formulation, la production y serait plus importante. Cette remarque vaut également pour les arachides de Banalia.

[8] L'entreprise Rio Tinto est partie. La mine de fer à Banalia ne fonctionne toujours pas. L'entreprise canadienne ORICO a annoncé un projet en grand pompe en 2007, mais qui ne s'est pas concrétisé dans la suite.

Tableau 1[9]

Profil général de la Province Orientale

N°	Paramètres	Province Orientale	Total RDC
1	Superficie en km²	503 239	2 345 000
2	Districts	4	25
3	Villes	1	25
4	Territoires	24	145
5	Communes	6	97
6	Secteurs / chefferies	198	737
7	Groupements	1 175	5 426
8	Quartiers	1 500	1 996
9	Cités	17	190
10	Population en millions d'habitants (INS/2011)	8.992.685	60 000 000
11	Densité d'habitants au km² (2011)	15,9	25
12	Densité d'habitants District Ituri (2011)	44	n. a.
13	Densité d'habitants District Haut-Uélé (2011)	17	n. a.
14	Densité d'habitants District Bas-Uélé (en 2011)	6 à 7	n. a.
15	Densité d'habitants District Tshopo (en 2011)	6 à 7	
16	Taux de l'incidence de la pauvreté (enquête 2005)	75,5%	71,3%
17	Taux de prévalence du VIH/SIDA ville de Kisangani en 2004	6,5%	5,0%

1.1.3 Les besoins en main d'œuvre dans le district de la Tshopo

Une **enquête**[10] **auprès de 17 entreprises privées et publiques** de différents secteurs de l'économie dans le district de la Tshopo a été menée afin de

- déterminer les besoins en main d'œuvre qualifiée,
- saisir des informations sur (la politique de) la formation continue des entreprises
- collecter des données sur la croissance attendue au niveau des chiffres d'affaires

[9]Plan quinquennal de croissance et de l'emploi 2011 – 2015 et Enquête par grappes à indicateurs multiples IV, 2009 : Programme d'Actions de Développement du Programme du Gouvernement Provincial, Kisangani, février 2013, p. 6

[10]Enquête FEC, UCAG EPSP, Kinshasa, février-avril 2013

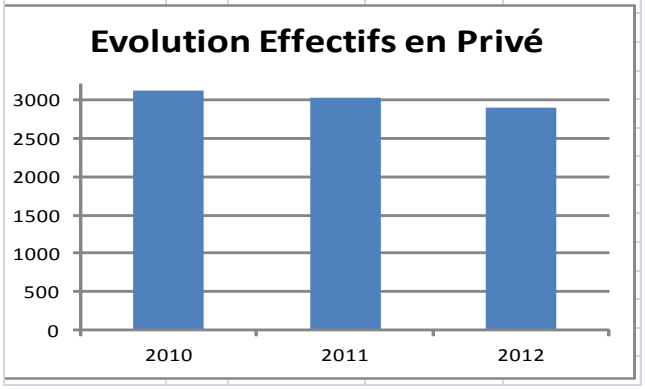
Cette enquête, alimentée avec des données d'une réunion 'focus group' avec des responsables RH et des directeurs d'entreprises, relève les besoins du marché de l'emploi formel dans le district de la Tshopo et les appréciations du secteur privé vis – à – vis des sortants de l'ETFP. Les entreprises privées enquêtées sont actives dans les secteurs du commerce, de la foresterie, du génie civil et maintenance industriel, de la brasserie, de l'hôtellerie, le secteur minier, et du textile. Entre les 5 entreprises publiques, on trouve l'INERA, la Regideso et la SNCC.

a) Données générales des entreprises enquêtées

Les entreprises ciblées emploient au total 4 705 personnes dont 3 135 pour le privé et 1 507 pour les entreprises publiques ciblées. Comme, le montre le tableau ci-dessous, les effectifs dans le privé diminuent chaque année à partir de 2010 de 3 à 4%.

Tableau 1 : Evolution des effectifs dans les entreprises enquêtées

Evolution effectifs				
	Nbr	EFFECTIF		
		2010	**2011**	**2012**
Privé	14	3116	3022	2889
Croissance			***0,97***	***0,96***
Etat	3	1218	1397	1391
Croissance			***1,15***	***1,00***



L'INERA est la seule des 3 entreprises d'État qui a engagé du nouveau personnel, en 2011. Ses effectifs ont augmenté de 15%.

Pour toutes les entreprises enquêtées, les femmes représentent en total 8,8% des cadres et 3,8% des autres postes.

Tableau 2 : Les effectifs h/f dans les entreprises enquêtées

En ce qui concerne le chiffre d'affaires de toutes les entreprises enquêtées, l'enquête montre que celui-ci a baissé en 2011 et surtout en 2012 (52,9% des entreprises ont subi une baisse en 2011, et 58,8% en 2012), mais les entreprises se disent plus optimistes pour le futur (64,7% s'attendent à une hausse contre 29,4 qui prévoient une baisse). Seulement les entreprises actives dans les domaines du commerce général, de la maintenance industrielle et du textile, ont connu une hausse constante au cours des dernières années.

Effectifs H/F en 2012							
	Cadres		Autres		TOT		
	H	F	H	F	H	F	%F
Privé	*191*	*16*	*2583*	*99*	2774	115	4,0
Etat	*127*	*12*	*1206*	*46*	1333	58	4,2

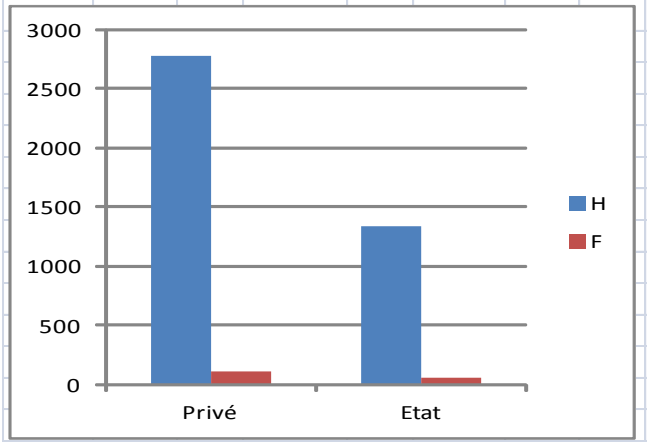
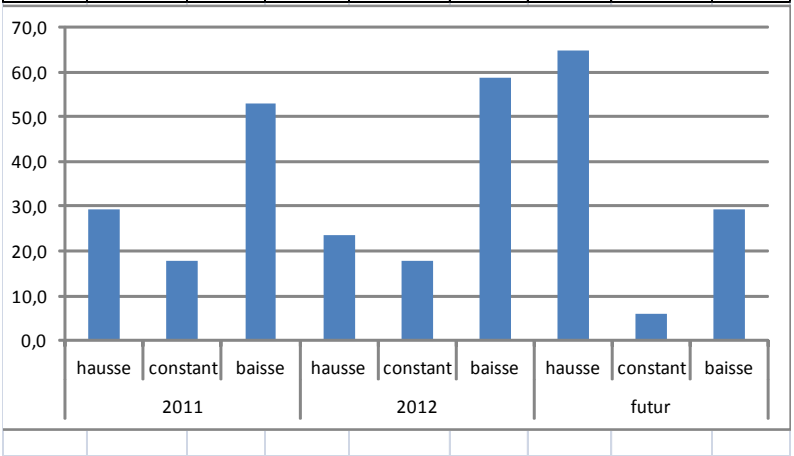


Tableau 3 : évolution du chiffre d'affaire des entreprises

CHIFFRE D'AFFAIRE								
2011			2012			futur		
hausse	constant	baisse	hausse	constant	baisse	hausse	constant	baisse
29,4	***17,6***	***52,9***	***23,5***	***17,6***	***58,8***	***64,7***	***5,9***	***29,4***



b) Recrutement par les entreprises

Les nouveaux engagés sont presque exclusivement des hommes. Pour les entreprises du privé (78 nouveaux engagés ou 2,7 % des effectifs en 2012) 48,5% des nouveaux engagements étaient des non-qualifiés. Pour des futurs engagements, les entreprises du privé veulent recruter des non-qualifiés (à 70 %). Les ingénieurs (11 %) ou gradués (6 %) constituent une minorité, ce qui reflète le bas niveau de sophistication des productions et services. Les représentants interviewés se disent satisfaits de la qualification du personnel. Il y aurait très peu d'expatriés (une dizaine) dans le privé: ils sont des spécialistes techniques et de gestion.

c) La formation continue dans les entreprises

Plusieurs entreprises ont organisé des formations en interne, ou avec des institutions nationales (surtout INPP) ou encore en faisant appel à des experts internationaux. Les formations organisées par l'INPP concernaient: l'informatique, la technique de gardiennage, l'anglais, le système OHADA[11] et la comptabilité, l'administration, la mécanique, la gestion des stocks, la prévention contre les incendies, l'étalonnage, la gestion, la conduite auto et machiniste.

Les entreprises enquêtées considèrent par ailleurs que les formations données par l'INPP, l'Institut Chololo et l'ISTA sont les plus crédibles.

Il est important de noter que la grande majorité des entreprises enquêtées n'est pas prête à fournir un appui financier et matériel aux institutions de formation par manque de moyens.

Cependant, elles acceptent des stagiaires, pour des durées entre 1 et 3 mois. Les finalistes du secondaire et des étudiants universitaires sont également pris en stages. L'engagement des stagiaires après la période de stage est plutôt un fait rare.

[11]Le plan comptable (OHADA) (Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires) a été créée par le traité du 17 octobre1993, Port-Louis (île Maurice). Cette organisation regroupe 16 pays (les 14 pays de la Zone du franc CFA, plus les Comores et la GuinéeConakry) et elle reste ouverte à tout État du continent africain. Source : www.wikipedia.org, saisie du 30 avril 2013.

En termes des thèmes transversaux genre, VIH/SIDA, environnement et droits de l'enfant, Il y aurait des actions menées au sein des entreprises à savoir :[12]

- Genre : conscientisation, soutien aux initiatives genre, égalité des chances, appui aux associations de femmes, ...
- VIH/SIDA : distribution des préservatifs, sensibilisation, dépistage volontaire, vulgarisation, assurance, ...
- Environnement : protection de la nature, brasserie verte, ne pas incinérer les immondices, en plantant des arbres, traitement des eaux usées, actions contre la pollution, …
- Droits de l'enfant : non-engagement des enfants, respect législation sociale

Conclusions de l'enquête:

- Très peu de recrutements de nouveau staff, diminution continue du nombre total d'employés
- Très peu de femmes parmi les employés
- Manque de formation professionnelle continue
- Chiffre d'affaire en baisse depuis quelques années
- Manque de moyens et de volonté pour contribuer au développement du secteur ETFP.

1.1.4 Les organisations du secteur économique

1.1.4.1 Au niveau national

Le secteur moderne de l'industrie et des services est relativement bien organisé. La Fédération des Entreprises du Congo (FEC) à elle seule compte plus de 3.000 entreprises membres, elle se finance exclusivement par leurs contributions. La Fédération compte 48 employés professionnels et techniques à son siège à Kinshasa et 128 sur tout le pays. L'organisation entretient 28 représentations sur le territoire du pays, y compris des bureaux dans tous les chefs-lieux des provinces actuelles.[13]Au niveau national la FEC dispose d'une commission nationale femmes entrepreneurs.

Outre la FEC, il y a deux autres organisations entrepreneuriales : la COPEMECO (Coopérative de la Petite et Moyenne Entreprise du Congo) et la FENAPEC (Fédération Nationale de Petites et Moyennes Entreprises du Congo). Les entreprises publiques sont organisées dans l'ANEP, l'Association Nationale des Entreprises du Portefeuille. Ces trois organisations ont un manque de ressources financières et autres.

1.1.4.2 Au niveau provincial

La FEC est un partenaire important pour le Gouvernement provincial, elle siège par exemple dans le Conseil d'administration de l'APIF, l'Agence pour la promotion des investissements et financements, de création récente.

Selon la FEC, 85% des membres dans la province Orientale (sur 4.367 membres dans toute la province) sont du secteur informel. La FEC est structurée en fédérations sectorielles, une d'elles

[12]Ces activités sont souvent des activités de bonne intention mais pas toujours concrètes sur le terrain. Il y a encore un grand travail à faire.

[13]Matadi, Kinshasa, Bandundu-Ville, Lisala, Kisangani, Goma, Bukavu, Lubumbashi, Kasongo, Kindu, Mbuji-Mayi et Kananga.

est l'association des femmes entrepreneurs. La FEC provinciale entretient des bureaux dans les quatre chefs-lieux de district : Bunia pour l'Ituri, Isiro pour le Haut-Uéle, Buta pour le Bas-Uélé et Kisangani pour la Tshopo.

La FEC provinciale compte 17 agents, dont 6 au bureau provincial à Kisangani. Le personnel de la FEC offre à ses membres les services suivants :

1) Vulgarisation des lois
2) Appui aux projets bancables, études de faisabilité, 3 agents ont été formés à cet effet. Au sein de la FEC, il y a une cellule d'études qui travaille sur les domaines agro et enseignement universitaire, par exemple.
3) Accompagnement juridique
4) Formation sur la gestion d'entreprise, la tenue des pièces comptables et la gestion des stocks. Une salle de formation et en construction.
5) Cellule « Climat des affaires » : sécurité juridique, protection des personnes

Outre la FEC, il y a la COPEMECO (Coopérative de la Petite et Moyenne Entreprise du Congo). La FEC possède une structure relativement solide, tandis que la COPEMECO n'a plus de bureaux, suite à un litige juridique avec le propriétaire, une congrégation religieuse. « À Kisangani, la COPEMECO a été créée grâce à l'appui de la GTZ. Après 9 ans, la GTZ a demandé à la COPEMECO de voler de ses propres ailes. Chose impossible, perte d'affiliés et de moyens. » [14]

La perception du système de formation professionnelle du côté du secteur économique organisé est assez critique. Toutefois, suite à l'initiative du MEPSP, prise sous l'impulsion du projet « Appui institutionnel à l'éducation » (AIE, initié par la coopération belge), les grandes organisations du secteur économique ont souscrit un accord de collaboration interinstitutionnelle, afin de promouvoir la formation professionnelle et la participation active des acteurs économiques à l'orientation et à l'organisation de la formation professionnelle ne RDC. Cet accord n'est pas connu au niveau local (le Directeur provincial de la FEC n'en savait rien.)

1.2 Le secteur de l'enseignement technique et de la formation professionnelle (ETFP)

1.2.1 La politique nationale d'éducation et de l'ETFP

Tout d'abord, il convient de souligner que le caractère multisectoriel de l'ETFP fait que la politique nationale n'est pas unifiée. Il faut se référer à plusieurs documents[15] de politique générale pour avoir une vue globale de la politique du gouvernement en matière d'ETFP.

La politique éducative en RDC est portée par trois ministres : le ministre de l'Enseignement primaire, secondaire et professionnel, le ministre des Affaires sociales et le ministre de l'Enseignement supérieur et universitaire.

A. La politique éducative en République Démocratique du Congo a été formalisée par l'arrêté interministériel EPSP-ESU-AS n°82 du 15 mai 2006. Le gouvernement congolais y décrit l'état général de son système éducatif caractérisé par de nombreuses carences parmi lesquelles :

[14]Source : étude préparatoire BIEF juillet 2011 p. 7.

[15] Les documents de référence sont : Loi- cadre n°86/005 du 22 septembre 1986 de l'enseignement national ; l'Ordonnance-loi n°67-250 du 5 juin 1967portant organisation des cycles supérieurs de l'enseignement secondaire ; Arrêté ministériel du 29 août portant organisation et fonctionnement des centres de production et formation professionnelle de la jeunesse en République Démocratique du Congo ; l'Arrêté interministériel n°82 du 15/05/2006 portant politique éducative en République Démocratique du Congo ; l' Arrêté interministériel du 22 avril 2008 portant création, organisation et fonctionnement provisoire de la Commission interministérielle de l'Enseignement technique et de la Formation professionnelle en République Démocratique du Congo.

- La dévalorisation de la fonction enseignante et l'insécurité sociale et professionnelle de l'enseignant entraînant la perte de la vocation enseignante;
- La mauvaise gestion des ressources;
- Les infrastructures insuffisantes, vétustes, inadaptées et très inégalement réparties;
- L'absence d'une planification en matière d'implantation des établissements d'enseignement et de création des filières d'études;
- Le manque des programmes d'enseignement, manuels scolaires, des guides pédagogiques et d'autres supports pédagogiques;
- …

Cet arrêté interministériel entend, par ailleurs, mettre **un accent particulier sur l'ETFP** qui est défini parmi les axes prioritaires. Pour ce faire, il propose de:

- Réaliser au préalable un inventaire exhaustif et rigoureux des professions pouvant finaliser les filières de formation afin d'établir une adéquation entre la formation et l'emploi sur des bases préalablement définies;
- Restaurer l'organisation des écoles techniques et professionnelles, par la mise sous l'autorité d'une seule tutelle la gestion et l'administration de toutes les formations professionnelles et techniques éparpillées à travers le pays;
- Accorder à ce secteur les moyens nécessaires conséquents pour son développement.

B. Au niveau national, la politique d'éducation et d'ETFP en RDC est orientée par plusieurs plans stratégiques récents notamment par la Stratégie de Développement de l'Enseignement primaire, secondaire et professionnel, 2010/11 – 2015/16 (Mars 2010) et le Plan Intérimaire de l'Éducation (PIE, juin 2012) et la stratégie nationale de l'alphabétisation et de l'éducation non formelle du Ministère des Affaires Sociales, Action Humanitaire et Solidarité Nationale (MAS).

1.2.1.1 La Stratégie de Développement de l'Enseignement Primaire, secondaire et professionnel pour le quinquennat 2010-2016

La Stratégie de Développement de l'Enseignement primaire, secondaire et professionnel pour le quinquennat 2010 – 2016 s'inscrit dans le cadre des orientations du Forum Mondial sur l'Éducation tenu à Dakar en avril 2000. Six références guident alors l'action du MEPSP : l'équité, l'efficacité, le dialogue, le partenariat, la participation et l'apprentissage.[16]

« L'objectif général auquel concourt la Stratégie 2010-15/16 est le développement de l'accès à un enseignement de qualité et équitable. (…) Pour parvenir à cet objectif global, la Stratégie pour le développement de l'EPSP s'appuie sur trois objectifs stratégiques qui visent à : accroître l'accès, l'équité et la rétention, améliorer la qualité et la pertinence et renforcer la gouvernance. »[17]

La Stratégie de Développement de l'EPSP incorpore la partie formelle de l'enseignement technique et professionnel sous l'objectif stratégique 2 (améliorer la qualité et la pertinence) et vise le renforcement de l'enseignement technique et professionnel.

Ainsi, le gouvernement congolais s'engage « à mettre en place une stratégie spécifique visant à

[16]Stratégie de Développement de l'Enseignement primaire, secondaire et professionnel, 2010/11 – 2015/16, MEPSP, Kinshasa, RDC, mars 2010, p. 36

[17] Idem p. 37

valoriser l'enseignement technique et professionnel en: (i) réhabilitant les infrastructures, (ii) modernisant les équipements, et (iii) rénovant les programmes d'études pour une meilleure adéquation aux besoins de l'économie nationale et du marché du travail local. »

Le gouvernement insiste également sur la formation initiale et continue des enseignants. Il prévoit la construction d'écoles techniques et professionnelles dans les 30 provinces éducationnelles du pays.

Elle prendra également en compte les décisions de la Commission interministérielle (EPSP, MAS, Travail et Emploi, ESU…) créée à cet effet, laquelle a déjà validé un plan d'action sur l'adéquation formation-emploi. »

Le Plan Intérimaire de l'Éducation (PIE) a été conçu pour opérationnaliser les objectifs de la Stratégie quinquennale de développement de l'EPSP, afin de:

- Avancer plus rapidement, surtout vers la scolarisation de tous - garçons et filles - au niveau de l'enseignement primaire.
- Attirer et absorber des fonds supplémentaires disponibles, sous certaines conditions, dont les fonds du « Partenariat Mondial pour l'Education », un instrument financier alimenté par les bailleurs internationaux et géré par un secrétariat attaché au siège de la Banque Mondiale à Washington.

Le PIE détaille la stratégie de développement en 10 programmes dont un consacré au renforcement de l'ETFP.[18] Ce dernier vise : l'amélioration de l'accès ; l'amélioration de la qualité et la pertinence des apprentissages ; l'amélioration de l'organisation et la gestion du secteur.

Le Gouvernement de la RDC a réussi un financement de 100 millions d'US $ de la part des bailleurs du Partenariat Mondial pour l'Éducation.

1.2.1.2 Les orientation du Document de la Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté 2ème génération pour le secteur de l'ETFP

Les priorités retenues pour l'ETFP par le gouvernement congolais et plus particulièrement les institutions en charge de la politique relative à l'Éducation sont également reflétées dans le Document de la Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté 2ème génération (DSCRP II).

Le DSCRP II est articulé autour de 5 piliers dont le pilier 3 qui concerne l'amélioration à l'accès aux services sociaux de base et le renforcement du capital humain. Ce dernier pilier concerne particulièrement l'ETFP en ce sens qu'il vise comme un des objectifs, l'amélioration à l'accès à l'éducation et à la formation professionnelle.

Le gouvernement congolais s'engage à améliorer la qualité et la pertinence de l'enseignement en général et la gouvernance du secteur de l'éducation. Spécifiquement, le gouvernement s'engage à clarifier les mécanismes institutionnels des Ministères en charge de l'éducation et à accroître progressivement la part du budget de l'Éducation en vue d'atteindre 25% du budget national d'ici 2016.[19]

Les défis à relever dans le cadre de l'ETFP, cités dans le DSCRP II, sont « (i) l'absence de curricula et de programmes pertinents ; (ii) l'inadéquation des filières de formation professionnelle

[18] PIE, version définitive juin 2013, MEPSP, Kinshasa, p. 8

[19] Document de stratégie de croissance et de réduction de la pauvreté 2 (2011-2015), Septembre 2011, p. 80.

aux besoins de l'économie et aux réalités du marché de l'emploi ; (iii) la vétusté et l'inadéquation des équipements et matériel existants ; et (iv) le manque et/ou le vieillissement du personnel enseignant qualifié. " Ce qui rejoint l'analyse et les constats mis en avant dans l'arrêté interministériel cité plus haut.

1.2.2 La politique provincial : La Plan Quinquennal de Croissance et de l'Emploi 2011-2015 pour la Province Orientale et le Programme du Gouvernement Provincial 2013-2015

Le « Programme du Gouvernement Provincial »[20] a été élaboré sur la base du Plan Quinquennal de Croissance et de l'Emploi de la Province pour la période 2011-2015, en cohérence avec le Programme du Gouvernement Central pour 2012-2016 ainsi que le Document des Stratégies de Croissance et de Réduction de la Pauvreté, DSCRP 2, en prenant en compte les objectifs des Cinq Chantiers de la République et la vision de la Révolution de la Modernité prônée par le Président de la République.

Le Programme du Gouvernement Provincial et du Plan d'Action pour 2013 – 2015 a l'objectif de relancer l'économie, mais aussi les services sociaux. Le Gouvernement a produit deux documents : un programme d'ordre politique et stratégique et un plan d'action qui contient environ 50 programmes ou projets spécifiques budgétisés. Ces programmes sont proposés au gouvernement national, aux partenaires techniques et financiers de la coopération internationale et aux investisseurs privés.

Le Programme du Gouvernement Provincial construit sa stratégie sur quatre piliers[21] :

1) la bonne gouvernance et le rétablissement de l'autorité de l'état
2) la diversité économique et l'accélération de la croissance[22]
3) l'accès aux services sociaux de base et le capital humain[23]
4) l'environnement et le changement climatique.

Le Plan d'Actions de Développement du Programme du Gouvernement Provincial [24] a son propre cadre logique, pourvu d'un objectif global, d'un objectif stratégique et les actions de développement du PAD. (p. 9)

Il spécifie les piliers du grand programme et les articule en programmes spécifiques qui sont l'outil pour atteindre les objectifs du grand programme. Plusieurs de ses programmes spécifiques ont trait au projet EDUT :

- Le premier programme directement lié avec le projet EDUT apparaît sous le Pilier I « De la

---

[20]Programme du Gouvernement Provincial, Kisangani, février 2013, p. 4.

[21] Voir annexes pour les détails du plan provincial.

[22] Parmi les domaines priorisés dans le programme provincial: « La relance de l'industrie », « L'agriculture », « La construction » et « la commerce et les services ».
- La télécommunication
- Les mines

[23] Entre les actions à mener (p. 52) dans le pilier 3, il y a plusieurs qui ont trait au projet EDUT et à son environnement sectoriel :
1) Redynamiser les institutions de formation, de recyclage et de renforcement des capacités des cadres de l'enseignement maternel, primaire, secondaire et technique ;
2) Promouvoir l'autofinancement des écoles ;
3) Promouvoir la scolarisation des filles et des enfants pygmées ;
4) Appuyer les institutions d'enseignement supérieur et universitaire

[24] Programme d'Actions de Développement du Programme du Gouvernement Provincial, Kisangani, février 2013.

bonne Gouvernance et de l'autorité de l'état, Secteur 9 : « Une école de métiers devrait être créée dans la ville de Kisangani et dans les Chefs-lieux de Districts et des Territoires ».

- La réforme du système éducatif: Le gouvernement provincial démontre qu'il est prêt à assumer graduellement les responsabilités provinciales inscrites dans la constitution de 2005.

Il est à noter que tout le Programme du Gouvernement Provincial se réfère à toute la Province Orientale et non seulement dans le district de la Tshopo, future province selon la constitution de la RDC de 2005.

1.2.3 Financement du secteur de l'éducation et de l'ETFP

Au niveau national, Le MEPSP aurait reçu en moyenne 6,3 % du Budget de l'Etat entre 2010 et 2012 et moins de 3 % du PIB, alors que la valeur indicative, pour un pays en retard de scolarisation et qui espère réaliser les objectifs de l'éducation pour tous dans des délais raisonnables, se situe autour de 4 % du PIB.[25]

En dépit de l'objectif du gouvernement de fixer la part du budget de l'Education à 25% du budget national d'ici 2016, la part de l'EPSP dans les ressources domestiques de l'Etat est en baisse depuis 2009 (9,3 % en 2009, 6,5 % en 2010, 7,3 % en 2011 et 8,1 % en 2012[26]).

Au niveau provincial, le gouvernement provincial du Katanga est le seul à allouer un budget spécifique au secteur éducation. Pour la Province Orientale, le Programme du Gouvernement de février 2013 prévoit un tel financement, mais le Programme n'est pas encore mis en œuvre et il n'est pas certain que le gouvernement disposera de ressources propres à cette fin.

Les ménages assument une part importante dans le financement de l'éducation. En 2008, l'Etat contribuait à hauteur de 48 %, les ménages à 37 % et les partenaires techniques et financiers à 15 %. [27]

Les contributions officielles des parents sont les frais scolaires arrêtés chaque année par les Autorités Provinciales et Nationales. En plus les parents paient d'autres frais tels que les FA – frais d'appoint ponctuel (prime de motivation) et les FI - Frais d'intervention ponctuelle. . Le non-paiement des diverses contributions est à l'origine de nombreux abondons des élèves.

1.2.4 Les acteurs politiques et l'organisation du secteur de l'ETFP aux niveaux national, provincial et local

En République Démocratique du Congo, l'enseignement technique et la formation professionnelle (formel, non formel, informel) sont assurés par plusieurs opérateurs comme souligné plus haut.

Ces acteurs institutionnels sont impliqués dans le secteur de l'ETFP avec des responsabilités variables bien que par moment l'on note des chevauchements dans les mandats et les rôles.

La présence de ces multiples acteurs génère une grande complexité mais aussi une grande richesse dans l'offre dans la conduite de la politique publique relative à l'ETFP, ce qui permet d'une part de peut-être mieux répondre aux besoins du monde économique, complexe lui aussi et d'autre part d'avoir une offre de formation avec différentes approches correspondant à bénéficiaires d'enseignement et de formation eux aussi bien différents les uns des autres.

---

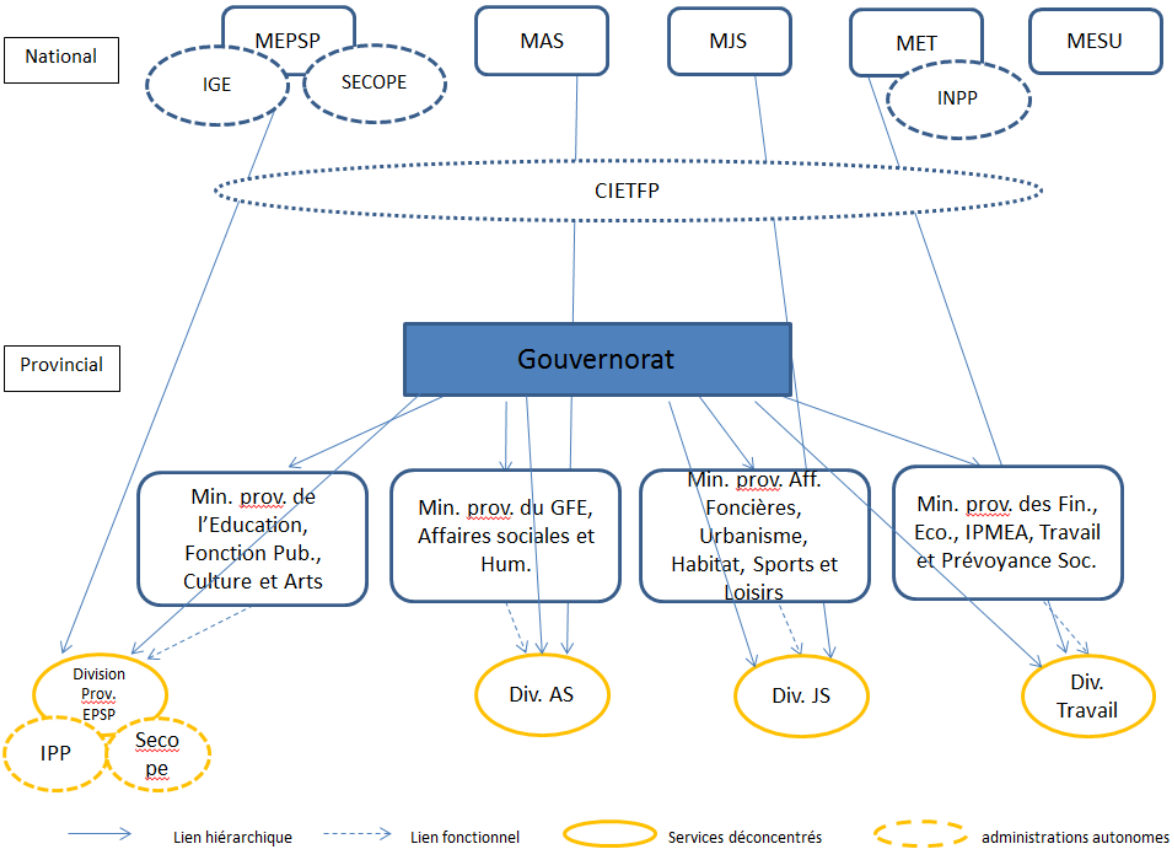
[25] PIE juin 2012, p. 13.

[26] PIE juin 2012, p. 14, chiffres du Ministère du Budget (tableau comparatif).

[27] Source : Stratégie de Développement de l'EPSP 2010/11 – 2015/16, Tableau 5. Répartition des dépenses par source de financement sur le total des dépenses consacrées au secteur EPSP (2008), p. 33.

Cependant, une approche concertée pour éviter trop de chevauchement et assurer des décisions collégiales au niveau des différents ministères serait souhaitable.

Par ailleurs, comme indiqué dans le DSCRP II, le gouvernement s'est engagé à clarifier les mécanismes institutionnels des Ministères en charge de l'éducation et en parallèle, il serait question qu'il se penche sur une structure unique qui piloterait le secteur de l'éducation mais rien pour le moment ne laisse entrevoir une telle structure.



1.2.4.1 Les acteurs politiques au niveau central

Les acteurs politiques au niveau national formulent la politique éducative pour leur segment ou secteur respectif et ils supervisent les établissements d'enseignement technique et de formation professionnelle qui y appartiennent.

Les Ministères concernés sont :

1) Le Ministère de l'Enseignement Primaire, Secondaire et Professionnel (MEPSP) est en charge de l'enseignement technique et professionnel formel, dans les écoles techniques et professionnelles, publiques non-conventionnées, publiques conventionnées (alors gérées par des organisations religieuses) et privées.

2) Le Ministère des Affaires Sociales, Actions Humanitaires et Solidarité Nationale (MAS) s'occupe de l'alphabétisation et de la formation non-formelle dans ses Centres de promotion sociale (CPS) qui s'adresse à une population non scolarisée ou peu scolarisée.

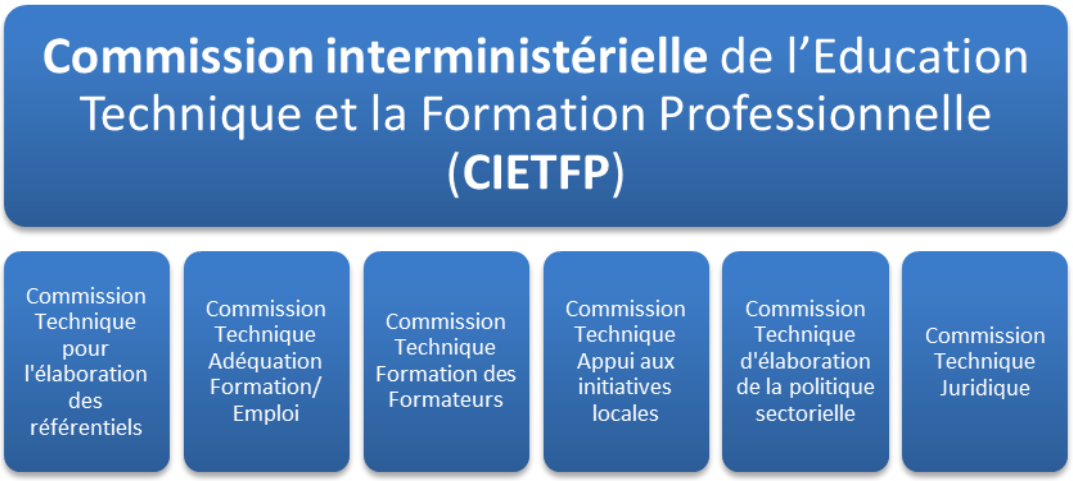
3) Le Ministère de la Jeunesse et des Sports entretient des Centres de formation professionnelle (CFP) qui offrent une formation professionnelle non-formelle aux jeunes déscolarisés.

4) Le Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Prévoyance Sociale (METPS) exerce la tutelle sur l'Institut national de préparation professionnel INPP, une agence autonome qui gère la formation continue pour les entreprises et qui possède ses propres centres de formation dans les chefs-lieux provinciaux. La tâche principale de l'INPP est la formation des travailleurs déjà en service, mais les centres de formation de l'INPP sont aussi ouverts au public. Ils offrent une formation de type modulaire. En outre, le Ministère a une responsabilité pour les questions du travail, de l'emploi et de la sécurité sociale des travailleurs.

5) le Ministère de l'Enseignement Supérieur, Universitaire et de la Recherche Scientifique (MESURS, déjà mentionné ci-dessus) sur toutes les institutions d'enseignement supérieur, universitaire et non-universitaire. Ce sont surtout les institutions non-universitaires qui font partie du secteur ETFP, alors des institutions telles que les ISTP (Institut Supérieur Technique et Pédagogique), ISTA (Institut Supérieur des Technologies Appliquées), IBTP (Institut du Bâtiment et des Travaux Publics) etc. Toutes les institutions du niveau supérieur ont un statut d'autonomie qui est plus large que celle des écoles primaires et secondaires.

6) Le Ministère de la Santé publique est en charge de l'enseignement des sciences et technologies de la santé. Il gère un ensemble d'Ecoles et d'Instituts Supérieurs médicaux, les Instituts Techniques d'Enseignement Médical (ITEM) et les Instituts Supérieurs des Techniques Médicales (ISTM). Ces institutions forment le personnel médical et paramédical pour les centres de santé et les hôpitaux, alors les infirmières et infirmiers, les techniciens des centres de santé et les laborantins etc.

Afin de créer des synergies et d'échanger les expériences entre institutions concernées par l'ETFP, une Commission interministérielle de l'Éducation Technique et la Formation Professionnelle (CIETFP) a été créée. Elle comporte six sous-commissions telles que décrites dans le graphique ci-dessous :



- Les finalités des missions qui incombent à la CIETFP peuvent être d'aider le gouvernement dans ses relations avec les PTF pour mobiliser des ressources au profit de l'ETFP mais aussi d'inciter à l'amélioration de la pédagogie, des programmes de formation et des systèmes d'évaluation en tenant compte des besoins de l'économie et du marché de l'emploi. Pour ce dernier cas, il arrive que les membres de la CIETFP soient élargis à des intervenants tels que la FEC, la COPEMECO, etc.

- L'étude préparatoire à l'identification du programme d'appui à l'ETFP souligne que bien que l'idée qui a présidé la création de la CIETFP soit bonne, qu'elle permet de créer la rencontre entre les intervenants et qu'elle constitue une réelle valeur ajoutée notamment au niveau des

référentiels, plusieurs bémols sont à relever parmi lesquels :

- Le dispositif juridique prévoit l'organisation et le fonctionnement et la désignation intuitu personae des membres de l'institution. Ce qui signifie que pour remplacer un membre, il faut modifier le dispositif ce qui engendre un processus très lourd.
- Il n'y a pas de mandats clairs entre les départements représentés et les personnes mandatées.
- Elle a tendance à standardiser ses produits (référentiels par exemple) sans tenir compte suffisamment compte des spécificités des différents membres participants.
- Les missions de la CIETFP lui sont conférées par arrêté interministériel, ce qui place l'institutionnalisation de la CIETFP assez bas dans l'ordonnance juridique. De plus, il s'agit d'un dispositif voulu provisoire, les bases juridiques n'apparaissent pas d'une grande stabilité.
- Enfin, aucune représentation de la CIETFP n'existe au niveau des provinces.

1.2.4.2 Les acteurs institutionnels au niveau de la Province Orientale

Au niveau provincial, les autorités administratives sont de deux types : celles qui procèdent de la déconcentration et celles qui procèdent de la décentralisation.

Au niveau décentralisé, la constitution de 2006 consacre les principes de la libre administration des Provinces et d'autonomie de gestion des ressources des entités territoriales décentralisées[28] dans son article 3 comme expliqué plus haut.

La loi prévoit que le gouverneur "dispose de l'Administration publique en province". Il est alors, au moins en théorie, le mandataire politique de l'administration déconcentrée au niveau de la province.[29]

Dans la Province Orientale, le gouvernement provincial a été installé et un ministre provincial qui a l'éducation dans ses attributions est actuellement en poste.

Cependant, l'efficacité du ministère provincial en charge de l'Education est dans la pratique fortement diminuée par une série de contraintes légales et administratives :

- Il n'existe toujours pas de loi organique sur la décentralisation qui définit l'étendue et les modalités de l'exercice des compétences transférées au niveau provincial.
- La loi portant statut général de la fonction publique nationale n'a pas été actualisée. Ceci empêche de définir et clarifier les relations entre les exécutifs provinciaux et les services déconcentrés du pouvoir central.
- Il n'existe toujours pas de loi sur la fonction publique provinciale, ce qui retarde le transfert du personnel concerné des services déconcentrés vers les exécutifs provinciaux.
- La réforme de finances publiques, visant une autonomie financière plus importante des provinces, n'a pas encore été entamée

Il en résulte que les structures décentralisées ne peuvent pas se doter d'une administration propre et que les services déconcentrés sont eux dans l'expectative, attendant la clarification de leurs

[28]Au niveau décentralisé, les entités territoriales décentralisées (ETD) sont les villes, les communes, les secteurs et les chefferies. Selon la législation, les ETD disposent de leur autonomie financière grâce à l'allocation de 40% des recettes nationales destinées à la Province. Toutefois, les transferts de la province vers les ETD n'ont pas pu être vérifiés.

[29]Loi n°08/012 du 31 Juillet 2008 portant principes fondamentaux relatifs à la libre administration des provinces, http://www.leganet.cd/Legislation/Droit%20Public/Administration.ter/LOI.31.07.2008.provinces.htm

relations avec les exécutifs provinciaux.

Le Ministre Provincial ayant en charge l'EPSP est donc chargé de mener à bien la politique de l'EPSP et de faire le suivi de toutes les activités du ministère dans la Province. Il ne se résume qu'au cabinet du Ministre au niveau de la province et ne dispose donc d'aucun réel service administratif, technique.

Au niveau déconcentré, les **divisions provinciales** des ministères centralisés sont d'autant plus importantes que l'administration provinciale est peu dotée financièrement et ne possède pas un appareil administratif propre comme expliqué précédemment.

Au niveau des provinces, le Ministère de l'EPSP est divisé en 30 provinces éducationnelles que l'on appelle PROVED et en 230 divisions sous-provinciales (Sous-PROVED) chargées de coordonner la bonne marche des services et contrôler les activités pédagogiques et financières de la province éducationnelle et la sous-province éducationnelle respectivement.

Au niveau de la province éducationnelle Province Orientale I, la division provinciale de l'EPSP (dirigée par le PROVED) et sous- PROVED (8) coexistent avec l'Inspection Provinciale et le service de la paie des personnels du secteur EPSP, la SECOPEP.

1.2.4.3 Le Comité Provincial de Coordination du Processus de Développement de la Province Orientale (CP-CPD)

Au niveau de chaque province en RDC, on note la présence d'un Comité provincial de Coordination du Processus de Développement. Il intervient, entre autres, dans l'élaboration et le suivi du Plan quinquennal pour le développement de la Province Orientale 2011 – 2015. Le Comité est à la fois un cadre de concertation et de coordination de toutes les actions de développement entreprises sur l'espace de la Province Orientale et un outil de gestion des ressources allouées au développement. Le comité est placé sous l'autorité du Ministère du Plan. Cependant, personne au niveau des institutions rencontrées était en mesure de nous donner des informations ni ne connaissait la présence d'un tel comité.

1.2.4.4 L'association des parents : l'ANAPECO

L'Association Nationale des Parents d'Elèves et d'Etudiants de la RD Congo, l'ANAPECO, est une association sans but lucratif qui a été créée sous l'initiative des parents. Les objectifs de l'association sont : promouvoir et défendre l'éducation dans tous les domaines, collaborer et coopérer étroitement avec les organismes nationaux et internationaux qui s'occupent de l'éducation.

Les ministères de tutelle sont : l'EPSP, l'ESU, le MAS et celui de la santé.

En ce qui concerne les membres, l'ANAPECO est composé de membres effectifs, adhérents, sympathisants. Les ressources proviennent essentiellement de cotisations des membres, de vente de cartes de soutien, de vente de diverses publications.

Leur présence est étendue sur tout le territoire de la RDC et là où il y a une division EPSP, il y a un Comité provincial de l'ANAPECO (tel est le cas pour la province éducationnelle de la Province Orientale I).

Chaque comité provincial se réunit une fois l'an. Durant toute l'année des rapports sont rédigés et exploités par le niveau central afin d'apporter des recommandations aux différents ministères de tutelle.

L'ANAPECO a notamment contribué à l'élaboration de l'arrêté ministériel concernant le rôle des comités de parents.

1.2.5 La performance des structures déconcentrées et décentralisées à la province Orientale

a. La division provinciale

Une étude sur la performance des services déconcentrés principaux a été menée durant la formulation, avec comme objectif de d'acquérir une bonne connaissance des capacités (nombre d'effectifs, leur qualification, le contexte infrastructurel) existantes et des mandats des partenaires.

La division provinciale EPSP est censée gérer l'enseignement d'un point de vue administratif, pédagogique et financier.

Elle est également chargée de mettre en application les instructions de la politique éducationnelle provenant à la fois de la hiérarchie centrale mais également du niveau provincial.

Les services du PROVED de la Province Orientale I sont caractérisés par :

- Un dépassement du cadre organique de 17 agents. En effet, le cadre organique en vigueur suivant l'arrêté ministériel de 2004 prévoit, pour chaque division provinciale, la mise en place de 66 agents dont 19 cadres de commandement et 47 agents de collaboration. La Division Provinciale de la Province Orientale I compte 83 agents dont très peu (18) qui ont une qualification supérieure au diplôme d'Etat.
- Un nombre très important d'agents ayant plus de 65 ans d'âge et qui auraient donc déjà dû être mis à la retraite. (45% des agents de la division provinciale Province Orientale I). Et comme le souligne l'analyse de fonctionnement des structures centrales, déconcentrées et décentralisées de l'enseignement primaire, secondaire et professionnel « La situation déplorée, dans ces dernières divisions provinciales, entrave l'efficience de toute initiative de renforcement de capacités des ressources humaines dans ces entités. (…) Il faut être sévère dans la sélection des agents appelés à être formés particulièrement en ce qui concerne l'âge et les thèmes à développer »[30].
- L'existence de deux groupes distincts de personnels : les agents « sous statut » qui sont des fonctionnaires immatriculés (dit mécanisés) dans la Fonction publique et les « nouvelles unités constituées d'agents recrutés de façon opportuniste, en particulier au niveau provincial, mais non-immatriculés, souvent non-payés, et donc difficilement contrôlables.
- La faiblesse des rémunérations pousse de nombreux fonctionnaires à vaquer à des occupations extérieures génératrices de revenus « complémentaires », ce qui entraîne un important absentéisme.
- Un manque de moyens criant. Sur le plan financier, la Division provinciale reçoit des frais de fonctionnement mensuels de la part du Gouvernement central. Ces frais de fonctionnement sont considérés comme insuffisants.
- Les bureaux de la division provinciale de la Province Orientale I comptent seulement 16 femmes.

Enfin, étant donné, l'état inachevé de la décentralisation, les services du PROVED se trouvent actuellement dans une situation de double allégeance : ils répondent à la fois au Secrétaire Général du MEPSP à Kinshasa et à l'autorité politique provinciale, à savoir le Gouverneur et le Ministre Provincial chargé de l'éducation. Ceci dit, dans la pratique le lien entre le Ministre

[30]UCAG-EPSP, « Rapport intérimaire de l'analyse de fonctionnement des structures centrales, déconcentrées et décentralisées de l'enseignement primaire, secondaire et professionnel ». MEPSP, Kinshasa, octobre 2012, p. 16.

Provincial qui a en charge l'éducation et le chef de la division PROVED peut être caractérisé de fonctionnel. Aucun lien hiérarchique formel ne les lie si ce n'est qu'ils dépendent tous les deux de l'autorité du gouverneur provincial mais que le PROVED dépend en plus du SG et du ministre EPSP au niveau central.

Les relations et le fonctionnement au niveau provincial entre les services déconcentrés et les ministères provinciaux sont fortement tributaires des personnes qui sont à la tête de ces institutions comme maintes fois souligné par les partenaires rencontrés lors de la mission de formulation.

b. L'Inspecteur Principal Provincial (IPP)

Il a pour mission de contrôler le système éducatif, former le personnel enseignant et d'évaluer les acquis chez l'enseigné. Il est assisté dans ces missions par des inspecteurs Principaux Provinciaux Adjoints, et de l'Inspecteur Chef de pool ("InsPool"), lui-même assisté d'inspecteurs itinérants dont le nombre varie surtout pour le secondaire étant donné qu'il devrait y avoir autant d'itinérants qu'il y a de qualifications dans les différentes disciplines. Selon les informations recueillies au moment de la formulation, la Province Orientale I compte 11 inspecteurs chef de pool et 20 itinérants pour le primaire et 11 inspecteurs chef de pool et 24 itinérants pour le secondaire (enseignement général et technique confondus). Parmi ces derniers, il n'y a que deux inspecteurs avec des qualifications techniques : un inspecteur agronome et un inspecteur techniques commerciales. De plus, lors de la formulation, l'IPP nous a informé que quasi la totalité de inspecteurs était en âge pour aller à la retraite !

Six inspecteurs adjoints assistent l'Inspecteur Principal Provincial. Il s'agit de : l'Inspecteur Principal Provincial Adjoint en charge de la maternelle (IPPAM) ; l'Inspecteur Principal Provincial Adjoint en charge du primaire (IPPAP) ; l'Inspecteur Principal Provincial Adjoint en charge du secondaire (IPPAS) ; l'Inspecteur Principal Provincial Adjoint en charge de la formation (IPPAF) ; l'Inspecteur Principal Provincial Adjoint en charge d'évaluation et concours (IPPAEC) ; l'Inspecteur Principal Provincial Adjoint en charge d'équivalence et titres scolaires (IPPAETS).

Une septième direction consacrée spécifiquement à l'ETFP devrait être créée avec à sa tête un nouvel inspecteur adjoint. Un arrêté au niveau central aurait déjà été pris. Cependant création réelle pose problème faute de budget. En effet, cela signifie une nouvelle unité donc un engagement de nouvelles personnes. [31]

Enfin, la pénurie généralisée de moyens de travail ne permet pas aux agents de mener les activités dont ils sont responsables. Les inspections provinciales, en particulier, évoluent dans des conditions qui sont sans commune mesure avec la dimension géographique et la diversité agro-écologique des territoires dont elles ont la charge.

c. Le SECOPEP

Il est en charge des effectifs du personnel enseignant et administratif des écoles, de contrôler la paie des enseignants et d'assurer la paie du personnel enseignant et administratif de l'EPSP.

Le SECOPEP recevrait ses financements du niveau central et bénéficierait d'un financement du PRESAR[32], ce qui lui permet d'avoir à disposition une installation panneau solaire et un abonnement connexion internet.

Enfin, comme la relève l'étude préparatoire et le diagnostic organisationnel mené par l'UCAG-

[31] L'IPP de la province éducationnelle Province Orientale I nous a d'ailleurs signalé lors de notre rencontre qu'elle ne voudrait pas un nouvel adjoint tant que l'on ne lui assure pas le suivi des moyens qui vont avec.

[32] Presar= Internet provider

EPSP, "En principe, en tant que services techniques du PROVED, l'Inspection et le SECOPEP devaient passer par le PROVED pour atteindre le niveau central. Mais dans la pratique, les deux responsables (IPP et SECOPEP) n'ont de compte à rendre qu'au niveau central étant donné qu'ils sont reconnus comme administrations autonomes. L'autonomie administrative de l'Inspection est par ailleurs reconnue dans l'article 15 de l'Ordonnance N° 91-231 du 15/08/1991 portant sa création de ces services technique. L'autorité du PROVED est alors mise en question par le service de l'inspection, un conflit qui doit être géré."[33] L'IPP et le SECOPEP acceptent difficilement les injonctions du PROVED et Sous PROVED sans l'aval du niveau central, ce qui accentue encore plus la lenteur dans le traitement des dossiers.

d. Les Sous Divisions Provinciales

Les sous-divisions sont chargées de tenir la coordination de l'administration publique des écoles, du personnel enseignant et administratif au niveau des entités locales. Le sous-PROVED exécute les décisions émanant de sa hiérarchie au niveau de sa juridiction et, supervise les écoles de tous les réseaux et gère directement les écoles du secteur public.

Au niveau de la province éducationnelle de la Province Orientale I, on dénombre 8 sous divisions et les mêmes constats que pour la division provinciale peuvent être faits.

e. Les autres secteurs ministériels

Les autres secteurs ministériels ont une représentation « Division provinciale » au niveau de la Province à l'exception du Ministère de l'Enseignement Supérieur et Universitaires (MESU) qui lui n'a aucune division provinciale. Les rencontres avec les différentes divisions provinciales notamment celles du MAS et du MJS présentent également les mêmes constats que pour la division provinciale de l'EPSP avec en plus des bureaux en état de délabrement encore plus avancé.

Enfin, soulignons que la constitution de la République Démocratique du Congo prévoit des compétences exclusives au niveau du pouvoir central et du pouvoir provincial ainsi que des compétences concurrentes.

Conclusion des enquêtes

Tout service déconcentré est caractérisé par le manque de moyens de fonctionnement. Les agents sont souvent à l'âge de retraite, n'ont pas les qualifications nécessaires ni prévues dans le cadre organique, certains postes clés ne sont pas remplis (inspectorat), et au niveau matériel et infrastructurel, la situation est alarmant. S'ajoute le flou institutionnel entre les différents services déconcentrés d'une part, et entre les services déconcentrés et décentralisés d'autre part.

1.2.6 La performance de l'enseignement secondaire en RDC

En RDC, les deux tiers des enfants entre 12 et 18 ans ne sont pas scolarisés. Au secondaire, le taux brut de scolarisation se situe à 36,5 % (2009) : 26,4 % des filles contre 46,2 % des garçons. L'enseignement général et l'enseignement normal représentent à eux seuls 80 % des effectifs, l'enseignement technique compte pour 18,4% (menant au niveau bac et au diplôme A2) et l'enseignement professionnel pour 1,6% seulement (menant au diplôme A3). Le niveau de qualification des enseignants est considéré suffisant pour 63 % d'eux. Le taux d'achèvement du

[33]Ministère de l'Enseignement Primaire, Secondaire et Professionnel (EPSP), République Démocratique du Congo, Diagnostic Organisationnel du Ministère de l'EPSP, Rapport final, Par Wenceslas Rudy Chizungu, 08 Janvier 2009, p. 22.

secondaire est de 25,3 %, dont 15,9 % pour les filles.[34]

Le taux net de fréquentation au niveau du secondaire est encore très bas, il se situe à 23 %. 72% des personnes enquêtées expliquent que la première raison d'abandon de l'école par les élèves sont les coûts élevés qui pèsent sur les parents.[35]

Ceci pourrait être une des raisons de la faible participation des filles à l'enseignement secondaire. Au secteur de l'ETFP, **les filles restent sous représentées**. Elles fréquentent surtout les filières commerciales et la coupe-couture, où elles constituent 80% des effectifs. Dans les autres filières, elles ne dépassent guère les 5 % du contingent.

Peu de données sur les performances des élèves dans les CFP et les CPS sont disponibles, mis à part qu'ils fonctionnent comme des institutions de la deuxième chance, en marge du système éducatif. Les enquêtes réalisées au cours de la mission de formulation montrent que les sortants des CFP et CPS accèdent directement au marché du travail souvent dans l'économie non ou peu - formalisée, contrairement aux sortants de l'enseignement formel qui continuent en majorité à l'Université.[36]

Les coûts unitaires de formation sont beaucoup plus élevés en ETFP que dans les autres types d'enseignement. L'Etat dépense en moyenne, pour la formation d'un élève de l'enseignement technique et professionnel, 2 fois plus que pour un élève du primaire et 1.2 fois plus que pour un élève de l'enseignement secondaire général ou l'éducation préscolaire. La contribution des ménages par élève dans l'ETFP est en moyenne 1,2 fois plus élevée que dans l'enseignement secondaire général. Pourtant, les résultats atteints ne reflètent pas les financements significatifs consentis.

1.2.7 L'état de lieu de l'éducation et de l'ETFP dans le District de la Tshopo

Durant les visites des écoles, on a pu constater que la problématique d'électrification est moins grave que dans certaines autres zones, surtout en ce qui concerne les grandes écoles. Ceci surement grâce à la réhabilitation par la Belgique du réseau électrique à Kisangani (voir également l'annexe « géolocalisation).

Durant la réhabilitation, une attention particulière sera donnée à cette problématique (voir chapitre 6 – environnement).

Une étude sur la géo-localisation des établissements ETFP ainsi qu'une étude sur les sortants de l'ETFP ont été menées durant la formulation, avec comme objectifs :

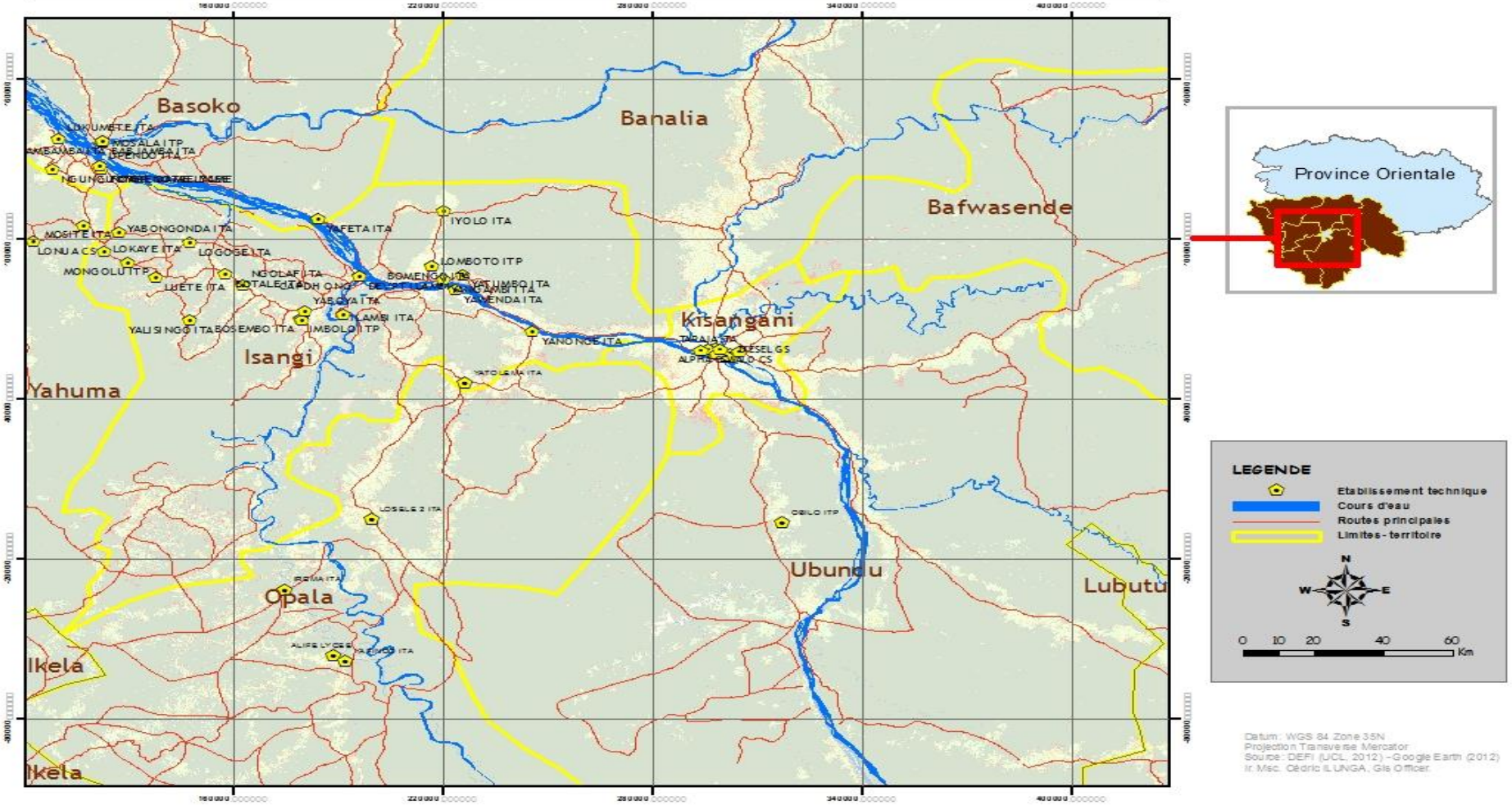
1) d'orienter le choix des établissements à appuyer
2) d'analyser le nombre d'élèves par filière
3) de connaître la situation professionnelle des sortants de l'ETFP
4) de saisir le taux de satisfaction des élèves sur la qualité de la formation suivie.

[34] PIE juin 2012, p. 11.

[35] Plan quinquennal, Op. Cit., p. 48.

[36] Pour une analyse plus poussée, se référer aux résultats des enquêtes réalisées au Tshopo au cours de la mission de formulation, au chapitre 1.2.7.

ETABLISSEMENTS TECHNIQUES DE FORMATION PROFESSIONNELLE DU DISTRICT DE LA TSHOPO



1.2.7.1 Résultats de l'enquête « géo localisation » :[37]

Selon l'enquête « géo-localisation », on répertorie pour le district de la Tshopo 87 établissements ETFP. Pour l'intervention, seuls les établissements comptant plus de 20 apprenants sont pris en compte, ils représentent un total de 69 établissements. Les résultats de l'ensemble des établissements sont mis à titre indicatif et entre parenthèses

Au total, 9225 élèves ont été comptés par l'étude Géolocalisation[38]. Cette étude et les données de l'EXETAT identifient clairement 3 groupes principaux[39] de filières dans le district de la Tshopo : l'agriculture, la construction et la coupe et couture.

Tableau 3 : L'état de lieu du secteur ETFP dans le district de la Tshopo, Province Orientale

(selon l'enquête « géo-localisation » 2013)

	Objet	Total	garçons	filles	% filles
1	Nombre d'établissements opérationnels	87			
	Apprenants	9 225	6 638	2 587	28 %
	Nombre d'établissements ayant 20 apprenants ou plus	69			
	Apprenants établissements 20+	9 129	6 600	2 529	27,7 %
2	Instituts techniques agricoles	31 (33)			
	Apprenants filière agricole 20+	3 091	2 336	798	25,8 %
3	Filière coupe-couture	18 (24)			
	Apprenants filière coupe-couture 20+	1 292	230	1 062	82,2 %
4	Filière construction	6 (6)			
	Apprenants filière construction	780	770	10	1,2 %
5	Les institutions ayant le plus grand nombre d'apprenants (plus de 200 apprenants), toutes à Kisangani				
5.1	ITI Chololo	1 366	1 340	26	2 %
5.2	Groupe scolaire Diesel	560	552	8	1,4 %
5.3	Centre scolaire Marie Reine de la Paix	460	450	10	2,2 %
5.4	Centre de promotion sociale Makiso	439	232	207	47,2 %
5.5	Centre de formation professionnelle Mangobo I	289	289	0	0 %
5.6	Lycée Mapendano	1 762 ?	0	1 762 ?	100 %
	Dont filière coupe-couture, la seule filière technique			77	100 %

[37] Enquête géo localisation, UCAG EPSP, Kinshasa, février-avril 2013.

[38] Données récoltées durant l'étude GEO sur base d'interviews avec le directeur de l'institution et/ou les sous-proveds.

[39] Notons que la filière commerciale n'a pas été prise en compte durant les études préparatoires.

L'enquête « géo-localisation » montre également que 58,1% des apprenants en agriculture sont concentrés sur le territoire d'Isangi.

1.2.7.2 Analyse de l'examen d'état (EXETAT)

En 2012, 1003 élèves se sont présentés pour l'EXETAT ou le JURY du cycle court ; 909 garçons et 94 filles. 60% des garçons et 40% des filles ont réussi.

1.2.7.3 Résultats de l'enquête auprès des sortants de l'ETFP[40]

A côté de l'enquête « géo-localisation », une enquête auprès des sortants des établissements ETFP a également été menée. Cette enquête concerne 122 sortants de l'enseignement technique (24 écoles) et de 67 sortants de la formation professionnelle (16 centres de formation).

Les filières organisées par l'enseignement technique d'où proviennent les sortants enquêtés (dépendant du MEPSP) sont : l'agriculture, la construction, la coupe-couture, l'électricité, la mécanique auto et la mécanique générale.

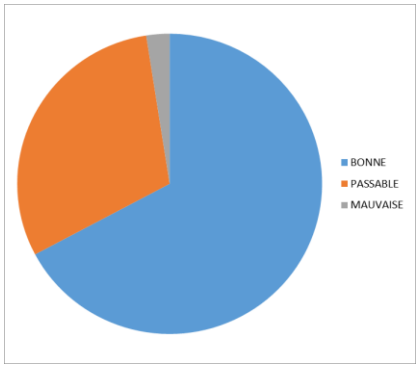
Les filières organisées par la formation professionnelle (MAS, MJS) d'où proviennent les sortants enquêtés sont : la coupe-couture, la maçonnerie et la construction, l'électricité, la mécanique auto et la mécanique générale).

Appréciation études/Formations sortants ETFP

Dans l'ensemble les sortants de l'ETFP estiment à 67;2% que les formations reçues ont été bonnes tandis que 30,3% trouvent qu'elles ont été passables et 2,5% mauvaises. Les sortants des filières coupe - couture, construction et électricité semblent estimer plus pertinentes les formations qu'ils avaient reçues tandis que 10,5% des sortants de la mécanique auto estiment que les enseignements donnés dans cette filière ont été mauvais.

Filière	Nbre écoles	Répondants	Bonne	Passable	Mauvaise
AGRICOLE	7	28	67,9	32,1	0,0
CONSTRUCTION	3	19	84,2	15,8	0,0
COUPE & COUTURE	2	6	100,0	0,0	0,0
ELECTRICITE	4	23	78,3	21,7	0,0
MECANIQUE AUTO	3	19	63,2	26,3	10,5
MECANIQUE GENERALE	5	27	40,7	55,6	3,7
Total	24	122	67,2	30,3	2,5

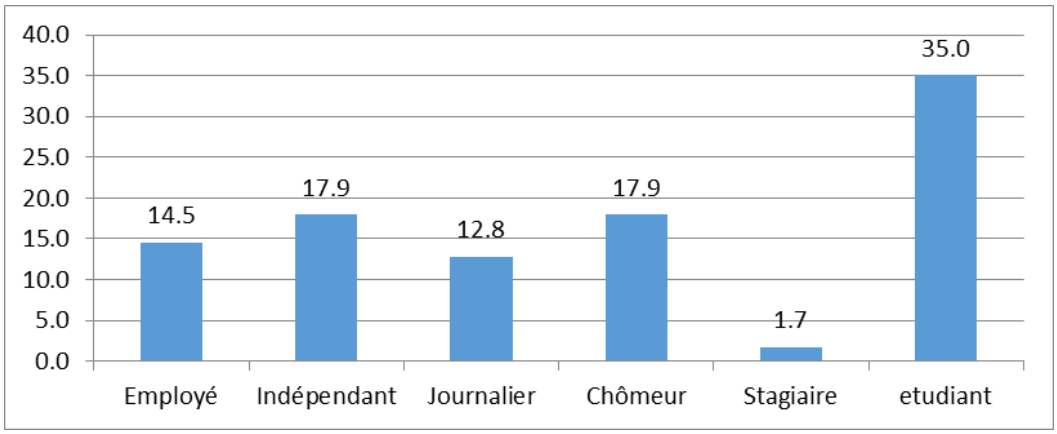
[40] Enquête sortants ETFP, UCAG EPSP, Kinshasa février-avril 2013.



Statut socio-professionnel

Statut Socio professionnel – Sortant EPSP

Filière	Employé	Indépendant	Journalier	Chômeur	Stagiaire	Etudiant	TOTAL
AGRICOLE	8	9	4	5	0	1	27
CONSTRUCTION	1	2	0	4	0	10	17
COUPE & COUTURE	0	1	0	2	0	3	6
ELECTRICITE	2	4	2	2	0	13	23
MECANIQUE AUTO	3	1	2	6	2	5	19
MECANIQUE GENERALE	3	4	7	2	0	9	25
Total	17	21	15	21	2	41	117
PCT	14,5	17,9	12,8	17,9	1,7	35,0	100

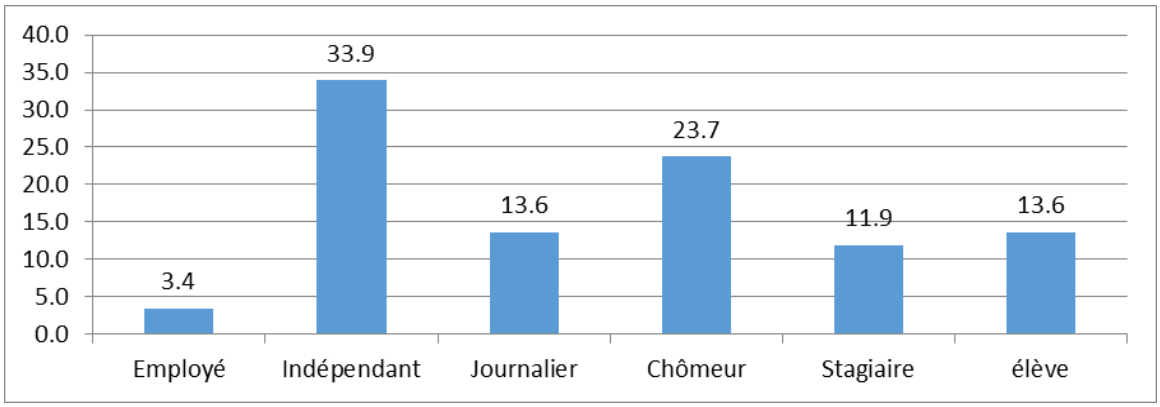


Le tableau ci-dessus indique que plus d'un tiers (35%) des sortants des écoles techniques de l'EPSP poursuivent leurs études au niveau supérieur et universitaire, 17,9% seraient des indépendants qui se seraient installés à leur propre compte, 14,5% seraient des employés, 12,8% seraient des journaliers et 17,9% seraient des chômeurs et environ 2% seraient des stagiaires. Il ressort en outre que la filière agriculture (78%) suivie de la mécanique générale (56,0%) offrent plus de perspectives

d'emploi que d'autres. Ce constat devrait être ultérieurement approfondi parce que l'échantillon n'a pas été assez large.

Box : Statut Socio professionnel – Sortant MAS/J

Filière	Employé	Indépendant	Journalier	Chômeur	Stagiaire	élève	TOT
CONSTRUCTION	0	1	0	1	0	0	2
COUPE & COUTURE	0	7	5	7	1	1	21
ELECTRICITE	1	5	0	1	0	0	7
MACONNERIE	0	3	3	2	3	1	12
MECANIQUE AUTO	1	2	0	3	2	3	11
MECANIQUE GENERALE	0	2	0	0	1	3	6
TOTAL	2	20	8	14	7	8	59
PCT	3,4	33,9	13,6	23,7	11,9	13,6	100



Les données consignées dans le tableau ci-haut montrent que près de 34% des sortants des centres travailleraient pour leur propre compte, 13,6% seraient employés comme journaliers, moins de 4% auraient un emploi permanent, environ 12% seraient des stagiaires et 13,6% poursuivraient leurs études dans les écoles techniques et professionnelles de l'EPSP. Contrairement aux sortants des écoles techniques et formations professionnelles, la coupe-couture (57%) et l'électricité (85,7%) sembleraient offrir de bonnes perspectives d'emploi. L'approfondissement de ce constat à travers un échantillon plus large s'avère nécessaire.

Conclusions des études

- 20% des établissements ont très peu d'élèves par filière/section
    - les établissements ayant trop peu d'élèves ne seront pas appuyés pour des raisons d'efficacité et avantage d'échelle
- 80% des établissement sont situés sur l'axe Kisangani - Yangambi – Isangi
    - L'avantage d'échelle est clair, il faudra éviter la dispersion des moyen pour toucher un nombre limité d'écoles et d'apprenants, vu les défis multiples du secteur
    - En accord avec les autorités locales, cette axe a été retenu comme axe d'intervention
- Trois groupes de filières (Agri, construction et coupe & couture) représentent plus que 50 % du nombre total des apprenants
    - L'avantage d'échelle et la possibilité de concentration des moyens justifie le choix de ces filières
- 67% des élèves estiment que la formation suivie est de bonne qualité
    - Les observations contredisent l'impression des élèves : très peu de cours pratiques sont organisés dans l'ETFP. Il faut absolument améliorer la qualité de la formation pratique
- 45% plupart des sortants sont à l'emploi[41] et 35% des sortants continuent leurs études
    - Ce taux d'emploi relativement élevé, peut être nuancé : Il n'y a que 3% des sortants qui sont employés, les autres se trouvent dans des statuts professionnels souvent instable et fragile. Un appui à l'encadrement des indépendants, l'accompagnement à l'entreprenariat et à l'incubation des entreprises est souhaitable.
    - Deux filières ont un taux d'embauche plus élevé, càd coupe et couture et électricité, deux options/filières retenus dans le choix des filières.
    - Comparé avec les sortants du technique secondaire, les sortants du cycle court ont moins d'accès à l'enseignement supérieure ou continu (35% versus 13%).

1.2.8 Des autres politiques lié au secteur ETFP

1.2.8.1 La Politique de l'emploi et de la formation professionnelle

La politique de l'emploi, qui s'intéresse tout particulièrement à la Formation professionnelle, relève quant à elle du ministère de l'Emploi, du Travail et de la Prévoyance sociale (METPS).

Relevons que les politiques de l'emploi et de la formation professionnelle ont été liées et qu'actuellement cette politique nationale de l'emploi et de la formation professionnelle est en cours d'élaboration.

Cette politique en projet fait un inventaire des structures compétentes en matière d'emploi et de formation professionnelle et comme le souligne l'étude préparatoire à l'identification du projet «il est singulier de noter que le METPS cite le MEPSP comme acteur de la formation professionnelle

[41] Souvent comme indépendant ou comme journalier.

en deux lignes seulement dans le paragraphe intitulé 'l'organisation et la formation professionnelle en RDC' ». L'INPP et la CIETFP sont également repris comme acteurs de la formation professionnelle.

La vision de la politique de l'Emploi est axée sur :

- l'atteinte du plein emploi ;
- la qualité de l'emploi (travail décent) ;
- le rôle central de l'État ;
- un but de réduction de la pauvreté ;
- le développement d'une protection sociale et du dialogue social ;
- le secteur privé comme premier moteur de la création d'emploi et de richesses ;
- la formation professionnelle comme condition sine qua non de la qualité de l'emploi ;
- la stimulation de la croissance économique.

La stratégie de mise en œuvre de la politique nationale d'emploi et de la formation professionnelle se donne les objectifs suivants :

- établir un lien entre ladite politique et les autres politiques sectorielles en vue de mettre en évidence leurs contributions dans la création et la promotion de l'emploi ;
- renforcer les capacités institutionnelles des structures chargées de la promotion de l'emploi
- assurer une meilleure gestion du marché de l'emploi ;
- promouvoir l'emploi pour les groupes sociaux spécifiques ;
- stimuler la création d'emplois et en améliorer la qualité ;
- renforcer l'employabilité des demandeurs d'emploi ;
- promouvoir l'entreprise de type moderne par la formalisation de l'économie informelle.

La politique est planifiée en termes stratégiques et très généraux et aucun plan opérationnel n'est disponible/pensé à l'heure actuelle.

1.2.8.2 La Politique en matière de genre

La Politique Nationale de Genre (PNG) présente l'état des disparités dans les traitements que la société réserve aux filles et aux garçons, notamment dans l'accès à l'école surtout en milieu rural, ainsi que la représentation des hommes et des femmes dans les instances décisionnelles.

Elle vise deux objectifs globaux, à savoir :

- Instaurer un environnement institutionnel, socioculturel, juridique et économique favorable à la réalisation de l'équité et de l'égal accès des hommes et des femmes, des garçons et des filles aux ressources de la société.
- Assurer l'intégration effective du genre en tant que variable à toutes les étapes des processus d'études et de recherches sur les conditions socio-économiques des populations, d'analyse, de planification, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation des projets, politiques et programmes de développement

Sur la base de l'analyse de situation du genre, la PNG est articulée autour de quatre piliers fondamentaux dont les deux premiers sont liés avec le secteur de l'ETFP:

- Promotion équitable de la situation et de la position sociale de la femme et de l'homme au sein de la famille et dans la communauté ;
- Promotion équitable du potentiel et de la position de la femme et de l'homme au sein de l'économie du ménage et dans l'économie de marché ;
- Promotion de l'exercice équitable des droits et devoirs des femmes et des hommes et le renforcement de l'accès et de la position des femmes au niveau des sphères de décision ;
- Amélioration de l'impact des interventions en faveur de l'équité et de l'égal accès des hommes et des femmes.

Chaque axe stratégique est décliné en objectifs spécifiques et stratégies d'intervention en vue de réduire les inégalités de genre identifiées dans l'analyse de situation comme des contraintes à la réalisation de l'équité et de l'égal accès des hommes et des femmes. Nous les citons pour les deux premiers piliers (orientations stratégiques) concernés.

Pour réaliser ces changements concernant la promotion équitable, il conviendrait de :

- Promouvoir un environnement socioculturel favorable à l'équité et à l'égale jouissance de reconnaissance, de traitement, de chances et de résultat envers les hommes et les femmes.
- Assurer la prise en compte des besoins différenciés des filles et des garçons, des femmes et des hommes dans le secteur de l'éducation, de la formation et de l'alphabétisation ;
- Contribuer à la réduction du taux de déperdition tant chez les garçons que chez les filles ;
- Contribuer à la réduction de l'analphabétisme des adultes et de l'écart entre les hommes et les femmes ;
- Assurer la prise en compte des besoins différenciés en santé de la reproduction des femmes, des adolescent(e)s et des hommes ;

Le pilier 2 (orientation stratégique) vise l'accroissement de la productivité, de la capacité de production des femmes et l'amélioration de leur niveau de revenu à travers les objectifs suivants :

- Réduire le temps et la pénibilité des tâches domestiques;
- Accroître les rendements, la productivité et la qualité des productions réalisés par les femmes ;
- Promouvoir le pouvoir économique des femmes;
- Améliorer la visibilité des contributions des femmes à l'économie domestique et de marché.

Les contributions de la coopération belge aux deux autres piliers sont reprises dans les documents des autres programmes concernés.

1.2.8.3 Le Cadre de la décentralisation

Les fondements légaux de la décentralisation se basent sur la constitution de 2006, les lois de 2008 portant sur la libre administration des Provinces, la Conférence des Gouverneurs de Provinces et les Entités Territoriales Décentralisées (ETD), et la loi organique portant fixation des subdivisions territoriales à l'intérieur des provinces (mai 2010).

En 2006, la promulgation de la nouvelle constitution congolaise, a mis en marche un processus de décentralisation en RDC. Cette nouvelle constitution a prévu un transfert d'importantes compétences au profit des provinces. Cependant, malgré l'existence des textes légaux de base, force est de constater que le transfert des ressources liées à ces compétences vers les 11 provinces actuelles, reste très partiel. En principe, les provinces se voient rétrocédés 40% des taxes et impôts collectés par l'État central sur leur territoire, mais ce principe n'est pas encore

pleinement appliqué. Il semble d'ailleurs que seules les provinces du Katanga, du Bas-Congo et la Ville province de Kinshasa, où l'assiette fiscale est plus importante, pourraient tirer profit de ce principe. D'autres sources mentionnent que seul un tiers de ces 40% est aujourd'hui rétrocédé. De plus, la majeure partie des rétrocessions actuelles concerne des investissements sous maîtrise d'ouvrage du Gouvernement central, réalisés pour le compte, et quelques-fois en concertation, avec le Gouvernement provincial.

Outre la nouvelle répartition des compétences (voir plus haut), la nouvelle constitution prévoyait également l'augmentation du nombre de provinces de 11 à 25 + Kinshasa. Cette augmentation, envisagée par la subdivision des anciennes provinces, aurait dû être entamée, il y a quelques années. Cependant, depuis la fin de 2010, le processus de décentralisation et plus spécifiquement la démarche de création des nouvelles provinces, a été reporté «sine die» par la Présidence.

L'adoption de la nouvelle constitution de la RDC en 2006 a ouvert la voie à un processus de réforme institutionnelle profonde dans le secteur éducatif (voir page 34).

En 2008, le MEPSP a été choisi comme un des quatre ministères pilotes pour l'implémentation des principes de la décentralisation à travers une réforme du ministère. Depuis, le processus de restructuration a évolué très lentement. Soulignons tout de même qu'à l'heure actuelle le niveau central est encore fort impliqué dans les décisions au niveau provincial et que la décentralisation proprement dite est loin d'être effective.

1.3 Autres interventions d'appui au secteur de l'ETFP-emploi-entreprenariat

1.3.1 Synergies et complémentarités avec les autres prestations financées par la Belgique en ETFP

Le projet AETP I et AETP II

La coopération bilatérale belge a appuyé, dès l'an 2000, l'enseignement et la formation technique et professionnelle, d'abord par un programme d'aide d'urgence, le projet **AETP I**, (€3,13 millions) de Décembre 2001 à Avril 2004 ensuite par un projet de coopération, le projet **AETP II** (€4,1 millions), exécuté entre juillet 2005 et juillet 2008. Ces deux phases ont contribué à la remise en opération de 33 écoles techniques réparties sur tout le territoire de la RDC, à raison d'une ou de deux par province administrative (10 provinces et la ville de Kinshasa). De 2005 à 2008, le projet AETP II avait appuyé, dans la Province Orientale I (Tshopo), les filières "mécanique générale » et « mécanique auto" à l'institut Technique Industriel Chololo (90 % garçons) et les filières "Coupe Couture" et "Commercial Administratif" au Lycée Mapendano (100 % filles), tous les deux localisés à Kisangani.

Vers la fin de cet appui lourd, focalisé sur la réhabilitation de bâtiments, salles de classe, laboratoires et ateliers et l'équipement de quelques filières, les partenaires congolais et belge ont constaté qu'un appui plus conséquent était nécessaire pour apporter plus de pertinence et de qualité aux actions de formation, par le biais de nouveaux programmes de formation, de la formation des formateurs et l'animation des structures administratives du secteur.

Une évaluation ex-post réalisée récemment, a jeté un œil critique sur la durabilité de l'investissement et elle met en question toute la stratégie d'intervention. Elle considère l'objectif spécifique et les indicateurs comme beaucoup trop optimistes pour une telle intervention. En fait, les investissements étaient en partie trop sophistiqués et la capacité de gestion des établissements est insuffisante pour garantir que les investissements soient utilisés de manière optimale.

Le projet AETFP (€ 6,4 millions), conçu à ce propos, est encore en cours d'exécution jusqu'en octobre 2013. Il appuie directement 22 écoles techniques et professionnelles, différentes de celles

déjà appuyées par les projets précédents. L'établissement ETFP appuyé par le projet AETFP en Province Orientale se trouve en dehors de la zone d'intervention du projet EDUT.

Les outils concrets développés - les référentiels de métiers, de formation et d'évaluation pour 16 métiers différents et les 16 filières correspondantes, le document sur « Gérer et entreprendre », les outils de l'UFE UAP, les outils du formateur et de l'apprenant concernant les jeux de rôle pédagogique, manuel en APC - au niveau national par le projet AETFP, seront utilisées et si nécessaire actualisées dans le cadre du programme EDUT au niveau de la zone ciblée.

Le projet d'appui institutionnel au secteur de l'éducation (projet AEPSP), était mis en place pour appuyer la capacité de planification et de gestion du secteur éducation, pour la partie sous la responsabilité du Ministère EPSP. Outre sa fonction directe, ce projet a rayonné pour atteindre les acteurs économiques et de la société civile et il a contribué à une concertation approfondie entre les bailleurs principaux du secteur éducation congolais au niveau de la gestion.

Le Programme de renforcement des capacités organisationnelles par l'octroi de bourses (€ 11,7 millions) a pour objectif spécifique de renforcer les compétences et l'expertise des agents de développement dans les 3 secteurs prioritaires et les 6 régions ciblées par le PIC au bénéfice de leur institution et de la population. Au moins 50% des bourses doivent être attribuées aux filles/femmes.

Ce nouveau programme bourses débutera en 2013 pour une durée prévue de 30 mois. Il prévoit une antenne régionale avec un comité régional de gestion à Kisangani.

Le projet EDUT prévoit lui aussi des actions pour renforcer les capacités des agents qui travaillent dans les institutions partenaires ciblées ou dans d'autres organisations. La complémentarité entre cette intervention et le nouveau programme bourses en préparation se base sur le principe que les mêmes bénéficiaires ne bénéficient pas deux fois de la même chose, c'est-à-dire du renforcement des capacités via les deux voies différentes.

Le programme Bourses est un programme multisectoriel et peut toucher le développement des capacités d'organisations spécifiques (p.e. la société civile), touchant à des thèmes non abordés directement par EDUT mais complémentaires. Ceci peut favoriser tant la mise en œuvre du projet que sa pérennité (appropriation).

L'UCAG EPSP– Unité conjointe d'appui à la gestion (voir également le chapitre 5), organisée comme un projet de coopération comme les autres, est basée au sein du Ministère EPSP. Elle a pour vocation l'appui à la gestion principalement administrative et financière des interventions dans le domaine de l'éducation, entre autres par la facilitation des procédures d'appels d'offres. L'UCAG a aussi un rôle à jouer dans l'amélioration et le renforcement des capacités de gestion du partenaire principalement au niveau national mais également au niveau provincial. Il y aura plusieurs synergies et renforcement mutuelle entre EDUT et UCAG EPSP : appuyer le démarrage, dialogue technique au niveau national et provincial, renforcement des capacités des gestionnaires (déconcentrés), coordination interprovinciale.

Approche stratégique et fonctions principales de l'UCAG

L'Unité Conjointe d'Appui à la Gestion au sein de l'EPSP est un projet ayant une double nature :

- l'appui à la gestion des projets/programmes de la coopération belgo-congolaise
- le renforcement des capacités de gestion et un appui à la coordination des interventions du secteur

Protocole d'accord UCAG / EDUT

Le programme établira avec l'UCAG Education un protocole d'accord définissant les prestations exécutées par l'UCAG. Les prestations visées par ce protocole contribuent à i) la bonne gestion des projets/programmes; ii) au respect des règles établies (y compris celles des Dossiers Techniques et

Financiers des Unités Conjointes d'Appui à la Gestion) ; et iii) la maîtrise des risques.

Ce protocole décrira également les niveaux de service que le programme est en droit d'attendre de l'UCAG.

Le VLIR-UOS soutient des partenariats entre universités et écoles supérieures de Flandre (Belgique) et du Sud qui cherchent à apporter des réponses innovantes aux défis mondiaux et locaux. Dans la zone de concentration, le programme de VLIR-UOS donne un appui à l'UNIKIS. Le programme prévoit

1. Contribution de l'agriculture durable à la sécurité alimentaire: renforcer la capacité académique dans les domaines de la fertilité du sol, de la phytotechnique, des ressources génétiques, de la sélection des cultures vivrières et de la protection des plantes par une recherche approfondie à travers des laboratoires spécialisées ; contribuer à l'augmentation de la production agricole durable.

2. Apport de la biodiversité à la formation et la sécurité alimentaire: renforcer la capacité opérationnelle en recherche scientifique fondamentale pour la gestion rationnelle et durable des ressources de la biodiversité à travers la revalorisation des ressources forestières au profit des communautés riveraines (algues, champignons, …). Ce projet se fera en collaboration avec des structures étatiques chargées de la gestion forestière, les ONGs ainsi que les organisations de petits producteurs pour divulguer les résultats et de s'en approprier.

3. Renforcement des capacités institutionnelles : soutenir l'administration et la gestion.

Des synergies seront cherchées durant la mise en œuvre (formation des formateurs des filières agricoles, collaboration EdR Agriculture et UNIKIS), non seulement pour le secteur ETFP, mais également pour l'autre secteur d'intervention de PRODADET.

La VVOB a focalisé son appui sur l'enseignement primaire et secondaire technique agricole. Il a appuyé le développement des programmes de formation pour 6 filières agricoles (agriculture, horticulture, vétérinaire, industrie alimentaire, foresterie, pêche). La VVOB a choisi comme partenaire au sein du Ministère EPSP, le SERNAFOR (le Service National de Formation) qui dépend de l'Inspection générale de l'Enseignement Primaire et Secondaire, en charge de l'enseignement et la formation technique agricole. Les actions principales du projet sont le soutien aux acteurs, le développement des curricula et la formation des enseignants et le développement de modules de Gestion d'établissement de formation (la gestion financière, la gestion pédagogique, la gestion administrative, thèmes transversaux). Il n'y a pas des actions spécifiques dans la zone d'intervention d'EDUT.

L'APEFE a aidé au développement des nouveaux curricula pour l'enseignement technique et professionnel et à la constitution de la Commission Interministérielle de l'ETFP au niveau national et au niveau provincial (Bas-Congo et Katanga).

Sur une autre ligne d'action, l'APEFE s'engage dans la formation et l'insertion professionnelle des jeunes déscolarisés dans 4 centres de formation professionnelle (relevant du Ministère de la Jeunesse et des Sports) dont un à Kisangani, les autres se trouvant à Matadi, Kinshasa et Lubumbashi. Le CFP Mangobo 2 (Kisangani), bénéficie d'un appui direct en gestion institutionnelle (administrative, financière et pédagogique), en renforcement des filières de mécanique et construction et en insertion professionnelle-entreprenariat. L'organisation professionnelle chargée de la composante insertion professionnelle, I+F Entreprenariat, a sa base à Mbanza-Ngungu au Bas-Congo. Cette organisation a son origine à la faculté d'économie et gestion de l'Université du Bas-Congo.

Dans le cadre du Programme d'appui à la formation professionnelle non formelle les contenus et les méthodes d'enseignement-apprentissage centrés sur l'apprenant sont appliqués et des mesures d'insertion socioprofessionnelle des apprenants sont développées. L'APEFE est également active à travers ce programme, dans les réformes curriculaires selon l'approche par compétence et l'appui à l'inspection nationale en charge de la formation professionnelle non formelle.

Les efforts conjoints des trois parties belges VVOB/ APEFE/ CTB ont conduit à la formulation de 16 nouveaux curricula de formation qui sont mis en application graduellement (à partir de septembre 2012).

Il n'y a pas des actions spécifiques dans le nouveau plan pluriannuel à partir de 2014 dans la zone d'intervention d'EDUT. Le centre appuyé par l'APEFE peut également être un établissement affilié du CdR/EdR et ainsi bénéficier d'un appui continué. L'expérience de Mangobo 2 avec son incubateur, accès au micro-crédit et insertion professionnelle doit être capitalisée par le projet EDUT.

Handicap International travaille sur l'inclusion des enfants handicapés dans l'éducation. Une collaboration (partage de manuels, études, bonnes pratiques, etc.) peut permettre au projet d'assurer une collaboration à travers l'intervention EDUNAT[42] et l'UCAG EPSP concernant l'accès des groupes vulnérables à l'ETFP.

L'ONG 11.11.11 travaille à Kisangani en collaboration avec l'organisation de la société civile **OCEAN** sur le changement climatique et l'aménagement du territoire. Océan a une bonne connaissance des enjeux environnementaux et sera contacté par EDUT pendant la mise en œuvre pour aider avec l'intégration du thème de l'environnement dans l'ETFP.

1.3.2 Synergies et complémentarités avec les prestations dans les autres secteurs (agriculture, désenclavement rural) financés par la Belgique dans le District de la Tshopo

Les zones de concentration des trois secteurs prioritaires (agriculture, ETFP et désenclavement rural) se chevauchent au niveau du District de la Tshopo, en Province Orientale. Ceci offre des bénéfices aussi bien au niveau du management qu'au niveau du contenu des interventions technique de tirer parti des synergies possibles entre les interventions des différents secteurs.

Au niveau de la gestion harmonisée des interventions des différents secteurs nous renvoyons au chapitre 4. Une mutualisation des ressources concernant les approches énergies alternatives (solaires et vents), les approches HIV/SIDA, les approches genre et droit des enfants devra être opérationnalisée lors de la mise en œuvre.

Une synergie primordiale a déjà été identifiée dès l'identification entre les interventions en agriculture et en ETFP.

En effet l'accompagnement technique des agriculteurs sera fait à partir de l'espace de ressources implanté à une école technique à Yangambi. Ce choix est fait en fonction des expertises et ressources agricoles présentes dans ce territoire et de la présence du volet agricole du PRODADET

Pour ce qui est du secteur 'Pistes et Bacs' qui est fortement engagé dans les travaux de désenclavement rural (route vers Opala au Sud de la province, vers le Kasaï Oriental, etc. pour le projet PREPICO 3) et si considéré opportun, le projet EDUT mettra son expertise à disposition quant aux modalités de formation des Comités locaux d'entretien routier (CLER).

Le projet APV est en train d'aménager un bâtiment comme centre de formation de vulgarisateurs qui sera lié avec l'espace de ressources qui sera placé à l'INERA Yangambi.

[42] Actuellement pas encore formulée.

Donc ce serait un centre multidisciplinaire (techniciens d'agriculture et formateurs) avec des possibilités de grande mobilité pour rencontrer les bénéficiaires dans leur environnement et avec une grande flexibilité dans l'offre pour répondre à la demande.

1.3.3 Synergies et complémentarités avec les prestations d'autres bailleurs dans le secteur éducation-ETFP

La Banque Mondiale, USAID, DFID, Unicef et **l'AFD** sont les autres coopérations les plus importantes qui appuient le secteur éducation au niveau national. Les bailleurs appuient en outre le Gouvernement congolais dans la recherche de financements pour le PIE (voir chapitre 1) qui devrait aider à ouvrir l'accès à l'enseignement primaire à toutes les filles et garçons ainsi que l'élargissement graduel de l'enseignement de base de 6 à 8 ans.

Une collaboration avec **Unicef** sera cherchée au niveau d'intégration et de mainstreaming du thème VIH-SIDA dans l'approche de l'intervention. Cette collaboration appuiera surtout :

- Formation des enseignants ;
- Formations de pairs éducateurs, c'est-à-dire les élèves formateurs de leurs collègues ;
- Démultiplication de la formation ;
- Intégration du VIH/SIDA dans les branches d'accueil, c'est-à-dire enseigner de telle sorte que dans une discipline quelconque, l'enseignant puisse profiter de parler du VIH/SIDA.

L'agence de coopération japonaise JICA appuie depuis le milieu des années 2000 l'Institut national de préparation professionnelle INPP. La phase actuelle (2011 – 2013) est consacrée à la construction et à l'équipement des CFPP de Kisangani et Boma ainsi qu'à la formation d'un groupe noyau de 96 formateurs qui sont appelés à devenir la colonne dorsale de la formation modulaire qui intègre la formation théorique et pratique dans les métiers clés du développement économique.[43] En Province Orientale, JICA appuie l'INPP dans le renforcement des capacités des formateurs. Le but est que l'INPP avance dans la direction d'offrir des formations qui répondent aux besoins de l'industrie.

Les collaborations concrètes sont à développer par l'équipe du projet, les opportunités sont en autre :

- **La formation et le perfectionnement des formateurs (ciblés par EDUT et JICA) ;**
- **Les stages de perfectionnement de sortants à l'INPP ;**
- **Partage d'équipements ;**
- **Collaborations avec et formations pratique pour les employés (des entreprises) et auto-employés ;**
- **Financement PPP du secteur ETFP ;**
- **Etc.**

L'Agence française de développement (AFD) donne un appui à la création de nouveaux centres de formation sous le toit de l'INPP, dans le cadre de son projet pour la période 2012 - 2015. Un nouveau centre de formation professionnelle sera construit et équipé à Matadi et un autre à Bukavu.

[43] Fiche d'identification du projet EduKat, février 2012, p. 15.

Aucun appui n'est cependant prévu pour la Province Orientale, mais il est possible que l'INPP provincial bénéficie au moins des actions de formation des formateurs.

Le Bureau International du Travail a commencé un projet ambitieux (€5 millions sur financement de la coopération belge multilatérale) qui est ciblé sur la création d'emploi pour les jeunes. Ce projet a son domaine d'action au Katanga, mais il peut servir comme référence pour les actions du projet EDUT à Kisangani. Ce « Programme intégré d'activités pour l'emploi des jeunes dans la Province du Katanga » (PAEJK) est prévu pour être exécuté sur 4 ans (Mars 2012 – Février 2015). L'objectif général de l'intervention est de contribuer à la lutte contre la pauvreté, en favorisant l'insertion professionnelle des jeunes dans le marché du travail, notamment ceux formés dans les centres de formation professionnelle. Le projet aura 4 composantes :

- Composante 1 (OS 1) : Le renforcement des capacités entrepreneuriales des jeunes femmes et hommes
- Composante 2 (OS 2) : L'accès accru des jeunes entrepreneurs à la micro-finance
- Composante 3 (OS 3) : L'accroissement de l'employabilité des jeunes sortants des établissements de formation professionnelle
- Composante 4 (OS 4): Le renforcement des capacités provinciales de gouvernance du marché du travail.

Avec I&F entrepreneuriat et Groupe One, deux organisations dans le domaine de l'entreprenariat, une échange de leurs approches méthodologiques et modules développées en entreprenariat, sera réalisée. . Toutes les deux organisations sont actives en RDC avec plusieurs interventions dans le domaine de la création d'emplois, de micro- ou « très petites » entreprises et de guichets d'économie locale, mais pas dans la zone d'intervention d'EDUT à l'exception de l'appui d'I&F Entreprenariat au Centre Mangobo 2.

1.4 L'analyse des atouts et potentiels du secteur ETFP dans le District de la Tshopo

Le tableau « SWOT » pour le secteur ETFP dans le district de la Tshopo

	Forces	Faiblesses
Interne	• Quelques institutions reconnues comme « chef de file » pour leur secteur : l'Institut Technique Industriel Chololo pour les garçons dans les filières techniques et le Lycée Mapendano pour les filles, seule filière technique actuellement : coupe-couture. • La volonté politique du gouvernement provincial et un intérêt particulier pour le développement de l'ETFP. • Le secteur économique et le gouvernement provincial ont conclu une « entente cordiale ». • Une partie des enseignants-formateurs sont en même temps des	• Gestion institutionnelle défaillante • Multitude d'acteurs et manque de concertation interinstitutionnelle • La formation pratique n'a pas lieu et n'est pas considéré cruciale. • Les outillages et équipements sont peu utilisés et généralement non entretenus. • La formation des enseignants et formateurs est dépassée en large mesure, la formation continue est absente, surtout pour les compétences techniques et pratiques, l'utilisation des NTIC est très retardée et l'auto-formation est largement inconnue. • La collaboration avec le marché de travail

	entrepreneurs et chefs de chantier pour des projets de construction. • La FEC – Province Orientale et plusieurs membres ont manifesté leur disponibilité à s'engager pour une amélioration de l'offre ETFP et d'accepter des stagiaires • Une économie en croissance, surtout l'agriculture et la construction Bonne capacité d'organisation de la FEC	fait défaut, pour une grande majorité des établissements. • Peu d'emplois formels nouveaux, malgré la croissance dans quelques secteurs • Les apprenants n'ont pas de voix (institutionnalisée) et les intérêts des sortants ne sont pas pris en compte.
	Opportunités	Menaces
Externe	• La décentralisation ouvre une « fenêtre d'opportunité » pour une gestion locale partagée avec les partenaires du secteur économique. • La croissance économique ouvre des perspectives pour une diversification de l'économie. Croissance très faible des emplois formels, mais considérable des emplois dans l'agriculture et les métiers opérant largement dans l'informel.	• Instabilité politique et menaces sur la mobilité et les transports (Maj-Maj à Bafwasende, des autres groupes rebelles dans l'Ituri et au Nord-Kivu • Incertitudes sur la mise en œuvre de la décentralisation et des conflits d'intérêts et frictions qui en découlent • Le « chacun pour soi » des ministères nationaux et des administrations déconcentrées (divisions provinciales EPSP, AS, JS etc.) • La dispersion des moyens, si une partie des écoles d'enseignement secondaire général est transformée en écoles techniques (Gouv. central) et si des nouvelles écoles des métiers sont créées au lieu de renforcer quelques structures existantes, voire le cofinancement direct du CdR-EdR (Gouvernement Provincial) • Les entreprises perdent la confiance dans la capacité de gestion du gouvernement et de l'administration. • Manque de formation et de connaissance des métiers des formateurs • Pas de cofinancement de la part du secteur privé • Le gouvernement provincial n'a pas le budget escompté pour son plan d'action de développement et en particulier pour les actions qui sont en lien avec le secteur de l'éducation et de l'ETFP

1.5 Résumé des problèmes principaux et des leçons apprises

Les problèmes principaux peuvent être résumés comme suit :

1) Le pilotage de l'ensemble de l'enseignement et la formation technique et professionnelle par le Gouvernement n'est pas encore saisi, ni au niveau national ni au niveau provincial. Il n'y a pas de plan d'action ETFP ni de plan insertion professionnelle provincial. Le plan de développement pour la Province Orientale existe, mais les programmes ou projets proposés sont parfois vaques et ne sont pas priorisés, et même un financement de base n'est pas assuré.

2) La coordination entre les services ETFP est peu fonctionnelle et les mandats ne sont pas définis clairement, ce qui tend à réduire la transparence.

3) Le financement du secteur ETFP est insuffisant et les catégories qui déterminent les coûts ne sont pas documentées ni suivies, pour permettre une planification et une projection vers le futur.

4) Les capacités administratives au niveau de la province et la sous-province éducationnelle ne sont pas encore vraiment professionnalisées.

5) La capacité de gestion des écoles n'est pas comprise systématiquement comme un facteur qui détermine la qualité de la formation.

6) Les approches pédagogiques restent théoriques et ne se transposent pas en une formation pratique adéquate aux besoins.

7) Les faiblesses en termes de gestion et la non maîtrise en termes pédagogiques contribuent aux difficultés d'organiser la formation pratique, sans laquelle les apprenants ne sont pas opérationnels sur le marché de travail (et ceci même après leurs éventuelles études universitaires). Sans formation pratique organisée, il n'y a ni « employabilité », ni emploi.

8) L'insertion professionnelle ne fait pas partie du processus de formation, ni des préoccupations des gestionnaires, ni de la « mission » des établissements.

9) La participation des filles à l'ETFP est faible, surtout dans les filières neutres (p.e. agri). La rétention des filles est plus basse que celle des garçons. Le taux d'absorption dans l'économie formelle (comme employé) est encore plus déséquilibré.

De même, l'évaluation à mi-parcours de l'intervention AETFP donne **plusieurs recommandations** pour une meilleure gestion et plus d'efficacité dans les interventions ETFP :

1) Intensification du suivi sur le terrain :

2) suivi des travaux de réhabilitation et d'installation des équipements

3) mise en place des plans de maintenance

4) saisie des besoins en formation pratique des enseignants techniques (sur base de l'évaluation individualisée)

5) appui à l'établissement des plateformes locales inter-acteurs avec le secteur économique et l'autorité locale

6) suivi du volet gestion-génération des revenus et du volet formation-emploi, y compris les stages.

Indicateurs et étude de base: Mise en place d'une série d'indicateurs qui permettent de mesurer le

degré d'atteinte de l'objectif spécifique du projet ainsi que des résultats sur la période de mise en œuvre du projet.

Dissémination des bonnes pratiques sur le terrain: Faire ressortir les bonnes pratiques, appuyer ceux et celles qui prennent des initiatives: autres institutions ETFP, secteur économique privé, autorité municipale et provinciale.

Gestion des écoles et génération des revenus: Le projet a développé un outil de gestion, mais il n'a pas de ressources pour le tester et encore moins, pour l'implanter de manière solide dans l'administration et la gestion des écoles techniques appuyées.

Participation des élèves: Les comités de gestion au niveau des écoles techniques doivent inclure les élèves, tel que stipulé par le décret ministériel qui établit les règles du jeu. Les élèves sont aussi les bénéficiaires (et des clients payants, voire leur parents), leur voix doit être écoutée.[44]

Maintenance des équipements: Recrutement d'une équipe de maintenance (marché de services) pour l'entretien des équipements et la gestion de l'entretien au niveau des écoles techniques appuyées, pour une période de deux ans après la clôture du projet, et devra être repris par l'état congolais.

Enseignants techniques des filières appuyées : Évaluer les compétences de chaque enseignant technique des écoles et filières appuyées, ou si c'est déjà effectué, prendre les mesures de correction et d'amélioration adéquates. Inclure les stages en entreprise à la formation pratique.

Suivi rapproché du projet et mise en contact et échange d'expériences avec les interventions similaires, une mission de « backstopping » par semestre, éventuellement des visites mutuelles des experts internationaux au Burundi, au Rwanda, en Ouganda et en RDC.

On peut alors formuler **le problème principal**:

Les enseignements techniques et professionnels et les formations professionnelles ne préparent pas suffisamment à l'emploi.

[44]Voir le chapitre 4.5 « Implémentation et réalisations », Résultat 5

2. ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

2.1 La réponse à l'analyse des problèmes et les principes de base de l'intervention

Le tableau suivant résume les points clé de la stratégie d'intervention, en fonction des problèmes constatés. Ainsi, les accents forts de l'intervention seront mis sur les aspects suivants :

	Problème majeur constaté	Réponse par la stratégie d'intervention
1	La gouvernance et le pilotage	Investissement dans la capacité de gouvernance et de planification du secteur au niveau du gouvernement provincial et des autres acteurs (tripartisme autorité publique – secteur économique (employeurs et travailleurs) – société civile
2	La capacité administrative au niveau de la province et la sous-province éducationnelle, y compris le manque de personnel qualifié et motivé, la problématique de salaires, de la retraite etc.	Développement des capacités pour une meilleure gestion au niveau de la province (coordination, mandats, transparence) Engagements clairs du partenaire (voir contribution du partenaire et convention spécifique). Dialogue technique et politique au niveau provincial et national (CTB, DGD, interbailleurs).
3	La capacité de gestion des écoles techniques et professionnelles et des centres de formation	Développement d'un système de gestion institutionnelle qui comprend : a) les domaines principaux tels que : la planification la gestion participative, institutionnelle et administrative la gestion financière la gestion pédagogique la gestion des ressources humaines la gestion de la maintenance la gestion de la logistique (approvisionnement, stock, transports, …) la capacité de gérer et de générer du financement complémentaire la gestion des sortants (lauréats) dans leur insertion professionnelle depuis les stages jusqu'au suivi post formation (de 6 mois à plusieurs années) b) les aspects transversaux tels que : le genre la sécurité et la santé sur le lieu de travail la prévention du VIH/SIDA la gestion environnementale des infrastructures et équipements

	Problème majeur constaté	Réponse par la stratégie d'intervention
4	Le financement : sous-financement chronique de l'ETFP Même dans le meilleur des cas d'une augmentation graduelle des moyens budgétaires pour le secteur ETFP, les besoins resteront beaucoup plus grands que les fonds disponibles. Il n'est pas envisageable qu'une école technique et professionnelle, un Centre de promotion sociale, un Centre de formation professionnelle et un CFPP (INPP) soit créé et entretenu au niveau dans chaque territoire. Le plan de transformer des écoles secondaires d'enseignement général en écoles techniques est une menace.	L'approche doit favoriser les économies d'échelle et la participation des utilisateurs (apprenants individuels, parents, entreprises, projets etc.) Alors, la solution à terme est de concentrer la formation pratique sur quelques sites (Centre et Espaces de Ressources, quelques établissements ETFP affiliés) facilement accessibles, bien équipés et pourvus de formateurs compétents et rodés dans la pratique. Dans le même souci d'une économie d'échelle, la concentration géographique est favorisée (l'axe Kisangani-Yangambi-Isangi), ainsi qu'une concentration sur 5 ensembles de filières : les filières agricoles et de la transformation les filières de la construction les filières de la coupe-couture – ouverture vers le stylisme de mode les filières de la maintenance industrielle (élargir vers la réparation de véhicules) les filières de la bureautique et informatique ainsi que des modules « filières vertes » et innovants ayant un potentiel d'emploi au niveau des établissements individuels, une attention particulière sera donnée au financement complémentaire.
5	L'approche pédagogique Les cours pratiques font défaut, à quelques exceptions près. Les formateurs ne maîtrisent pas les progrès dans leur métier. Les stages ne sont pas systématisés et ne préparent pas au recrutement. Les matériels didactiques et les ressources pédagogiques font défaut. Le concept d'une autonomisation de l'apprenant n'est pas connu (apprendre à apprendre). Les enseignants et formateurs ne maîtrisent pas un concept complet qui couvre la transition entre éducation, formation et emploi – génération de revenus.	Le projet intervient par un mode de « cercles concentriques d'appui», qui couvriront des appuis pédagogiques explicité ci-après (voir chapitre 3 et annexes).

	Problème majeur constaté	Réponse par la stratégie d'intervention
6	Les cours de formation pratique	Des formations pratiques sont organisées pour les apprenants-élèves et les formateurs (avec des différences d'organisation) dans les CdR-EdR et dans les centres affiliés. Les modules dispensés seront axés prioritairement sur des productions concrètes (produits et services)
7	L'insertion professionnelle L'insertion professionnelle des « lauréats » et autres sortants sur le marché de l'emploi est vue comme quelque chose externe à l'école, au centre de formation et même à l'institution d'enseignement supérieur (exemple : IBTP à Kisangani).	Le projet est construit autour du souci structurel pour insérer tous ceux et toutes celles qui veulent entamer un métier, et cela commence avant même la sortie des sortants : Stages structurés et généralisés Formation des maîtres de stage dans les établissements ETFP Préparation des tuteurs des stagiaires en entreprise Accompagnement des sortants à l'insertion professionnelle Renforcement des capacités entrepreneuriales des sortants
8	Le faible taux de participation de filles à l'ETFP dans certaines filières, le faible taux de rétention des filles et une insertion professionnelle des filles problématique.	Stratégie genre : - Augmentation du nombre des filles dans les filières neutres - Amélioration de la rétention des filles - Focus insertion professionnelle des filles

De même, la conception du projet EDUT tient compte des recommandations des évaluations des phases d'appui belges précédentes au secteur de l'ETFP, de la manière suivante :

	Recommandations issues des interventions précédentes	Prise en compte par la stratégie d'intervention
1	Intensification du suivi sur le terrain: • suivi des travaux de réhabilitation et d'installation des équipements • mise en place des plans de maintenance • saisie des besoins en formation pratique des enseignants techniques (sur base de l'évaluation individualisée) • appui à l'établissement des plateformes locales inter-acteurs avec le secteur économique et l'autorité locale • suivi du volet gestion-génération des revenus et du volet formation-emploi, y compris les stages.	• Composition d'une équipe de projet équilibrée, avec des profils spécifiques pour la réhabilitation, l'entretien, la recherche de financement complémentaire et les relations avec le secteur socio-économique • Suivi externe pour les marchés de construction et intégration du genre dans les CSC • Appui à la plateforme provinciale et aux plateformes locales de concertation • Accent sur la bonne gestion des moyens et ressources, notamment au cours de la sélection des écoles affiliées et le renforcement des capacités des écoles (inclusion des critères 'genre sensible')
2	<u>Indicateurs et étude de base</u>: Mise en place d'une série d'indicateurs qui permettent de mesurer le	• Indicateurs définis dans le DTF, moyens et description des études ligne de base définis et

	Recommandations issues des interventions précédentes	Prise en compte par la stratégie d'intervention
	degré d'atteinte de l'objectif spécifique du projet ainsi que des résultats sur la période de mise en œuvre du projet.	prévus dans le DTF • Suivi genre différentié lors de tout système suivi et évaluation interne au programme • Etudes complémentaires en matière de genre (audit, analyses sectorielles, …) et d'environnement (éco-construction, énergies renouvelables, indicateurs)
3	Dissémination des bonnes pratiques sur le terrain: Faire ressortir les bonnes pratiques, appuyer ceux et celles qui prennent des initiatives: autres institutions ETFP, secteur économique privé, autorité municipale et provinciale.	• Inclus dans les activités et budget • Centre incubateur pilote pour la promotion de l'entreprenariat féminin
4	Gestion des écoles et génération des revenus.	• Accent mis sur la bonne gestion des ressources. Renforcement des capacités des écoles et gestionnaires des écoles en matière de gestion financière. Prise en compte du genre et des autres thèmes transversaux, les bonnes pratiques en matière de gestion environnementale seront privilégiées • Formation des comités des parents et conseils des élèves et conseils de gestion en matière de gestion financière (y inclus la gestion des revenus) Veiller sur la composition de ces instances. • Expert « "Gestion d'établissement de formation" »pourvu d'un profil spécifique • Appel à projet (organisation des activités de génération de revenus) avec une attention pour les filles. • Audit et sélection des écoles affiliées (voir critères de sélection, aussi en ce qui concerne le genre), des audits aussi pour maintenir l'affiliation !
5	Participation des élèves: Les comités de gestion au niveau des écoles techniques doivent inclure les élèves, tel que stipulé par le décret ministériel qui établit les règles du jeu. Les élèves sont aussi les bénéficiaires (et des clients payants, voire leur parents), leur voix doit être écoutée.	• Appui et renforcement des capacités des comités de parents, conseil des élèves • Les experts en « Gestion d'établissement de formation » dans l'équipe de projet • Importante incitation de l'accès et du maintien des filles à l'ETFP
6	Enseignants techniques des filières appuyées : Evaluer les compétences de chaque enseignant technique des écoles et filières appuyées, ou si c'est déjà effectué, prendre les mesures de correction et d'amélioration adéquates. Inclure les	• Formation continue des enseignants/formateurs. Cette formation sera précédée par une analyse des capacités des enseignants • Ces formations seront complétées par des

	Recommandations issues des interventions précédentes	Prise en compte par la stratégie d'intervention
	stages en entreprise à la formation pratique.	formations en matière de thèmes transversaux (VIH/SIDA, environnement, droits des enfants et genre)
7	Suivi rapproché du projet et mise en contact et échange d'expériences avec les interventions similaires, une mission de « backstopping » par semestre, éventuellement des visites mutuelles des experts internationaux au Burundi, au Rwanda et en RDC.	• Equipe de coordination provinciale • Les premières deux années de la mise en œuvre : UCAG • Budget important pour backstopping • Appui prévu pour des échanges régionaux / interprovinciaux

Les principes de base de l'intervention en résumé :

1) la recherche d'une économie d'échelle
2) le souci de garantir un niveau acceptable de qualité
3) la quête d'une gestion responsable et transparente des ressources
4) la gouvernance du secteur ETFP partagée entre le pouvoir public, les acteurs économiques et la société civile
5) la collaboration systématique avec les organisations du secteur privé et les entreprises sur tous les niveaux et dans tous les domaines
6) une approche innovatrice qui mise sur la motivation des acteurs
7) une stratégie genre qui combine le mainstreaming avec un ensemble d'actions spécifiques
8) l'intégration de préoccupations environnementales au plan stratégique et opérationnel
9) l'utilisation de clauses sociales pour les appels d'offres (dans les trois secteurs de concentration de la coopération belge), afin de faciliter l'accès des stagiaires à une formation pratique sur le tas et une première expérience professionnelle.

2.2 Une stratégie d'économie d'échelle pour l'accès à plus de pratique et de qualité

Étant donné l'étendue des besoins du secteur de l'ETFP dans la Tshopo, le projet se propose d'adopter une stratégie d'économie d'échelle, tant au niveau du choix des filières qu'au niveau de la concentration géographique, en vue d'atteindre le plus grand nombre de bénéficiaires, en tenant particulièrement compte des priorités sociales et économiques de la Province et des questions de genre.

Les choix stratégiques telles que

- Une limitation de la zone d'intervention
- Une limitation du nombre de filières appuyées
- Le renforcement de la qualité de l'offre et l'appui à l'insertion professionnelle

- La stratégie genre axée sur 3 éléments (accès, rétention, insertion professionnelle)
- Le renforcement du pilotage, de la gouvernance et de la gestion du secteur ETFP

ont été déterminés sur base des résultats des enquêtes menées et sur base de certains éléments clés de la fiche d'identification.

Les résultats des enquêtes menées sont clairs :

- la plupart des établissement ETFP se concentrent sur une seule axe géographique.
- La plupart des élèves sont inscrites dans les filières agri, construction, coupe et couture et entretien mécanique
- La qualité de l'offre de l'ETFP est à améliorer, surtout au niveau de la pratique professionnelle
- L'activité économique dans la zone d'intervention est construite autour quelques secteurs clés (agri, construction, entretien), et est souvent de caractère 'informelle'
- L'insertion professionnelle est problématique, surtout au niveau de l'économie formelle
- La situation des filles dans l'ETFP est précaire, tant au niveau de l'accès qu'au niveau de la rétention et de l'insertion professionnelle
- Les filles sont surtout inscrites dans la filière coupe & couture, avec une insertion professionnelle quasi uniquement dans le secteur informelle/économie familiale.
- Les services déconcentrés n'ont pas les moyens ni les ressources techniques et humaines pour l'exécution de leurs mandats.

Le projet base ses interventions sur un ensemble formé par 1 Centre des Ressources (basé à Kisangani) et 2 extensions de celui-ci sous forme d'Espaces de Ressources (à Yangambi et Isangi). D'autres espaces de ressources pourraient être crées même après la fin du projet, si le besoin se présente et si une planification rigoureuse le justifie. Il s'agit de nouvelles structures d'appui aux établissements ETFP qui sont soutenues par le projet, et qui auront leur contractualisation propre (avec les autorités provinciales et les différents établissements associés).

2.2.1 Le concept de Centre et Espaces de ressources

Le concept de Centre et Espaces de Ressources (CdR-EdR) répond à la réflexion que beaucoup d'appuis ont déjà été donnés, mais qu'ils ont résulté dans un saupoudrage de ressources quand même limitées, sur un territoire très vaste et de difficile accès. Ces conditions ont rendu impossible le suivi des interventions précédentes, ainsi que le renforcement des capacités in situ et au moment dû.

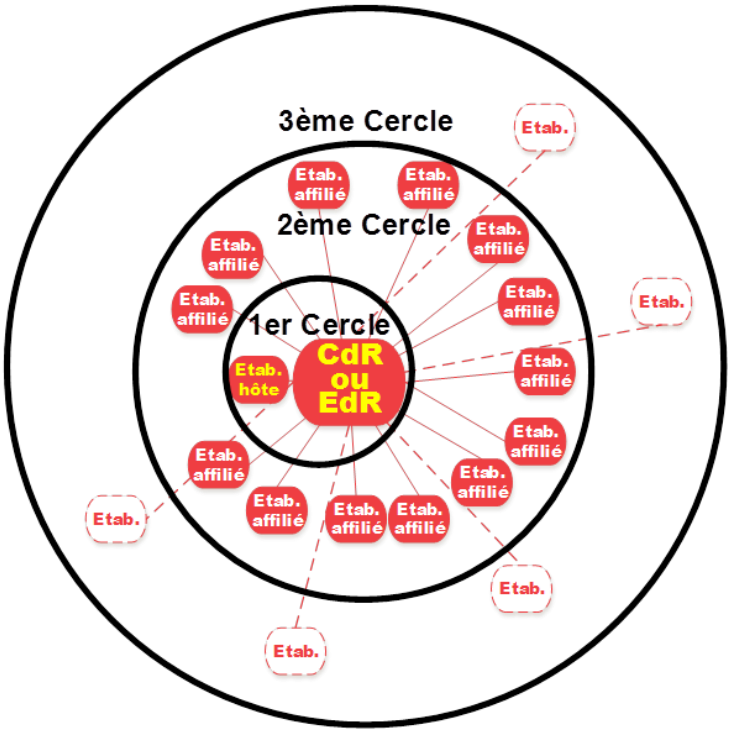
Le concept CdR-EdR n'est pas nouveau, mais il n'est pas encore entré dans la phase test. Il a été élaboré dans les fiches d'identification et dans la formulation du programme d'appui à l'Enseignement Technique et la Formation Professionnelle au Katanga – EDUKAT. Le soutien apporté à tous les établissements visés dans la zone limitée de l'intervention doit permettre une augmentation de la qualité de l'offre de formation adaptée à la pratique des métiers.

Le projet base ses interventions sur un ensemble formé par un Centre de Ressources et plusieurs (2) Espaces de Ressources. Il s'agit de nouvelles structures d'appui qui sont soutenues par le projet, mais qui deviennent des institutions intégrées dans les structures de la Province. Cette perspective doit être intégrée dans les statuts et la gouvernance de l'ensemble Centre et Espaces de Ressources (CdR-EdR).

Afin de couvrir un grand nombre d'établissements par le Centre et les Espaces de Ressources, le

projet intervient par des actions différenciées selon un mode de fonctionnement en trois cercles selon certains prérequis et des critères de sélection (détaillés dans le chapitre 3) :

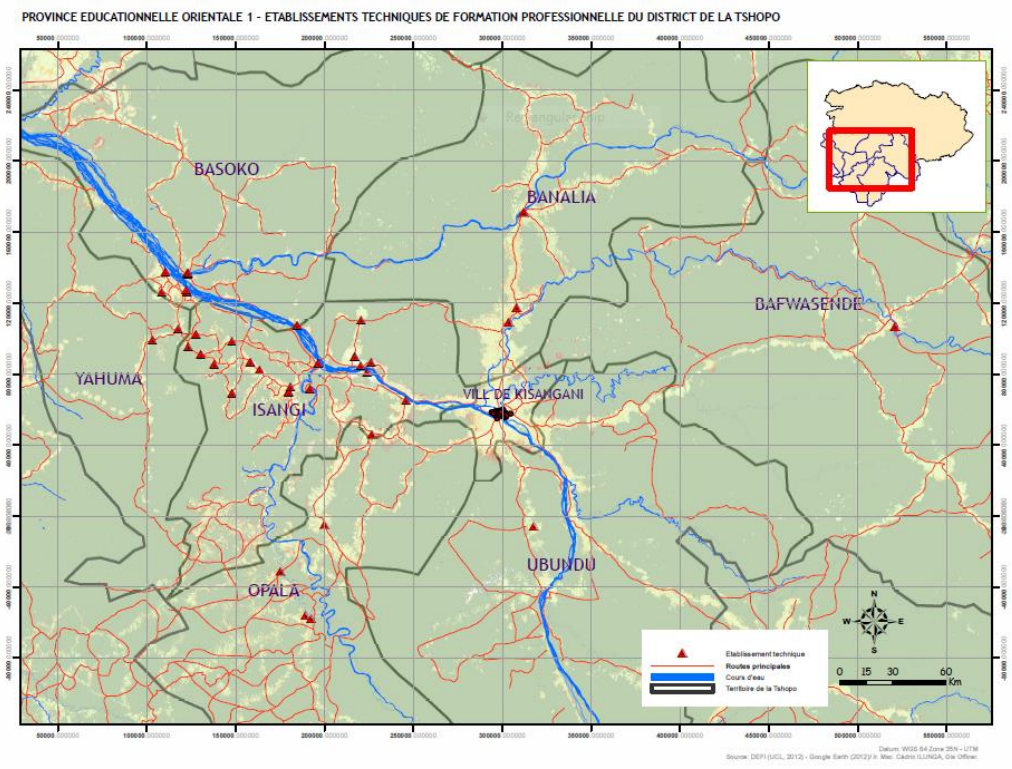
1) Le premier cercle comprendra les CdR-EdR avec leurs établissements hôtes.
2) Le second cercle sera composé des établissements ETFP qui seront affiliés aux CdR-EdR (sous conditions) (avec un niveau de gestion et répondant aux critères de sélections qui bénéficieront d'un appui important)
3) Le troisième cercle sera composé des établissements ETFP en passe d'être affiliés qui répondent eux aussi à certains critères et qui bénéficieront d'un appui léger.



2.2.2 La concentration géographique

Étant donné l'étendue des besoins du secteur de l'ETFP dans le district de la Tshopo, avec près de 100 établissements d'ETFP, et la concentration des établissements techniques à Kisangani et à Isangi, il est proposé que le projet se concentre :

- sur la capitale provinciale Kisangani, où se trouve environ la moitié des établissements ETFP et environ deux-tiers des apprenants
- sur l'axe Kisangani-Yangambi-Isangi à l'Ouest de Kisangani sur les deux bords du fleuve Congo. Sur cet axe se trouve une trentaine d'écoles agricoles.



2.2.3 Concentration des appuis dans les domaines d'importance économique et pourvoyeurs d'emploi : le regroupement des filières

Comme demandé par l'identification, le choix d'appuyer ces 4 domaines de filières s'est basé sur une analyse approfondie faite lors de la formulation, notamment au travers d'études préalables, et en concertation avec les autorités locales. Les raisons principales justifiant l'appui à ces filières la zone retenue sont :

1. l'impact probable plus élevé sur le nombre d'emplois créés dans ces domaines clés de l'activité économique de la région

2. le nombre élevé de jeunes fréquentant et le nombre élevé d'établissements organisant actuellement ces domaines de filières

3. la construction, l'agriculture, et la relance industrielle et commerciale constituent les priorités de développement socio-économique du Gouvernement Provincial (pilier 2, secteur 1, 2, 6 et 13 du dit plan provincial).

4. la neutralité de certaines filières par rapport au genre, afin de pouvoir développer une stratégie genre par rapport à l'accès, la rétention et l'insertion professionnelle.

En outre, un nombre d'options limité pour chacun de ces 4 domaines appuyés sera déterminé durant la phase de démarrage de l'intervention en particulier sur base du critère « impact sur l'emploi ». Chaque filière a plusieurs options (p.e. la filière agricole en compte 6 options), et il n'est ni souhaitable (effet avantage échelle versus dispersion des ressources) ni faisable d'appuyer toutes les options des filières proposées, vu les moyens limités .

Le projet opte pour une approche « par grappes de filières » pour éviter de définir les filières avec trop de détail[45] et ce pour plusieurs raisons[46] :

[45] Durant le démarrage, le projet définira les filières précises, basées sur les résultats des études baseline.

- En réalité, le marché du travail est en mouvance permanente. Il est possible qu'une filière fortement prisée aujourd'hui, soit saturée demain et ne fournira plus d'opportunités d'emplois, tandis que d'autres s'ouvriraient et présenteraient de nouvelles opportunités à court et moyen termes. Dans cette optique, il faudra garder à l'esprit et surtout au niveau du CdR-EdR et des établissements scolaires, que l'offre de formation doit toujours être dynamique et active. Il est possible de faire varier les modules de formation et de les adaptés à la demande du marché sans toucher aux intitulées des filières.
- Il s'est avéré que les secteurs économiques choisissent leurs ressources humaines à partir d'un ensemble de professions et de métiers qui est constitué par des grappes ou des groupes de filières. Il devient alors de plus en plus important de préparer les futurs travailleurs en largeur (sur une grappe ou un groupe de filière) et en profondeur (pour une filière spécifique au sein de la grappe ou du groupe). Ceci est le cas pour les métiers de la construction, pour les métiers industriels (mines, transformation des matières premières, maintenance industrielle, sous-traitance) et les métiers de l'agriculture et de l'agro-alimentaire.

Les domaines prioritaires retenus pour le projet sont les suivants :

1) Les métiers agricoles, forestiers et de la transformation alimentaire : La production agricole est en train de changer d'orientation : elle met dorénavant l'accent sur les cultures commerciales (cash crops), la transformation, la foresterie (afforestation-reboisement). L'agriculture est à la base de l'activité économique dans toute la Province Orientale. Les cultures commerciales et la vente du surproduit agricole aident à monétiser l'économie rurale qui absorbera en échange des produits locaux et importés. Ces métiers ont une forte dépendance et une forte incidence sur les conditions agro-climatiques et environnementales, ces éléments seront pris en compte dans le choix des filières et des approches agricoles proposées au sein des programmes ;
2) Les métiers de la construction: maçonnerie, menuiserie-charpente, plomberie, soudure, électricité domestique, peinture, ferraillage, coffrage béton, soudure, topographie. La construction est le deuxième secteur économique porteur. Les besoins en réhabilitation de bâtiments sont immenses. Des nouvelles constructions sont aussi en cours, sur financement projets et par des investisseurs privés (hôtellerie,). les principes de l'éco-construction et de la gestion environnementale seront soutenus dans cette filière.
3) Les métiers de la coupe-couture : même s'il s'agit d'une filière plutôt traditionnelle, elle est la première en nombre pour la formation des filles et elle permet de générer des revenus, en complément de l'agriculture, comme une activité au sein de l'économie familiale et comme métier rémunéré. Le projet peut y poser sa marque en ouvrant l'accès au stylisme de mode. Par contre, l'équipement de quelques écoles en machines industrielles s'est soldé dans un échec (exemple Lycée Mapendano). En outre ce métier se prête pour le cycle court de l'enseignement professionnel. (voir aussi le bon exemple de la formation courte, très organisée, bien documentée et très pratique à l'INPP).
4) Les métiers de la maintenance de machines, véhicules et autres équipements : mécanique générale, soudure, mécanique deux-roues et auto sous conditions (voir le débat ci-dessous), électricité industrielle, électronique, hydraulique-pneumatique, par exemple, réparation d'équipements dans les ateliers des établissements ETFP affiliés, réparation de panneaux solaires. La question de la gestion des déchets et autres sous-produits de la maintenance sera analysée et intégrée aux actions dans ce domaine.

Comme approche transversale :

---

[46] Durant le démarrage du projet, une plus forte réstrection de filières/sections à appuyer

a. Les métiers de la bureautique, de l'informatique et de la logistique : bureautique, administration, secrétariat, comptabilité, gestion et suivi des transports. Ce sont les métiers transversaux pour toute administration et entreprise. Impossible et injustifiable de les négliger, parce qu'il n'y a pas de développement économique ni d'emploi sans eux ! Des besoins accrus sont générés par la création de micro et petites entreprises et la transition d'entreprises existantes de l'économie informelle vers l'économie formelle. Cette transition est l'un des objectifs de la nouvelle agence provinciale pour la promotion des investissements et des financements APIF[47].

b. Autres domaines à fort potentiel d'emploi et de génération de revenus : les métiers verts qui constituent un nouveau marché, mais la perspective d'emploi est instable[48]. On donnera dans un premier temps la préférence aux modules « métiers verts » qui s'ajoutent aux formations dans les métiers traditionnels modernisés (mécanique-électricité-électronique-maçonnerie etc.) ainsi que dans le domaine de l'agriculture. Des modules spécifiques seront ajoutés aux formations pour les métiers de base mentionnées ci-dessus

2.2.4 Adoption d'une stratégie qui vise l'atteinte d'un niveau acceptable de qualité

La stratégie d'intervention du projet vise une amélioration de la qualité de la formation. Il s'appuiera sur ses structures, le CdR et EdR et, sur un personnel qui sera recruté par voie contractuelle au maximum pour la durée du projet. Une partie de ce personnel sera intégrée à l'administration de la Province éducationnelle, une autre partie prêtera service dans le Centre et les Espaces de Ressources. (voir le chapitre 4.2 sur les ressources humaines ci-dessous).

Les autres axes pour améliorer la qualité seront la formation des formateurs, dont une partie sera réalisé dans le Centre et les Espaces de Ressources, la mise à disposition de matériels didactiques et ouvrages (Centres de documentation) aux formateurs et élèves / apprenants des institutions du deuxième et troisième cercle, la réhabilitation de bâtiments et la remise en opération et la fourniture des nouveaux équipements etc.

Un élément clé pour la qualité des formations est la capacité des institutions ETFP d'organiser les stages et d'appuyer l'insertion professionnelle des sortants. Les actions possibles sont l'activation de l'Unité formation-emploi et de l'Unité pédagogique.

2.2.5 Miser sur la jeune génération de professionnels qui cherchent des opportunités pour assumer de la responsabilité, donner la préférence à des modes d'action plus flexibles et « rentables »

La préférence est donnée aux actions de sensibilisation, d'élaboration de projets propres par les membres des groupes-cibles pour induire des changements durables, miser sur le coaching et le « peerlearning » (l'apprentissage des pairs), l'accompagnement, en petits groupes, pour un petit nombre d'institutions proches l'une de l'autre, par exemple pour introduire un nouveau mode de gestion, quand il est consenti par l'équipe dirigeante de l'institution et sur la base de son propre projet.

Le projet prêtera attention à prendre pour acquis un possible effet « boule de neige ». Par exemple pour la formation des formateurs. On forme d'habitude un petit groupe de « master trainers »

---

[47] Nombre total d'entreprises informelles transformées en entreprise formelle par an, le nombre d'employés impliqués et le secteur d'activité doivent être suivis par l'équipe projet.

[48] Bien que le potentiel est présent, la diversification de l'économie à Tshopo est trop faible pour créer des filières à part entière.

(formateurs de formateurs), qui forment ensuite un deuxième groupe et, ainsi de suite. Mais la formation qui parvient aux destinataires est souvent très partielle. Les projets ont souvent ni les moyens ni le temps nécessaires pour accompagner les groupes-cibles dans la mise en place et la réalisation de ce qu'ils ont appris dans la formation. C'est la raison pour laquelle une attention particulière sera donnée au suivi et au coaching des bénéficiaires.

2.3 La gouvernance du secteur ETFP renforcée

Afin d'assurer que les activités techniques de l'intervention mènent à une formation technique et professionnelle de qualité qui puisse permettre une meilleure adéquation formation-emploi et aboutir à un emploi au niveau des apprenants/ sortants des établissements ETFP, il importe de travailler en parallèle sur l'amélioration de la gouvernance du secteur de l'ETFP dans la Province Orientale.

Par ailleurs, cette approche est en cohérence avec les différentes stratégies nationales de développement qui mettent clairement en avant la nécessité d'améliorer la gouvernance du secteur. Dans le cadre de l'appui à la gouvernance, le projet EDUT tiendra compte des orientations stratégiques suivantes :

2.3.1 La participation et la redevabilité au centre de la gouvernance sectorielle

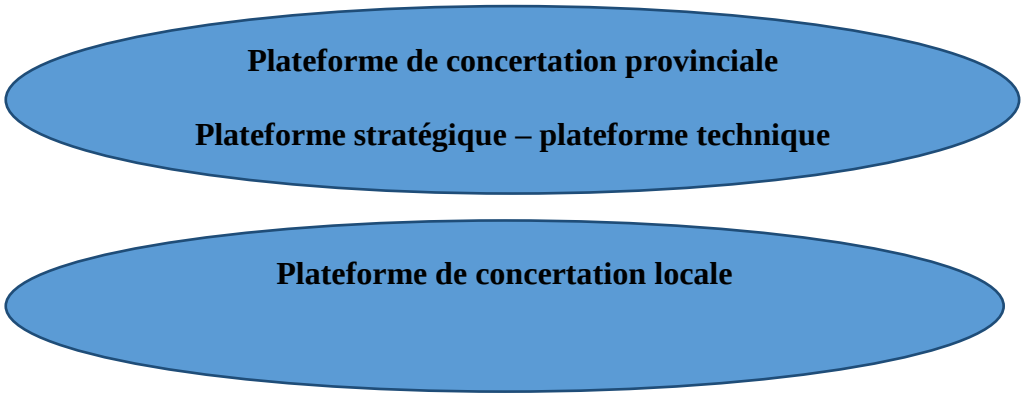
Le projet EDUT intègre deux principes de base de la gouvernance sectorielle, à savoir la participation de la société civile et la redevabilité des gestionnaires publics et des enseignants impliqués dans l'ETFP envers la société civile et plus particulièrement les comités de parents. Ainsi, dans sa mise en œuvre l'EDUT ne renforcera pas seulement les acteurs étatiques mais appuiera également certains acteurs de la société civile dont les comités de parents, les conseils des élèves

2.3.2 Une gouvernance multi-acteurs aux niveaux provincial et local

Un des problèmes identifiés par l'étude gouvernance et confirmé lors de la mission de formulation, est le manque de concertation et de coordination entre les acteurs parties prenantes de l'ETFP. Bien qu'au niveau de la Province Orientale, les relations soient bonnes entre les différentes parties prenantes de l'ETFP, le partage d'information, la capacité de pilotage, les relations entre le niveau provincial et local sont faibles.

Le projet se propose de donner un appui pour établir au niveau de la Province, une capacité de pilotage de l'ensemble du secteur ETFP. Cette capacité est encore divisée sur plusieurs administrations verticales mais elle pourra être rapprochée.

Des plateformes multi-acteurs de consultation seront organisées dans un premier temps au niveau provincial. Les plateformes auront pour objet la concertation et la coordination des activités de développement du secteur ETFP. Il s'agira d'une plateforme dite stratégique d'une part et d'une plateforme technique d'autre part.



La plateforme stratégique sera menée/ présidée par le Ministère provincial en charge de l'Education et composée des différents ministères provinciaux impliqués dans l'ETFP. Cette plateforme pourra se rencontrer deux fois par an et sera alimentée des travaux développés lors des rencontres de la plateforme technique.

La plateforme technique sera constituée des représentants des différents services techniques déconcentrés impliqués dans l'ETFP mais aussi des représentants du secteur privé, des représentants des comités de parents et des directeurs d'institutions appuyés. La concertation sera menée sous la présidence du PROVED.

Les éventuels bailleurs actifs dans le secteur ETFP à Kisangani seront également invités à prendre part à ces plateformes.

Ces plateformes pourront entamer, avec l'appui du projet, des travaux tels que l'établissement d'une carte scolaire de l'offre d'enseignement et de formation technique et professionnelle, les filières qui y fonctionnent, les niveaux de certification auxquels les institutions préparent, ainsi que un tableau/ listing des entreprises et autres organisations qui accueillent les stagiaires.

Ces plateformes serviront également à la réflexion du développement du secteur ETFP, au développement de plans provinciaux d'investissement et d'opération pour l'ETFP, au développement du plan d'action ETFP et insertion professionnelle dans la Province Orientale I.

Vu le nombre limité des acteurs présents au niveau local, l'appui se concentrera sur les trois localités principales : Yangambi, Isangi et Kisangani Ceci dit, le projet veillera que les établissements appuyés du premier cercle et du deuxième cercle dans le même territoire puissent organiser des rencontres avec également les comités de parents et éventuellement les représentants du secteur privé quand ils sont présents.

2.3.3 Lien stratégique avec le niveau national

Le projet est exécuté au niveau de la province éducationnelle Province Orientale I et est conçu comme une intervention qui est parallèle aux trois autres projets ETFP basés au Katanga (Lubumbashi, Kolwesi et Likasi), en Equateur (Gemena et Lisala) et au Kasaï Oriental (Mbuji-Mayi et Ngandajika). Le projet s'inscrit de manière pragmatique dans le cadre de la décentralisation.

Cependant, les liens entre le niveau provincial et national devront être pris en compte et renforcés. L'appui du projet se focalisant essentiellement au niveau des services techniques déconcentrés et de par le lien hiérarchique qui lie ces services au niveau central, les liens ne devront pas être créés mais juste renforcés.

Ainsi, Les informations/ travaux entrepris lors des différentes plateformes de concertation seront transmises au niveau national (Cellule d'Appui Technique (EPSP), CIETFP, UCAG EPSP) et des rencontres du niveau provincial vers le niveau national pourront éventuellement être appuyées s'il s'avérait nécessaire.

Les expériences récoltées au niveau des districts en matière du genre (centre incubateur, UFE, formation en genre, audit genre, analyses genre spécifiques, programme de formation ETFP intégrant la dimension genre) permettront de nourrir les débats (politiques et stratégiques) au niveau provincial et national.

2.3.4 La collaboration systématique avec les organisations du secteur privé

Le grand défi pour le secteur ETFP est de sortir de son cloisonnement, de chercher activement la collaboration avec les entreprises, dans un intérêt réciproque : les entreprises ont besoin de candidats plus actifs et mieux formés pour se développer et elles cherchent des partenaires pour la formation continue de leurs personnels. L'existence de l'INPP qui est le partenaire statutaire, ne suffit pas.

Le présent projet axe ses interventions sur la collaboration du secteur ETFP avec les entreprises afin d'échanger sur l'offre de formation au niveau local (si secteur privé existant) et provincial et sur les changements et améliorations dans ce domaine. Les unités formation- emploi dans les établissements pourront également être appuyées afin de développer des relations plus systématiques avec le secteur privé, les entreprises environnantes.

Par ailleurs, le projet appuiera la mise en œuvre de la convention de partenariat signée entre l'EPSP et le secteur privé en prenant évidemment en compte les travaux entamés au niveau central avec l'appui du projet AETFP. L'objet de la convention de partenariat est le renforcement de la coopération entre les ETFP et le monde du travail, chose qui n'existait pas.

Les structures techniques opérationnelles du cadre organique n'ont pas été clairement spécifiées avec des missions précises. D'autre part, les concertations se font au sommet, c'est-à-dire au niveau du Ministre, ce qui ne peut pas permettre une bonne mise en œuvre de la convention d'autant plus que les concertations elles-mêmes doivent se faire seulement deux fois par an.

Le projet interviendra dans le cadre organique :

- la mise en place des structures techniques opérationnelles tant au niveau provincial que des écoles lesquelles structures feront rapport aux instances supérieures chargées d'orienter la politique

- le fonctionnement de ces structures techniques opérationnelles à chaque niveau: la mise en place des ressources humaines et financières conséquentes, c'est-à-dire des techniciens et gestionnaires pour les ressources humaines et pour les ressources financières, songer à une part qui puisse permettre une certaine motivation aux animateurs de ces structures comme dit un principe en droit « pas d'intérêt, pas d'action ».De plus, les entreprises peuvent jouer un rôle important et participer à plusieurs niveaux pour assurer l'adéquation formation-emploi dans: la gouvernance, la gestion des écoles et centres ETFP, le choix des filières, le développement des stages, l'insertion professionnelle des sortants, garçons et filles. Dans ce cadre une attention particulière est portée sur les mesures innovatrices afin de promouvoir l'intégration des filles dans les entreprises existantes d'une part et le renforcement de l'entreprenariat féminin de l'autre part.

Enfin, la collaboration étroite avec les organisations du secteur privé et les entreprises se reflète aussi dans le modèle de fonctionnement de l'ensemble des espaces de ressources dans la composition de son comité de pilotage.

2.3.5 Une gestion responsable et transparente des ressources

Comme souligné plus haut, un des principes de base de la gouvernance sectoriel est la redevabilité. Outre la participation de la société civile dans la concertation et la gestion d'établissements, le projet appuiera les institutions du premier et deuxième cercle pour améliorer leurs structures et pratiques de gestion financière, pédagogique et RH.

Le projet veillera d'une part à ce que l'arrêté ministériel définissant le rôle des comités des parents soit connu par ces derniers mais également respecté. Les comités de parents pourront également bénéficier de renforcement de capacités pour mener à bien leurs rôles. Le Conseil des élèves et apprenants pourra également être renforcé afin de faciliter leur participation « à la vie » de l'établissement.

D'autre part, les comités de gestion des établissements devront être mis en place (quand ils sont absents) et leur capacités renforcées. Le projet veillera à porter à la connaissance des acteurs l'arrêté ministériel sur les comités de gestion, et utilisera les différents outils développés et introduits par le projet AETFP e. a.

2.3.6 Le rôle des services déconcentrés (et principalement l'inspection) renforcé pour un suivi plus rapproché et un enseignement de qualité

Une des fonctions essentielles pour un enseignement de qualité est la fonction de l'inspection. Comme décrit dans le chapitre 1, l'inspecteur est en charge du contrôle de l'enseignement (fonction de suivi), de la formation de l'enseignant (en méthodologie, sur le plan scientifique, technique, etc..) et en charge de l'évaluation. Ces trois fonctions permettent d'améliorer la qualité de l'enseignement mais également de renforcer la redevabilité du corps enseignant.

Le projet appuiera donc l'inspection dans ses 3 rôles. Il pourrait s'agir d'un appui en moyen de fonctionnement, en moyen de déplacement mais également en renforcement des capacités

organisationnelles et individuelles.

Cet appui se fera uniquement si les conditions de base sont présentes : assez d'inspecteurs avec une qualification technique et que donc le gouvernement au niveau central y mette les moyens. Sans cela, comme dit dans le chapitre 1 l'appui en renforcement des capacités n'aura pas d'effets.

Il sera également question de sensibiliser et former les inspecteurs aux principes sous-tendant ce projet et notamment à l'intégration des questions liées au genre, au VIH et à l'environnement.

2.3.7 Stratégie de renforcement des capacités

Le renforcement des capacités de l'ensemble des acteurs est au centre du programme. Celui-ci revêt une dimension particulière dans la mesure où il sous-tend un changement profond de mentalité et d'attitudes de certains acteurs impliqués dans l'ETFP. Ceci est primordial en lien avec les stéréotypes en matière du genre. Il est évident que le renforcement des capacités des services déconcentrés ne peut se réaliser au cas où le personnel des dits services est payé, mécanisé et motivé. Une autre condition préalable est que le cadre organique soit respecté et rempli (surtout les services d'inspectorat).

Dans le cadre de la formulation du présent programme, il a été constaté que la demande du partenaire congolais en matière d'appui pour le renforcement des capacités était explicite et définie dans différents plans d'actions (PIE, ..) et stratégies nationales ainsi que dans les fiches d'identification approuvées par la RDC et la Belgique.

Les formations classiques ont démontré leurs limites. Aussi, pour cette intervention, une stratégie plus variée de renforcement de capacités est prévue. Elle doit permettre un appui qui cadre avec les mandats et rôles de chaque acteur concerné et doit prévoir un suivi et une évaluation régulière des appuis donnés. Cette stratégie de renforcement de capacités devra être finalisée et opérationnalisée avec les concernés par cette stratégie de renforcement des capacités et notamment lors de la phase de démarrage. Elle doit également être mise à jour régulièrement en fonction des suivis et évaluations avec l'appui technique requis et les opportunités qui émergent lors de la mise en œuvre.

Par ailleurs, le projet devra prendre en compte les différents appuis en renforcement de capacités apportés par l'UCAG- EPSP, lequel a mené un diagnostic organisationnel des différentes institutions (en prenant en compte la dimension transversale 'genre', 'environnement' et 'droits des enfants') pour développer notamment sa stratégie de renforcement des capacités au niveau de la province.

Plusieurs éléments opérationnels sont proposés à titre indicatif dans l'encadré ci-dessous : Il va sans dire que la qualité sera au centre de la stratégie et de l'organisation de l'intervention. Ceci implique notamment un mécanisme de suivi et évaluation qui permet de suivre et d'assurer la qualité des formations; le coaching, l'appui-conseil.

- Des moyens pour mettre en œuvre une *analyse continue des capacités* disponibles, pour faire face aux processus de changement ainsi qu'un suivi des résultats dans le temps ; l'analyse des capacités et des références de base étant ainsi une composante à part entière du processus de développement des capacités. Différents appuis techniques prévus peuvent y contribuer.
- Au départ des missions et mandats des organisations et des acteurs, la *définition de plans de renforcement des savoirs* doit inclure une distinction selon les différents types de besoins. La distinction des besoins peut être faite selon l'échelle (apprentissage individuel ou collectif); le type de savoir-faire (ingénieries institutionnelles, budgétaires et comptables, sociales et techniques); le niveau de connaissances (amélioration de connaissances déjà acquises ou acquisition de nouvelles connaissances) le type d'apprentissage (formel ou informel) : le lieu de l'apprentissage (sur le lieu de travail ou dans un autre lieu) etc. , la durée, combien de temps après la formation qu'on peut voir un changement de pratique professionnelle
- L'identification de *méthodes de transfert de connaissances* qui dépassent les approches classiques de formation et qui se basent sur un accompagnement de proximité. Le recours à des professionnels issus des services de l'Etat comme formateurs, à des agents permanents de l'ENA, à des prestataires qualifiés et à des professionnels issus d'autres pays devraient permettre de construire des formations qualifiantes, mêlant étroitement cours théoriques et stages pratiques. Ces méthodes peuvent inclure des formations de type « formation du formateur » de manière à internaliser progressivement le transfert de compétences.
- L'identification de *méthodes de transfert de savoir-faire à travers des échanges d'expérience* avec des pairs mais également par le personnel des services de l'Etat,

2.4 Une stratégie genre qui augmente la proportion des filles en ETFP

La stratégie d'intervention se propose d'intégrer dans toutes les considérations d'ordre stratégique, mais aussi dans le suivi tant technique que stratégique, des personnes du niveau professionnel qui ont une sensibilité pour l'émancipation des filles et femmes et un ancrage solide dans le secteur économique. Le préjugés sont répandus et les seuls domaines dans lesquels les filles et femmes semblent être acceptées est la coupe-couture, la coiffure, les soins de santé, l'agriculture de subsistance et tout ce qui a trait à l'économie familiale et la maison.

La stratégie de mise en œuvre en matière de genre s'oriente surtout vers les filières sites « mixte[49] » (p.e. agriculture, filières transversales) afin de :

- Augmenter l'accès des filles
- Améliorer la rétention des filles
- Améliorer l'insertion socioprofessionnelle des filles

La méthodologie est décrite en détail dans le chapitre 6.

[49] Ceci n'exclue pas des actions spécifiques pour absorber plus de filles dans les filières dites masculines ; mais de telles démarches changeront peu au niveau de la proportion des filles dans l'ETFP.

D'autre part, il y a des besoins et des potentiels dans des domaines nouveaux, telles que la bureautique, la logistique, la restauration, la publicité aidée par l'ordinateur, ainsi que l'administration et la gestion des entreprises et autres bureaux, un grand domaine très partiellement exploré

Par ailleurs, le Programme du Gouvernement Provincial annonce la création de nouveaux emplois dans l'administration, en vue du transfert d'une série de nouvelles responsabilités dans le cadre de la décentralisation. Toutefois, cette volonté est à voir à distance : seulement quand le transfert de nouvelles compétences sera accompagné de transferts financiers correspondants, ces promesses pourront être réalisées.

Il s'agira de motiver ces femmes à participer à une partie des actions, telles que l'orientation des élèves qui se préparent pour l'ETFP, l'information des apprenants en formation ETFP et l'accompagnement des sortantes, y compris le conseil en entreprenariat.

Des études approfondies (sur le taux faible de rétention, les obstacles d'accès, les obstacles à l'emploi), mais accompagnées d'actions pilotes, seront nécessaires.

2.5 Les bénéficiaires de l'intervention

2.5.1 Les bénéficiaires finaux

Les bénéficiaires finaux sont les apprenant(e)s, filles et garçons, qui suivent l'enseignement technique et la formation professionnelle dans les établissements scolaires et centres formels et non-formels appuyés. Il est estimé que l'intervention touchera plus au moins 5000 élèves (dont 1250 filles) dans la zone d'intervention et les filières sélectionnées d'une façon directe ou indirecte.

2.5.2 Les groupes cibles

Pour atteindre les bénéficiaires finaux, l'intervention oriente son appui vers les groupes cibles suivants :

1) Les enseignant/es et formateurs/trices de l'enseignement technique et de la formation professionnelle dans la zone d'intervention et les directions des établissements scolaires et centres appuyés
2) Les institutions de formation ciblées et leurs conseils de gestion
3) employeurs potentiels de la zone retenue
4) Les communautés locales (parents, associations, comités d'élèves)
5) Les ministères provinciaux ayant trait à l'ETFP et à l'insertion professionnelle : a) EPSP-arts-réforme culturelle, b) jeunesse et sports, c) affaires sociales, santé et genre, d) fonction publique et travail, e) agriculture, développement rural et environnement, f) plan, budget portefeuille et investissements
6) Les divisions provinciales des Ministères concernés : EPSP avec PROVED, IP, SECOPEP, MAS, MJS, METPS, en outre des Ministères du Genre, de l'Agriculture, du Développement Rural et du Plan

L'aspect genre est particulièrement important, vu que seulement 28% des filles et femmes ont un

travail rémunéré[50]. A présent, l'offre de formation pour les filles se limite dans une large mesure aux filières traditionnelles : la coupe-couture et l'esthétique-coiffure, le secteur paramédical avec les ITEM et ISTEM et des emplois formels assurés, ainsi que les filières commerciales à l'enseignement secondaire qui peuvent servir comme un tremplin vers l'emploi.

[50] Voir Chap. 1.

3. PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE

3.1 Objectif général

Objectif général selon Fiche d'Identification :

« À Kisangani et dans le district de la Tshopo, une offre de formation technique et professionnelle, tant formelle que non-formelle, répondant aux perspectives d'emploi et d'auto emploi de la région, permet à un nombre croissant de jeunes gens et jeunes filles de trouver ou de créer un emploi durable après avoir fini cette formation. »

3.2 Objectif spécifique

Dans un cadre institutionnel (provincial) et organisationnel (établissements) amélioré, les apprenants des filières appuyées sur l'axe Kisangani - Yangambi - Isangi, dont une plus grande proportion de filles, réussissent une formation technique de qualité pertinente, incluant les cours pratiques, les stages et l'accompagnement à l'insertion professionnelle

3.3 Résultats attendus

Sur base de ces 2 piliers qui sont la « **qualité de la formation pratique** » et l' « **accompagnement pour l'insertion professionnelle** », le projet va :

► appuyer les formations pratiques et

► appuyer l'insertion professionnelle des sortants

Pour ce faire, il sera nécessaire de mettre en place et d'organiser tous les outils nécessaires et donc :

► appuyer l'organisation du secteur par les CdR-EdR.

Le tout dans un cadre institutionnel adapté dont le projet va :

► appuyer le pilotage du secteur ETFP.

Objectif Spécifique

Pilotage

Appuyer le pilotage et la gouvernance du secteur ETFP

Organisation

Appuyer l'organisation du secteur par les CdR-EdR

Formation Apprenants

Appuyer les formations pratiques

Insertion Sortants

Appuyer l'insertion des sortants

Résultat 1: Le pilotage, la gouvernance et la gestion du secteur ETFP au niveau macro (politique provinciale), meso (administration) et micro (établissements) sont améliorés, basés sur un système de suivi et d'évaluation performant

A1.1 Organiser les comités de concertation

A1.2 Renforcer et assurer un meilleur suivi du pilotage du secteur

A1.3 renforcer les capacités des acteurs participant au pilotage et gestion

Résultat 2: Les apprenants sont formés et les sortants sont accompagnés (avec l'appui du secteur socio-économique) pour leur insertion à travers les CdR/EdR et les établissements ETFP affiliés.

A2.1 Établir et rendre fonctionnel les CdR-EdR

A2.2 Appuyer les établissements ETFP affiliés

A2.3 Améliorer les formations des apprenants aux pratiques des métiers

A2.4 Tester et améliorer les mécanismes d'insertion socio-économiques des sortants

Il est à noter à cet endroit que l'équipe gestionnaire du projet sera libre à prendre ses choix par rapport aux activités, en concertation avec le comité de pilotage du projet, la SMCL (pour « structure mixte de concertation locale »). Les activités sont formulées ici « à toutes fins utiles », seulement les 7 activités principales sont de valeur structurelle, elles sont considérées nécessaires pour atteindre les deux résultats du projet. L'équipe gestionnaire pourra reformuler les activités, mais devra rester fidèle à leur esprit. Par contre, elle sera libre dans le choix des tâches et éventuelles sous-tâches pour mettre en œuvre les activités. Le détail du Dossier technique et financier n'est alors pas contraignant, mais il était nécessaire pour le calibrage du budget au stade de la planification.

Résultat 1 : Le pilotage, la gouvernance et la gestion du secteur ETFP au niveau macro (politique provinciale), meso (administration) et micro (établissements) sont améliorés, basés sur un système de suivi et d'évaluation performant.

Ce résultat est composé de 3 activités qui contribueront à l'amélioration du pilotage du secteur et de la gouvernance entre administration publique, secteur économique, société civile, opérateurs de formation et apprenants.

Il est prévu que le projet contribue à l'appui (ou éventuellement à la création) de plateformes (ou comités) de concertation locaux et provincial tripartites ou multipartites. De ce fait, le projet favorise de meilleures relations et une bonne articulation entre le secteur privé, la société civile et le secteur de l'ETFP. La mise en œuvre de ces concertations sera principalement appuyée dans le cadre du résultat 2.

Ce résultat contribuera à et appuiera également l'élaboration d'un plan provincial ETFP, insertion professionnelle et genre qui sera décliné au niveau local.

Ce résultat contribuera finalement au monitoring du secteur surtout au niveau des statistiques et indicateurs liés à la qualité de la gestion des établissements ETFP, à la formation des apprenants et à l'accompagnement des sortants. Les indicateurs du projet seront de préférence harmonisés à ceux du secteur voir même à l'origine de ces derniers, afin d'établir un système de monitoring et d'évaluation de l'intervention performant. Ceci doit permettre à l'équipe du projet et aux évaluateurs externes de monitorer et d'évaluer la performance de l'intervention sur base d'un système équilibré et de qualité.

A1.1 Organiser les comités de concertation afin d'assurer le pilotage et la mise en œuvre de la stratégie aux niveaux provincial et local

A1.2 Renforcer et assurer un meilleur suivi du pilotage du secteur

A1.3 Renforcer les capacités des acteurs participant au pilotage et gestion

Résultat 2 : Les apprenants sont formés et les sortants sont accompagnés (avec l'appui du secteur socio-économique) pour leur insertion professionnelle à travers les CdR/EdR et les établissements ETFP affiliés.

Ce résultat vise la « qualité de la formation pratique » et l'« accompagnement pour l'insertion professionnelle » grâce à la création et l'appropriation d'un outil fort qu'est le Centre de Ressources avec ses entités liées mais délocalisées que sont les Espaces de Ressources.

Il est tout d'abord prévu de mettre en place et d'opérationnaliser l'outil CdR-EdR dont la partie congolaise s'est engagée à garantir la viabilité et la pérennisation. Grace à cet outil, le projet pourra contribuer à :

- la formation à la pratique des métiers des apprenants des établissements ETFP (rôle1)

- l'accompagnement des sortants dans leur insertion professionnelle socio-économique (rôle 2)
- l'amélioration de la qualité de la Gestion des établissements ETFP (rôle 3)
- le soutien logistique des établissements ETFP (rôle 4)
- l'innovation dans la pratique des métiers (rôle 5)

Ce résultat est composé de 4 activités :

A2.1 Établir et rendre fonctionnel le Centre de Ressource et ses Espaces de ressources

A2.2 Appuyer les établissements ETFP affiliés afin qu'ils répondent aux exigences de qualité de gestion et d'organisation de formations pratiques

A2.3 Améliorer les formations des apprenants aux pratiques des métiers

A2.4 Tester et améliorer les mécanismes d'insertion professionnelle socio-économiques des sortants

3.4 Activités à mettre en œuvre

3.4.1 Description des activités

Résultat 1 : Le pilotage, la gouvernance et la gestion du secteur ETFP au niveau macro (politique provinciale), meso (administration) et micro (établissements) sont améliorés, basés sur un système de suivi et d'évaluation performant

A1.1 Organiser les plateformes (ou comités) de concertation afin d'assurer le pilotage et la mise en œuvre de la stratégie aux niveaux provincial et local

L'activité répond au manque d'une vision commune, de partage d'informations et de rencontres entre les acteurs ETFP au niveau provincial et local.

Le projet appuiera et contribuera à la création et à l'appui de structures de concertation et de coordination des multipartites réunions et ateliers de coordination et de concertation d'une part ; il apporte d'autre part un appui à la révision d'instruments et de documents stratégiques qui s'avérerait nécessaire à l'issue des différentes réunions.[51]

Proposition de Mise en œuvre[52]

- ► 1.1.1 Définir les modalités de création et de fonctionnement des comités de concertation
- ► 1.1.2 Appuyer la mise en place de la plateforme (ou du comité) de concertation provinciale tripartite
- ► 1.1.3 Appuyer la mise en place des plateformes (ou comités) de concertation locales tripartites
- ► 1.1.4 Accompagner le développement du Plan Provincial ETFP, insertion professionnelle et genre et des Plans Locaux

A1.2 Renforcer et assurer un meilleur suivi du pilotage du secteur

[51] Voir 3.4.2.1 Les comités de concertation et le « Plan ETFP, insertion et genre ».

[52] Pour avoir le chronogramme des activités ainsi qu'une proposition de tâches et moyens, voir *7.2 Chronogramme des activités* et pour avoir une idée des liens prédécesseurs et successeurs ainsi que les OUTPUTS, voir *7.3 Liens entre les activités.*

L'activité répond au besoin et au partage d'information par et pour le secteur ETFP.

Le projet appuiera le monitoring (sensible au genre !) du secteur dans le cadre du SIGE en se basant aussi sur son propre monitoring et les leçons apprises. Un travail sur les indicateurs pour le secteur et pour le projet sera réalisé afin de les harmoniser au mieux. Des rencontres avec tous les acteurs permettront d'alimenter, de renforcer et de diffuser toutes ces données.

Le projet devra aussi garantir que tous les outils développés dans le cadre du projet ou d'autres appuis soient accessibles par tous[53].

Finalement, il est également prévu que le projet aidera à faire monter les leçons apprises au niveau des stratégies et plans nationaux, comme aussi les programmes et modules développés au niveau de la province.

Proposition de Mise en œuvre

- ► 1.2.1 Créer et mettre à jour le journal des leçons apprises antérieures et en cours du secteur ETFP-emploi-entreprenariat
- ► 1.2.2 Créer et mettre à jour le tableau de suivi des Indicateurs du secteur ETFP-emploi-entreprenariat ainsi que du projet EDUT

Activité	Objectif	Éléments	Valeur de base	Valeur cible	Responsable	Périodicité
Étude de ligne de base	Définir les valeurs de base Alimenter la stratégie de mise en œuvre	Nombre total des apprenants dans l'ETFP	Env 9500	NA	Équipe projet	Démarrage + une fois par année
		Sortants à l'emploi	Env 45%	NA		Idem
		Besoins en main d'œuvre	80/an dans le secteur formel	NA		Démarrage + chaque 2 an
		Étude analyse gouvernance établissements ETFP				Démarrage + audits affiliation
		Fonctionnement des services déconcentrés				Démarrage + MTR / FE
		Performance ETFP (drop out, rétention, réussite, …)	9000 apprenants Réussite exetat : 60%H, 40%F	Réussite : 70%		Démarrage + 1Xan
		Degré satisfaction auprès les maîtres de stage	À déterminer	85%		Démarrage + 1Xan
		Degré satisfaction auprès les apprenants	67% bonne	À définir		Démarrage + 1x an
		Proportion filles	25%	30%		Démarrage + 1xan
		Investissement provincial ETFP	À déterminer	Voir contribution partenaire dans le DTF		Démarrage + MTR et FE
Suivi des indicateurs	Mesurer + alimenter la	Voir cadre logique	Voir cadre logique	Voir cadre logique	Équipe de projet	1xan

[53] P.e. à travers une plateforme digital..

de l'intervention	stratégie de l'intervention					
Audit des établissements	« conformité » affiliation suivi des indicateurs projet	Voir DTF + manuel d'affiliation	Non connu		Équipe de projet (experts gestion d'établissements ETFP)	Au début de 'affiliation + chaque 2 ans
Étude genre / filles en ETFP	Alimenter la stratégie genre ETFP/Insertion	Analyse (des obstacles et success stories) de l'accès, rétention et insertion professionnelle des filles en ETFP	À déterminer	à définir	Equipe projet + consultance	Démarrage
Étude filières vertes	Alimenter la stratégie de mise en œuvre + définir les secteurs prometteurs		NA	À définir	Equipe projet + consultance	Démarrage

Box : tableau de suivi proposé

- ► 1.2.3 Participer aux et organiser des concertations entre projets EDUT/EDUKOR/EDUKAT/EDUEQUA
- ► 1.2.4 Organiser des concertations entre les PTF du secteur ETFP et hors ETFP mais dans la même province
- ► 1.2.5 Appuyer le service des statistiques de la province éducationnelle et des sous-divisions
- ► 1.2.6 Créer et mettre à jour une plateforme de diffusion des réalisations des projets (centre de documentation virtuel)
- ► 1.2.7 Sélectionner et mettre en place les Ressources Humaines pour l'appui au pilotage du secteur et le monitoring du projet

A1.3 Renforcer les capacités des acteurs participant au pilotage et gestion

Le projet appuiera le développement d'une feuille de route 'gouvernance ETFP' dans la province Orientale (gestion du secteur, financement, statut du personnel, …). Certains éléments de la feuille de route sont déjà inclus dans la Convention Spécifique et dans la contribution du partenaire.

Les différents acteurs gouvernementaux et administratifs du secteur économique et de la société civile ne sont pas habitués à participer activement à des concertations thématiques sur le sujet de l'ETFP, de l'emploi et de l'entreprenariat.

Les analyses et études de gouvernance et les évaluations internes et externes de projets de coopération d'autre part ont démontré que les acteurs de l'ETFP ont toujours besoin d'un appui important afin de remplir leurs mandats et rôles, tant au niveau macro (gouvernement provincial), meso (services déconcentrés) et micro (niveau des institutions d'ETFP).

L'activité répond au besoin d'accompagnement et de renforcement des capacités pour la gouvernance et la gestion de l'ETFP, et elle vise trois niveaux d'appui :

- Un appui à la politique provinciale et la coordination multi-acteurs provinciale et locale de l'ETFP, avec comme partenaires principaux les ministres provinciaux compétents pour l'Enseignement, les Affaires Sociales et la Jeunesse, et le secteur privé (niveau macro), les maires etc.
- Un appui à la gestion du secteur ETFP, qui vise le renforcement des capacités des

services déconcentrés afin de garantir un fonctionnement adéquat en correspondance avec leurs attributions et missions (niveau méso)

- Un appui à la gestion pédagogique, financière, administrative des établissements ETFP (niveau micro), avec comme partenaires principaux les directions des établissements, les conseils de gestion, comités des parents et conseils des élèves, sans oublier la relation avec leur environnement (entreprises, …).

Proposition de Mise en œuvre

► 1.3.1 Former et accompagner les Agents des services déconcentrés, décentralisés pour l'aide au pilotage et gouvernance du secteur
Cette accompagnement et le renforcement des capacités des dits services, prendra en compte les éléments suivants sur base des études de ligne de base:
- Efficience interne ETFP au Tshopo
- Étude genre
- Efficience externe (insertion professionnelle) de l'ETFP
- Étude Gouvernance ETFP
- Roadmap bonne gouvernance ETFP

► 1.3.2 Équiper d'équipements de base les Services déconcentrées

► 1.3.3 Réhabiliter la Division provinciale, l'IPP, les sous-divisions

► 1.3.4 Former et accompagner les acteurs socio-économiques (fec, anapeco, inter-syndicats,…) pour l'insertion professionnelle des apprenants et lauréats
Vu la problématique de l'insertion professionnelle des filles, le projet orientera son appui et accompagnement prioritairement vers les acteurs économiques ouverts à cette problématique (FEC, …)

► 1.3.5 Organiser le renforcement des capacités des gestionnaires et membres des comités de gestion ETFP
Pour cette action, le projet élaborera sur base des études de ligne de base un plan de renforcement des capacités des gestionnaires des établissements ETFP. Vu le faible accès des filles à l'ETFP (surtout aux filières 'neutres'), le faible taux de rétention des filles et le faible taux d'insertion professionnelle des filles sortantes, les gestionnaires et les équipes des établissements ETFP seront renforcés dans cette matière.

► 1.3.6 Sélectionner et mettre en place les Ressources Humaines pour le renforcement des capacités

► 1.3.7 : Développement d'une feuille de route « amélioration de la gouvernance provinciale ETFP »

Résultat 2 : Les apprenants sont formés et les sortants sont accompagnés (avec l'appui du secteur socio-économique) pour leur insertion professionnelle à travers les CdR/EdR et les établissements ETFP affiliés.

A2.1 Établir et rendre fonctionnel le Centre de Ressource et ses Espaces de ressources

Cette activité a pour but d'établir les CdR/EdR afin qu'ils dispensent des cours pratiques adaptés aux métiers, appuient l'accompagnement des lauréats et appuient l'organisation de la maintenance des infrastructures et équipements.

Une consultance est prévue pour l'appui à l'établissement du statut CdR. Le développement du statut juridique CdR sera suivi par l'UCAG (et dans le futur par le projet EDUNAT) pour une meilleure cohérence avec les autres interventions de ce type.

L'équipe du projet réalisera une étude d'implantation et validera l'institution d'accueil du CdR-EDR proposée par l'équipe de formulation.

Le statut juridique du CdR-EdR sera réglé au plus tard une année après le démarrage du projet. L'équipe de gestion lance les appels d'offres pour la construction[54] et l'équipement du CdR et des 2 EdR et la dotation en matériel didactique (bibliothèque multimédia). La décision sur le type d'équipements à acheter doit être faite sur base d'une opinion des employeurs potentiels dans la région.

Emplacement du Centre et des Espaces de Ressources:

Le Centre et les deux Espaces de Ressources seront établis sur l'axe Kisangani – Yangambi – Isangi, dû au fait que 50% des établissements ETFP de la Tshopo se trouvent à Kisangani, 30% se situent sur l'axe Kisangani-Yahuma, (principalement des établissements agricoles) et que les 20% restant sont éparpillés sur 80% du territoire du District de la Tshopo.

Kisangani ► 1 Centre de Ressources pour les filières de la construction et de la maintenance, la bureautique/Informatique, et la coupe et couture

Yangambi► 1 Espace de Ressources pour les filières agricoles et agro-alimentaires

Isangi► 1 Espace de Ressources pour les filières de la construction (second œuvre)

Proposition de Mise en œuvre

- ► 2.1.1 Développer un contrat pour création CdR/EdR
- ► 2.1.2 Organiser le renforcement des capacités du comité de pilotage du CdR/EdR
- ► 2.1.3 Mettre en place un système de gestion du CdR/EdR et ses manuels de gestion
- ► 2.1.4 Sélectionner les établissements hôtes des CdR/EdR (au lancement du projet)
- ► 2.1.5 Organiser les audits et confirmer la bonne gestion des CdR/EdR
- ► 2.1.6 Organiser le renforcement des capacités (lancé(s) par EDUT) du staff CdR/EdR
- ► 2.1.7 Définir et organiser l'offre de formation des CdR/EdR en y intégrant les dimensions transversales. Les filières / sections et modules de formation à fort potentiel d'attirer des filles et à fort potentiel d'insertion professionnelle seront privilégier.
- ► 2.1.8 Construire et réhabiliter les CdR/EdR avec leurs établissements hôtes
- ► 2.1.9 Équiper les CdR/EdR en fonction de l'offre de formation
- ► 2.1.10 CdR/EdR approvisionnés (stock de base de consommables)
- ► 2.1.11 Mettre en place les plans de maintenance des infrastructures et équipements des CdR, EdR et établissements ETFP affiliés
- ► 2.1.12 Organiser les réparations et entretiens des équipements des CdR/EdR et établissements ETFP affiliés
- ► 2.1.13 Organiser l'entretien des infrastructures des CdR/EdR
- ► 2.1.14 Organiser les frais de fonctionnement du CdR/EdR
- ► 2.1.15 Sélectionner et mettre en place les Ressources Humaines pour les CdR/EdR

Une attention particulière sera donnée à l'environnement pour toute construction et réhabilitation prévue. L'utilisation de matières premières durables et de produits et technologies locales pour la

[54]Appuyé par l'expert infrastructure de la représentation CTB à Kinshasa.

construction sera favorisée et inscrite dans les dossiers d'appels d'offre. Les plans de construction et de réhabilitation doivent intégrer les éléments suivants qui seront aussi pris en compte lors de l'évaluation des offres : Efficacité énergétique, récupération et gestion de l'eau, intégration et gestion des blocs sanitaires, ventilation naturelle, luminosité des espaces construits, santé et sécurité des utilisateurs, verdissement des abords et plantation de haies végétales.

A2.2 Appuyer les établissements ETFP affiliés afin qu'ils répondent aux exigences de qualité de gestion et d'organisation de formations pratiques

Cette activité a pour but d'appuyer les établissements affiliés au CdR/EdR afin qu'ils soient opérationnels pour dispenser des cours pratiques adaptés aux métiers enseignés, avec une attention particulière aux filles.

Proposition de Mise en œuvre

► 2.2.1 Sélectionner et affilier les établissements ETFP.

Le nombre de filles inscrites ou un plan genre de l'établissement doit être un critère de sélection.

► 2.2.2 Appuyer le développement d'outils de gestion des établissements scolaires et ses manuels de gestion

Les outils doivent prévoir des mesures claires sur l'amélioration de l'accès, de la rétention et de l'accompagnement à l'insertion professionnelle des filles.

► 2.2.3 Organiser le suivi (et l'audit) de la bonne gestion des établissements ETFP affiliés

► 2.2.4 Appuyer les établissements ETFP dans l'élaboration de leur offre de formation des ETFP

Sur base de l'étude « filles en ETFP », un offre plus équilibrée ou genre neutre doit être favorisé.

► 2.2.5 Établissements ETFP réhabilités (2eme cercle), incluant des blocs sanitaires pour les filles

► 2.2.6 Équiper ou remettre en état les équipements des établissements ETFP

► 2.2.7 Établissements ETFP approvisionnés (stock de base de consommables)

► 2.2.8 Établissements ETFP (3eme cercle) soutenus pour leur affiliation éventuelle aux CdR/EdR

La gestion quotidienne, la réhabilitation et la fourniture d'équipements aux ETFP respecteront des critères environnementaux définis au préalable : durabilité, facilité d'entretien, matériaux locaux, minimisation/valorisation/recyclage/traitement des déchets, moindre impact énergétique, économies d'eau, réduction du transport…

A2.3 Améliorer les formations des apprenants aux pratiques des métiers

Cette activité a pour but de garantir aux apprenants des établissements ETFP affiliés, qu'ils puissent bénéficier de cours pratiques adaptés (et productifs) au métier dans les CdR/EdR ou dans leurs établissements.

Proposition de Mise en œuvre

► 2.3.1 Définir les besoins en formations

► 2.3.2 Développer (ou adapter) et diffuser des modules-manuels techniques de formation

► 2.3.3 Organiser le renforcement des capacités des formateurs ETFP

- ► 2.3.4 Organiser l'accompagnement des formateurs ETFP dans leur pratique
- ► 2.3.5 Organiser des cours pratiques additionnelles pour les apprenants
- ► 2.3.6 Appuyer l'organisation des stages pratiques des apprenants
- ► 2.3.7 Appuyer la réalisation de projets productifs des apprenants (en remplacement des stages)
- ► 2.3.8 Mettre en place un fond pour le financement des formations des exclus/filles
- ► 2.3.9 Appuyer l'organisation des Jury d'examen pratique (qualification) pour l'ETFP dans CdR/EdR

L'analyse des besoins en formation étudiera les problématiques environnementales spécifiques aux métiers et au contexte socio-économique et écologique. Le cas échéant, les formations des formateurs et des apprenants incluront des modules spécifiques sur les questions environnementales adaptées aux métiers et filières choisies

A2.4 Tester et améliorer les mécanismes d'insertion socio-économiques des sortants

Cette activité a pour but d'appuyer le suivi et l'accompagnement des sortants des établissements ETFP dans leur insertion socio-économique.

Cette activité contient principalement des sous-activités pour améliorer les stages, prévoir un accompagnement des sortants à l'emploi, appuyer la création des activités de création de revenus, formation en entreprenariat, incubation, y compris l'accès au financement (e.a. micro-finance) et la certification.

Comme pour toute autre activité, une attention particulière sera donnée à l'aspect genre et à la situation des filles, afin de réaliser une meilleure insertion professionnelle, ce qui promouvra leur participation aux filières appuyées.

Proposition de Mise en œuvre

- ► 2.4.1 Appuyer les sortants pour qu'ils produisent dans l'unité familiale en les accompagnants et éventuellement en les équipant
- ► 2.4.2 Appuyer spécifiquement l'entrepreneuriat, surtout des jeunes filles lauréates
- ► 2.4.3 Mettre en place et appuyer des Incubateurs au sein des CdR-EdR (pour artisans ou sortants sur sélection)
- ► 2.4.4 Appuyer la création de mécanismes permettant d'observer l'emploi au sein du CdR
- ► 2.4.5 Organiser le renforcement des capacités des sortants-lauréats
- ► 2.4.6 Organiser l'accompagnement des sortants

3.4.2 Conseils et méthodologie pour la mise en œuvre des activités (voir également annexe 1)

3.4.2.1 Activités clés au début du projet [55]

La direction du projet doit élaborer et faire approuver par la SMCL les points suivants

- (la méthodologie des et) les études de ligne de base
- L'équipe de projet est responsable pour l'exécution des études de ligne de base et pour le suivi des indicateurs. Il est recommandé que l'équipe de projet exécute les études à travers (en renforçant les capacités) des instances qui ont cette tâche dans leurs attribution. Des moyens sont à disposition pour des consultances éventuelles.
- l'établissement du système de suivi du projet et suivi du secteur ETFP au niveau de la province (voir proposition dans l'activité 1.2).

Activité	Objectif	Éléments	Valeur de base	Valeur cible	Responsable	Périodicité
Étude de ligne de base	Définir les valeurs de base Alimenter la stratégie de mise en œuvre	Nombre total des apprenants dans l'ETFP	Env 9500	NA	Équipe projet	Démarrage + une fois par année
		Sortants à l'emploi	Env 45%	NA		Idem
		Besoins en main d'œuvre	80/an dans le secteur formel	NA		Démarrage + chaque 2 an
		Étude analyse gouvernance établissements ETFP				Démarrage + audits affiliation
		Fonctionnement des services déconcentrés				Démarrage + MTR / FE
		Performance ETFP (drop out, rétention, réussite, …)	9000 apprenants Réussite exetat : 60%H, 40%F	Réussite : 70%		Démarrage + 1Xan
		Degré satisfaction auprès les maîtres de stage	NA	85%		Démarrage + 1Xan
		Degré satisfaction auprès les apprenants	67% bonne	À définir		Démarrage + 1x an
		Proportion filles	25%	30%		Démarrage + 1xan
		Investissement provincial ETFP	Non connu	Voir contribution partenaire dans le DTF		Démarrage + MTR et FE
Suivi des indicateurs de	Mesurer + alimenter la stratégie de	Voir cadre logique	Voir cadre logique	Voir cadre logique	Équipe de projet	1xan

[55] Voir les annexes pour une liste d'activités plus détaillée.

l'interventio n	l'intervention					
Audit des établisseme nts	« conformité » affi liation suivi des indicateurs projet	Voir DTF + manuel d'affiliation	À déterminer		Équipe de projet (experts gestion d'établissements ETFP)	Au début de 'affiliation + chaque 2 ans
Étude genre / filles en ETFP	Alimenter la stratégie genre ETFP/Insertion	Analyse (des obstacles et success stories) de l'accès, rétention et insertion professionnelle des filles en ETFP	À déterminer	à définir	Equipe projet + consultance	Démarrage
Étude filières vertes	Alimenter la stratégie de mise en œuvre + définir les secteurs prometteurs		À déterminer	À définir	Equipe projet + consultance	Démarrage

- Les négociations avec les établissements hôte CdR/EdR et une analyse organisationnelle des établissements hôte
- Le développement d'un contrat de gestion pour les CdR et les EdR avec les institutions hôte et les responsables politiques (ministre provincial EPSP)
- La préparation des appels d'offres pour la construction, réhabilitation et équipement des CdR/EdR
- Le recrutement du personnel national
- une proposition de manuel de procédure et manuel d'appui diversifié pour les centres affiliés
- le lancement des appels à candidature aux centres candidats à l'affiliation
- planification détaillée des marchés publics
- une proposition sur l'appui attendu de l'UCAG
- une proposition pour les termes de références des structures de concertation et de coordination
- le développement d'un système pour l'orientation et la sélection d'élèves et de mobilisation de bourses pour des enfants défavorisés (focus filles).

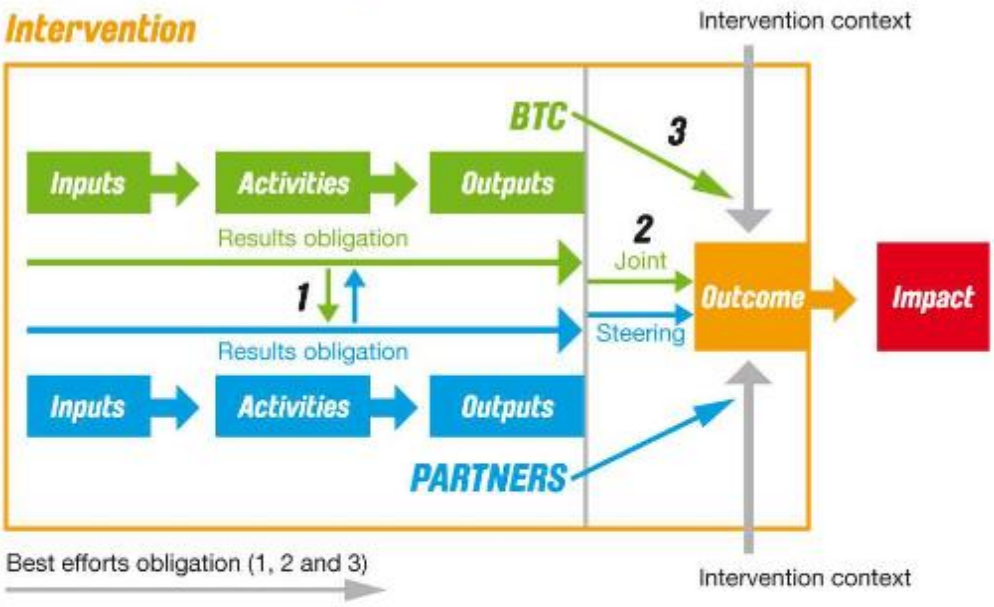
3.5 Indicateurs et sources de vérification

3.5.1 Indicateurs au niveau de l'objectif global et de l'objectif spécifique

Sur base du cadre logique, le système de suivi sera développé et validé suivant les résultats du Baseline, et approuvés en SMCL. Tout indicateur sera désagrégé par sexe ! Pour certaines valeurs de base, une étude de ligne de base au début de l'intervention doit confirmer les estimations des valeurs cibles.

Les indicateurs ont été formulés sur base des directives générales de la CTB en matière de monitoring et de revue des résultats (MORE RESULTS) (cfr encadré). L'outcome correspond à l'OS.

Responsabilités de la CTB et du partenaire dans le cadre de résultats



Les interventions mises en œuvre par la CTB et les partenaires suivent le cadre de résultats présenté ci-dessus. Jusqu'à l'étape de l'output, le partenaire et la CTB sont responsables, l'un autant que l'autre, de l'atteinte du résultat. Les parties se considèrent comme étant mutuellement responsables de la réalisation de l'output. Il s'agit d'une responsabilité mutuelle.

Le lien entre l'output et l'outcome relève de la responsabilité des deux parties à la fois. Toutes deux sont responsables jusqu'à l'outcome. Il s'agit d'une responsabilité conjointe.

	Logique d'intervention	Indicateurs	Valeurs de base	Valeurs cibles	Sources de vérification
OG	Objectif global : À Kisangani et dans le district de la Tshopo, une offre de formation technique et professionnelle, tant formelle que non-formelle, répondant aux perspectives d'emploi et d'auto emploi de la région, permet à un nombre croissant de jeunes gens et jeunes filles de trouver ou de créer un emploi durable après avoir fini cette formation.	Augmentation du nombre de sortants (h/f) qui sont à l'emploi[56] six mois après graduation. Évolution du nombre d'élèves ETFP	45% Env 9500	NA NA	Tracer studies (voir baseline / à désagréger en termes de genre) Promoscolaire Statistiques SIGE
OS	Objectif spécifique : Dans un cadre institutionnel (provincial) et organisationnel (établissements) amélioré, les apprenants	• Augmentation du taux de satisfaction des compétences et des capacités techniques des stagiaires (H/F) auprès les maîtres de stages	• À déterminer	• Taux de satisfaction : estimation : de 65% la troisième année de à 85 % la dernière année)	• Enquête

[56] L'emploi est ici entendu comme une activité économique rémunérée en lien avec la filière d'expertise du sortant pour le compte d'un employeur ou pour son propre compte, que ce soit dans le secteur formel ou informel.

	des filières appuyées sur l'axe Kisangani - Yangambi - Isangi, dont une plus grande proportion de filles, réussissent une formation technique de qualité pertinente, incluant les cours pratiques, les stages et l'accompagnement à l'insertion professionnelle.	• Augmentation du taux de réussite[57] des apprenants (H/F) des tests au CdR/EdR. • Degré de satisfaction de la qualité de la formation auprès les apprenants • Augmentation de la proportion de filles parmi les finalistes certifiés par le CdR/EdR • Les investissements provinciaux (public et privé) dans l'ETFP ont augmentés. • Augmentation de la rétention et des inscriptions parmi les établissements affiliés[58]	• À déterminer ; EXETAT : 50% en moyenne (60%h 40%f) • Satisfaction apprenants : 67% • Proportion actuelle de filles : 25% • NC (pas budgétisé) • À déterminer	• Taux de réussite : estimation 800 finalistes du 6ième par année: la troisième année de 50% à 70 % la dernière année • Satisfaction élèves: 80% • Proportion de filles : estimation de 25% la troisième année à 30%[59] • Voir contribution prévue dans SA • A définir	• Les dossiers des lauréats dans les établissements ETFP affiliés et du CdR/EdR. • Les dossiers individuels des cellules d'insertion professionnelle • Baseline et suivi satisfaction élèves • Rapport annuel des statistiques réalisé par le CdR/Ministère/Divisions provinciales et sous provinciales. • Dépenses provinciales ETFP (budget actuellement non-séparé du budget enseignement secondaire) • Baseline et suivi rétention

[57] Tant que l'exetat n'est pas modernisé, peu de changement au niveau de réussite à l'EXETAT est attendu (l'EXETAT ne mesure pas toujours les compétences techniques cherchées)

[58] À cause d'une amélioration de la gestion des établissements !

[59] Explication : principalement à réaliser à travers la filière agricole : de 20 finalistes certifiés à 50 finalistes filles certifiées): hypothèse : capacité d'accueil améliorée et amélioration de rétention des filles dans les filières agricoles).

					• Enquête qualitative auprès les sortants (most significant change) trois fois (baseline – 2y – 4Y) sur la durée du projet axée sur la perception des sortants de leur employabilité.

3.5.2 Indicateurs au niveau des 2 Résultats

Logique d'intervention	Indicateurs	Sources de vérification
Résultat 1: Le pilotage, la gouvernance et la gestion du secteur ETFP au niveau macro (politique provinciale), meso (administration) et micro (établissements) sont améliorés, basés sur un système de suivi et d'évaluation performant	Au terme de la 2ème année du Projet, 1 Plan provincial ETFP (intégrant l'insertion socioprofessionnelle et le genre et l'environnement) est disponible, mis en œuvre, suivi et mis à jour [critères de qualité : budgétisés et approuvés par les partenaires principaux, y compris les représentants du secteur privé et de la société civile, incluant des critères de qualité pour le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre du plan] [des indicateurs intermédiaires de progression peuvent être définis en SMCL ou lors d'un atelier à cet effet. Par exemple : (1) Au terme de la 1ere année le plan provincial est écrit ; (2) Au terme des 18 premiers mois, un plan de mise en œuvre est appliqué (3) Au terme de la 2eme année, le plan est ajusté …]	Le plan provincial ETFP, insertion professionnelle et genre Rapport de suivi du plan Réunions des comités de concertation
	Amélioration dans la mise en œuvre des mandats du personnel des services déconcentrés	Analyse fonctionnel avant MTR et avant FE
	A la fin du projet, tout établissement affilié dispose d'un conseil de gestion, d'un comité des parents et d'un comité d'élèves, aussi bien d'un UFE opérationnel	Audits affiliation
	Les établissements affiliés démontrent une amélioration dans la gestion	Audits
	À partir de la 2ème année, 1 concertation annuelle des interventions en ETFP est organisée afin de décider des actions à mettre en œuvre pour les points essentiels de la stratégie. [critères de qualité : tous les documents des interventions doivent être prévus : tableau de bord des indicateurs, journal des leçons apprises, …] [suggestion d'indicateurs de progression : (1) Au terme des 6 premiers mois, les indicateurs, leurs méthodes de mesures,	Rapport de la concertation avec les grandes lignes directrices, ou les décisions, discussion sur les actions à mettre en œuvre

	les critères de qualité sont définit pour le projet et en relation avec ceux du secteur ainsi que le journal des leçons apprises (2) Au terme de la 1ere année, les premières mesures sont réalisées (baseline) et le journal des leçons apprises est maintenu à jour (3) Au terme de 18 mois un tableau de bord de suivi des indicateurs est effectif …]	
Résultat 2 Les apprenants sont formés et les sortants sont accompagnés (avec l'appui du secteur socio-économique) pour leur insertion professionnelle à travers les CdR/EdR et les établissements ETFP affiliés.	Le CdR et les 2EdR sont opérationnels	Audits qualité et financier des CdR/EdR Rapports des différents services des CdR/EdR
	Au terme du projet (et au-delà), tous les établissements affiliés au CdR/EdR, depuis au moins 2 ans, dispensent des cours pratiques adaptés aux métiers enseignés. [critères de qualité : les établissements biens gérés et entretenus avec des cours pratiques effectivement dispensés] [Proposition d'Indicateurs de progression : (1) Au terme de la 2eme année, les établissements du 1er cercle sont adaptés et dispensent des cours pratiques ; (2) Au terme de la 3eme année, les premiers établissements ETFP affiliés (depuis au moins 2 ans), sont adaptés et dispensent des cours pratiques, …]	Rapports de visites réalisés par le CdR / Ministère / Divisions provinciales et sous provinciales.
	Évolution du nombre d'apprenants des établissements ETFP affiliés qui bénéficient de cours pratiques adaptés (et productifs) au métier dans les CdR/EdR ou dans leurs établissements, et bénéficient d'un stage. [critères de qualité : définir le nombre d'heures minimale reçu dans les établissements ETFP cumulées avec les heures CdR/EdR ; analyse globale et détaillée filles-garçons] [sur base du recensement des apprenants dans les établissements ETFP, définir des marches de progression du pourcentage d'apprenants qui bénéficient de cours pratiques, Ces indicateurs doivent être suivi individuellement pour chaque établissement ETFP affilié et ensuite cumulés pour répondre à l'indicateur de performance …]	Rapport annuel des statistiques réalisé par le CdR / Ministère / Divisions provinciales et sous provinciales.
	• Nombre d'apprenants et de sortants (H/F) accompagnés individuellement dans l'insertion professionnelle (estimé à 800 élèves par année) [critères de qualité : définir ces qui fait qu'un sortant est dit suivi ; sur cette base il faudra les comptabiliser…] [pour les indicateurs de progression, il faudra bien entendu faire un relevé individuel par établissement ETFP affilié, et définir des marge à attendre année par année … ; le cumul de ces valeurs, sous forme de pourcentage, permettra de compléter cet indicateur de résultat]	Les dossiers des lauréats dans les établissements ETFP affiliés et rapport CdR/EdR équipe insertion professionnelle. Rapport annuel des statistiques réalisé par le CdR/Ministère/Divisions.

Remarque : Il sera certainement nécessaire, et ce dès la baseline, de définir des indicateurs de type « marqueurs de progression » qui eux sont plutôt liés à des outputs et donc au niveau des activités ou sous-activités.

3.6 Acteurs intervenant dans la mise en œuvre

	Acteur	Rôle	Lien avec le projet
1	Gouvernement provincial (cfr composition SMCL)	Autorité nationale et partenaire institutionnel du projet Préside la SMCL Sera représenté au comité de pilotage du Centre de Ressources	Prend les décisions politiques et stratégiques
2	Secteur économique Organisations entrepreneuriales et syndicales Entreprises formelles Economie informelle Entreprises agricoles (entreprises familiales)	Le « client » principal du projet et des prestations des écoles et centres ETFP 3 types d'acteurs : Les organisations entrepreneuriales et syndicales : FEC, Association des femmes entrepreneurs (membre de la FEC), COPEMECO ?, UNTC ? Les entreprises formelles : industrielles, commerciales, transport et construction Les entreprises de l'économie informelle	Participation à : • la supervision du projet, du Centre de Ressources • la gestion du CdR-EdR (FEC, AFE) • la Plateforme de concertation au niveau provincial • les Plateformes de concertation au niveau local (Kisangani, Yangambi, Isangi) Participation à la formulation de la stratégie formation-emploi

3.7 Analyse des risques

3.7.1 Risques liés à la mise en œuvre

3.7.1.1 Risques au niveau de l´objectif global

	Risques	Probabilité	Impact	Actions de mitigation et de suivi
1	Diminution de la croissance économique	Modérée	Elevé	• Suivi par les études des besoins et à travers les structures de concertation avec les acteurs économiques
2	Manque d'opportunités d'emploi et de génération d'activités professionnelles	Elevée	Elevé	• Promotion de l'entreprenariat • Collaboration avec le secteur socio-économique
3	Climat des affaires peu stimulant	Elevée	Elevé	• Collaboration avec les responsables provinciaux • Concertation avec différents intervenants

3.7.1.2 Risques au niveau de l'objectif spécifique

1	Manque de partenariat avec le secteur privé	Modérée	Élevé	• Appui aux structures de concertation • Appui à la mise en partenariat du secteur privé dans la gestion et la stratégie du secteur ETFP
2	Manque de places de stages	Élevé	Elevé	• Ouverture de stages dans le secteur informel • Redynamisation des UFE dans les établissements ETFP • Travail de concertation avec le secteur privé • Expertise insertion socioprofessionnelle dans le projet • Concertation avec des acteurs qui travaillent plus en particulier sur ce thème (ILO)
3	Situation sécuritaire préoccupante, transport aérien non sécurisé	Elevée	Modéré	• Le projet n'a pas d'influence sur ces points !

4	Engagements du partenaire congolais non respectés	Modérée	Elevé	• La Convention spécifique doit prévoir les conditions absolument nécessaires voir 4.2.2 et 4.3.2 • La volonté politique du gouvernement provincial, soulignée par le programme du gouvernement provincial de février 2013, est une bonne base. La préoccupation pour la bonne gouvernance est inscrite dans ce programme. Des contacts fréquents entre la CTB et le gouvernement provincial par l'intermédiaire de Mme la ministre de l'EPSP auront lieu pour garder le niveau d'intérêt et d'appui • Rôle du COMPAR • Suivi par l'UCAG • Responsabilité de la SMCL
5	Durabilité de l'approche non garantie	Élevé	élevé	• Mise en réseau des partenaires ETFP • Développement de plans provinciaux ETFP et insertion professionnelle budgétisés • Engagements du partenaire dans la CS voir 4.2.2 et 4.3.2 • Recherche de modèles de financement • Développement de la contractualisation de l'ensemble CdR-EdR. • Appui institutionnel et développement des capacités au niveau provincial et local (les services compétents décentralisés et déconcentrés) • Approche d'économie d'échelle
6	Faible prise en compte du genre de façon transversale	Modérée	Modéré	• La participation, le ciblage et la responsabilité des femmes sont prises en compte dans les activités • Une formation en matière du genre pour toute l'équipe du personnel et des proches collaborateurs • Des actions spécifiques pour les filles et femmes sortantes de la formation, par des équipes de femmes professionnelles qui assument l'accompagnement et l'(in)formation à l'entreprenariat.

3.7.1.3 Risques au niveau du résultat 1 : Le pilotage, la gouvernance et la gestion du secteur ETFP au niveau macro (politique provinciale), meso (administration) et micro (établissements) sont améliorés, basés sur un système de suivi et d'évaluation performant

	Risque au niveau du Résultat 1	Probabilité	Impact	Actions de mitigation
1	Manque de confiance du secteur économique et des investisseurs potentiels dans les capacités du gouvernement provincial et de l'administration publique	Modérée	Elevé	• Communication fréquente sur initiative de la DGD et la CTB • Réunions séparées et conjointes pour fédérer les acteurs • Expliciter clairement que le projet appuie l'action autonome des partenaires (et pas dans le sens opposé !)
2	Manque de budget pour la mise en œuvre du plan provincial	Élevé	Modéré	• Inclusion dans la feuille de route pour la gouvernance provinciale de l'ETFP • SMCL • Voir PIE • Recherche de pistes de cofinancement du secteur ETFP par le secteur privé (bien que les opportunités soient limitées)
3	Manque de mise en pratique des compétences acquises dans les activités de renforcement des capacités	Modérée	Elevé	• Coaching et accompagnement continu par le projet (ATN et ATI) • Proximité de l'action (dont aussi l'emplacement de l'équipe de projet)

3.7.1.4 Risques au niveau du résultat 2 : Les apprenants sont formés et les sortants sont accompagnés (avec l'appui du secteur socio-économique) pour leur insertion professionnelle à travers les CdR/EdR et les établissements ETFP affiliés

Ligne d'action 1 : mise en place et adaptation du CdR-EdR et gestion établissements ETFP

	Risques au niveau du Résultat 2	Probabilité	Impact	Actions de mitigation
1	Détournement des fonds de fonctionnement des EdR et CdR par les partenaires institutionnels ou par l'institution hôte	faible	Elevé	• Elaboration de contrat de gestion et contractualisation tripartite (CTB, province, institution) • Composition du comité de gestion du CdR/EdR • Concept d'appui aux centres affiliés • Gestion régie des moyens financiers

2	Manque de personnel qualifié et compétent	Modérée	Elevé	• Niveau du salaire prévu • Budget de formation pour le staff national • Possibilité de jumelage et d'appui international

Ligne d'action 2 : Actions d'appui à la formation à la pratique des métiers

	Risques au niveau du Résultat 2	Probabilité	Impact	Actions de mitigation
1	Absence de motivation réaliste des élèves et donc d'abandon durant les études, les formations	Faible	Modéré	• Des activités d'orientation avant le choix du type d'enseignement ou de formation
2	Affaiblissement des établissements autour des EdR	Faible	Modérée	• Concept d'appui aux établissements affiliés • Concept d'appui concentrique

Ligne d'action 3 : Actions d'appui à l'insertion professionnelle et à l'entrepreneuriat

	RISQUES au niveau du Résultat 2	Probabilité	Impact	Actions de mitigation
1	Les UFE dans les écoles ne sont pas opérationnelles	Elevée	Elevé	• Expertise insertion socioprofessionnelle pour la redynamisation de l'approche • Expertise en gestion d'école et centres de formation • Audit des centres affiliés
2	Le secteur privé n'engage pas les A2	Elevée	Modérée	• Accompagnement des sortants • Augmentation des savoirs pratiques des élèves A2 • Sensibilisation auprès les entreprises • Application de la convention du partenariat entreprise – école • Formation et accompagnement à l'entreprenariat • Système de stage

3.7.2 Risques liés à la gestion de l'intervention

	Risques	Probabilité	Impact	Actions de mitigation
1	Lenteur des processus de marché publics	Modérée	Modérée	• appui de l'UCAG • équipe provinciale
3	Manque de responsabilisation	Modérée	Modéré	• Validation concertée et analyse participative

	des partenaires			des risques sur les sites d'interventions, les modalités d'action et la coresponsabilité • Approche innovatrice de l'intervention • Transparence dans la mise en œuvre, associer les partenaires provinciaux aux différents niveaux, dans les modalités et la planification des activités afin d'améliorer leur efficacité • Dispositif de concertation avec les autres intervenants spécialement les autres membres du gouvernement provincial (vice-gouverneur, ministre du plan, du budget et des investissements)
				•

3.7.3 Risques liés à la durabilité

Additionnellement aux risques liés à l'OS :

	Risques	Probabilité	Impact	Actions de mitigation
1	Recrutement d´un grand nombre de personnels par le projet qui ne seront plus là à la fin de l´intervention, ou plus motivés car manque de valorisation de la profession d'enseignant et gestionnaires	Faible	Modéré	• Nombre de recrutement projet restreint, pour une partie de l'expertise des contrats de services selon tâche spécifique sur termes de référence) • Approche prudente et flexible dans l'utilisation d'expertise nationale • Développement d'un système de financement du secteur Public-Privé • Garantie par le Gouvernement provincial de prendre en régie le CdR-EdR à partir de la phase de clôture du projet • Pistes à développer dans la feuille de route gouvernance ETFP • Appui technique pour la mise en œuvre de la feuille de route par EDUT
2	Pas de système d'amortissement des investissements.	élevé	élevé	• Intégration dans la feuille de route. • Renforcement des capacités sur le système d'amortissement.

4. RESSOURCES

4.1 Ressources financières

4.1.1 Contribution Belge

Les ressources financières disponibles pour le projet EDUT sont de 10 millions d'euros. Ce montant couvre les activités du projet ainsi que l'encadrement et le suivi assurés par la CTB.

La contribution belge sera allouée dans le cadre des plans annuels élaborés par la direction du programme et approuvés par la SMCL.

Les grandes catégories de financement sont les suivantes :

1) Construction et Réhabilitation de bâtiments pour les CdR-EdR (centre et espaces de ressources) et la réhabilitation d'établissements ETFP : ateliers, laboratoires, bureaux, salles de classe
2) Dotation en équipements : pour la partie transversale dotations en ordinateurs et panneaux solaires, pour la partie thématique des ensembles d'équipement pour les filières appuyées
3) Frais de fonctionnement dégressifs pour les CdR-EdR
4) Matière d'œuvre et pièces de rechange pour la remise en marche d'équipements avariés
5) Honoraires / salaires d'assistants techniques nationaux et internationaux et du personnel d'appui national.
6) Salaires du personnel d'appoint, contrats de durée déterminée (maximum pour la durée du projet)
7) Financement d'expertises nationales et internationales pour différentes études et consultances comme le suivi des réhabilitations et constructions, certaines formations, certaines activités d'insertion professionnelle, …
8) Sécurisation des sites et du personnel du projet
9) Frais de suivi et de conseil par les représentants de la coopération belge (Kinshasa, Bruxelles) et d'évaluation indépendante

Le budget est scindé en trois parties, soit i) résultats et activités ; ii) moyens généraux ; et iii) réserve budgétaire.

Le budget est étalé sur une période de 4 ½ ans.

4.1.2 Contribution Congolaise

La contribution financière congolaise correspondra à :

- le coût estimé du personnel mis à disposition, est de 340.000$ pour la durée du projet (remplaçants inclus).
- Prise en charge graduelle et progressive par la province des frais de fonctionnement (125.000$/année) de l'ensemble CdR-EdR à rata de 20% Année 2- 40% Année 3- 60% Année 4- 80% Année 5 et 100% par après. Total durée projet: 250.000$

Tableau 1: Budget

			BUDGET TOTAL	Mode d'exéc.	BUDGET TOTAL	%	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5
A			**Objectif spécifique (part) 1**		**7876500**	**79%**	**679000**	**2394200**	**2575700**	**1512700**	**714900**
A	*01*		*Le pilotage du secteur ETFP est mis en place et approprié par les acteurs*		*1705900*		*277700*	*554700*	*405200*	*313200*	*155100*
A	01	01	Organiser les comités de concertation afin d'assurer le pilotage et la mise en œuvre de la stratégie aux niveaux provincial et local		130000		11000	49000	44000	17000	9000
A	01	02	Renforcer le pilotage et la gouvernance du secteur	regie	210000		51500	80500	31000	31000	16000
A	01	03	Appuyer les acteurs participant au pilotage et à la gouvernance du secteur	regie	1365900		215200	425200	330200	265200	130100
A	*02*		*Les apprenants sont formés et les sortants sont accompagnés (avec l'appui du secteur socio-économique) pour leur insertion à travers les CdR*	regie	*6170600*	*0*	*401300*	*1839500*	*2170500*	*1199500*	*559800*
A	02	01	Etablir et rendre fonctionnel le Centre de Ressource et ses Espaces de ressources	regie	3726600		358800	1292000	1301500	530500	243800
A	02	02	Appuyer les établissements ETFP affiliés afin qu'ils répondent aux exigences de qualité de gestion et d'organisation de formations pratiques	regie	1330000	0	22500	352500	490000	340000	125000
A	03	03	Améliorer les formations des apprenants aux pratiques des métiers	regie	669000		5000	130000	239000	194000	101000
A	02	04	Tester et améliorer les mécanismes d'insertion socio-économiques des sortants	regie	445000		15000	65000	140000	135000	90000
X			**Réserve budgétaire (max 5%* total activités)**	regie	**456310**	**0**	**0**	**0**	**0**	**206310**	**250000**
X	*01*		*Réserve budgétaire*	regie	*456310*	*0*	*0*	*0*	*0*	*206310*	*250000*
X	01	02	Réserve budgétaire REGIE	regie	456310					206310	250000
Z			**Moyens généraux**	regie	**1667190**		**437398**	**330398**	**345398**	**289398**	**264598**
Z	*01*		*Frais de personnel*	regie	*797190*		*160398*	*160398*	*160398*	*160398*	*155598*
Z	01	01	Assistant technique PARTAGE	regie	450000		90000	90000	90000	90000	90000
Z	01	03	Equipe finance et administration PARTAGE	regie	225390		45078	45078	45078	45078	45078
Z	01	04	Equipe technique partagée	regie	30000		6000	6000	6000	6000	6000
Z	01	05	Autres frais de personnel	regie	91800		19320	19320	19320	19320	14520
Z	*02*		*Investissements*	regie	*295000*	*#DIV/0!*	*187000*	*50000*	*45000*	*9000*	*4000*
Z	02	01	Véhicules	regie	90000		90000	0	0	0	0
Z	02	02	Equipement bureau	regie	25000		15000	0	5000	5000	0
Z	02	03	Equipement IT	regie	55000		37000	5000	5000	4000	4000
Z	02	04	Loyer (temporaire) et loyer partagé PRODADET et Aménagements des bureau	regie	125000		45000	45000	35000	0	0
Z	*03*		*Frais de fonctionnement*	regie	*365000*		*80000*	*80000*	*80000*	*80000*	*45000*
Z	*04*		*Audit et Suivi et Evaluation*	regie	*210000*	*#DIV/0!*	*10000*	*40000*	*60000*	*40000*	*60000*
Z	04	01	Frais d'évaluation	regie	100000				50000		50000
Z	04	02	Audit	regie	60000			30000		30000	
Z	04	03	Backstopping	regie	50000		10000	10000	10000	10000	10000
TOTAL					**10000000**	**0.7877**	**1116398**	**2724598**	**2921098**	**2008408**	**1229498**

4.2 Ressources humaines

4.2.1 Contribution belge

Les ressources humaines du programme devraient être en adéquation avec l'importance du budget, la durée et les capacités des principaux partenaires dans le programme.

4.2.1.1 Principes

- L'utilisation du genre masculin ci-après couvre à la fois les femmes et les hommes. Les femmes sont particulièrement encouragées à présenter leur candidature et la sélection tiendra compte de **l'égalité des genres** au niveau des ressources humaines.
- L'**assistance technique** est un des moyens importants prévus par l'intervention pour accompagner les dynamiques de changement, la mise en place ou le renforcement des systèmes ainsi que le renforcement des capacités des différents partenaires clé d'EDUT. Ainsi l´assistance technique appuiera les différents acteurs congolais dans la mise en œuvre du projet, selon leurs rôles respectifs.
- Dans la mesure du possible, l´**assistance technique** est **mutualisée** avec les autres interventions appuyées par la coopération belgo-congolaise dans la province, afin de réduire les coûts et de favoriser les synergies.
- Les différents domaines d´intervention d'EDUT (réhabilitations, élaboration de modules de formation, suivi de gestion des écoles, fourniture et installation d'équipements, formations des personnels, appui à la concertation, liens avec le monde économique, mise sur pied d'initiatives de financement, gouvernance et « Empowerment » des femmes rurales), un cadre institutionnel provincial encore faible (tant en stratégies et politiques, qu´en présence et capacités des acteurs sur le terrain) et l´étendue de la zone d´intervention font qu´une **large gamme de compétences** et de profils techniques d´une part et un **nombre suffisant** de personnes, d´autre part seront nécessaires pour atteindre des résultats de qualité. De plus, des ressources humaines suffisantes doivent être mises en place pour assurer les tâches de planification, de suivi et de coordination des activités et de gestion administrative et financière au sein du programme.

- **Principe de flexibilité** : recrutement selon des besoins émergents (principe général)
    - Seulement une partie des ressources humaines nécessaires est prédéfinie.
    - La quantité, le contenu et les modalités d´une partie de l´assistance technique fournie par EDUT seront définis dans des protocoles d´accord avec les principaux partenaires qui seront négociés pendant la phase de lancement et approuvés par la SMCL. Ceci laissera la flexibilité nécessaire pour définir la meilleure modalité d´appui externe (à travers l´expertise nationale ou internationale ponctuelle, à travers des contrats cadre avec des prestataires de services ou ONG locales, à travers un ATN permanent, à travers la consultance etc.) en fonction des besoins précis.
    - Une réserve budgétaire est prévue pour financer des postes de renforcement de l´équipe EDUT.
    - La direction du projet assurera que ces ressources sont en adéquation avec les besoins nécessaires pour l'atteinte des résultats. Elle soumettra sa proposition argumentée à la SMCL pour approbation.

4.2.1.2 Profils prévus

Plusieurs profils dans les domaines de la gestion, de la logistique, de l'administration financière et du personnel d'appui seront partagés avec PRODADET. Ces ressources, mentionnées ainsi dans le texte et dans le budget, seront financées, sauf indication contraire, au prorata des budgets des trois programmes selon une clé 75/25 (respectivement PRODADET/EDUT).

A noter, qu'au-delà et en dehors du niveau des ressources humaines, une synergie opérationnelle sera mise en place entre les projets appuyés par la Coopération Belge dans le district de la Tshopo, en Province Orientale, et plus spécifiquement entre EDUT et PRODADET.

- ***Equipe de gestion et de coordination Provinciale (25% EDUT):***

Un **Assistant Technique International (ATI) Coordinateur Provincial de programmes**, basé à Kisangani, s'occupera de la coordination, mise en cohérence et du monitoring des programmes PRODADET et EDUT ainsi que du suivi des dispositifs d'évaluation et de rapportage mis en place par chacun d'eux. Il assurera par ailleurs, une tutelle hiérarchique directe sur les experts sectoriels ATI, responsables de volet. L'ATI Coordinateur provincial de programmes sera l'interface principale des programmes PRODADET et EDUT avec les partenaires provinciaux et la représentation CTB.

La création de ce poste au niveau provincial répond à la volonté de la partie belge de déplacer le centre de gravité de ses appuis au plus près des partenaires locaux, dans une optique d'efficience, de proximité et collaboration renforcée, mais également afin de porter un soin particulier à la cohérence et aux synergies entre les programmes déployés en province.

Cette fonction permettra également de faciliter la circulation de l'information, la priorisation et la communication au sein des programmes provinciaux, de planifier et d'arbitrer l'utilisation des ressources partagées entre les programmes, de veiller, en étroite collaboration avec le Responsable Administratif et Financier (RAFI), au respect du cadre défini par la CTB, et d'être un médiateur/facilitateur entre les différentes interventions mises en œuvre par la CTB dans la province. Il décharge ainsi les ATI de cette partie de leur travail, leur permettant de se concentrer sur les aspects techniques de leur fonction. Le profil et les tâches du coordinateur provincial sont décrits en annexe.

Une **équipe administrative et logistique** viendra en appui quotidien aux programmes PRODADET et EDUT. Elle sera également basée à Kisangani. Tout personnel de cette équipe aura un contrat CTB. Cette équipe opérera sous la supervision d'un Responsable Administratif et Financier International (RAFI).

Ce RAFI déchargera les ATI des volet sectoriels EDUT et PRODADET d'une grande partie de leur charge de travail liée aux procédures administratives et financières, afin de leur permettre de se concentrer en priorité sur leurs tâches d'assistance technique.

Le RAFI travaillera en étroite collaboration avec la cellule FINADMIN de l'UCAG.

Dans l'esprit de coordination de l'ensemble des trois programmes, toute cette équipe sera basée dans des locaux communs situés à Kisangani.

Le personnel financé par le projet EDUT est repris ci-dessous (pro rata de 25% d'un FTE à charge d'EDUT / 75% à charge de PRODADET) :

Fonctions	Personnes	Homme-mois
Coordonnateur Provincial (ATI)	1/4	15
RAFI	¼	15
Expert genre	¼	15
3 Financiers locaux	¼	45
Réceptionniste	¼	15
3 secrétaires	¼	45
Logisticien	¼	15
Magasinier	¼	15
3 chauffeurs	¼	45

- ***Équipe technique volet EDUT***

L'équipe technique chargée d'assurer directement la mise en œuvre du projet EDUT et l'atteinte des différents résultats, sera composée d'une part de la direction technique du projet et d'une équipe transversale d'appui technique basées à Kisangani et d'autre part des 3 équipes pour le Centre et les 2 Espaces de Ressources en des lieux différents (Kisangani, Yangambi et Isangi), afin d'être au plus près possible du terrain des opérations et des zones géographiques ciblées.

La base principale d'EDUT sera située à Kisangani sous la responsabilité technique de l'ATI chef du volet éducation-ETFP qui travaillera sous la coordination partagée pour la province.

L'Espace de Ressources EDUT à Yangambi travaillera en complémentarité avec le programme PRODADET volet agriculture et thèmes transversaux

Le projet recrutera ou engagera par détachement[60], en fonction de l'avancement du projet, les personnels suivants, pour assurer le fonctionnement des entités organiques du projet décrites en détail ci-dessous (voir les organigrammes).

Direction technique du projet

La direction technique du projet sera composée de 2 personnes basées dans les bureaux de la Division provinciale de l'EPSP (Province Orientale I = District de la Tshopo), à Kisangani.

- Un expert national, responsable national volet EDUT, (contrat EPSP), appartenant à la Division provinciale de l'éducation, Province éducationnelle Orientale I
- Un expert international en ETFP, responsable Volet EDUT, (contrat CTB), possédant une large expérience dans la gestion des projets d'enseignement et de formation technique et professionnelle et d'insertion sur le marché du travail.

Fonctions	Personnes	Homme-mois

[60] Les deux types de statut seront explicités dans le paragraphe suivant, 4.2.1.3

ATI Renforcement ETFP, coresponsable international de la mise en œuvre générale du projet (Volet EDUT)	1	54
Coresponsable national (Volet EDUT)	1	54

Missions et attributions :

1) La gestion quotidienne du projet: coordonner et exécuter la mise en œuvre des activités du projet en vue de l'atteinte des résultats
2) La collaboration avec les institutions et services partenaires
3) La gestion du personnel
4) L'orientation stratégique
5) Le rapportage et le suivi
6) Le transfert des compétences aux partenaires congolais
7) Assurer la gestion administrative et logistique en lien avec l'équipe de Coordination Provinciale partagée avec PRODADET sous la coordination du Coordinateur Provincial

La direction sera appuyée par une équipe administrative et logistique

Fonctions	**Personnes**	**Homme-mois**
Secrétaire	1	54
Aide administrative	1	54
Sentinelle – entretien	2	54
Logisticien (principalement CDR)	1	48
Comptable (principalement CDR)	1	42

Et par une équipe technique pour tout le projet (au bureau du PROVED)

Fonctions	**Personnes**	**Homme-mois**
Expert gestion institutionnelle établissements ETFP (Gestion d'établissement de formation)	3	48
ATN Architecte	1	48

Et par une équipe technique basée dans le Centre de Ressources et les 2 Espaces de Ressources

Note : Les formateurs à engager peuvent être du staff permanent (sous contrat RDC avec une prime payé par la CTB), mais le projet peut également décider de recruter du personnel temporaire (sous forme de consultances de courte ou longue durée).

Fonctions	**Personnes**	**Homme-mois**
ATI - expert en insertion professionnelle et gestion CdR/EdR	1	48
Bibliothécaire-Bureautique (administration et comptabilité)	1	42

Secrétaire CdR et EdR	3	42
Maintenancier-mécanicien-électricien	1	45
Pédagogue (organisation des formations, recherche de documentation didactique)	1	48
Transformation agricole + chaine du transport alimentaire (Yangambi et Kisangani)	1	48
Production végétale (vivrières, industrielles, pérennes et maraichères)	1	48
Formateur Commercial-administration	1	48
Couture-modisme	1	48
Soudeur, tourneur et fer forgé	1	48
Menuisier ébéniste charpentier : 1 à Isangi et 1 à Kisangani)	2	48
Maçon, expérience en briques d'adobe, praticien du métier et non ingénieur. 1 à Isangi	1	48
Electricité et nouvelles technologies	1	48
Plombier	1	24
Entreprenariat	2	48
Assistant(e) insertion socioprofessionnelle	4	48
Total	25 FTE	

4.2.1.3 Options pour le statut du personnel : internalisation ou statut projet[61]

Tout le personnel (sauf le personnel international) de

- l'équipe Centre et Espaces de Ressources

doit être du personnel permanent, étant donné que leurs tâches continueront d'avoir une importance pour fédérer et faire converger le secteur ETFP, en assurant une dynamique d'interaction avec les entreprises et autres utilisateurs de la main d'œuvre formée.

La logique d'intervention exige que le Centre et les Espaces de Ressources restent opérationnels même après la clôture du projet

Pour l'équipe mise à disposition par le Gouvernement provincial, les modalités de recrutement et de rémunération sont basées sur les principes d'appropriation, de continuité et de durabilité. Ce personnel est contracté par le Gouvernement provincial et bénéficie mensuellement d'une prime selon les barèmes « Mbudi palier 1 »[62], l'octroi de celle-ci est conditionné par la délivrance des performances et des résultats clairement établis dans les contrats conformément à une gestion par objectifs. La prime est liée à la fonction exercée et non au grade administrativement reconnu.

[61]Ce paragraphe est entièrement identique au texte du DTF EduKat.

[62]On parle du « barème de Mbudi »: il s'agit de la grille de salaires pour la fonction publique de la République démocratique du Congo. Elle est fixée par le Ministère du Budget qui est aussi l'autorité de tutelle sur la fonction publique.

Les gestionnaires du projet veillent au traitement égal des femmes et des hommes en termes de gestion des ressources humaines. Ce principe n'empêche pas de prendre des actions positives (ou même des discriminations positives) comme des mesures temporaires, dans le but de promouvoir le recrutement des femmes, spécifiquement pour des postes où les femmes sont sous-représentées.

Pour la réalisation du statut du personnel contrat RDC, il faut que le choix du personnel se fasse selon les mêmes critères et avec la même rigueur que pour une procédure ouverte/externe. La CTB participe à la sélection et se réserve le droit d'objection. En accord avec sa stratégie gender mainstreaming, la CTB vise un équilibre dans la composition des équipes et favorisera une politique de recrutement en faveur des femmes.

La CTB veille à une égalité salariale entre les femmes et les hommes.

La durée du contrat sera déterminée, au maximum pour la durée du projet. Il n'y aura pas de paiement d'indemnités dans le cas d'une résiliation de contrat.

La CTB veille à une transparence complète dans l'attribution des indemnités de toute nature et assure une égalité de traitement des femmes et des hommes à cet égard.

La durée de la phase probatoire sera de 6 mois, sans distinction de sexe.

Le personnel, une fois recruté pour un poste spécifique, devra se loger à proximité du lieu d'affectation. Bien que l'intervention ne fait pas de distinction entre les femmes et les hommes, elle peut prendre des mesures d'actions positives ou même de discrimination positive dans le but de faciliter le logement des femmes (prévoir aussi un logement pour des jeunes enfants, primes supplémentaires ou autre mesure qui enlève les barrières que les femmes rencontrent quand elles veulent se rendre sur le marché d'emploi). Ces dispositions seront financées par l'intervention et mentionnées dans les avis de recrutement. Ces mesures seront valables pour toute la durée du contrat, mais seront omises une fois qu'un équilibre est atteint de manière durable.

L'autorité contractuelle du personnel est le Gouvernement provincial. Le personnel est mis à disposition du projet, c'est-à-dire que la codirection du projet établit le programme de travail et les échéances de production et de services. Elle fait aussi le suivi et évalue les prestations de ce personnel.

Au cas où le personnel proposé par le partenaire ne remplit pas les conditions liées au poste, ou au cas où aucun agent ne répond aux exigences, la codirection du projet procèdera à un recrutement externe et les candidats retenus seront reconnus par l'état congolais, ensuite mécanisés et puis payés.

Personnels de direction et d'encadrement :

Les profils du responsable national, du responsable international et de l'expert Assistant Technique International en Insertion professionnelle sont résumés ci-dessous. Un équilibre entre femmes et hommes dans la composition de l'équipe est fortement conseillé. Le recrutement des femmes est encouragé par la CTB et figure dans la politique Ressources Humaines de l'agence. Dans cette optique les candidats plus jeunes sont également recherchés.

Le responsable national (4,5 ans)

Il/elle sera un agent du niveau professionnel, appartenant au Ministère provincial de l'éducation ou à la division provinciale de l'éducation (Province éducationnelle Province Orientale I, Kisangani

La personne sera nommée par la Ministre provinciale de l'EPSP sur la base d'une short liste établi de manière conjointe (Ministère – CTB) à travers des tests de capacités.

La personne exercera sa fonction à temps plein pour le projet EDUT.

La personne agira de commun accord avec le coresponsable international.

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

Le responsable international expert en ETFP: Assistant technique international (4,5 ans)

Il/elle sera un expert international de haut niveau, possédant une large expérience et expertise dans le secteur ETFP et dans la gestion des projets d'enseignement et de formation technique et professionnelle et d'insertion sur le marché du travail.

Il/elle aura une connaissance prouvée du domaine de la formation pratique.

Le responsable international sera recruté par l'Agence Belge de Coopération (CTB), avec l'agrément du Gouvernement congolais (moyennant une approbation technique du ministère provinciale de tutelle).

La personne exercera sa fonction à temps plein pour le projet EDUT.

La personne agira de commun accord avec le responsable national pour les questions techniques et stratégiques.

Le responsable international apporte son expertise technique à l'ensemble de la mise en œuvre et du suivi des activités, appuie la collaboration avec les services partenaires et transfère ses propres connaissances vers le responsable nationale.

Le responsable international est le responsable final vis-à-vis de la CTB pour la gestion administrative et financière du projet EDUT.

L'expert international en insertion professionnelle des sortants sur le marché de l'emploi et de gestion de centre ETFP: Assistant technique international (4 ans)

Pour tenir compte de l'importance de l'adéquation formation-emploi, cruciale pour ce projet, un expert Assistant technique international (f/h) sera recruté pour toute la durée du projet, à partir de la 2ème année d'exécution.

L'expert aura une expérience professionnelle prouvée dans le domaine de l'accompagnement à l'insertion professionnelle et la création d'entreprises, et de gestion d'institutions de formation professionnelle et/ou technique.

Cet expert sera recruté par l'Agence Belge de Coopération (CTB), avec l'agrément du Gouvernement congolais (moyennant une approbation technique du ministère provinciale de tutelle).

L'expert exercera sa fonction à temps plein et il agira sous la direction conjointe du projet EDUT, sous l'autorité hiérarchique du responsable international.

L'expert fonctionnera en étroite collaboration avec le gestionnaire national CdR, et le coachera afin de pérenniser les appuis du projet (transfert de compétences). Les responsabilités de cet expert seront transmises au gestionnaire national CdR à partir de la 3ème année d'exécution du projet, afin que ce dernier puisse par la suite prendre le relais.

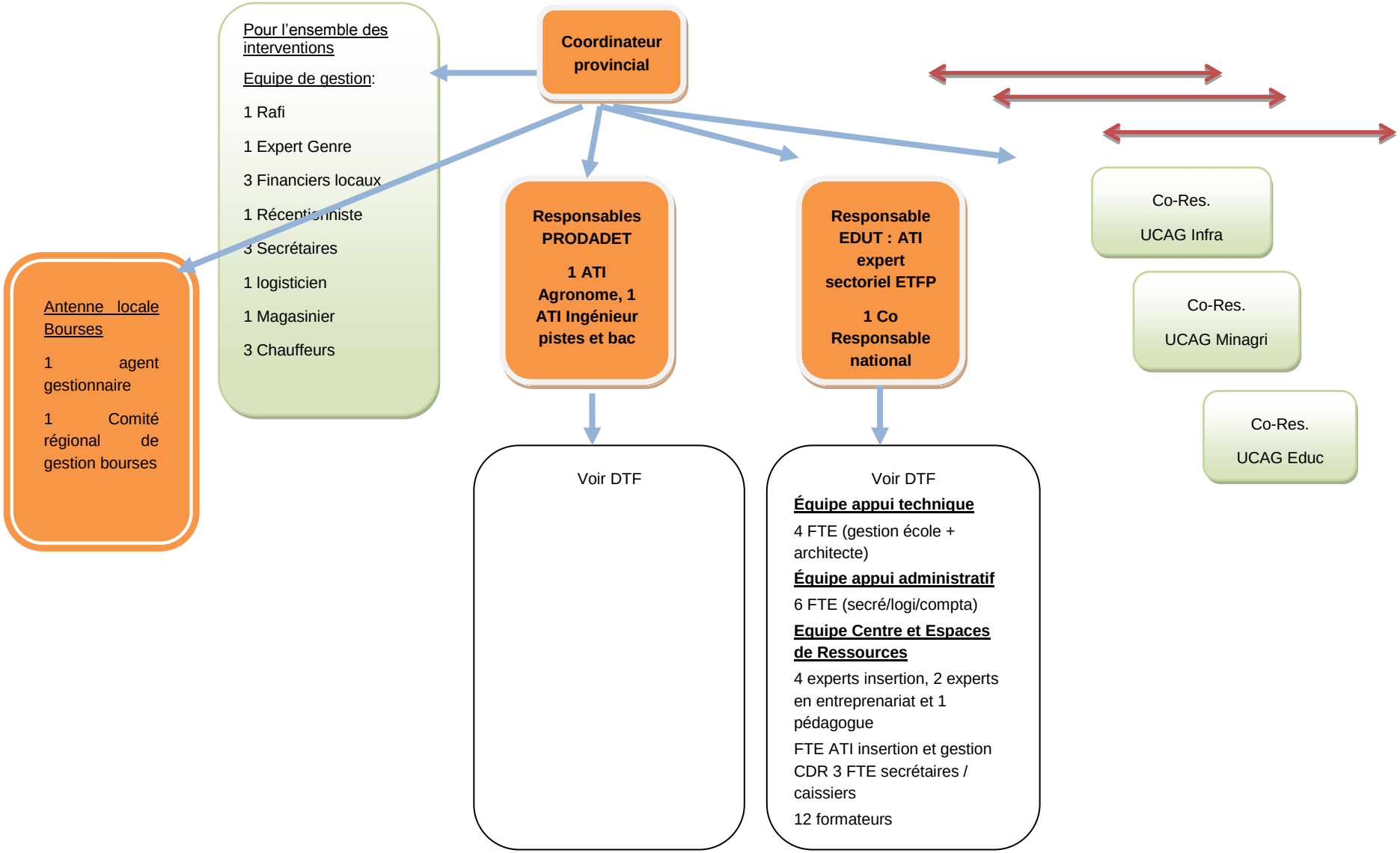
4.2.2 Contribution congolaise

Il s'agit principalement du personnel mis à la disposition d'EDUT par l'EPSP provincial (inspecteurs, gestionnaires de dossiers administratifs, personnels des écoles et centres de formations, …). Le Gouvernement provincial de la province Orientale (représenté par le ministère de l'EPSP provincial)

mettra - entre autres - à disposition un responsable national, contrepartie et partenaire de l'expert technique international responsable

- Les cadres organiques des bureaux de gestionnaires doivent être pleinement remplis en correspondance avec les compétences exigées.
- Le corps des inspecteurs doit être élargi par des inspecteurs techniquement qualifiés et ce pour toutes les filières appuyées.
- Le personnel (sauf ATI et équipe admin/log) mis à disposition, sera mécanisé et payé par l'état congolais.
- Le personnel (sauf ATI et équipe admin/log) recruté en externe (si pas disponible au sein de l'administration actuelle) aura alors un contrat d'état, mécanisé et sera mis à disposition du projet. Dans un premier temps, il sera payé par le projet pour une durée max de 2 ans et sera ensuite payé par l'état congolais au plus tard 2 ans après leur recrutement.

Organigramme général des ressources EDUT/PRODADET



4.3 Ressources matérielles

4.3.1 Contribution belge

Au niveau des investissements EDUT prévoit :

1) La réhabilitation/location de bureaux et son mobilier. La partie congolaise pourra mettre à disposition de la coordination commune des programmes des locaux situés à Kisangani (Ministère provincial en charge de l'EPSP / Division provinciale EPSP Province Orientale I).
2) Ceux-ci pourront faire l'objet d'une réhabilitation à frais partagés entre l'intervention PRODADET et EDUT, pour autant que les différentes parties conviennent de leur adéquation par rapport aux objectifs des programmes. Le bâtiment restera la propriété de l'état congolais.
3) Une réhabilitation des bureaux de la Division provinciale de l'EPSP ainsi que des salles de pratiques professionnelles dans les 3 établissements hébergeant le Centre et les Espaces de Ressources.
4) Du matériel roulant : voitures, moto, éventuellement bateau en partage avec PRODADET.
5) Un stock de pièces détachées, de carburant et de lubrifiants pour les entretiens courants du matériel roulant (motos, voitures, bateau).
6) Des équipements de bureau, du matériel informatique ainsi que des dispositifs de communication satellitaires et de fourniture d'énergie (groupes électrogènes et panneaux solaires).

Note :

Pour les frais de fonctionnement, il est prévu des ressources pour :

1) Le fonctionnement et l'entretien des véhicules.
2) Les fournitures et les frais courants dans les bureaux.
3) Le gardiennage des différents bureaux.
4) L'organisation des SMCL, des audits et des évaluations.

4.4 Contribution congolaise

La contribution congolaise correspondra à :

- Mise à disposition des terrains et/ou des bâtiments pour le Centre et les Espaces de Ressources (à Yangambi, Isangi et Kisangani) et des bureaux pour l'équipe projet (dans les bureaux de la division provinciale EPSP), d'un bureau à Kisangani auprès du centre de ressources
- Mise sous contrat de l'ensemble Centre et Espaces de Ressources

5. MODALITÉS D'EXÉCUTION

Les systèmes de gestion appliqués au Projet sont ceux de la CTB.

Quant au mode de partage des responsabilités, les principes de départ qui ont orienté les dispositions dans les différents domaines sont les suivants:

1) Plus de coresponsabilité, sans néanmoins aller vers une cogestion financière et administrative
2) Plus de conformité à la décentralisation
3) Bonne utilisation des fonds publics belges

Le Projet sera mis en œuvre selon le mode « régie belge », c'est-à-dire la CTB est responsable pour l'application du système, avec une responsabilité nationale plus accrue dans la mise en œuvre opérationnelle.

Les modalités d'exécution, définies sur la base du PIC et de l'analyse des risques, et selon les principes de responsabilisation des partenaires, d'harmonisation et d'alignement, couvriront :

1) Les responsabilités en termes de prise de décision (technique, administrative et financière)
2) Les canaux de déboursement financiers
3) Les procédures liées aux marchés publics (y compris les seuils de responsabilité)
4) Les procédures de rapportage administratif, comptable et financier
5) Les procédures de suivi et d'évaluation dans le cadre de la structure mixte de concertation locale
6) La composition et les attributions des structures de suivi et d'exécution si applicable

5.1 Cadre légal et responsabilités administratives

Le projet fait partie de la coopération bilatérale directe entre le Royaume de Belgique et la République Démocratique du Congo (RDC). Il a été clairement inscrit dans le Programme Indicatif de Coopération (PIC) 2010-2013, convenu entre les deux partenaires. Ce PIC réoriente la coopération directe vers les provinces et territoires à l'intérieur du pays, dans 3 secteurs prioritaires l'Agriculture, le Désenclavement rural (Pistes et Bacs) et l'Enseignement technique et la formation professionnelle (ETFP).

L'autorité politique engageant le Gouvernement congolais vis-à-vis de la Belgique est le Ministère national ayant dans ses attributions la coopération internationale.

Le cadre légal est fixé par la Convention Spécifique relative au "projet d'appui à l'enseignement technique et professionnelle et à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes à Kisangani et dans le District de la Tshopo » (projet EDUT), à signer entre le Royaume de Belgique et la République Démocratique du Congo à l'issue du processus de formulation du programme.

Le présent Dossier Technique et Financier sera annexé à la Convention Spécifique précitée.

Toutefois, l'autorité technique de tutelle pour le projet est le Gouvernement de la province Orientale. Il est représenté dans la coresponsabilité de gestion du Projet par le Ministre provincial chargé de l'éducation.

5.2 Responsabilités techniques

Conformément aux procédures de la coopération belgo-congolaise en vigueur en République Démocratique du Congo, le programme sera mis en œuvre en régie par la CTB. Les responsabilités techniques sont partagées entre la CTB et le Ministère provincial de l'EPSP, en concertation avec l'ensemble des partenaires concernés.

5.3 Structures d'exécution et de suivi

5.3.1 Structure Mixte de Concertation Locale – SMCL

5.3.1.1 Rôle de la SMCL

La SMCL est l'instance de décision mixte mise en place pour assurer la supervision et la coordination.

5.3.1.2 Composition de la SMCL

Le Projet a son ancrage institutionnel au sein du Ministère provincial ayant en charge l'enseignement primaire, secondaire et professionnel (EPSP). La présidence de la SMCL revient au ministère provincial de l'EPSP.

Toutefois, au regard du nombre de ministères impliqués dans la réalisation de l'objectif, la vice-présidence de la structure de supervision revient au Ministère provincial du plan.

La participation des représentants du secteur privé de l'économie est essentielle pour l'atteinte des résultats et de l'objectif spécifique du projet. Cependant, il ne leur revient pas de décider des affectations budgétaires à allouer aux services étatiques. Ils ne sont pour cette raison pas membres de la SMCL, mais invités comme observateurs.

La composition de la SMCL est la suivante :

1) Ministère provincial de l'EPSP, président de la SMCL ;
2) Ministère provincial du plan; budget, portefeuille et investissements, vice-président de la SMCL
3) Ministère provincial ayant en charge le travail (ministère provincial de la fonction publique, travail et prévoyance sociale, mobilité et voies de communication)
4) Ministère provincial ayant en charge les affaires sociales (ministère provincial de la santé publique, affaires sociales, solidarité, famille, genre et enfant)
5) Ministère provincial ayant en charge la Jeunesse (ministère provincial de l'information, jeunesse, sports et loisirs, tourisme, nouvelle citoyenneté et relation avec l'Assemblée Provinciale)
6) Ministère provincial des finances, économie, industrie, commerce et entreprenariat
7) Ministère provincial ayant le genre sous sa tutelle
8) Le Représentant Résident de l'Agence Belge de Développement (CTB)
9) Le représentant du MEPSP (le coresponsable national UCAG EPSP)
10) Le Représentant de la FEC (observateur);

Le coordinateur provincial appuiera la direction technique EDUT dans la préparation des réunions de la SMCL et y participera en tant qu'observateur ainsi que le coresponsable international de l'UCAG.

Le Président de la SMCL (la Ministre provinciale en charge de l'EPSP) pourra inviter, en qualité d´observateur ou d´expert, toute personne susceptible d´apporter une contribution à l´intervention. Chaque ministre peut être accompagné d'un membre de son administration.

5.3.1.3 Compétences de la SMCL

Les compétences de la SMCL s'énumèrent comme ci-après :

1) Superviser l'exécution des engagements pris par les Parties ;
2) Apprécier l'état d'avancement du programme et de l'atteinte de ses résultats sur la base des rapports d'exécution du programme ;
3) Approuver les plans d'activités du programme ;

4) Approuver les ajustements et/ou les modifications éventuels des résultats intermédiaires tout en respectant l'objectif spécifique et l'enveloppe budgétaire attribués au programme et en veillant à la faisabilité de l'ensemble des actions ;
5) Faire des recommandations aux autorités des deux Parties dans le cadre de la mise en œuvre du programme et de l'atteinte de son objectif spécifique ;
6) Veiller à la bonne exécution du programme ;
7) Approuver le rapport final et superviser la clôture du programme

5.3.1.4 Fonctionnement de la SMCL

Les principes généraux du fonctionnement de la SMCL sont les suivants :

1) La SMCL établit, dans sa première réunion d'exécution de l'intervention, son règlement d'ordre intérieur dans le respect des autres dispositions de la convention spécifique.
2) La SMCL se réunit sur invitation de son président, ordinairement chaque semestre, ou de façon extraordinaire à la demande d'un de ses membres.
3) La SMCL se réunit pour la première fois au plus tard trois mois après la signature de la convention spécifique.
4) La SMCL prend ses décisions selon la règle du consensus.
5) Chaque réunion fait l'objet d'un procès-verbal signé
6) La SMCL tient également une réunion au plus tard 6 mois avant la fin des activités du programme afin d'examiner la proposition de rapport final et de préparer les formalités de clôture du programme
7) La SMCL tient également une réunion avant la fin de la validité de la convention spécifique afin d'approuver le rapport final et d'assurer les formalités de clôture.

Les problèmes non résolus au niveau de la SMCL sont portés à la Structure de Supervision - SdS, structure mixte et paritaire de suivi du programme sectoriel. Si nécessaire, le problème peut ensuite être porté, par la SdS au niveau du Comité des Partenaires (COMPAR).

5.3.2 L'Unité de Direction du Programme (UDP)

L'Unité de Direction du Programme est l'instance de gestion quotidienne du programme qui assure la mise en œuvre des activités, dès l'approbation du programme semestriel par la SMCL.

Elle fonctionne avec l'appui technique et méthodologique en matière de gestion des UCAG et sous la supervision stratégique de la SMCL.

Toutes les décisions administratives, techniques et financières seront prises au quotidien par cette équipe, en concertation avec les partenaires congolais et les questions stratégiques à porter à la SMCL seront formulées et préparées à ce niveau. Cette manière de travailler assurera la pleine transparence entre les partenaires.

L'UDP comprendra :

5.3.2.1 Une équipe de Gestion et de Coordination Provinciale (Tshopo) (25%)

Une équipe de gestion et de coordination provinciale sera mise en place à Kisangani pour assurer une cohérence globale du programme de coopération belgo-congolaise dans le District de la Tshopo (PRODADEDT et EDUT) et garantir une utilisation efficiente des moyens. Elle assume notamment la charge importante de travail liée aux multiples appels d'offres et à la contractualisation des travaux, achats et services.

Elle sera composée du personnel suivant, sous contrat CTB :

1) Un ATI coordinateur provincial, partagé avec PRODADET, la quote-part à financer par le projet EDUT est de 25%
2) Un ATI Responsable Administratif et financier (RAFI), partagé avec PRODADET, la quote-part à financer par le projet EDUT est de 25%
3) Un expert Genre également partagé et dont la quote-part à financer par le projet EDUT est de 25%
4) Du personnel de support administratif, financier et logistique (finances, secrétariat, logistique, gardiennage, entretien, chauffeurs etc.) dont la majeure partie sera mutualisée avec le PRODADET.

Ses missions sont principalement les suivantes :

- Assurer le suivi de l'exécution des activités des projets selon les plannings adoptés ;
- Accompagner les projets EDUT et PRODADET dans l'élaboration des planifications opérationnelles, financières et des marchés publics ;
- Développer les synergies régionales entre les différents volets/projets bilatéraux premièrement, ensuite entre ces projets et toutes les interventions belges dans la zone et enfin avec tous les bailleurs présents ;
- Se porter interlocuteur des projets auprès des autorités provinciales et faciliter la communication interinstitutionnelle ;
- Assurer le dialogue avec les UCAG spécialement pour les matières techniques correspondantes ;

5.3.2.2 Une équipe technique, responsable du volet EDUT

Cette équipe est dirigée par :

- Un responsable international, volet EDUT, expert ATI ETFP sous contrat CTB
- Un responsable national, volet EDUT, agent détaché du secteur EPSP (Ministère provincial en charge de l'EPSP et Division éducationnelle Province Orientale I = Tshopo)

Ces deux personnes assument la responsabilité pour la gestion quotidienne du volet EDUT dans le respect des plans approuvés en SMCL. Les deux personnes décident de commun accord. Ensemble avec le coordonnateur, elles porteront provincial la charge de toute décision devant la SMCL et porteront à la connaissance de cette instance de supervision toute information stratégique pertinente.

Elle s'appuie sur plusieurs équipes techniques et de support dont la composition et les fonctions sont définies au chapitre 4.1 ci-dessus.

En outre, elle pourra recruter de l´assistance technique sur mesure selon les besoins à définir au cours de la période de lancement et dans le cadre des actions prévues au DTF et aux plans de travail.

Le responsable congolais identifiera des points focaux nationaux spécifiquement chargés de mobiliser les partenaires et les bénéficiaires du programme au moment du démarrage de chaque activité, de s'assurer des collaborations nécessaires au sein de l'administration nationale et provinciale, et de les tenir informés. Ils faciliteront les échanges avec le partenaire institutionnel et contribueront au développement des capacités de ce dernier. Les modalités de collaboration avec les différentes partenaires clé du secteur seront définies dans des protocoles d´accord.

5.3.2.3 Tâches de l'UDP

1) Assurer la bonne exécution des activités liées à la phase de démarrage.

2) Assurer la bonne exécution opérationnelle du programme décrit dans le présent DTF.

3) Gérer administrativement et financièrement le programme dans le respect des normes mises en place par la CTB et du DTF.

4) Organiser, superviser et coordonner les activités de terrain dans le cadre des programmations périodiques.

5) Sélectionner et signer les conventions et contrats avec les prestataires et autres acteurs locaux dans les limites de leur mandat et accompagner les différents prestataires dans la mise en œuvre des actions planifiées ;

6) Proposer éventuellement à la SMCL les actualisations ou modifications nécessaires à apporter aux activités, aux résultats ou au budget.

7) Rédiger les rapports périodiques d'exécution et de suivi évaluation.

8) Contribuer au travail de recherche et de capitalisation.

9) Assurer la bonne exécution des activités liées à la phase de clôture.

5.3.3 L'Unité Conjointe d'Appui à la Gestion UCAG EDUCATION

Approche stratégique et fonctions principales de l'UCAG

L'Unité Conjointe d'Appui à la Gestion au sein de l'EPSP est un projet ayant une double nature :

- A**ppui à la gestion** des projets/programmes de la coopération belgo-congolaise
- R**enforcement des capacités de gestion** et un appui à la **coordination** des interventions du secteur

Protocole d'accord UCAG / EDUT

Le programme établira avec l'UCAG Education un protocole d'accord sans transfert financier définissant les prestations exécutées par l'UCAG. Les prestations visées par ce protocole contribuent à i) la bonne gestion des projets/programmes; ii) au respect des règles établies (y compris celles des Dossiers Techniques et Financiers des Unités Conjointes d'Appui à la Gestion) ; et iii) la maîtrise des risques.

Ce protocole décrira également les niveaux de service que le programme est en droit d'attendre de l'UCAG.

Période post-UCAG

Etant donné que la durée des UCAG ne recouvre pas entièrement la période d'exécution du Projet EDUT, dès avant la clôture des prestations de l'UCAG, d'autres mécanismes d'appui seront établis, ayant pour axe la coordination provinciale.

5.3.4 Gestion du budget

Le budget total prévu pour le Projet ne peut pas être dépassé.

Chaque année, l'UDP (coresponsabilité) doit élaborer une proposition budgétaire détaillée selon les procédures CTB pour ses activités pour l'année prochaine. Le RAFI assume la responsabilité de l'élaboration de cette proposition ensemble avec l'équipe technique sur base de la programmation opérationnelle. Cette proposition budgétaire annuelle doit être envoyée à l'UCAG et sera approuvée par la SMCL.

Le budget donne les contraintes budgétaires dans lesquelles le projet doit être exécuté. Chaque **changement de ce budget** doit être approuvé par la SMCL sur base d'une proposition élaborée par l'UDP (RAFI et Equipe technique) et validée par la CTB. La gestion de changement budgétaire doit être faite selon les procédures de la CTB. Les seuls dépassements budgétaires autorisés à l'UDP sans passage par la SMCL sont :

- Un changement de moins de 10% d'une rubrique des moyens généraux
- Un changement de moins de 10% ou inférieur à 10.000€ d'une ligne budgétaire liées aux activités

La réserve budgétaire peut uniquement être mobilisée après accord de la SMCL.

5.3.5 Gestion financière

Le système et la responsabilité globale pour la gestion financière sont belges (régie).

Néanmoins une coresponsabilité existe au niveau de la SMCL au niveau de trois processus:

- Validation du planning financier (annuel)
- Approbation des changements budgétaires, selon les critères des procédures CTB
- Approbation du bilan/rapport financier annuel

Processus	Système	Responsabilité
Planning annuel financier	CTB	Conjointe
Gestion budgétaire (y compris les changements budgétaires)	CTB	Conjointe
Comptabilité	CTB	CTB
Gestion de la trésorerie	CTB	CTB
Paiements	CTB	CTB
Audit	CTB	CTB
Bilan et rapport annuel : approbation	CTB	Conjointe

La gestion financière comprend les processus dont les contenus et responsabilités sont ci-après détaillés :

5.3.5.1 Ouvrir et gérer les comptes du programme

Dès la signature de la convention spécifique, un compte principal en euros sera ouvert auprès de la Deutsche Bank (DB) et de la BCDC. Il sera géré par la CTB selon les modalités suivantes :

Nom du compte : 'Contribution Belge _ Projet EDUT'

Pouvoirs de signatures (toujours double signature) :

Les pouvoirs de signatures suivants doivent être respectés **pour les paiements :**

Montant	Signatures
< 25.000 EUR	- Responsable de volet (ATI expert ETFP) ou coordonnateur Provincial - RAFI
25.000 EUR – 200.000 EUR	- Le responsable administratif et financier UCAG ou Représentation ou le Représentant Résident - RAFI ou Responsable de volet (ATI expert ETFP) ou le Coordonnateur Provincial
> 200.000 EUR	- Représentant résident de la CTB (avec mandat ad hoc) ou CTB Bruxelles

Les pouvoirs de signatures suivants doivent être respectés **pour les engagements :**

Montant	Signatures
< 25.000 EUR	- Responsable de volet (ATI expert ETFP) ou coordonnateur Provincial - RAFI
25.0 EUR – 200.000 EUR	- Coordonnateur Provincial ou RAFI ou Responsable de volet (ATI expert ETFP) - Co-responsable international de l'UCAG ou Responsable MP UCAG ou le Représentant Résident de la CTB
> 200.000 EUR	- Représentant Résident CTB (avec mandat ad hoc) ou CTB Bruxelles

Le compte du Projet sera alimenté périodiquement à partir du siège suivant les procédures de la CTB.

5.3.5.2 Suivre et planifier les dépenses et les besoins de trésorerie

L'UDP est responsable de la planification périodique des dépenses et des besoins en trésorerie.

La programmation financière est basée sur la planification opérationnelle, la planification des marchés publics et des accords d'exécution pour le trimestre en cours, pour les trimestres et années suivants.

5.3.5.3 Tenir la comptabilité

Mensuellement, la comptabilité doit être élaborée par le projet et approuvée selon les procédures de la CTB.

La comptabilité doit être signée pour accord par le coordonnateur provincial et le RAFI.

La comptabilité comprend un fichier électronique, les pièces justificatives ainsi que les extraits bancaires.

5.3.5.4 Gérer les immobilisés

Toutes les infrastructures réalisées ainsi que tous les biens d'investissement acquis dans le cadre du Projet sont considérés, comme la propriété du projet. Ils seront transférés à fin de la prestation au

partenaire institutionnel, sauf indications contraires en accord avec le Ministère partenaire (EPSP provincial).

L'UDP et les partenaires s'engagent à instaurer dans les institutions une gestion d'inventaire correcte, permettant un suivi de l'emploi et de la destination de ces acquisitions et investissements après la fin du Projet, et même à l'occasion d'audits éventuels du Projet.

5.3.5.5 Faire le rapportage financier périodique

Périodiquement, l'UDP (RAFI et équipe technique) doit présenter à la SMCL, l'information financière suivante:

- Rapport d'exécution budgétaire pour chaque résultat,
- Mise à jour de la programmation financière du Projet,
- Liste des engagements importants,
- Plan d'action lié aux recommandations d'un audit financier.

5.3.5.6 Alimenter les comptes et gérer les transferts entre comptes

Afin de recevoir des fonds, le projet doit introduire à l'UCAG (EPSP) un appel de fonds au début du mois précédant le trimestre suivant. Cet appel de fonds doit être signé par le coresponsable international du Projet et le RAFI.

Le montant de l'appel de fonds est égal aux besoins estimés en trésorerie pour le trimestre suivant avec une réserve.

Le transfert de fonds par la CTB se fait au début du trimestre. La CTB peut aussi proposer un schéma de financement spécifique (paiements en plusieurs tranches ou paiements à la demande).

Le transfert des fonds se fait uniquement à condition que :

- La comptabilité du trimestre précédant l'introduction de l'appel a été transmise à l'UCAG de la CTB.
- La mise à jour de la programmation financière a été transmise à l'UCAG.
- Le montant de l'appel de fonds n'est pas plus élevé que le solde budgétaire.

En cas d'urgence, le projet peut introduire un appel de fonds anticipé en justifiant le besoin.

5.3.5.7 Faire les opérations de clôture financière du Projet

Les opérations de clôture financière du programme sont sous la responsabilité du RAFI, en collaboration avec l'équipe technique de l'UDP.

5.3.5.8 Faire le rapport financier final du Projet

Le rapportage financier final du programme est sous la responsabilité du RAFI, en collaboration avec l'équipe technique de l'UDP et doit être approuvées par la CTB.

5.4 Gestion des marchés publics

Le Projet élabore et met à jour un planning des marchés publics qui est à intégrer dans le planning opérationnel. Le planning annuel est transmis à l'UCAG et il sera réajusté trimestriellement par le Projet pour le besoin de suivi de la Cellule des Marchés publics de l'UCAG-EPSP. Le planning sera soumis semestriellement à l'approbation de la SMCL.

Pour les marchés publics de moins de 25.000 EUR, le Projet est responsable pour gérer les marchés publics tout en respectant la législation en vigueur et les règles internes définies par la CTB.

Pour les marchés publics de plus de 25.000 EUR, ainsi que pour les marchés complexes, le projet reste le premier responsable de l'élaboration du cahier de charges mais bénéficiera pour les volets

Pour les marchés de plus de 200.000 EUR, les prescriptions prévues pour les marchés de plus de 25.000 euros s'appliquent avec toutefois au préalable, un avis de non-objection de la CTB Bruxelles.

Au démarrage, les règles d'application sont définies comme suit :

Montant du marché	Signatures
< 25.000 EUR	Chef de projet + collaborateur de projet (contrat CTB) (+ UCAG s'il n'y a pas deux signatures au niveau du projet ou en cas d'audit négatif)
25.000 EUR – 200.000 EUR	- Coresponsable international du Projet + Responsable Marchés publics CTB (UCAG) ou chargé administration et finance UCAG - Responsable Marchés Publics CTB (UCAG) + Coresponsable international CTB (UCAG)
> 200.000 EUR	Représentation CTB ou CTB Bruxelles

S'agissant d'un programme exécuté en régie par la CTB, les marchés de travaux et de services seront régis par le cadre juridique du 'Fonds Européen de Développement' en application de l'article 3§1, 1° de la Loi du 24 décembre 1993 relative aux marchés publics :

- L'Accord de partenariat ACP-CE signé à Cotonou le 23 juin 2000, tel que modifié par l'Accord modifiant l'Accord de partenariat ACP-CE signé à Luxembourg le 25/06/2005 et à Ouagadougou le 22 juin 2010, et son annexe IV;

- La décision 2001/822/CE du Conseil du 27 novembre 2001 relative à l'association des pays et territoires d'outre-mer à la Communauté européenne (« décision d'association outre-mer »), telle que modifiée par la décision 2007/249/CE du Conseil du 19 mars 2007;

- l'annexe V de la Décision n° 3/90 du Conseil des ministres ACP-CEE du 29 mars 1990 contenant le règlement de procédure de conciliation et d'arbitrage;

- Le Règlement (CE) du Conseil n°. 215/2008 du 18 février 2008 portant règlement financier applicable au 10ème Fonds européen de développement;

- Le guide pratique ('PRAG') et les documents types et modèles présentés dans les annexes, tels que d'application au moment du lancement du marché public en question.

Le rôle et les tâches des organes et instances européens auxquels font référence les textes juridiques du Fonds Européen de Développement (FED), seront assumés par les organes et instances de la CTB sur règles et processus internes et mandats applicables au sein de la CTB.

La réglementation belge relative aux marchés publics est d'application pour les marchés de fournitures.

Pour les marchés mixtes, la réglementation qui doit être appliquée sera déterminée par le type de marché dont le montant estimé est le plus élevé.

Au niveau de l'UDP, les deux coresponsables se partagent les responsabilités à différentes étapes comme spécifié dans le tableau ci-dessous.

Processus	Système	Responsabilité
Planification des marchés	CTB	Conjointe
Elaboration des CSC (y compris la partie technique)	CTB	Conjointe*
Publication	CTB	CTB
Dépouillement	CTB	Conjointe* (participation au comité d'évaluation)
Attribution et notification du marché	CTB	CTB

***** pour les marchés de construction et de réhabilitation, le ministère provincial de travaux publics sera invité pour participer à l'élaboration et au dépouillement.

En cas de retard dans la signature de la Convention Spécifique (CS) voire de la Convention de Mise en Œuvre (CMO), il pourra s'avérer nécessaire d'engager des dépenses ayant pour objet de faciliter le démarrage du programme. Il s'agit des dépenses dont les montants estimés ci-dessous s'élève à 65.000 Euros.

Frais de personnel	**15.000 €**
Frais de personnel	15.000
Frais logistiques	**40.000 €**
Achat véhicules, motos	27.000
Achat matériel ICT	13.000
Total	**65.000 €**

5.5 Gestion des Ressources humaines

5.5.1 Types de contrat - Modalités de recrutement et de gestion

Le Projet sera mis en œuvre par un personnel répartis en deux catégories subdivisées comme ci-dessous :

5.5.1.1 Personnel sous contrat CTB

Contrat international :

Le recrutement est effectué par le siège de la CTB à Bruxelles. La CTB sollicite un agrément auprès de la Partie congolaise avec avis technique du Ministère provincial de l'EPSP.

Contrat national :

La Représentation/UCAG appuiera les projets/programmes dans le recrutement du personnel national. Chaque ouverture de poste doit être validée par la CTB.

Le PV de recrutement pour du personnel national doit être validé par la CTB. Pour des postes récurrents (comptables, logisticien etc.), la CTB pourra faire appel à sa liste de réserve, sans ouvrir le poste.

Les contrats pour le personnel congolais des projets/programmes seront préparés par le service RH de la représentation CTB et ensuite signés par les autorités compétentes (représentation CTB).

5.5.1.2 Personnel mis à disposition par l'Administration congolaise (voir 4.2)

Le personnel mis à disposition par la Province sera géré selon les règles statutaires et/ou contractuelles le cas échéant) du ministère congolais concerné.

Les dispositions contractuelles pour les personnes externes entendent, après une période probatoire de six mois, la requête de reconnaissance d'acquisition du statut de nouvelles unités, rendue effective dans les six mois suivants, et par la suite leur mécanisation endéans les 12 mois suivants.

L'UCAG appuiera le Projet dans la mise en place d'un système d'évaluation annuelle.

5.5.2 Primes de technicité pour le personnel mis à disposition par l'Administration nationale

En raison de la faible rémunération au sein de l'Administration, un réajustement de traitement sera effectué par la CTB à titre de prime pour le personnel mis à disposition par l'Administration et affecté au projet après sélection conjointe. La prime octroyée supplée à la rémunération et autres avantages, elle ne les suspend pas et elle n'est pas un droit acquis. La prime doit assurer l'attractivité des fonctions et l'exclusivité des prestations du personnel pour le Projet, favoriser la motivation et la rétention des ressources nationales. Elle est conditionnée par les prestations et en cas d'évaluation négative, la SMCL peut décider de suspendre la prime.

L'administration est seul responsable de veiller aux obligations fiscales, sociales ou autres que le paiement de primes engendrerait. Dans l'esprit d'alignement sur des accords nationaux, la prime est déterminée sur base des barèmes de Mbudi adoptés le 29 mai 2001 et confirmés par le « Contrat social de l'Innovation » du 12 février 2004 tels que repris dans le tableau plus bas repris. Conformément à la correspondance de grades officiels, la prime se calcule selon le barème salarial officiel. Prime = montant prévu sur le premier palier de Mbudi – salaire actuellement perçu

Barèmes salarial en USD

GRADE	1er PALIER
Secrétaire général	695,00
Directeur général	639,40
Directeur	582,40
Chef de division	561,60
Chef de bureau	499,20
Attaché de bureau 1ère classe	278,33
Attaché de bureau 2e classe	263,47
Agent de bureau 1ère classe	208,00
Agent de bureau 2e classe	173,33
Agent auxiliaire 1ère classe	152,53
Agent auxiliaire 2e classe	124,80
Huissier	65,50

5.6 Rapportage administratif, comptable et financier

5.6.1 Planifications et rapportages

Processus	Système	Responsabilité
Elaboration planification opérationnelle Suivi planification opérationnelle Rapport d'exécution et plannings semestriels Rapport annuel Rapport final	CTB	Conjointe

Le système de planification et de rapportage doit être fait selon les règles et procédures de la CTB. Le projet se réfère aux dispositions du Manuels de procédure mis à jour.

Au minimum les éléments suivants font partie des rapports :

- Bilan et mise à jour du planning des activités ;
- Bilan et mise à jour du planning des marchés publics ;
- Bilan et mise à jour du planning financier ;
- Bilan et mise à jour des ressources humaines ;
- Sur base des bilans : problèmes rencontrés et risques identifiés ;
- Avant mise à jour des plannings : mesures de résolution des problèmes et de mitigation des risques.

Rapportages opérationnels

Tous les **trois mois**, l'UDP établit les rapports sur l'état d'avancement des activités et des marchés publics, sur la situation budgétaire, sur les protocoles d'accords, sur les problèmes et les risques importants. Dans le même rapportage, il fournit des mesures de maitrise des risques identifiés et leur suivi, ainsi qu'une **mise à jour** des plannings. Sur base de cette planification opérationnelle actualisée est réalisée la planification financière qui est partie intégrante du rapport.

L'UCAG donnera un feedback et appuiera l'intervention dans la résolution des problèmes et la maîtrise des risques opérationnels.

Rapportages opérationnels à la SMCL

Semestriellement, le rapportage et le planning sont discutés et approuvés en SMCL. En plus du contenu des rapports trimestriels, une section spécifique détails les recommandations et/ou décision à prendre par la SMCL pour le pilotage stratégique du projet.

Rapportage annuel

L'UDP rédigera annuellement, et conformément aux canevas de la CTB, des rapports annuels qui apprécieront le degré de réalisation des résultats intermédiaires et de l'objectif, en se basant sur les indicateurs identifiés à cette fin et présentés dans le cadre logique.

Le rapport annuel est opérationnel et financier et comprend :

- L'examen de l'exécution correcte de la présente convention ;
- La recherche des causes des éventuels dysfonctionnements et des éventuels éléments nouveaux qui justifieraient la révision de la Convention Spécifique ;
- L'examen de la prestation de coopération au regard de son efficience, de son efficacité et de sa durabilité ;
- L'examen de la prestation de coopération au regard des indicateurs repris au DTF et notamment, sur la base des suppositions du cadre logique, l'examen de l'évolution du risque au regard de ces mêmes indicateurs.

Le rapport annuel sera remis au plus tard le 31 mars de l'année qui suit celle sur laquelle il porte, à l'Etat partenaire via l'attaché de coopération internationale en RDC et à l'Etat belge, via la DGD à Bruxelles. Il doit donc être présenté à la CTB le 15 février au plus tard.

Rapportage final

Le rapport final comprend :

- Un résumé de la mise en œuvre et une synthèse opérationnelle de la prestation de coopération ;
- Une présentation du contexte et une description de la prestation de coopération suivant le cadre logique ;
- Une appréciation des critères de base d'évaluation de la prestation : pertinence, efficience, efficacité, durabilité et impact ;
- Une appréciation des critères d'harmonisation et d'alignement : harmonisation, alignement, gestion orientée vers les résultats, responsabilité mutuelle, appropriation ;
- Les résultats du suivi de la prestation de coopération et des éventuels audits ou contrôles, ainsi que le suivi des recommandations émises ;
- Les conclusions et les leçons à tirer.

Le rapport final sera remis au plus tard 6 mois après l'échéance de la Convention Spécifique à l'Etat partenaire via l'attaché de coopération internationale en RDC et à l'Etat belge, via la DGD à Bruxelles.

5.6.2 Rapportage financier

5.6.2.1 Comptabilité

Mensuellement, la ***comptabilité*** doit être élaborée et approuvée selon les procédures de la CTB. La comptabilité doit être signée le coresponsable international du Projet et approuvé pour accord par le chargé de l'administration et Finances CTB (UCAG). La comptabilité à envoyer à la CTB comprend un fichier électronique, les pièces justificatives ainsi que les extraits bancaires et états de caisse. Le RAFI vérifie et valide la comptabilité avant envoi au siège de la CTB.

5.6.2.2 Programmation financière

Trimestriellement, l'UDP doit élaborer une ***programmation financière*** pour les trimestres suivants et pour le trimestre en cours et les années suivantes. La programmation financière doit être faite selon les procédures de la CTB et doit être envoyée à la CTB. Cette programmation est intégrée dans la planification opérationnelle (Cfrs 5.3.5.3 signature RAFI et Coordonnateur provincial)

5.6.2.3 Rapportage financier à la SMCL

Semestriellement*,* l'UDP doit présenter *l'information financière* suivante à la SMCL concernant tous les Résultats ainsi que les Moyens Généraux :

Rapport d'exécution budgétaire

Mise à jour de la programmation financière

Liste des engagements importants

Proposition de changement budgétaire si nécessaire

5.6.3 Clôture financière

5.6.3.1 Bilan Financier

Six mois avant la fin du projet un bilan financier doit être élaboré par l'UDP selon les procédures de la CTB. Le bilan financier de clôture sera présenté à la SMCL avant la fin de la convention spécifique.

5.6.3.2 Soldes

Les montants non utilisés à la fin du projet tomberont en annulation.

5.6.3.3 Dépenses après Convention

Après la fin de la Convention Spécifique, il n'est plus autorisé de faire des dépenses sauf si elles sont liées à des engagements pris avant la fin de la Convention Spécifique et qui sont actés dans un PV de SMCL.

5.7 Mécanisme d'appropriation des adaptations au DTF

A l'exception de l'objectif spécifique du projet, de la durée de la Convention spécifique et des budgets totaux pour lesquels une éventuelle modification doit se faire par un échange de lettres entre les Parties belge et congolaise, la SMCL peut adapter le présent Dossier Technique et Financier, en fonction de l'évolution du contexte et du déroulement du Projet.

En cas de changements des aspects ci-dessous, la partie congolaise et la CTB informent l'état belge si de telles modifications sont apportées au projet:

- les formes de mise à disposition de la contribution de la Partie belge et de la Partie congolaise,
- les résultats, y compris leurs budgets respectifs,
- les compétences, attributions, composition et mode de fonctionnement de la SMCL,
- le mécanisme d'approbation des adaptations du DTF,
- les indicateurs de résultat et d'objectif spécifique,
- les modalités financières de mise en œuvre de la contribution des parties.

Un planning financier indicatif adapté est joint le cas échéant.

Si des changements à l'objectif spécifique, au montant total ou à la durée de la convention spécifique sont proposés par le pays partenaire et sur demande motivée des entités responsables pour la mise en œuvre, le pays partenaire introduit une requête auprès de l'Ambassade de la Belgique. Le pays partenaire et l'Etat belge peuvent convenir de ces changements par échange de lettres.

5.8 Suivi et évaluation

5.8.1 Structures d'appui et de suivi à l'UDP

Le volet technique de l'UDP bénéficiera régulièrement **du suivi et de l'appui techniques et** administratifs de la Coordination provinciale et de l'UCAG selon les modalités configurées dans le manuel des procédures de la CTB – RDC.

Le Projet peut également solliciter les experts du siège de la CTB ou des experts externes pour un coaching en vue de renforcer les capacités de l'intervention en matière de conception et d'approche stratégique. Il s'agit d'un appui technique et/ou scientifique avec une perspective d'apprendre, de promouvoir le changement comportemental, l'augmentation de la qualité et le « scaling up ».

5.8.2 Monitoring et évaluation

Processus	Système	Responsabilité
Etude de base[63] Monitoring et suivi des indicateurs	CTB	Conjointe
Evaluation à mi-parcours Evaluation finale	CTB	CTB

[63] Baseline

Evaluations annuelles des compétences de l'UDP	Responsable hiérarchique	Conjointe

Etude de base

Dès le démarrage de l'intervention et dans un délai de 6 mois, des études, ci-après dénommées « études de base », seront exécutées[64] pour définir la situation de référence des différents indicateurs. Les TdR seront partagés avec les membres de la SMCL avant lancement.

L'étude de base comptera plusieurs volets, qui sont repris dans l'activité 1.2.

Par ailleurs un système de monitoring et d'évaluation de la prestation (plan de suivi et d'évaluation pour toute la durée du projet) sera établi. Une mise à jour des indicateurs et une mesure de l'état de la situation au temps T0 des indicateurs retenus sont réalisées. Tous les indicateurs doivent, dans la mesure du possible, être désagrégés par sexe.

L'audit des établissements fera également partie de l'étude de base, bien que l'affiliation et le premier audit ne se réaliseront plus tard dans la mise en œuvre du projet. Les éléments clés de cet audit seront basés sur les manuels de gestion (financière, pédagogique, administrative, …) développés par l'équipe du projet, décrits dans les annexes.

Les études de base seront exécutées par l'UDP avec l'appui de l'UCAG. Elle sera validée par la SMCL.

Evaluation à mi-parcours et évaluation finale (MTR et EF)

La CTB commanditera selon ses procédures propres des évaluations indépendantes de l'intervention, une à mi-parcours (MTR) et une finale (EF). Les résultats de l'évaluation à mi-parcours seront examinés par la SMCL et elle prendra sur cette base toute décision pour, au besoin, réorienter le projet.

L'évaluation à mi-parcours aura pour objectifs d'évaluer l'état d'avancement des activités du projet, d'analyser ses modalités de mise en œuvre et de repérer les éventuels points de blocage ou de dysfonctionnement et de faire les recommandations nécessaires pour la suite du projet.

L'évaluation finale aura lieu six mois avant la clôture du Projet en vue d'évaluer les impacts du projet, d'en tirer les leçons et de faire des recommandations de pérennisation et de consolidation des acquis.

5.8.3 Contrôle interne

Le contrôle interne[65] est un processus intégré mis en œuvre par les responsables et le personnel d'une organisation et destiné à traiter les risques et à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation, dans de la mission de l'organisation, des objectifs généraux suivants :

- exécution des opérations ordonnée, éthiques, économiques, efficientes et efficaces ;
- respect des obligations de rendre des comptes ;
- conformité aux lois et réglementations en vigueur ;
- protection des ressources contre les pertes, les mauvais usages et les dommages.

[64] Voir le DTF 3.4

[65] Définition tirée des Lignes directrices sur les normes de contrôle internes à promouvoir dans le secteur public de l'INTOSAI.

La CTB peut initier à tout moment une mission de contrôle interne sur la gestion et l'avancement du Projet.

Suite à une mission d'évaluation ou de contrôle, l'UDP élabore un plan d'action. Le projet rapporte à sa SMCL sur l'état de lieu de la mise en œuvre de ce plan d'action.

5.8.4 Audit

5.8.4.1 Audit projet

Tout le projet doit être audité après un an d'activité et pendant la troisième année d'activité. L'audit portera sur la vérification que les comptes du projet reflètent la réalité.

La CTB est responsable de l'élaboration des termes de référence et de la sélection de la firme d'audit. La firme d'audit doit être une firme certifiée (selon standards internationaux) indépendante.

5.8.4.2 Audit CTB

Chaque année les comptes de la CTB sont audités par un collège de commissaires. Dans ce cadre ils réalisent également des audits de projets. Le comité d'audit de la CTB peut aussi demander qu'un projet soit audité par l'auditeur interne de la CTB.

5.9 Clôture de la prestation

La durée globale de la convention spécifique est de 72 mois (6 mois pour le recrutement du personnel et obtention d'agréments et 12 mois de réserve) ; la durée de l´exécution du projet est de 54 mois**.**

Un rapport final est établi après la 4ème année du projet de mise en œuvre du dossier technique et financier. Ce rapport sera établi par les deux coresponsables du Projet.

Pour l'utilisation de soldes financières, voir point 5.6.3.2 et 5.6.3.3.

6. THÈMES TRANSVERSAUX

6.1 Environnement

Une attention spécifique sera portée aux aspects environnementaux, à tous les niveaux d'intervention et dans toutes les actions du projet.

Le suivi et l'intégration des aspects environnementaux dans le projet seront coordonnés par l'expert international en insertion professionnelle et les deux experts nationaux en insertion professionnelle, dont un doit être spécialisé en santé, sécurité au travail et environnement.

L'expert national architecte sera responsable du respect des normes environnementales pour la partie construction et réhabilitation et pour l'intégration d'une approche environnementale dans les activités de construction et de réhabilitation. Il veillera à promouvoir les matériaux écologiques (e.g. les briques d'adobe), l'orientation des bâtiments, la ventilation et la luminosité naturelle, l'efficacité énergétique, la récupération d'eau, la facilité de maintenance et le verdissement des abords. Les chantiers devront être gérés de manière à respecter les principes de bonne gestion environnementale, en évitant toutes sources de contamination, la dispersion des déchets, l'emploi de produits et matériaux polluants ou toxiques. De manière générale, la construction et la réhabilitation des bâtiments (Résultat 2), intègrera, notamment pour la sélection de fournisseurs d'équipement, de travaux ou de service, des critères écologiques et les promoteurs du projet seront attentifs à limiter l'impact négatif des produits et des technologies utilisés lors de la construction et de la réhabilitation.

L'équipe de projet pourra faire appel à des experts nationaux, à des experts du siège CTB (ou de l'UCAG EPSP) ou à des consultants pour des appuis qu'ils estiment nécessaires et pertinents.

Le projet prévoit des formations et des activités de sensibilisation du personnel du projet. Elles incluent les aspects environnementaux, principalement dans les formations pour les filières « agriculture », « construction et électricité », « maintenance » ainsi que dans le cadre de la réhabilitation et de l'entretien des infrastructures.

Bien que tout le personnel du projet puisse participer à ces formations, les professionnels suivants bénéficieront d'une formation plus intensive en environnement :

- les techniciens CdR et EdR
- les gestionnaires des établissements ETFP
- l'architecte national
- les experts chargés des relations avec le secteur économique
- les responsables et formateurs des filières « agriculture », « construction » et « maintenance »

Les modules de formation technique qui seront développées et organisées dans le CdR/EdR intègreront à chaque fois les éléments environnementaux (gestion de déchets, efficience énergétique, santé et sécurité au travail). En outre, dans le développement des formations courtes, une attention particulière sera portée au développement de modules liés aux métiers verts (maintenance des installations photovoltaïques par exemple, installation des micro-barrages, agroforesterie).

Pour le Résultat 1 qui vise la gouvernance du secteur ETFP, l'environnement est intégré à tous les niveaux. Au niveau provincial et au niveau local, les plans de développement du secteur ETFP-emploi prendront en compte et feront la promotion des bonnes pratiques en matière de gestion environnementale.

Des formations et des actions de sensibilisation seront inclues dans la partie renforcement des capacités du Résultat 1 (personnels des ministères, divisions et autres administration provinciales).

Des formations et actions de sensibilisation seront développées pour les responsables des entreprises privées.

Au niveau des écoles et centres ETFP, des actions ciblées visant les formateurs, gestionnaires et élèves-apprenants lors des formations doivent mener à :

- une meilleure gestion de déchets
- une production accrue d'énergie renouvelable
- une meilleure efficience dans l'utilisation des matières premières, de l'énergie et de l'eau
- une application des normes relatives à la santé et la sécurité au travail.

Les questions environnementales pourront être traitées spécifiquement. Un appui sera attribué aux projets d'établissement ETFP qui intègrent l'environnement et les métiers verts dans leurs propositions. Afin de susciter l'intérêt, le projet prévoit un appui et une collaboration avec des ONG (par exemple ONG Océan – dans l'aménagement territoriale, récupération et transformation des déchets) et autres organisations et institutions spécialisées dans ce domaine (par exemple dans la récupération et la transformation de déchets), qui peuvent appuyer le secteur privé à formuler des projets d'insertion professionnelle et de formation dans ce domaine.

6.2 Genre[66]

a. Analyse du contexte et de la stratégie qui en découle.

Dans le district de la Tshopo la problématique des filles dans l'ETFP est liée à deux constats frappants ;

- Seulement 7% des employés dans le secteur formel, sont des femmes.
- De plus, seulement 25% des élèves dans l'ETFP sont des filles, presqu'uniquement dans la filière Coupe & Couture et d'autres filières particulièrement fréquentées par les jeunes filles telles que les filières commerciales, soins de beauté et soins de santé.

Il y existe plusieurs barrières qui entravent la participation des filles et femmes :

- Des grossesses et mariages précoces, qui nuisent la rétention de filles à l'enseignement, et une insertion professionnelle formelle
- Une discrimination dans l'enseignement par les parents de filles par manque de moyens, (diminution de la rétention, surproportion de garçons, …)
- Un contexte socio-culturel qui est souvent très patriarcale
- Une économie formelle faible
- Un secteur agricole artisanal
- Une économie informelle qui ne nécessite pas encore « des services spécialisés », telle que comptabilité, marketing, …

L'offre de formation pour les filles se limite dans une large mesure aux filières classiques et à très peu de filières innovantes: la coupe-couture et l'esthétique-coiffure, le secteur paramédical avec les ITEM et ISTEM et les emplois formels assurés, ainsi que les filières commerciales de l'enseignement secondaire qui peuvent servir comme un tremplin vers l'emploi.

Au lieu d'investir un budget énorme afin d'augmenter significativement la proportion de filles dans les filières 'masculines', le projet améliorera la situation des filles à travers trois axes stratégiques :

[66] Voir annexe 7.10

1) Appui aux professions (p.e. modules d'administration et commerce) et filières (coupe et couture) attirant déjà davantage de filles: avantage d'échelle

2) Amélioration du contexte des établissements ETFP afin d'augmenter l'accès, la rétention et l'insertion professionnelle des filles.

    a. Activités proposées pour augmenter l'accès des filles à l'ETFP : sensibilisation des jeunes, de leurs parents et des communautés, publication des succès stories, activités d'orientation, meilleur gestion d'établissements en matière de genre, …

    b. Activités proposées pour améliorer de la rétention des filles dans l'ETFP : blocs sanitaires, sécurisation, bourses/gratuité pour les filles, amélioration de la gestion des établissements ETFP,….

    c. Accompagnement adapté et intensifié des filles pour leur insertion professionnelle (incubateurs, stages, création d'entreprises, …).

3) Augmentation de la proportion de filles dans les filières dites 'neutres' (agriculture, commerciale), à travers :

    a. Fonds/bourses pour les exclus / filles

    b. Orientation, Promotion et sensibilisation

    c. Meilleur gestion d'établissements ETFP

b. Le Concept stratégique traduit en activités

Le projet unira la prise en compte transversale et spécifique du genre, en agissant à la fois sur deux vecteurs, le« mainstreaming »[67]et les actions spécifiques qui visent les filles et jeunes femmes.

Au niveau des écoles et centres ETFP, des actions ciblées sur les formateurs, gestionnaires et élèves lors des formations en gestion institutionnelle (Gestion d'établissement de formation) doivent mener à une meilleure prise en compte des besoins pratiques et stratégiques des femmes et des hommes. Le programme portera une attention particulière à la sensibilisation à des thèmes spécifiques comme les stéréotypes, les discriminations, le harcèlement sexuel, les risques de corruption et la violence faite aux filles et aux garçons dans les milieux scolaires. Des actions positives, des campagnes, des formations ou autres initiatives, peuvent être organisées dans ce sens.

L'absence de blocs sanitaires étant un frein à l'accès des filles à l'enseignement et la formation technique et professionnelle, le projet prévoit la construction de blocs sanitaires dans les écoles. Si nécessaire et après étude des besoins, le projet prendra toute mesure ou disposition pour assurer une plus grande sécurité pour les filles au sein et aux alentours des établissements scolaires / ETFP.

Le « mainstreaming » sera recherché dans toutes les filières ayant un potentiel d'insertion professionnelle. L'appui visera l'inclusion des filles et des jeunes femmes dans toutes les filières où il y a une majorité de garçons et de jeunes hommes, mais à titre volontaire et sans forcer. La réussite de cette approche dépendra de la bonne volonté des équipes dirigeantes des établissements ETFP (appuyé par l'intervention à travers une meilleure gestion des établissements ETFP). Un exemple est la filière agricole qui se prête à la coéducation entre filles et garçons. Elle est justifiée par le fait que les femmes participent pleinement à la production agricole, elles sont même majoritaires dans les activités de transformation.

Le projet facilitera aussi l'ouverture des écoles et centres de garçons aux filles, et inversement et il appuiera les jeunes femmes, qui veulent se lancer dans des entreprises innovatrices dans des secteurs dits « masculins ».

[67]Genre et « mainstreaming » : http://diplomatie.belgium.be/fr/binaries/fiche_mainstreaming_fr_tcm313-65128.pdf

Des actions spécifiques sont possibles dans les filières féminisées qui offrent des bons potentiels d'emploi et de génération de revenus, telles que la coupe-couture et l'esthétique. L'appui du projet apportera également des innovations avec un gain de valeur ajoutée, par exemple par l'inclusion de modules de modisme (dans la formation des enseignants/es et formateurs/trices et dans la formation des élèves-apprenantes).

Les filières du domaine de la bureautique et de l'informatique, très importantes pour la création et la durabilité des petites entreprises formelles et des professions libres, offrent des bonnes opportunités aux filles possédant un niveau d'enseignement général élevé (4ème année du secondaire ou niveau bac – examen d'état) plus une formation professionnelle ciblée. Une autre niche qui s'ouvrira à terme, est la fonction publique décentralisée. La création d'une quantité importante d'emplois est à attendre dans ces domaines, sur les cinq prochaines années.

Il est crucial de s'associer de la collaboration et du conseil, à titre volontaire et sous contrat, par des groupes de femmes engagées et professionnelles. Au cours de la mission de formulation, l'équipe de formulation a pu identifier des associées potentielles :

1) La fédération des femmes entrepreneurs au sein de la FEC réunit des femmes entrepreneurs chefs d'ateliers industriels et artisanaux, de magasins et des mamans qui vendent sur les marchés.
2) En outre, il existe des formatrices en entreprenariat féminin qui interviennent, entre autres, dans le cadre du projet d'appui à l'entreprenariat féminin mené par la Caritas à Kisangani.

c. Organisation

Dès le début de l'intervention, le genre sera intégré dans le « Plan ETFP » (sous le résultat 2), de sorte à fixer les orientations pour la prise en compte transversale et spécifique du genre dans la mise en œuvre du projet.

Ce plan concernera non seulement l'intégration du genre dans l'étude ligne de base et la clarification des activités prévues dans le cadre logique, mais proposera également l'élaboration d'un règlement d'ordre intérieur qui tient compte des aspects suivants :

1. Au niveau de la gestion des ressources humaines
    a. Formation de toute l'équipe en matière du genre
    b. Rechercher un équilibre dans l'équipe (F/H)
    c. Respect législation dans la politique salariale
    d. Respect anti-discrimination dans la politique de recrutement
    e. Egalité de traitement des femmes et des hommes
2. Au niveau de l'approche participative
    a. Etablir une approche genre sensible pour le personnel du projet et les acteurs
    b. Etablir une Charte 'Bonne conduite'
    c. Prévoir un point de contact pour toute question 'genre'
    d. Intégrer le genre dans tout le matériel didactique
3. Au niveau de l'organisation et la prise de décision
    a. Intégration du genre dans le règlement intérieur / manuel de procédures
    b. Intégration du genre dans les documents stratégiques (plan d'actions, …)
    c. Intégration du genre dans le suivi & l'évaluation

d. Intégrer le genre dans les contrats, conventions, TDR, marchés publiques,…

e. Intégrer le genre dans la gestion à différents niveaux

f. Assurer la synergie et collaboration avec le programme PRODADET

Quant au système de suivi et d'évaluation, des données désagrégées par sexe seront utilisées en vue d'étudier la construction sociale des rôles de genre et la manière dont le travail est divisé et valorisé selon le sexe.

Au niveau de la gouvernance du projet, le comité de gestion du CdR/EdR comprendra un représentant de la société civile, dont font partie les associations de femmes, pour assurer la prise en compte de leurs intérêts. La composition du comité vise la parité.

Lors du recrutement du personnel le programme cherche un équilibre dans la composition de l'équipe. Des mesures d'actions positives peuvent être menées pour promouvoir le recrutement des femmes. Le programme établira dans son règlement intérieur une section sur l'égalité des femmes et des hommes et la promotion de l'égalité des genres (respect des horaires de travail, flexibilité dans la horaires, respect des congés, charge du travail, procédure de médiation et de porter plainte en cas d'harcèlement sexuel, …). Le programme veille à ne pas maintenir les femmes dans des fonctions subalternes. Une formation en matière du genre et développement sera organisée pour toute l'équipe lors de la première année de démarrage.

Au moins un des trois experts nationaux en gestion institutionnelle des établissements ETFP (Gestion d'établissement de formation) sera une femme, possédant une expérience précédente dans le domaine de la santé et la sécurité au travail, du VIH/SIDA et du genre. Cet expert travaillera en étroite collaboration avec l'expert transversal « genre », « environnement » et « HIV/SIDA » au niveau des UCAG EPSP et Agriculture-Développement Rural.

Lors du développement des contrats de gestion avec les institutions hôtes et les responsables politiques, Il faut prendre en compte, dans une clause spécifique, le respect de l'égalité des sexes.

La planification et le suivi détaillé des marchés publics porteront une attention particulière sur le genre. Ceci sera formalisé par des ajouts dans le cahier spécial de charge au niveau des critères de sélection de deux éléments. Là où il est pertinent, les appels d'offre pour la construction, réhabilitation et équipement des EdR mentionneront que:

- « les entreprises qui enfreignent la législation sociale et, plus spécifiquement, les lois en matière d'égalité des chances entre les hommes et les femmes, seront considérées comme des entreprises qui commettent une faute grave dans l'exerce de leur activité professionnelle (si le pouvoir adjudicateur peut prouver l'infraction). »
- « par leur participation à la procédure d'attribution, les entreprises déclarent implicitement ne pas se trouver dans l'une des situations d'exclusion et, en particulier, ne pas avoir enfreint, dans le passé, la législation sociale entre autres en ce qui concerne l'égalité des chances ».

d. Approche méthodologique

Afin d'aboutir à l'intégration, la promotion et le maintien des filles dans l'ETFP, le projet suivra une double piste. Une piste transversale, qui inclut le genre dans les différents résultats et activités du programme EDUT et une piste spécifique qui fait partie du résultat 2 et qui lance des initiatives innovatrices, notamment celle d'un incubateur pour la promotion de l'entreprenariat féminin des e. jeunes filles.

e. Les études et analyses

L'étude sur la gouvernance des établissements, les appels à candidatures pour affiliation et l'analyse organisationnelle pour la sélection des CdR/EdR prendront en compte la dimension genre et tiendront compte des éléments ci-dessous: la vérification de l'efficacité des pratiques sociales relatives à des

questions d'égalité des sexes (discrimination, harcèlement sexuel, stéréotypes, …) et dans la gestion scolaire au niveau des ressources humaines

- la prise en compte des aspects genre dans les programmes de formations (exemples genre sensible, matériel didactiques,…)
- l'équilibre de sexe dans l'équipe de formateurs
- la prise en compte d'un suivi et d'une évaluation différentié selon le sexe (statistiques, …)
- la composition mixte des comités de gestion, comités de parents et d'élèves

Si nécessaire, le programme EDUT pourra lancer un audit genre pour compléter les résultats de l'étude organisationnelle.

Pour toute autre étude ainsi que pour les statistiques du secteur ETFP-emploi et du projet, toutes les données (à récolter) seront différentiées selon le sexe. Ceci sera le cas aussi pour les indicateurs, là où c'est pertinent.

L'étude sur les sortants devra être actualisée durant la période d'exécution du projet. Cette actualisation permettra de valoriser les filles sortantes des filières dites 'masculines'. Ces filles pourront s'engager dans des programmes de sensibilisation et de promotion (p.ex. lors de la journée internationale de la femme le 8 mars de chaque année). A leur tour, les actualisations de l'étude sur les besoins en main d'œuvre évoqueront l'évolution des besoins en main d'œuvre visant les filles et en tireront des conclusions pour améliorer l'approche genre au cours de l'exécution du projet.

En ce qui concerne l'analyse des besoins en renforcement des capacités, il est sous-entendu que la méthodologie s'inscrit dans une approche genre sensible et que la dimension genre soit intégrée de manière transversale dans le plan de renforcement des capacités.

f. La gestion du programme

L'expert national en charge du genre sera chargé de l'approbation, du screening des documents lors de l'élaboration des manuels de procédure et de l'appui diversifié pour les centres affiliés. Son rapport de screening, qui tiendra compte des recommandations d'amélioration, sera soumis à la SMCL

Ce même expert apportera une contribution sur base des analyses et études faites lors de l'établissement du système de suivi du programme.

Les TdR pour les structures de concertation et de coordination comporteront des éléments sur la dimension genre. Une des structures de concertation à appuyer est le Conseil Provincial de la Femme.

L'élaboration du système pour l'orientation et la sélection d'élèves et de mobilisation de bourses pour des enfants défavorisés sera appuyée par l'expert en charge du genre du projet EDUT. Des actions spécifiques pour les filles seront identifiées.

Au niveau de la gouvernance du projet, le comité de gestion du CdR/EdR inclura un représentant de la société civile, y compris les associations de femmes, pour assurer la prise en compte de leurs intérêts. La composition du comité vise la parité.

g. Gender budget screening

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

Le but de cet exercice est de donner une estimation (ex-ante) des dépenses planifiées en fonction de leur impact/effet estimé sur les groupes-cibles femmes et hommes. Il permet un suivi (et nunc) lors de

la mise en œuvre et une évaluation (ex-post) lors de l'évaluation finale des engagements pris. Un scan du budget est présenté selon un code couleur qui permet d'estimer le taux de sensibilisation au genre des dépenses prévues. Le présent instrument est autant un outil de réflexion, qu'un outil de suivi et d'évaluation.

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

Les actions « rouges » :si par contre le programme vise des actions spécifiques qui s'adressent aux femmes ou aux hommes et qui concernent la diminution d'un écart, l'éradication d'une discrimination, le rattrapage d'une inégalité non souhaitée (quota, composition des jurys, renforcement des femmes leaders,…), la correction d'une situation inégale (promotions, égalité salariale, conditions de travail,…), on parle des activités 'rouges'. Dans ce cas le programme vise un changement dans les rapports femmes-hommes (rapport au niveau politique, économique, culturelle,…). Ces actions positives permettront aux femmes de participer à pied égale que les hommes, aux processus de développement. Les actions positives peuvent également viser des discriminations positives, tant que les but est claire et que les résultats seront mesurable dans un délai bien défini. Il s'agit de toute action positive afin d'enlever les barrières rencontrés, favorisant l'accès aux ressources et facilitant le contrôle de ces mêmes ressources.

Les actions« jaunes », dites des actions qui renforcent le « Gender machinerie », à travers p.ex. le renforcement des capacités des points focaux genre au ministère de tutelle, ou les institutions du partenaire.

Les actions « bleues »: Toutes les dépenses 'genre neutre', dont on n'attend aucun effet/impact différent pour les femmes que pour les hommes. Sous cette catégorie nous comptons le budget de fonctionnement et d'investissement. Par exemple, les frais de communication, d'eau; les frais d'entretien des locaux, des véhicules des projets etc.

Cette répartition du budget sera suivie lors de chaque rapport annuel et par la suite également par le rapport d'évaluation à mi-parcours et d'évaluation finale. L'exercice est à répéter à chaque révision budgétaire. .

6.842.790,00	Les activités genre sensibles: celles qui tiennent compte des spécificités des femmes et des hommes sans transformer la société, ni les rapports entre les femmes et les hommes		68,4279
1.034.000,00	Les activités genre spécifiques, dont on attend des changements dans les rapports entre les femmes et les hommes (au niveau socioculturel, économique ou politique), notamment les activités		10,34
2.123.210,00	Les activités dont on n'attend pas d'effet, ni d'impact sur l'environnement socio-culturel, économique, ou politique rencontré sur le terrain	10.000.000,00	21,2321

6.3 Économie sociale

Le suivi et l'intégration des aspects économie sociale est de la responsabilité de l'expert international insertion professionnelle.

Au niveau des établissements ETFP, des actions ciblées sur les formateurs, gestionnaires et élèves lors des formations doivent mener à :

- une meilleure mise en œuvre et gestion des activités génératrices de revenus
- une meilleure compréhension du rôle des coopératives et associations de sortants afin d'améliorer l'insertion socioprofessionnelle des sortants.

La contribution principale du projet à l'économie sociale se concrétisera par le soutien à des coopératives et/ou associations de sortants crées par des sortants des écoles et centres d'ETFP affiliés.

6.4 Droits de l'enfant

La mise en œuvre du projet concourt à une amélioration des conditions de vie des élèves dans les écoles et centres de formation via une amélioration de leur cadre de formation mais aussi pour certains établissements des conditions sanitaires avec la rénovation des blocs sanitaires.

Le suivi et l'intégration des aspects relatifs aux droits de l'enfant est de la responsabilité de l'expert international insertion socioprofessionnelle.

En début de projet il sera indispensable de faire le point avec les autres bailleurs présents (Unicef, Handicap International, …) pour voir comment peut être envisagés la facilitation d'accès à l'enseignement et la formation, spécifiquement en ETFP, des enfants fragilisés par la pauvreté ou d'autres facteurs les menant à être 'en dehors de l'école'.

Lors de l'appui donné en insertion professionnelle il faudra s'assurer que les stages, l'emploi trouvé, l'activité génératrice de revenu mise en place, soient compatibles avec des normes respectant les droits universels de l'enfant.

6.5 VIH / SIDA

Le VIH/Sida est une priorité du PIC-Programme Indicatif de Coopération 2010-2013 de la coopération belgo-congolaise et doit être intégré comme thème transversal dans toutes les interventions qui ont lieu en RDC. Le taux de prévalence du VIH/SIDA dans la ville de Kisangani était de 6,5 % en 2004, légèrement supérieur à la moyenne nationale de 5 %, selon le Programme d'Actions de Développement du Programme du Gouvernement Provincial.[68]

Le suivi et l'intégration des aspects VIH / Sida est de la responsabilité de l'expert international insertion professionnelle et de l'expert en "Gestion d'établissement de formation" spécialisé en VIH / Sida.

Une collaboration avec UNICEF et d'autres opérateurs spécialisés dans le domaine est envisagée[69].

Au niveau des établissements ETFP, des actions ciblées sur les formateurs, gestionnaires et élèves lors des formations en gestion institutionnelle ("Gestion d'établissement de formation") doivent mener

[68] p. 6 de ce document, publié en février 2013. La source pour les chiffres est le Plan quinquennal de croissance et de l'emploi 2011 – 2015 qui date de l'an 2010.

[69] Voir chapitre 1

à une sensibilisation sur le VIH/ Sida.

En RDC il existe une politique nationale sur la lutte contre le VIH au lieu du travail. Cette politique est applicable à tous secteurs publics et privés. Le public cible (âgé entre 15-24ans) du programme est reconnu comme un public à risque élevé au VIH.

Le AT international insertion professionnelle et les deux Assistants en insertion socioprofessionnelle réaliseront au démarrage du projet, une analyse des instruments et politiques développés par le MEPSP en matière de VIH/SIDA, santé et sécurité dans le secteur ETFP (voir UCAG experts VIH/SIDA).

La même analyse se fera au niveau d'un échantillon d'entreprises et d'administrations. Cette enquête sera réalisée par l'ATI insertion professionnelle et les deux Assistants en insertion socioprofessionnelle, en étroite collaboration avec la FEC et le Ministère Provincial en charge de la Fonction Publique.

Suite aux analyses, un plan d'action sera développé et présenté à la SMCL.

Une bonne politique d'intégration du thème VIH-SIDA se basera sur une implication active des comités de parents, des élèves et apprenants et les comités de gestion des établissements ciblés. La formation des dits comités contiendra des modules VIH/SIDA et autres aspects relatifs à la création d'un environnement sain, respectueux et sécurisé pour les élèves et les enseignants.

Les actions VIH / SIDA programmées et réalisées par les services déconcentrés et décentralisés de l'Etat seront prises comme référence et les activités du projet seront, à terme, intégrées dans ce cadre.

7. ANNEXES

7.1 Conseils pour la mise en œuvre des activités

7.1.1 Les plateformes ou comités de concertation et le « Plan ETFP, insertion professionnelle et genre »

Dans le cadre des activités du Résultat 1, il est proposé d'appuyer la création d'une ***Plateforme ou d'un Comité de concertation provincial*** tripartite dont la composition pourrait être la suivante : représentants du gouvernement provincial et des divisions provinciales + représentants des travailleurs et employeurs + représentants de la société civile.

Quant aux ***plateformes ou comités de concertation locaux***, il serait opportun d'appuyer des comités similaires au niveau local qui mettent en relation les établissements scolaires, la société civile et le secteur économique. Si de tels comités existent déjà, dans les localités du CdR et des EdR, (Kisangani, Yangambi et Isangi), il est préférable de les renforcer plutôt que de créer une nouvelle structure, afin qu'ils puissent appuyer la mise en œuvre au niveau local du Plan Provincial ETFP, insertion professionnelle et genre.

Pour ce faire :

Seront appuyées les réunions régulières des comités de concertation provinciales sur deux niveaux : un niveau stratégique et un niveau technique.

- Au niveau stratégique, il s'agira d'appuyer la concertation et la coordination des différents ministères impliqués dans l'ETFP et ce sous la présidence/pilotage du ministère provincial en charge de l'éducation à raison de deux réunions par an.
- Au niveau technique, les différentes divisions provinciales des ministères centraux impliqués dans l'ETFP seront appuyées dans la concertation et ce sous la présidence du PROVED. Des réunions techniques pourront être organisées à raison de 4 fois l'an.

Pour ces réunions techniques, les représentants des comités de parents, les syndicats des enseignants, les représentants des directeurs des institutions et les représentants du secteur privé devront être impliqués, ainsi que le conseil provincial de la femme.

Des consultances sous forme d'études ou d'ateliers de travail pourront être mises à disposition des comités de concertation et ce pour l'appui au développement du Plan provincial ETFP, insertion professionnelle et genre qui prend en compte le mapping géographique et fonctionnel de l'offre locale de l'ETFP, les dimensions genre et environnement au niveau provincial. Ces consultances pourront aider à mieux comprendre comment intégrer les différents thèmes transversaux genre – droit de l'enfant – VIH/SIDA – économie sociale dans le plan). Il s'agit donc d'appuyer les acteurs à développer le plan pour la province et de disséminer cette stratégie, en se basant sur la stratégie nationale EPSP et le PIE et la Convention MEPSP-Secteur privé conclue sous l'impulsion du projet AIE (CTB-RDC) et le plan triennal pour la Province Orientale. Cette stratégie et le plan pour le développement de l'ETFP devront être disponibles un an après le début des activités du projet.

La mise en œuvre de ce plan sera de la responsabilité du gouvernement provincial. Un effort sera mené pour répondre aux besoins identifiés au niveau du secteur de l'agriculture. A cette fin une étroite collaboration avec le programme PRODADET est prévue.

Les informations recueillies et développées doivent être transmises au niveau national, également en lien avec les informations fournies par le programme PRODADET.

L'équipe de projet (via la SMCL, le ministre provincial de l'EPSP) pourra faire monter des recommandations concernant l'amélioration de certains textes légaux au niveau national.

7.1.2 Le centre et les espaces de ressources

a. Description et rôles du CdR-EdR

Les CdR-EdR sont un ensemble composé d'un Centre des Ressources qui a des antennes appelés « Espaces de Ressources ». Ces antennes se distinguent du CdR par une délocalisation physique mais pas administrative.

Ces CdR-EdR auront pour rôles :

Rôle 1 : Formation à la pratique des métiers :

- outils didactiques (modules de formation)
- formation et accompagnement des formateurs
- ateliers adaptés et équipés à la pratique des métiers
- site pour formations additionnelles des apprenants et jury de qualification

Rôle 2 : Insertion professionnelle-entrepreneuriat :

- conseil, formation et accompagnement des sortants
- site pour incubateurs
- collaboration avec la société civile et le secteur économique
- observatoire de l'emploi

Rôle 3 : Amélioration de la qualité de la Gestion des établissements ETFP :

- système de gestion des ETFP
- formation et accompagnement des gestionnaires
- suivi de la qualité de la gestion et de l'entretien des ETFP

Rôle 4 : Soutien logistique :

- entretien et maintenance (remise en état des équipements)
- approvisionnement en consommables
- centre de documentation
- salle de conférence

Rôle 5 : Innovation & Exposition :

- démonstration et promotion des nouvelles pratiques et technologies, y compris dans le domaine des énergies renouvelables, de la maintenance préventive, de l'agro-écologie, de l'éco-construction, …

Les caractéristiques et les différences entre CdR et EdR

	Centre de ressource	Espace de ressource
1	Siège central de l'ensemble CdR-EdR qui est géré par un seul comité de pilotage	Gestion des EdR réalisée par le CdR (le CP)
2	Principalement des constructions neuves et équipement d'ateliers et de bureaux, **sur un terrain appartenant à l'État congolais**[70]	Des réhabilitations des ateliers et de nouveaux équipements (si la réparation des équipements est impossible) liées aux filières priorisées seront faites dans les établissements hôtes des EdR.
3	Le système de gestion du CdR, le fonctionnement, le personnel, les budgets seront clairement distincts de l'établissement hôte.	Les ateliers réhabilités seront partagés entre les activités de formation de l'EdR et de l'établissement hôte, la priorité sera donnée aux activités de formation de l'établissement hôte – des plages horaires à négocier dans le contrat avec l'hôte.
4	Les ateliers du CdR seront utilisés à temps plein pour les formations pratiques et/ou la production.	Les ateliers des EdR serviront de lieux de formations pratiques (pour les filières sélectionnées) ou d'autres formations programmées via le CdR afin de faciliter les déplacements des bénéficiaires.
5		Les EdR serviront de points de distribution aux établissements affiliés.
6	Le CdR coordonne les activités de formation et d'insertion professionnelle des EdR.	
7	Le CdR s'occupe d'appuyer l'amélioration du niveau de gestion des établissements ETFP affiliés.	
8	Le CdR aura également pour fonction de centraliser les achats (manuels, outils pédagogiques, …), sauf pour certains consommables dont il sera préférable d'acheter localement afin d'éviter les difficultés liées au transport.	
9	Le CdR hébergera la grosse partie de l'équipe projet liée directement aux rôles du CdR, seul les ATN insertion seront localisés dans les EdR afin d'assurer une permanence. (Toutefois, ils font partie de l'équipe CdR-EdR.)	Au moins 1 AT insertion professionnelle assurera la permanence que sein des EdR et facilitera l'organisation des formations programmées par le CdR ainsi que les activités programmées liées à l'insertion professionnelle.
10	Le CdR devra aussi disposer d'une salle de conférence pour divers activités comme les comités de concertations, les formations transversales, des ateliers de travail etc.	L'établissement hôte devra faciliter, dans la mesure du possible, l'organisation des plateformes ou comités de concertation (ou équivalent) au niveau local.

[70]Dans une institution ETFP existante

11	Présence d'espace pour des incubateurs qui seront gérés par l'unité formation-emploi.	Les EdR devront également disposer d'espaces pour des incubateurs.
12	Le CdR aura aussi un centre de documentation (physique et virtuel) accessible sous conditions à définir.	

b. Le système de gestion du CdR-EdR

- Le Centre de Ressources aura un statut légal propre de droit congolais et l'ensemble CdR-EdR sera mis sous contrat. Pour la durée du projet, l'appui financier sera géré par la CTB, avec une contribution du partenaire (voir chapitre 4). Au point de vue technique, la gestion du CdR est de la coresponsabilité entre la partie congolaise et la partie belge, en incluant le Gouvernement provincial, des représentants du secteur économique privé, les représentants des parents et des élèves ainsi que des établissements ETFP.
- L'ensemble du Centre de Ressources et des Espaces de Ressources aura son statut propre, mais ils seront attachés à une institution existante (publique conventionnée, publique non-conventionnée).
- Les Espaces de Ressources utiliseront pour les cours pratiques des ateliers de l'institution qui les accueille, sous un règlement spécial. Les espaces de ressources seront donc gérés par l'équipe dirigeante du CdR, et seront des antennes opérationnelles du CdR.
- Le réseau formé par le Centre de Ressources et les Espaces de Ressources sera couvert par un contrat de gestion soussigné par le Gouvernement provincial et les institutions hôtes. Dans ce contrat figureront les obligations et droits des parties, ainsi que le Conseil de Supervision et de Gestion de l'ensemble. Les établissements accueillant les Centres de Ressources et les Espaces de Ressources soussigneront le même document qui stipulera aussi en détail leur obligations et droits. Tout membre de l'ensemble devra accepter que les services fournis soient accessibles aux institutions ETFP affiliées.
- Le contrat de gestion sera conclu pour toute la durée du projet. Toutefois, il sera possible de reconduire le mode de gestion particulière sous un autre statut, en appelant à des candidatures concurrentielles et sous provision d'une prime de gestion pour le prestataire gagnant.
- L'ensemble Centre de Ressources et Espaces de Ressources sera piloté (non financièrement) par un Comité de pilotage, composé des représentants des différents secteurs de l'ETFP, de l'autorité locale, du secteur économique, des parents d'élèves et des apprenants. La composition du comité de pilotage sera décidée par la SMCL.
- La gestion quotidienne est assurée par une équipe de gestion CdR-EdR (1 ATN choisi parmi les ATN sélectionnés dans le projet et l'ATI insertion professionnelle). Ils seront appuyés par la direction du projet EDUT et par une équipe administrative. L'ensemble des activités pratiques du Centre de Ressources et des Espaces de Ressources seront effectué par des techniciens formateurs et des experts en insertion professionnelle, pour l'aspect gestion des établissements ETFP ce seront les experts en Gestion d'établissement de formation qui s'en occuperont.
- Le projet développera dès sa mise en œuvre un mode de financement multipartite (secteur privé et le secteur public), pour assurer le financement du CdR/EdR après projet.
- Afin de garantir un bon système de gestion des CdR-EdR et de les pérenniser, il sera primordial de développer des manuels de procédures donnant les outils nécessaires aux rôles

attribués aux CdR-EdR. Pour ce faire, il pourrait être envisagé de lancer un marché de consultance pour la gestion de qualité du CdR/EdR (par exemple selon la norme internationale pour la gestion des centres de formation : ISO29990) afin de :

- formaliser l'organigramme du CdR, les profils de fonction et les rôles et responsabilités de chacun
- développer dans des ateliers participatifs les modalités de gestion des CdR-EdR (tout comme pour les établissements ETFP) sous forme de manuels de procédure des CdR, pour les domaines suivants : 1) la gestion administrative des CdR-EdR, 2) la gestion financière des CdR-EdR, 3) la gestion logistique des CdR-EdR, 4) la gestion du renforcement des capacités, 5) gestion du suivi de la qualité de la gestion dans les établissements affiliés et 6) la gestion des mécanismes d'insertion professionnelle des CdR-EdR. [71] :
- former et accompagner les utilisateurs finaux de ces manuels (renforcement des capacités des membres du CdR).
- réviser les manuels après une période d'exécution ; pour ce faire il faudra bien enregistrer les propositions faites au fur et à mesure de l'accompagnement à l'utilisation

7.1.3 Critères de sélection des établissements hôtes aux CdR-EdR et des établissements affiliés (niveau 1 et 2)

a. Les 3 cercles d'appui

Afin de couvrir un grand nombre d'établissements par le Centre et les Espaces de Ressources, le projet intervient par des actions différenciées selon un mode de fonctionnement en trois cercles, selon certains prérequis et des critères de sélection:

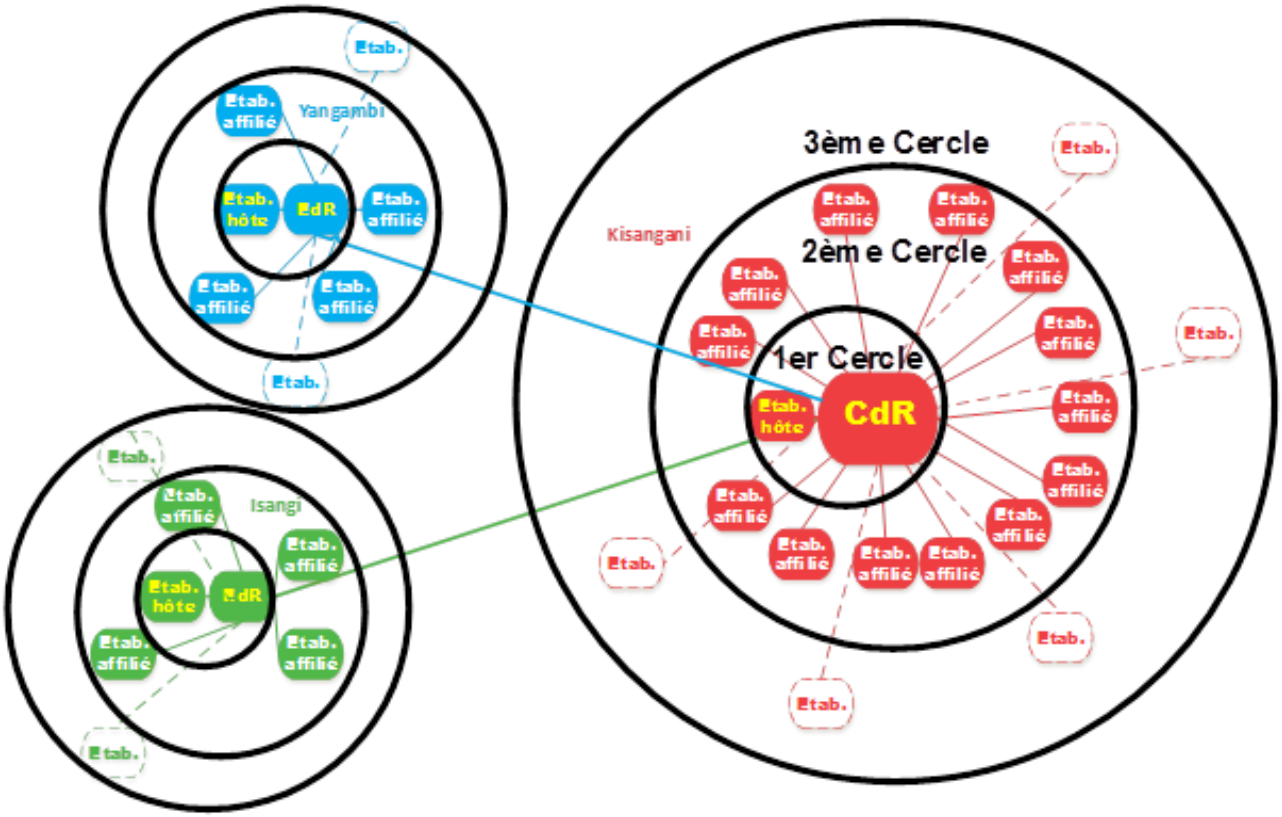
1) Le premier cercle comprendra les CdR-EdR avec leurs établissements hôtes qui seront sélectionnés le plus rapidement possible

2) Le second cercle sera composé des établissements ETFP qui seront affiliés aux CdR-EdR (après ayant passé par un processus de sélection rigoureux). Une sélection sera organisée pour les établissements qui seront affiliés aux CdR-EdR (voir conditions ci-dessous) et devront satisfaire les mêmes exigences que les établissements hôtes.

3) Le troisième cercle sera composé des établissements ETFP non affiliées qui répondent à certains des critères et qui bénéficieront d'un appui léger. Ces établissements pourront par la suite devenir des candidats pour passer au deuxième cercle.

Figure: cercles concentriques d'appui aux établissements ETFP

[71] Le développement ci-dessous est inspiré du travail réalisé par la CTB au Burundi sur les projets AEP et AEPT pour la gestion du Centre de Développement des Compétences et pour la gestion des établissements ETFP. Contact par intermédiaire de la Représentation CTB à Bujumbura et de la Direction Générale de l'Administration de l'Enseignement Technique, de l'Enseignement des Métiers et de la Formation Professionnelle (DGAETEMFP) du MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT DES METIERS, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DE L'ALPHABETISATION.



Les 3 cercles et les type d'appui (HARD / SOFT)

	Cercles / type d'appui	Appui HARD	Appui HARD modéré	Appui SOFT
1	1er cercle Il comprendra les CdR-EdR avec leurs établissements hôtes	Rénovations prévues en même temps que la mise en place du CdR-EdR	Fourniture d'équipements pour les filières soutenues et d'un stock de base de consommables pour les formations	Renforcement des capacités des gestionnaires et formateurs (formations et accompagnement)
2	2ème cercle Il sera composé des établissements ETFP qui seront affiliés aux CdR-EdR (sous conditions)	Petites réhabilitations possibles sous condition d'acceptation de dossier	Fourniture d'équipements pour les filières soutenues et d'un stock de base de consommables pour les formations	Renforcement des capacités des gestionnaires et formateurs (formations et accompagnement)
3	3ème cercle Il sera composé des établissements ETFP non affiliés pouvant bénéficier d'un appui léger et ponctuel	Pas d'appui HARD	Pas d'appui HARD sauf sur analyse de dossier pour des réparations d'équipements	Appui surtout ciblé sur la gestion des établissements et éventuellement certains formateurs.

b. La sélection des établissements affiliés aux CdR et EdR

Le Centre de Ressource peut servir jusqu'à 15 établissements ETFP, tandis que chaque Espace de Ressource peut servir jusqu'à 5 institutions affiliées. Chaque institution affiliée peut bénéficier d'un

appui en termes de réhabilitation des infrastructures et d'équipement, formation des apprenants et des formateurs et la formation pratique des élèves, gestion institutionnelle, d'appui à l'insertion professionnelle des sortants, etc.

Les établissements ETFP seront affiliés aux Centres et Espaces de Ressources, sous certaines conditions et après une sélection rigoureuse, sur base d'un appel à candidature et après un audit initial. Les établissements affiliés devront se soumettre à un nouvel audit tous les deux ans[72] pour garder le statut d'affiliation. L'audit sera effectué par l'équipe CdR (et appuyé par l'équipe projet et les structures déconcentrées) et couvrira non seulement des visites de terrain et des interviews avec la direction de l'école ou centre de formation, mais se basera également sur des statistiques officielles (EXETAT, MEPSP, …), sur des interviews avec le comité de parents et les conseils d'élèves et éventuellement sur des données apportées par d'autres partenaires publics et privés.

Les critères pour la sélection des institutions du deuxième et du troisième cercle

(à titre indicatif) :[73]

N°	Critères de sélection	Institutions affiliées au CdR/EdR (2ème cercle)	Institutions bénéficiant d'un appui ponctuel (3ème cercle)
1	Se situer au cœur des activités professionnelles liées aux filières ciblées et être accessible	✓	
2	Remplir les conditions de base: électricité, eau et sécurité	✓	✓
3	Etre propriétaire de ses terrains: absence de problème foncier	✓	
4	Bonne gestion financière: existence d'une comptabilité, frais scolaires raisonnables, gestion du personnel (qu'il soit mécanisé, agrée ou vacataire)	✓	✓
5	Bonne gouvernance : comité de gestion et de parents et collaboration avec le secteur privé	✓	
6	Gestion pédagogique: cellule de base, unité pédagogique	✓	
7	Bons résultats aux jurys nationaux et examens d'état	✓	
8	Taux de fréquentation significatif, sans être exagéré	✓	✓
9	Taux d'activité des sortants satisfaisant	✓	

L'équipe de projet élaborera, avec l'appui d'une consultance, la stratégie d'appui aux établissements ETFP, différenciant les interventions à prévoir pour le deuxième et le troisième cercle d'appui. Dans ce cadre, un diagnostic approfondi du secteur ETFP (offre, qualité, …) de la zone géographique de l'intervention sera faite par l'équipe de projet. Ce diagnostic pourra servir de ligne de base pour le

[72]Au cas d'un audit négatif après 2 ans, la direction du projet peut décider que l'établissement ne fait plus parti du cercle d'appui du CdR/EdR, et que l'établissement doit parcourir une procédure de « ré-affiliation ».

[73] Les critères de sélection devront être évalués de nouveau au début de l'intervention et ils doivent être soumis à l'approbation. Ils devraient être identiques ou similaires aux critères décidés pour les trois autres interventions EDUKAT, EDUKOR et EDUEQUA.

suivi et évaluation (audit) tous les deux ans de la performance des établissements ETFP affiliés.

Dans le cadre du système de gestion du CdR-EdR, des procédures pour les affiliations seront élaborées dans les manuels de procédures de gestion des CdR-EdR. Les procédures d'affiliation des établissements ETFP seront développées dans cette activité-ci, ainsi que l'appel à candidature (organisation de l'affiliation et de la mise en place).

c. Le système de gestion des établissements ETFP, du contrat jusqu'aux audits

Une problématique qui est récurrente dans les rapports sur la gestion des établissements EPSP et ETFP, est (le manque de) la transparence. Les établissements se financent par trois sources :

1. les transferts par le gouvernement national qui se limitent souvent au paiement des salaires des enseignants-formateurs « mécanisés » et une allocation modeste pour le fonctionnement
2. les paiements multiples par les parents
3. des revenus propres, générés par exemple, par une ferme agricole, le petit élevage etc.

Le module développé par le Ministère EPSP sur les Comités de gestion sera étendu aux écoles et centres ETFP qui collaborent avec le projet. Il sera nécessaire de développer des outils de gestion spécifiques pour les écoles et centres ETFP.

Le projet offrira un appui au développement et la mise en application de ces outils, tels que des manuels de procédures, mais pour ce faire il faudra : [74]

- formaliser l'organigramme des établissements ETFP affiliés, les profils de fonction et les rôles et responsabilités de chacun
- développer dans des ateliers participatifs les modalités de gestion des établissements ETFP affiliés sous forme de manuels de procédure des établissements ETFP, pour les domaines suivants : 1) la gestion administrative des établissements ETFP, 2) la gestion financière des établissements ETFP, 3) la gestion logistique des établissements ETFP, 4) la gestion pédagogique des établissements ETFP, 5) la gestion des sortants des établissements ETFP, 6) la gestion environnementale des ETFP.
- former et accompagner les utilisateurs finaux de ces manuels (renforcement des capacités des gestionnaires et autres personnels des établissements affiliés).
- réviser les manuels après une période d'exécution, pour ce faire il faudra bien enregistrer les propositions faites au fur et à mesure de l'accompagnement à l'utilisation

Les experts assistants techniques nationaux « Gestion d'établissement de formation » élaborent, en coordination et concertation avec les services déconcentrés compétents, un plan de renforcement des capacités au niveau du CdR-EdR, en impliquant les équipes gestionnaires des institutions ETFP hôtes du CdR-EdR et au niveau des établissements affiliés.

Les acteurs impliqués formuleront des plans de développement de leur école et centre ETFP. Ces

[74] Le développement ci-dessous est inspiré du travail réalisé par la CTB au Burundi sur les projets AEP et AEPT pour la gestion du Centre de Développement des Compétences et pour la gestion des établissements ETFP. Contact par intermédiaire de la Représentation CTB à Bujumbura et de la Direction Générale de l'Administration de l'Enseignement Technique, de l'Enseignement des Métiers et de la Formation Professionnelle (DGAETEMFP) du MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT DES METIERS, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DE L'ALPHABETISATION

plans doivent inclure des aspects de gestion financière, environnementale, genre, VIH etc.[75]

Les experts assistants techniques nationaux « Gestion d'établissement de formation » donnent, en coordination avec les services déconcentrés concernés, les formations et appuient la mise en place des projets d'établissements que les participants ont élaborés au cours de leur formation.

Les Comités des parents et les Comités des élèves doivent être inclus dans ce travail. Dans ce cadre, le contenu des Arrêtés ministériels EPSP concernant les Comités de Gestion et les Comités des Parents sera vulgarisé. Une attention spécifique sera portée à la sensibilisation des parents pour qu'ils connaissent leurs rôles et mandats et pour susciter leur participation active à la gestion.

Une attention toute particulière sera donnée au cycle de renouvellement des stocks pour les formations pratiques. Pour rappel : les consommables seront donnés qu'une seule et unique fois. Il faudra alors garantir leur renouvellement (voir le manuel logistique qui sera produit).

7.1.4 Les constructions et réhabilitations

L'équipe de projet supervise[76] avec l'institution hôte et les services déconcentrés compétents, la construction et la réception de la construction, des travaux de réhabilitation, la fourniture et l'installation des équipements livrés, de la fourniture et du matériel didactique (bibliothèque multimédia) etc.

En plus, pour le volet de construction et de réhabilitation, le ministère provincial chargé des travaux publics sera invité à valider les spécifications techniques avant lancement du marché et invité à participer au dépouillement des offres et au suivi du chantier.

La participation active des apprenants à la construction et la réhabilitation des infrastructures sera recherchée afin de leur offrir une opportunité de travail pratique, afin d'améliorer l'appropriation du projet des établissements par les parties prenantes. Il est recommandé de travailler avec des clauses sociales dans les appels d'offres et les Cahiers des charges des marchés de construction et de réhabilitation.

Un mode de mise en place des chantiers sera formalisé en s'inspirant de l'approche communautaire dans la construction d'écoles primaires. Les approches durables inspirées de l'éco-construction seront privilégiées ainsi que la bonne gestion des chantiers (déchets…) et une organisation de la maintenance permettant d'éviter la dégradation rapide des bâtiments et les coûts d'entretien et de réparation élevés.

Comme mentionné au niveau des activités à mener lors de la phase de démarrage, les marchés publics tiendront compte de l'aspect genre.

L'expert national architecte devra, en accord avec la direction du projet, superviser l'analyse des besoins et lancer les travaux de réhabilitation des infrastructures des écoles et centres affiliés au CdR/EdR. La réhabilitation ne concernera que les ateliers des filières pour lesquelles l'affiliation a eu lieu ainsi que, bien sûr, les blocs sanitaires et la bibliothèque.

L'expert national élaborera un plan de réhabilitation et de mise en place de blocs sanitaires dans les écoles et centres affiliés, pour améliorer l'accueil des apprenants et plus spécifiquement des filles. Le

---

[75]Des éléments de ces plans sont par exemple : 1) la planification 2) La gestion administrative 3) La gestion financière, y compris la gestion des financements complémentaires et des unités de production 4) La gestion pédagogique 5) La gestion des ressources humaines 6) La gestion des bâtiments, infrastructures, équipements, matériels et stocks 7) La conception et l'organisation des activités liées aux entreprises, les Unités formation-emploi, les activités génératrices de revenus 8) La gestion de la maintenance 9) La gestion dans les domaines du genre / de la santé reproductive, et du HIV/SIDA 10) La gestion environnementale

[76] Appuyé par l'expert infrastructure de la représentation CTB à Kinshasa

plan sera réalisé en étapes. L'équipe de projet est en charge de la préparation des appels d'offres et la supervision des travaux, jusqu'à la réception des bâtiments.

Une expertise internationale, sous contrat de consultance ou contrat assistance à temps partagé avec d'autres projets, sera engagée pour contribuer à la qualité technique des études et dossiers d'appel d'offre. L'expert assurera ensuite le contrôle de la qualité des travaux de réhabilitation et de construction effectués. La conformité administrative et technique des ouvrages sera ainsi suivie par des visites de chantier.

La direction du projet organisera l'intervention d'un ou de plusieurs techniciens experts en entretien des équipements. Ceux-ci aideront à l'élaboration de plans d'entretien réalistes et budgétisés. Dans ce cadre, il est à prévoir que des besoins en matière du genre (comme des sanitaires séparés) pourront générer des coûts supplémentaires.

7.1.5 Adéquation formation-emploi et promotion de l'ETFP

Il s'agit ici d'appuyer les sortants et stagiaires des établissements ETFP dans la recherche et l'accompagnement, et les entreprises et les représentants du secteur privé dans la mise en réseau du secteur privé avec le système ETFP, entre autre en ce qui concerne leur articulation des besoins en main d'œuvre qualifiée, mais aussi d'appuyer à travers du centre et des espaces de ressources la concertation et la coordination au niveau de l'école / centre de formation avec les entreprises environnantes.

Un document de travail et un agenda d'action seront élaborés, en collaboration avec un groupe de responsables Ressources Humaines des entreprises et les professionnels RH de la FEC, y compris de l'Association des femmes entrepreneurs au sein de la FEC et l'Intersyndicale, pour intégrer les préoccupations du secteur économique et des femmes organisées dans le plan ETFP-insertion professionnelle au niveau provincial. Ce travail sera piloté par l'expert ATI « Insertion professionnelle », en association avec l'expert ATN «secteur privé» et les experts ATN «Insertion professionnelle». Une attention spécifique doit être portée à la convention de partenariat privé-public. Il en découlera un concept pour la participation des entreprises à la concertation « adéquation formation-emploi » au niveau local (stages, insertion professionnelle premier emploi, etc.).

Dans ce cadre, il faudra « garantir » que les formations pratiques dispensées dans les CdR-EdR et par la suite dans les établissements ETFP répondent aux besoins du secteur économique. Pour ce faire il sera également important de les faire participer à l'élaboration de l'offre de formation, tout d'abord du CdR-EdR et par la suite des établissements ETFP. L'offre de formation conduira ensuite au développement de modules de courte durée et à orientation principalement pratique (de production).

a. Accompagnement des sortants pour leur insertion socio-économique

La question de l'emploi et de l'auto-emploi est un enjeu majeur dans le monde et plus particulièrement en Afrique. Cela fait maintenant plusieurs années que l'on assiste (même si c'est encore très récent), au développement de projets (ou actions de terrain) qui tiennent compte de l'insertion socioprofessionnelle des jeunes femmes et jeunes hommes (mais aussi des moins jeunes). Tout cela dans le but de leur permettre d'améliorer par eux-mêmes leur autonomie sociale et financière et ainsi contribuer à améliorer la situation locale et nationale de la productivité et du chômage.

Si nous prenons particulièrement la situation en Afrique, on peut rapidement se rendre compte que l'économie formelle semble peu dynamique et il y a très peu d'opportunités d'emploi et que le secteur informel est majoritaire (il faut donc en tenir compte).

De plus, dans ces pays, l'agriculture est un secteur avec lequel il faudra compter pour développer l'économie locale soit par le développement de filières de production (exploitation durable des ressources) et/ou alors des filières de transformation.

Pour résumé :

L'insertion socioprofessionnelle est un processus complexe multidimensionnel et non-linéaire qui intègre divers domaines que sont l'information, l'orientation, la formation, l'emploi, la situation familiale, les synergies et le social. Tenant compte de cela, il s'agira d'appuyer les unités formation-emploi au sein des établissements ETFP pour une formalisation des liens avec les entreprises en ce qui concerne les stages et autres types de collaboration.

L'appui concernera également la mise en œuvre de la Convention de partenariat signée entre l'EPSP et les représentants du secteur privé. L'appui prendra en compte les travaux entamés au niveau central et ce avec l'appui du projet CTB-AETFP et AEPSP. Comme déjà mentionné cet appui technique devra tenir compte de l'aspect genre et explicitera les argumentations utilisées par les employeurs. Elle portera également une attention sur leur volonté de jouer le rôle d'agent de changement et de d'amorcer ou encourager un mouvement pour changer la situation existante. L'assistance technique (contrat de consultance) prendra en compte ce souhait (ou l'absence de ce souhait) de jouer un rôle catalyseur.

De toute façon il sera essentiel d'impliquer les représentants du secteur privé dans les différentes concertations qui seront mises en place lors de la mise en œuvre du projet.

Il devrait être envisagé de mener une étude supplémentaire sur les opportunités du marché de l'emploi et sur le taux d'insertion professionnelle des sortants de l'ETFP L'étendue de l'étude couvre la zone géographique visée, les filières retenues et les filières innovantes et elle intègre les thèmes transversaux.

L'objectif de l'étude est de déterminer les opportunités de stages, apprentissages et emplois par filière d'activité, secteurs, niveaux de qualification et genre (recrutements passés), de mieux connaitre les besoins de main d'œuvre présents (secteurs et niveaux de qualification) et des secteurs en croissance (recrutements futurs), d'identifier les freins et facilitateurs à l'insertion professionnelle des sortants de l'ETFP, d'analyser les pratiques et exigences des recruteurs vis-à-vis des sortants de l'ETFP (voir aussi A 2.3) et de mesurer le taux d'insertion professionnelle des sortants.

Une des actions pourra être la production d'une étude sur les filières porteuses qui sera portée par la FEC, avec la participation des associations du secteur informel.

b. Appuyer les programmes de stages et les apprentissages

L'expert ATI Insertion professionnelle avec les experts ATN insertion professionnelle développent une méthodologie de stages et d'apprentissages, en lien avec les outils 'stages' développés par le projet AETFP.

Au début, une étude exploratoire sera menée. Ensuite, les experts insertion professionnelle du projet développent une méthodologie et un manuel pour les stages et l'apprentissage, ensemble avec les UFE, les services compétents et le secteur privé.

Les experts assistants techniques nationaux « Gestion d'établissement de formation » rédigent les termes de référence pour le développement d'un module de formation 'accompagnement et suivi durant les stages' pour les encadreurs. Ils organisent par la suite la formation des responsables de filière, maîtres de stages et formateurs. Ensuite ils prennent en charge et délèguent, si nécessaire, le coaching des responsables de filière, maîtres de stages et formateurs.

c. Appuyer les programmes de création de revenus

Les experts insertion professionnelle du projet établissent un programme d'activités de création des revenus pour les apprenants et les sortants. Plusieurs modalités peuvent coexister : les coopératives de sortants, les chantiers-école, l'association d'anciens élèves.

Les coopératives de sortants peuvent participer aux appels d'offres de petite taille pour la construction de bâtiment scolaires, dortoirs, blocks sanitaires etc. La direction de ces équipes par un professionnel ou technicien expérimenté est une condition essentielle.

Le budget alloué à cette activité prévoit un fonds d'appui de financement des initiatives de création de revenus dans les écoles et centres affiliés (coopératives, chantier-école, association d'anciens élèves). Pour ceci, les capacités entrepreneuriales des établissements ETFP affiliés seront renforcées (experts « Gestion d'établissement de formation »). Un aspect important est la bonne gestion des ressources et revenus créés, qui sera appuyée à travers les formations « Gestion d'établissement de formation » (pour tout partenaire, y compris les comités des parents et conseil des élèves), et qui fera aussi parti des critères de sélection et d'audit des centres affiliés.

Le focus est mis sur les initiatives des établissements ETFP pour accéder au fonds d'appui.

d. Mise en place des unités formation emploi dans chaque CdR/EdR

Les experts insertion professionnelle mettront en place une « Unité Formation-Emploi » (UFE) dans chaque CdR/EdR.

Les UFE développées dans le cadre du projet AETFP 2010-2013, peuvent servir de base à cette activité, en les modifiant / renforçant de sorte à les rendre opérationnels. Le contrat de gestion et le manuel de gestion pour les UFE doivent être opérationnalisés en expliquant aux personnels des CdR/EdR comment ils peuvent mener à bien cette activité.

Les objectifs des « Unités Formation-Emploi » au sein des CdR/EdR sont d'identifier les opportunités de stage, d'apprentissage et d'emploi, d'assurer le suivi et accompagnement des chercheurs d'emploi et d'organiser la formation des responsables de filières et maîtres de stage.

Les outils pour faciliter le travail des UFE (décrits dans le projet AETFP) sont entre autre la planification annuelle des activités formation – emploi, le répertoire des établissements ETFP, la collecte du répertoire des entreprises locales, la collecte « Fiche de suivi professionnel des anciens élèves », la collecte « Fiche d'identification des besoins en formation des formateurs ».

e. Accompagnement et suivi des sortants

Les UFE des écoles affiliées seront appuyés par les ATN experts insertion professionnelle dans l'organisation d'ateliers de recherche d'emploi à destination des sortants.

Thèmes abordés :

- Rédiger son CV
- Se présenter à un entretien
- Élaborer son projet professionnel
- Créer et entretenir son réseau

Les sortants souhaitant intégrer directement le marché de l'emploi bénéficieront d'un

accompagnement individuel par les UFE des établissements affiliés.

Thèmes abordés:

- Entretien d'écoute, d'information et d'orientation professionnelle
- Élaboration et validation du projet professionnel
- Suivi des démarches entreprises par l'élève / sortant

Apports de services intégrés qui permet de prendre en charge un accompagnement spécifique des sortants les plus éloignés du marché du travail.

f. Valorisation des productions familiales

Une attention toute particulière devra être donnée aux jeunes sortant(e)s qui normalement n'auront pas l'âge pour se lancer dans des AGR. Il est envisagé de favoriser le retour des sortants dans leur environnement familial afin de garantir une stabilité au sein de la famille (et des revenus complémentaires pour celle-ci), de limiter les investissements pour le sortant, de favoriser les échanges avec l'environnement proche (et des clients éventuels), de vulgariser et valoriser les techniques apprises, …

g. Appuyer spécifiquement l'entrepreneuriat des jeunes filles (et garçons) lauréates

Le projet examinera les possibilités de créer un incubateur qui vise à encourager la création d'entreprises par des femmes porteuses de projets innovants.

- Identifier et sélectionner un espace ressources, apte à abriter l'incubateur féminin, en plus des autres incubateurs.
- Développer un programme d'accompagnement technique pour les personnes sélectionnées
- Sélectionner les personnes qui bénéficient d'un espace d'accueil et d'aide à la création d'entreprise.
- Identifier les besoins en formation et développer un programme de formation technique en fonction des constats.
- Développer un programme d'appui aux stages, comprenant des dispositions spécifiques pour favoriser les stages des filles dans des entreprises locales.
- Développer un programme d'appui pour l'élaboration administrative des propositions de projets d'entreprises.
- Identifier les dispositifs/services d'appui à la création d'entreprises pour les filles, principalement orientées vers le secteur de l'agriculture.
- Proposer des dispositions pour des services à coûts réduits pour les filles.
- Négocier ces dispositions avec les différentes instances publiques et privées et signer des conventions/agréments.
- Favoriser le réseautage entre les incubées sélectionnées, les instances ETFP et les acteurs du secteur de l'entreprenariat, afin de donner de la visibilité à l'entreprenariat féminin.
- Identifier et valoriser les bonnes pratiques et inculquer l'esprit d'entreprenariat chez les jeunes.
- Elaborer un système de suivi et d'évaluation des projets d'entreprises initiés, après encadrement.

- Améliorer les programmes d'encadrement technique et administratif sur base des constats et recommandations.
- Favoriser des relations entre les jeunes entrepreneures, les formateurs, les espaces de ressources, les centres ETFP et les entreprises locales afin mutualiser les expériences et de se familiariser avec les exigences du monde de l'entreprenariat.
- Mettre en place un fonds d'expérimentation et d'innovation pour financer des activités et formations innovantes (avec une priorité transversale sur les métiers verts et les activités favorisant l'insertion professionnelle des filles) qui seront soumises lors d'un appel à propositions.
- Promouvoir et encourager l'émergence des filles entrepreneurs

Encourager la valorisation des travaux de recherches en les faisant évoluer en projets d'entrepreneurs (p.ex. par un système 'Award').

h. Promotion de l'ETFP

Cette activité se concentre sur la sensibilisation aux possibilités offertes dans l'ETFP.

L'équipe « Insertion professionnelle » - devra concevoir de manière participative avec les différentes parties prenantes (parents, élèves, directions, Proved, sous-proved etc.) un plan de sensibilisation et de revalorisation de l'ETFP et ses filières techniques auprès des élèves potentiels et surtout des filles.

Le document de travail contiendra un plan d'action pouvant inclure les points suivants :

1) des activités d'orientation (animation dans les écoles primaires, secondaire inférieur) permettront par des groupes de discussions, des lectures ciblées, des visites, … d'accompagner les élèves dans le choix qu'ils feront pour la poursuite de leur cursus scolaire ou de formation afin d'essayer de limiter les abandons en cours de formation ETFP
2) des émissions radio – télévision
3) des journées « portes ouvertes » des EdR et institutions ETFP
4) des publications par les organisations entrepreneuriales dans les média
5) une foire ETFP annuelle
6) des activités des comités d'élèves et association et groupes de sortants.

La sensibilisation se fera principalement sur deux lignes d'actions :

1) la sensibilisation 'genre', pour promouvoir l'intérêt, l'accès et l'accessibilité des filles à l'ETFP, à travers des actions auprès des parents, des élèves, des directions des écoles, du secteur privé et toutes les communautés.
2) la sensibilisation qui doit augmenter l'intérêt de jeunes pour s'inscrire à une formation technique ou professionnelle et assurer qu'ils aient des attentes réalistes (qu'ils font un bon choix entre l'enseignement général et l'ETFP).

7.1.6 Renforcement des capacités des groupes cibles

➢ **Renforcement des capacités des administrateurs**

La direction du projet élabore, ensemble avec les responsables politiques et administratifs provinciaux de l'ETFP, une stratégie de renforcement des capacités (au niveau provincial et au niveau local), appuyée par une expertise. Ce plan de renforcement des capacités aura comme objectif d'accompagner les personnels en charge de l''ETFP dans l'accomplissement de leur mandat et tâches (inspection, planification, formation, …). Une attention particulière sera attribuée aux procédures et processus d'agrément d'établissements ETFP.

Vu l'ampleur de la tâche, il est recommandé d'établir d'abord un cadre d'ensemble qui inclut le gouvernement provincial, les 6 administrations ETFP (divisions et sous-divisions provinciales) et les organisations du secteur privé (départements de formation et des ressources humaines).

Ensuite le travail est organisé en phases, en commençant par la division provinciale EPSP (Province éducationnelle Province Orientale I - Tshopo) et ses administrations aux niveaux inférieurs (Sous Proved), pour les 3 services Administration – Inspection - SECOPE.

Il est à prendre en compte que l'UCAG Education (MEPSP) appuie le renforcement institutionnel du secteur EPSP de haut en bas, à partir du Ministère EPSP national jusqu'au niveau provincial (Proved). Les niveaux inférieurs (Sous-Proved) ne seront pas atteints par cet appui.

Suivront les autres secteurs ministériels Affaires Sociales et Jeunesse et Sports, en cas de besoin et d'utilité aussi les secteurs Emploi et Travail et Santé, avec leurs structures au niveau provincial et aux niveaux inférieurs (territoire, local), le cas échéant.

Les personnels du projet appuyés par une consultance, réalisent une étude de base des besoins en renforcement des capacités et développent un plan de renforcement des capacités des services publics concernés.

L'étude de base s'appuie sur les organigrammes existants et présente de manière schématique les descriptions de tous les postes pourvus. A partir de cette description des postes, des interviews sont menés avec le personnel en place, sous couvert de la hiérarchie et seulement avec son consentement confirmé. L'étude produira de l'évidence sur les besoins en renforcement des capacités et elle présentera un plan de renforcement des capacités des services publics concernés (formation, coaching, suivi, peerlearning etc.), et servira comme base pour le suivi et l'évaluation des impacts du projet.

Les publics cibles au niveau provincial sont entre autres, PROVED, IPP, les divisions des autres ministères ETFP : surtout les personnels directement concernés des divisions provinciales des Affaires Sociales et de la Jeunesse.

Les publics cibles au niveau local sont les acteurs principaux décentralisés (mairie etc.) et déconcentrés (sous-Proved, etc.)

Il est à prendre en compte que le Programme Bourses interviendra aussi dans le renforcement des capacités des administrations dans les régions ciblées par le PIC 2010 – 2013 de la coopération belgo-congolaise. Ce projet est en processus de mise en place à l'heure actuelle.

- **Renforcement des capacités des formateurs**

Ces formations sont dispensées aux formateurs des établissements affiliés (1er et 2ème cercle) et sous conditions à ceux en passe d'être affiliés (3ème cercle)

L'assistant technique national pédagogue préparera la programmation des « formations des formateurs » à la fois techniques et pédagogiques pour toutes les filières priorisées selon l'ordre de mise en œuvre. Chaque professeur / formateur candidat à une formation doit d'abord passer par un bilan professionnel pour identifier plus objectivement ses besoins et son potentiel. Etant donné qu'il s'agit d'un point sensible, il est recommandé de soumettre toute participation à une formation et toute promotion dans la hiérarchie au passage préliminaire par ce bilan. En outre, les premiers cas positifs doivent être publiés largement pour atténuer les frictions et pour créer un camp de défenseurs de cette méthode.

Le projet pourra faire appel à une expertise pointue nationale ou internationale pour développer et / ou mettre en œuvre certaines modules de formation technique.

Des formations supplémentaires (et complémentaires) sont à programmer pour renforcer les compétences des formateurs et des gestionnaires.

- **Renforcement des capacités des gestionnaires des établissements ETFP**

Cette activité vise un appui de type 'renforcement des capacités organisationnelles et institutionnelles. Cette activité contribuera à l'amélioration de la gestion pédagogique, financière et administrative des établissements ETFP. Suite à une analyse profonde des besoins, le projet met en place un programme de renforcement des capacités

- **Renforcement des capacités des acteurs socio-économiques et publics**

L'intervention renforcera les compétences des acteurs externes à l'administration et aux personnels des établissements ETFP : alors les membres des comités des parents, conseils de gestion, conseils des élèves etc., mais également à travers du centre et des espaces de ressources la concertation et la coordination au niveau de l'école avec les entreprises environnantes type comité local, groupe thématique développement économique local, concertations centres ETFP, …

7.1.7 Organisation de la pratique des métiers pour les bénéficiaires finaux

L'approche pédagogique des modules organisée par le CdR/EdR doit être adaptée au public cible. Les modules de formation seront développés comme des modules de formation pratique additionnelle, qui valorise la formation pratique déjà organisée au niveau des écoles. Selon le niveau des apprenants, les modules seront différenciés, mais résulteront dans la même qualification/compétence et certification. Le développement des modules de formation des CdR/EdR se fera en étroite collaboration avec (les représentants de) le secteur privé, et le produit doit être validé par ce secteur privé. Ceci garantit également la qualité et la valeur des certificats octroyés.

Les techniciens du CdR/EdR devront élaborer une programmation d'ensemble ainsi que spécifique des modules de formation supplémentaires, en collaboration avec les établissements affiliés et le secteur économique. Ceci sera fait sous la responsabilité de la coordination des gestionnaires du réseau du CdR/EdR en fonction des besoins des élèves et apprenants et en tenant compte des besoins identifiés en matière du genre. Ensuite ils assureront la gestion des formations et leur suivi.

Les modules de formation seront adaptés aux programmes de formation des différents ministères de tutelle. Ils ne remplacent pas du tout la formation pratique obligatoire telle que stipulée dans les programmes de formation officielles.

Des formations pointus spécifiques telles que bureautique, communication, gestion seront également développées et organisées dans le Cdr/EdR.

- **Définition de modules de formations courtes:** Le CdR et les EdR identifient les besoins et le niveau des formations à organiser, entre autre en fonction des études des besoins du marché de l'emploi y compris les besoins de l'économie informelle. Des modules qui permettent une meilleure participation de filles seront priorisées (administration, importation/exportation, logistique, gestion, communication).
- **Réalisation des formations courtes :** Les formations auront lieu dans les ateliers des CdR/EdR.

Les modules de formations courtes seront certifiés avec les organisations du secteur privé, ainsi que les compétences antérieurement acquises.

L'expert assistant national pédagogue et les techniciens des CdR et EdR assurent le suivi et l'évaluation de la pertinence des formations courtes. Ils feront appel aux experts « Insertion professionnelle » pour des appuis ponctuels.

Pour assurer la certification des modules de formation pratique, des réunions de travail seront

organisées avec des formateurs et techniciens des centres de ressources et du secteur privé.

7.1.8 Conseils pour les manuels CdR-EdR et établissements ETFP

a. Manuels à concevoir pour le CdR-EdR

Afin de garantir un bon système de gestion des CdR-EdR et de les pérenniser, il sera primordial de développer des manuels de procédures donnant les outils nécessaires aux rôles attribués aux CdR-EdR. Pour ce faire, il pourrait être envisagé de lancer un marché de consultance pour la gestion de qualité du CdR/EdR (par exemple selon la norme internationale pour la gestion des centres de formation : ISO29990) afin de :

- formaliser l'organigramme du CdR, les profils de fonction et les rôles et responsabilités de chacun
- développer dans des ateliers participatifs les modalités de gestion des CdR-EdR (tout comme pour les établissements ETFP) sous forme de manuels de procédure des CdR, pour les domaines suivants : 1) la gestion administrative des CdR-EdR, 2) la gestion financière des CdR-EdR, 3) la gestion logistique des CdR-EdR, 4) la gestion du renforcement des capacités, 5) gestion du suivi de la qualité de la gestion dans les établissements affiliés et 6) la gestion des mécanismes d'insertion professionnelle des CdR-EdR. [77] :
- former et accompagner les utilisateurs finaux de ces manuels (renforcement des capacités des membres du CdR).réviser les manuels après une période d'exécution, pour ce faire il faudra bien enregistrer les propositions faites au fur et à mesure de l'accompagnement à l'utilisation

➢ ***Manuel pour la gestion administrative du CdR-EdR***

Ce manuel comprendra, entre autres :

- LA PLANIFICATION DES ACTIVITÉS (élaborer le plan annuel des activités du CdR, élaborer les plans individuels du personnel, élaborer les rapports …) ;
- LE FONCTIONNEMENT DES ORGANES, COMITÉS (comité de pilotage, comité de direction, les autres comités …) ;
- LA GESTION DU PERSONNEL (les recrutements, les rémunérations, les dossiers et le suivi du personnel, …) ;
- LA GESTION DES BÉNÉFICIAIRES DE FORMATIONS (organiser le créer le dossier des bénéficiaires, la base de données de ces derniers, remise des attestations de réussite « des modules », …) ;
- LA POLITIQUE DES « THÈMES TRANSVERSAUX **»**et sa mise en œuvre en matière de genre, VIH-sida, santé reproductive, droit de l'homme-enfant, économie sociale, … ;
- L'ORGANISATION DE L'ACCOMPAGNEMENT DES AUDITS INTERNES ET/OU EXTERNES du CdR-EdR

➢ ***Manuel pour la gestion financière du CdR-EdR***

Ce manuel comprendra, entre autres :

- LA PLANIFICATION BUDGÉTAIRE (Élaborer un budget prévisionnel, Élaborer un plan de trésorerie, Élaborer les rapports et bilans financiers, …) ;

[77] Le développement ci-dessous est inspiré du travail réalisé par la CTB au Burundi sur les projets AEP et AEPT pour la gestion du Centre de Développement des Compétences et pour la gestion des établissements ETFP

- L'EXÉCUTION BUDGÉTAIRE – LES ENTRÉES (Vente d'un produit, Location d'un bien, Vente d'un service, Demander les frais scolaires, Enregistrer les donations, Enregistrer les subsides, …) ;
- L'EXÉCUTION BUDGÉTAIRE – LES SORTIES (Réception et analyse des demandes d'achats, Achats directs, Achats sur pro-forma, Achats par demande de cotation, Demander un crédit fournisseur, …) ;
- LES OUTILS D'EXÉCUTION BUDGÉTAIRE (Ouverture de la caisse avec fonds de démarrage, Sortie de caisse - Retrait en liquide, Entrée de caisse - Dépôt en liquide, Ouverture d'un compte bancaire, Entrées et sorties d'argents, …)

➢ ***Manuel pour la gestion logistique du CdR-EdR***

Ce manuel comprendra, entre autres :

- LA GESTION DES BIENS DU CDR-EDR (faire les demandes prévisionnelles en consommables et équipements, réceptionner les consommables et équipements, gestion du stock, inventorier le patrimoine de l'école, …) ;
- L'ENTRETIEN DU PATRIMOINE DU CdR-EdR (signaler un entretien et/ou une réparation, faire le suivi du patrimoine, organiser les besoins en - planning - et réaliser l'entretien et/ou la réparation, les déclassements, …) ;
- LA GESTION DU CENTRE DE DOCUMENTATION (faire une demande de nouveaux livres et les réceptionner, classement - cataloguer, indexer, codifier, ranger -, inventorier, déclasser, accueillir un nouveau membre (abonné), faire les prêts de livre, gestion de la salle informatique, …) ;
- LA GESTION DES TRANSPORTS (faire ou faire suivre la demande des transports, organiser les transports …)

➢ ***Manuel pour la gestion du renforcement des capacités au CdR-EdR***

Ce manuel comprendra, entre autres :

- L'ADEQUATION FORMATION-EMPLOI (choix des filières, offre de formation,…) ;
- LA MISE EN PLACE DES RESSOURCES HUMAINES (soit les experts du CdR, soit des ressources externes recrutées sur appel d'offre, …) ;
- LES MODULES DE FORMATION (méthode de développement des manuels des modules, mode de diffusion, … de préférence des modules pratiques aboutissant à des produits et services concrets dans un laps de temps court, …) ;
- L'ORGANISATION DES SEANCES DE FORMATIONS (planning des formation, listes des bénéficiaires – gestionnaires, formateurs, apprenants, … - , invitations, …) ;
- L'ORGANISATION DE L'ACCOMPAGNEMENT DES BENEFICAIRES (visites de terrains, évaluation des acquis sur terrain).

➢ ***Manuel pour la gestion du suivi de la qualité de la gestion dans les établissements affiliés gestion financière du CdR-EdR***

Ce manuel comprendra, entre autres :

- LE NIVEAU DE PERFORMENCE (système de suivi de l'évolution des performances des établissements affiliés, réponse aux exigences, mise en relation avec les indicateur de performance, …) ;
- L'ORGANISATION DU SUIVI DES PERFORMENCES (planning de suivi, dossiers des

établissements, …) ;

- L'ORGANISATION DE L'ACCOMPAGNEMENT DES AUDITS INTERNES ET/OU EXTERNES des établissements affiliés

➢ ***Manuel pour la gestion des mécanismes d'insertion professionnelle du CdR-EdR***

Ce manuel comprendra, entre autres:

- ASSURER LA GESTION DES SORTANTS (Accueillir, informer et orienter, Organiser des sessions d'information sur le rôle du CdR-EdR, Créer et/ou compléter les fiches d'identification des sortants, Rechercher les sortants et mettre leur fiche à jour, Créer et mettre à jour la base de données des lauréats - version papier et informatique) ;
- ASSURER L'ETABLISSEMENT ET LE RENFORCEMENT DES LIENS ENTRE LE ETABLISSEMENT ET SON ENVIRONNEMENT SOCIO-ECONOMIQUE (Faire le tour de l'environnement socio-économique du centre et répertorier les organisations potentiellement partenaires, Créer et mettre à jour la base de données des organisations - version papier et informatique, Créer et mettre à jour la base de données des organisations, Inviter les partenaires à venir parler de leur organisation aux futurs-lauréats, Faire des visites guidées auprès des organisations des environs) ;
- RENFORCER LES CAPACITES ENTREPRENARIALES (Élaborer le programme de formation annuel, Informer l'environnement socio-économique de l'offre formative en entreprenariat, Sélectionner les participants aux formations, Organiser et préparer les formations thématiques à date fixée à l'avance, Organiser et préparer les formations à la carte) ;
- PARTICIPER À L'INSERTION SOCIO-PROFESSIONNELLE EFFECTIVE DES LAUREATS (Chercher et négocier des stages et/ou emplois pour les lauréats auprès des organisations partenaires, Organiser et suivre le lauréat-stagiaire, Organiser et suivre le lauréat dans son emploi, Organiser une séance avec les demandeurs - lauréat/artisans - afin d'étudier leur projet, Appuyer à la création d'AGR individuelle, Appuyer à la création d'une association, Appuyer les lauréats dans leur recherche de financement pour leur projet, Organiser le suivi du ou des lauréats dans leur AGR ou association, … Actions spécifiques pour les filles, …)

b. Manuels à concevoir pour les établissements ETFP

Le projet offrira un appui au développement et la mise en application d'outils de gestion spécifiques pour les établissements ETFP, tels que des manuels de procédures, mais pour ce faire il faudra :

- formaliser l'organigramme des établissements ETFP affiliés, les profils de fonction et les rôles et responsabilités de chacun
- développer dans des ateliers participatifs les modalités de gestion des établissements ETFP affiliés sous forme de manuels de procédure des établissements ETFP, pour les domaines suivants : 1) la gestion administrative des établissements ETFP, 2) la gestion financière des établissements ETFP, 3) la gestion logistique des établissements ETFP, 4) la gestion pédagogique des établissements ETFP, 5) la gestion des sortants des établissements ETFP la gestion dans les établissements affiliés et 6) la gestion des mécanismes d'insertion professionnelle des CdR-EdR. [78] :
- former et accompagner les utilisateurs finaux de ces manuels (renforcement des capacités des gestionnaires et autres personnels des établissements affiliés).

[78]Le développement ci-dessous est inspiré du travail réalisé par la CTB au Burundi sur les projets AEP et AEPT pour la gestion du Centre de Développement des Compétences et pour la gestion des établissements ETFP. Contact par intermédiaire de la Représentation CTB à Bujumbura

- réviser les manuels après une période d'exécution, pour ce faire il faudra bien enregistrer les propositions faites au fur et à mesure de l'accompagnement à l'utilisation

➢ ***<u>Manuel pour la gestion administrative des établissements ETFP</u>***

Ce manuel comprendra, entre autres :

- LA PLANIFICATION DES ACTIVITÉS (élaborer le plan annuel des activités, élaborer les plans individuels du personnel, élaborer les rapports …) ;
- LE FONCTIONNEMENT DES ORGANES, COMITÉS (comité de gestion, comité de direction, les autres comités …) ;
- LA GESTION DU PERSONNEL (les recrutements, les rémunérations, les dossiers et le suivi du personnel, …) ;
- LA GESTION DES APPRENANTS (organiser le créer le dossier des apprenants, la base de données de ces derniers, remise des diplômes, …) ;
- LA POLITIQUE DES « THÈMES TRANSVERSAUX » et sa mise en œuvre en matière de genre, VIH-sida, santé reproductive, droit de l'homme-enfant, économie sociale, … ;
- L'ORGANISATION DE L'ACCOMPAGNEMENT DES AUDITS INTERNES ET/OU EXTERNES des établissements ETFP

➢ ***<u>Manuel pour la gestion financière des établissements ETFP</u>***

Ce manuel comprendra, entre autres :

- LA PLANIFICATION BUDGÉTAIRE (Élaborer un budget prévisionnel, Élaborer un plan de trésorerie, Élaborer les rapports et bilans financiers, …) ;
- L'EXÉCUTION BUDGÉTAIRE – LES ENTRÉES (Vente d'un produit, Location d'un bien, Vente d'un service, Demander les frais scolaires, Enregistrer les donations, Enregistrer les subsides, …) ;
- L'EXÉCUTION BUDGÉTAIRE – LES SORTIES (Réception et analyse des demandes d'achats, Achats directs, Achats sur pro-forma, Achats par demande de cotation, Demander un crédit fournisseur, …) ;
- LES OUTILS D'EXÉCUTION BUDGÉTAIRE (Ouverture de la caisse avec fonds de démarrage, Sortie de caisse - Retrait en liquide, Entrée de caisse - Dépôt en liquide, Ouverture d'un compte bancaire, Entrées et sorties d'argents, …)

➢ ***<u>Manuel pour la gestion logistique des établissements ETFP</u>***

Ce manuel comprendra, entre autres :

- LA GESTION DES BIENS DE L'ÉCOLE (faire les demandes prévisionnelles en consommables et équipements, réceptionner les consommables et équipements, gestion du stock, inventorier le patrimoine de l'école, …) ;
- L'ENTRETIEN DU PATRIMOINE DE L'ÉCOLE (signaler un entretien et/ou une réparation, faire le suivi du patrimoine, organiser les besoins en - planning - et réaliser l'entretien et/ou la réparation, les déclassements, …) ;
- LA GESTION DE LA BIBLIOTHEQUE (faire une demande de nouveaux livres et les réceptionner, classement - cataloguer, indexer, codifier, ranger -, inventorier, déclasser, accueillir un nouveau membre (abonné), faire les prêts de livre, …) ;
- LA GESTION DES TRANSPORTS (faire ou faire suivre la demande des transports, organiser les transports …)

- ***Manuel pour la gestion pédagogique des établissements ETFP***

Ce manuel comprendra, entre autre :

- L'ADEQUATION FORMATION-EMPLOI (choix des filières, offre de formation,…) ;
- L'ORGANISATION DES APPRENTISSAGES (Définir/adapter/appliquer le calendrier scolaire de l'année, Choisir les modules /filières, Définir la grille horaire/filière, Évaluer la qualité et la pertinence des modules, Établir l'horaire hebdomadaire des formateurs, Diffuser les filières /modules, …) ;
- LE SUIVI DES APPRENTISSAGES (Suivre les apprentissages par le Directeur/Préfet des études, Accompagner l'inspection pédagogique, Réunion pédagogique, …) ;
- LA DISPENSE DES APPRENTISSAGES (Préparer la classe à apprentissage, Gérer le matériel didactique et les consommables, Dispenser les formations, Dispenser les cours généraux, Gérer les productions des apprenants, Évaluer les apprenants, Préparer l'intégration dans la vie professionnelle, Organiser la qualification, Proclamation des Résultats, …)

- ***Manuel pour la gestion des sortants des établissements ETFP***

Ce manuel comprendra, entre autre :

- ASSURER LA GESTION DES SORTANTS (Accueillir, informer et orienter, Organiser des sessions d'information sur le rôle des établissements ETFP, Créer et/ou compléter les fiches d'identification des sortants, Rechercher les sortants et mettre leur fiche à jour, Créer et mettre à jour la base de données des lauréats - version papier et informatique) ;
- ASSURER L'ETABLISSEMENT ET LE RENFORCEMENT DES LIENS ENTRE L'ETABLISSEMENT ET SON ENVIRONNEMENT SOCIO-ECONOMIQUE (Faire le tour de l'environnement socio-économique du centre et répertorier les organisations potentiellement partenaires, Créer et mettre à jour la base de données des organisations - version papier et informatique, Créer et mettre à jour la base de données des organisations, Inviter les partenaires à venir parler de leur organisation aux futurs-lauréats, Faire des visites guidées auprès des organisations des environs) ;
- PARTICIPER À L'INSERTION SOCIO-PROFESSIONNELLE EFFECTIVE DES LAUREATS (Chercher et négocier des stages pour les lauréats auprès des organisations partenaires, Organiser et suivre le lauréat-stagiaire, … Actions spécifiques pour les filles, …)

Les experts assistants techniques nationaux « Gestion d'établissement de formation » élaborent en coordination et concertation avec les services déconcentrés compétents un plan de renforcement des capacités au niveau du centre et des espaces de ressources, en impliquant les équipes gestionnaires des institutions ETFP hôtes du CdR/EdR et au niveau des établissements affiliés.

Les acteurs impliqués formuleront des plans de développement de leur école et centre ETFP, ces plans doivent inclure des aspects de gestion financière, environnementale, genre, VIH etc.

Les experts assistants techniques nationaux « Gestion d'établissement de formation » donnent (en coordination avec les services déconcentrés concernés) les formations (l'objectif est que les services déconcentrées reprennent cette formation et soient renforcés dans l'exécution de leurs mandats) et appuient la mise en place des projets d'établissements que les participants ont élaborés au cours de leur formation.

Remarques complémentaires :

Les Comités des parents et les Comités des élèves doivent être inclus dans ce travail. Dans ce cadre, le contenu des Arrêtés ministériels EPSP concernant les Comités de Gestion et les Comités des

Parents sera vulgarisé. Une attention spécifique sera portée à la sensibilisation des parents pour qu'ils connaissent leurs rôles et mandats et pour susciter leur participation active à la gestion.

Une attention toute particulière sera donnée au <u>Cycle de renouvellement des stocks pour les formations pratiques</u> : Pour rappel, les consommables ne seront donnés qu'une seule et unique fois. Il faudra garantir leur renouvellement (voir manuel logistique).

7.2 Activités clés

7.2.1.1 Activités à clôturer dans la première année du projet

- ✓ Baseline, valeurs de base des indicateurs et les outils de suivi
- ✓ 1.1.1 Définir les modalités de création et de fonctionnement des comités de concertation
- ✓ 1.3.5 Organiser le renforcement des capacités du comité de pilotage du CdR/EdR renforcé
- ✓ 2.1.1 Développer un contrat pour création CdR/EdR
- ✓ 2.1.4 Sélectionner les établissements hôtes des CdR/EdR (au lancement du projet)
  - ➔ Élaborer et faire approuver par la SMCL les points suivants : * Les négociations avec les établissements hôte EdR et une analyse organisationnelle des établissements hôtes ; * Le développement d'un contrat de gestion les EdR avec les institutions hôtes et les responsables politiques (ministre provincial EPSP). (Si possible avant même l'arrivée des ATI avec l'appui des UCAG et sur base d'une étude de faisabilité)

7.2.1.2 Activités à commencer dans la première année du projet

- ✓ 1.1.2 Appuyer la mise en place du Comité de concertation provincial tripartie (gouvernement + divisions +travailleurs-employeurs + société civile)
- ✓ 1.1.3 Appuyer la mise en place du Comités de concertation locaux triparties
- ✓ 1.2.2 Créer et mettre à jour le tableau de suivi des Indicateurs du sous-secteur ainsi que du projet EDUT
  - ➔ Atelier de travail pour définir et valider les indicateurs du sous-secteur
  - ➔ Lancer les études de ligne de base, toujours sous le perspectif genre et en tenant compte des autres thèmes transversaux
  - ➔ L'établissement la matrice de monitoring, système de suivi, du projet.
- ✓ 1.2.3 Organiser des concertations entre projets EDUT/EDUKOR/EDUKAT/EDUEQUA
- ✓ 1.3.3 Réhabiliter le Division provinciale, l'IPP, les sous-divisions et/ou les bureaux projet
- ✓ 2.1.3 Mettre en place un système de gestion du CdR/EdR et ses manuels de gestion
- ✓ 2.2.1 Sélectionner et affilier les établissements ETFP (1er et 2eme niveau)
  - ➔ Le lancement des appels à candidature aux centres candidats à l'affiliation
- ✓ 2.2.2 Appuyer le développement d'outils de gestion des établissements scolaires et ses manuels de gestion
- ✓ 2.1.7 Définir l'offre de formation des CdR/EdR
- ✓ 2.1.8 Construire et réhabiliter les CdR/EdR avec leurs établissements hôtes
  - ➔ La préparation des appels d'offres pour la construction, réhabilitation et équipement des EdR.

- ✓ 2.3.1 Définir les besoins en formations
- ✓ 2.4.4 Appuyer la création mécanismes permettant d'observer l'emploi au sein du CdR
- ✓ Planification détaillée des marchés publics.
- ✓ Une proposition pour l'appui attendu de l'UCAG (plus particulièrement en ce qui concerne la collaboration avec les experts transversaux)

7.3 Cadre logique du projet EDUT

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Valeurs de base	Valeurs cibles	Sources de vérification	Hypothèses
OG	Objectif global : À Kisangani et dans le district de la Tshopo, une offre de formation technique et professionnelle, tant formelle que non-formelle, répondant aux perspectives d'emploi et d'auto emploi de la région, permet à un nombre croissant de jeunes gens et jeunes filles de trouver ou de créer un emploi durable après avoir fini cette formation.					
OS	Objectif spécifique : Dans un cadre institutionnel (provincial) et organisationnel (établissements) amélioré, les apprenants des filières appuyées sur l'axe Kisangani - Yangambi - Isangi, dont une plus grande proportion de filles, réussissent une formation technique de	Augmentation du taux de satisfaction des compétences et de capacités techniques des stagiaires (H/F) auprès les maîtres de stages • Augmentation du taux de réussite des apprenants (H/F) des tests au CdR/EdR. • augmentation du degré de satisfaction de la qualité de la formation	• À déterminer • NC pour CdR • Moyenne de 50% EXETAT (40%F, 60% H) • 67%	• estimation : la troisième année de 65% à 85 % la dernière année • estimation 800 finalistes du 6ième par année: la troisième année de 50% à 70 % la dernière année) • non déterminé	• Les dossiers des lauréats dans les établissements ETFP affiliés. • Une base de données « sortants » dans chaque établissement affilié (à la Direction et à l' »UFE ») • Rapport annuel des statistiques réalisé par le CdR/Ministère/Divisions provinciales et sous provinciales. • Études sur l'employabilité • Enquête qualitative auprès les sortants (most significant change) trois fois (baseline, Y2 et Y4) sur la durée du projet axée sur la perception	La volonté politique du gouvernement provincial est suivie par des actions concrètes : convocation des acteurs, déclaration de l'employabilité comme un objectif politique qui est important» Participation active des acteurs économiques, le personnel exécutif et technique de la FEC et des autres organisations entrepreneuriales et des responsables RH des entreprises est sensible à la question de l'employabilité Les équipes dirigeantes des établissements ETFP sont disposées à changer de cap : produire des sortants (« lauréats ») « employables » et

	qualité pertinente, incluant les cours pratiques, les stages et l'accompagnement à l'insertion professionnelle	après les apprenants • Augmentation de la proportion de filles parmi les finalistes certifiés par le CdR/EdR • Les investissements provinciaux (public et privé) dans l'ETFP ont augmentés. • Augmentation rétention et inscriptions parmi les établissements affiliés	• Proportion fille en ETFP : env 25% • NC (non spécifié dans le budget provincial) • À déterminer (ligne de base !)	• estimation de 25% la troisième année à 30% • Non déterminé • Non déterminé	des sortants de leur employabilité • Suivi études baseline	autonomes, elles comprennent à terme a) que la formation pratique est cruciale pour apprendre et aimer! un métier b) que leur rôle doit aller au-delà de la formation pour un accompagnement personnalisé des sortants. Les acteurs sociaux (associations des parents, organisations des femmes etc.) sont conscients de leurs rôles dans la formation et l'accompagnement des jeunes avant-durant-après la formation. Les apprenants formulent leurs intérêts et acceptent une responsabilité (« droits et devoirs ») La concertation « tripartite » est perçue comme utile pour chaque partie, c'est-à-dire, la clé de la mise en œuvre d'actions concrètes depuis la définition de l'offre de formation jusqu'à l'accompagnement des sortants.
R 1	Résultat 1: Le pilotage, la gouvernance et	Au terme de la 2ème année du Projet, 1 Plan provincial ETFP, insertion professionnelle et genre est	• NA	• Plan dispo et budgétisé	• Le plan provincial ETFP, insertion professionnelle et genre	Le Gouvernement provincial prend l'initiative et les autres acteurs s'associent.

	la gestion du secteur ETFP au niveau macro (politique provinciale), meso (administration) et micro (établissements) sont améliorés, basés sur un système de suivi et d'évaluation performant	disponible, mis en œuvre, suivi et mis à jour			• Rapport de suivi du plan • Réunions des comités de concertation	La concertation « tripartite » est perçue comme utile pour chaque partie. Il est possible de discerner le niveau « politique » du niveau « technique » et de lier ces deux niveaux de façon utile. Les personnes qui participent régulièrement aux réunions des organes de concertation se considèrent comme « délégués », collectent les avis de leurs pairs avant les réunions, les informent après et animent des groupes de travail entre leurs pairs. Le projet est perçu comme partie intégrante de la mise en œuvre du programme du gouvernement provincial, volets éducation, jeunesse (nouveaux centres des métiers ?, économie)
		Amélioration dans la mise en œuvre de leurs mandats des services déconcentrés	• À déterminer	• Pas déterminé	Rapports annuels projet ; analyse fonctionnelle après formation (et avant MTR et FE)	
		A la fin du projet, tout établissement affilié dispose d'un conseil de gestion, d'un comité des parents et d'un comité d'élèves, aussi bien d'un UFE opérationnel	• À déterminer	• 100%	Audits affiliation	
		Les établissements affiliés démontrent une amélioration dans la gestion	• À déterminer	• Non déterminé	Audits	
		À partir de la 2ème année, 1 concertation annuelle des interventions est organisée afin de décider des actions à mettre en œuvre pour les points essentiels de la stratégie.	• Non connu	• 4 réunions au moins sur la durée de l'intervention	Rapport de la concertation avec les grandes lignes directrices, ou les décisions, discussion sur les actions à mettre en œuvre	
R 2	Résultat 2 Les apprenants sont formés et	Le CdR/EdR est opérationnel et fonctionne selon les mandats et procédures	• NA	• NA	Audits qualité et financier des CdR/EdR Rapports des différents services	Qualité suffisante d'enseignants-formateurs pour devenir maîtres-formateurs et former des autres (expérience

	les sortants sont accompagnés (avec l'appui du secteur socio-économique) pour leur insertion professionnelle à travers les CdR/EdR et les établissements ETFP affiliés.				des CdR/EdR	programme de formation de formateurs INPP appuyé par la coopération japonaise), couverture au moins minimale des groupes de filières clé (agro+transformation, construction, maintenance, bureautique-admin., innovation) Disponibilité de personnes (groupes de personnes) qui assument l'accompagnement des sortants, profil « travailleur social », qui peuvent être formés et qui intègrent cela dans leur plan de carrière Disponibilité de personnes (groupes de personnes) qui assument l'accompagnement des sortants, profil conseiller/conseillère en micro-entreprenariat et travail autonome, qui peuvent être formés et qui intègrent cela dans leur plan de carrière Disponibilité de femmes (groupes de femmes) qui assument l'accompagnement des sortantes, profil travailleur social et conseiller/conseillère en micro-entreprenariat et travail
		Au terme du projet (et au-delà), tous les établissements affiliés au CdR/EdR, depuis au moins 2 ans, sont opérationnels pour dispenser des cours pratiques adaptés aux métiers enseignés.	• NA	• NA	Rapports de visites réalisés par le CdR / Ministère / Divisions provinciales et sous provinciales.	
		augmentation du nombre d'apprenants des établissements ETFP affiliés qui bénéficient de cours pratiques adaptés (et productifs) au métier dans les CdR/EdR ou dans leurs établissements, et bénéficient d'un stage.	• À déterminer	• Non déterminé	Rapport annuel des statistiques réalisé par le CdR / Ministère / Divisions provinciales et sous provinciales.	
		À partir de la 3ème année, tous les sortants des établissements ETFP, affiliés depuis au moins 1 an, sont suivis dans leur insertion professionnelle socio-économique.	• na	• 800 apprenants / année (apd 3ième année)	Les dossiers des lauréats dans les établissements ETFP affiliés. Rapport annuel des statistiques réalisé par le CdR/Ministère/Divisions.	

						autonome, qui peuvent être formées et qui intègrent cela dans leur plan de carrière Au moins un groupe restreint d'établissements ETFP est prêt à s'atteler à un mode de gestion différent : une gestion moderne et transparente qui se laisse évaluer selon ses résultats Les administrations de tutelle (Ministère provincial de l'EPSP et autres concernés, divisions provinciales concernées, coordinations éducatives des congrégations religieuses etc. pour les écoles conventionnées) comprennent l'intérêt du changement et pas seulement un choix opportuniste du type : « il y a un projet, allons-y » La capacité de gestion améliore vraiment et dans un délai raisonnable au moins pour le premier cercle d'établissements affiliés ! (ITI Chololo, Lycée Mapendano, CS Marie Reine de la Paix, CFP Makiso, INERA Yangambi) Des professionnels nationaux répondant aux exigences des

						différents TDR sont disponibles comme consultants Le choix des établissements hôtes se fait rapidement et en s'assurant de la faisabilité et de la pérennisation Les CdR-EdR ont une gestion autonome par rapport est établissements

7.4 Chronogramme des activités détaillé du Projet EDUT

		Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
OS		X	X	X	X	X
R1	Le pilotage, la gouvernance et la gestion du secteur ETFP au niveau macro (politique provinciale), meso (administration) et micro (établissements) sont améliorés, basés sur un système de suivi et d'évaluation performant	X	X	X	X	X
A1.1	Organiser les comités de concertation afin d'assurer le pilotage et la mise en œuvre de la stratégie aux niveaux provincial et local	X	X	X	X	X
1.1.1	Définir les modalités de création et de fonctionnement des comités de concertation	X				
1.1.2	Appuyer la mise en place du Comité de concertation provincial tripartie (gouvernement + divisions +travailleurs-employeurs + société civile)	X	X	X	X	X
1.1.3	Appuyer la mise en place du Comités de concertation locaux triparties (bourgmestre préside + sous-division+étab ETFP + acteurs socio-économiques)	X	X	X	X	X
1.1.4	Accompagner le développement du Plan Provincial ETFP, insertion professionnelle et genre et des Plans Locaux (au moins autour du CdR et des EdR, soit 3 plans locaux pour Kisangani, Yangambi et Isangi)		X	X		
A1.2	Renforcer et assurer un meilleur suivi du pilotage du secteur	X	X	X	X	X
1.2.1	Créer et mettre à jour le Journal des leçons apprises antérieurs et en cours (du secteur et plus particulièrement du sous-secteur TVET)		X			
1.2.2	Créer et mettre à jour le tableau de suivi des Indicateurs du sous-secteur ainsi que du projet EDUT	X	X	X	X	X

1.2.3	Organiser des concertations entre projets EDUT/EDUKOR/EDUKAT/EDUEQUA	X	X	X	X	
1.2.4	Organiser des concertations entre les PTF du secteur ETFP et hors ETFP mais connexe de la province		X	X	X	
1.2.5	Appuyer le bureau des statistiques du proved et sous-divisions		X	X		
1.2.6	Créer et mettre à jour une Plate-forme de diffusion des réalisations des projets (centre de documentation virtuel)		X	X		
A1.3	renforcer les capacités des acteurs participant au pilotage et gestion	X	X	X	X	X
1.3.1	Former et accompagner les Agents des services déconcentrés, décentralisés pour l'aide au pilotage et gouvernance du secteur		X	X	X	X
1.3.2	Equiper d'équipements de base les Services déconcentrées		X	X		
1.3.3	Réhabiliter le Division provinciale, l'IPP, les sous-divisions et/ou les bureaux projet	X	X	X		
1.3.4	Former et accompagner les Acteurs socio-économiques (carg, fec, anapeco, intersyndicats,…) pour l'insertion professionnelle des apprenants et lauréats		X	X	X	X
1.3.5	Organiser le renforcement des capacités des gestionnaires et membres des comités de gestion ETFP		X	X	X	
1.3.6	Sélectionner et mettre en place les Ressources Humaines pour l'appui au pilotage du secteur et le monitoring du projet	X	X	X	X	X
1.3.6.1	ATI Renforcement ETFP	X	X	X	X	X
1.3.6.2	Co-responsable National	X	X	X	X	X
R2	Les apprenants sont formés et les sortants sont accompagnés (avec l'appui du secteur socio-économique) pour leur insertion professionnelle à travers les CdR/EdR et les établissements ETFP affiliés.	X	X	X	X	X

A2.1	Etablir et rendre fonctionnel le Centre de Ressource et ses Espaces de ressources	X	X	X	X	X
2.1.1	Développer un contrat pour création CdR/EdR	X				
2.1.2	Organiser le renforcement des capacités du comité de pilotage du CdR/EdR renforcé	X				
2.1.3	Mettre en place un système de gestion du CdR/EdR et ses manuels de gestion	X	X			
2.1.4	Sélectionner les établissements hôtes des CdR/EdR (au lancement du projet)	X				
2.1.5	Organiser les audits et confirmer la bonne gestion des CdR/EdR			X	X	X
2.1.6	Organiser le renforcement des capacités (lancé(s) par EDUT) du staff CdR/EdR		X	X		
2.1.7	Définir l'offre de formation des CdR/EdR	X	X			
2.1.8	Construire et réhabiliter les CdR/EdR avec leurs établissements hôtes	X	X	X	X	
2.1.9	Equiper les CdR/EdR en fonction de l'offre de formation		X	X	X	
2.1.10	CdR/EdR approvisionnés (stock de base de consommables)		X	X	X	
2.1.11	Mettre en place les plans de maintenance des infrastructures et équipements des CdR, EdR et établissements ETFP		X	X	X	X
2.1.12	Organiser les réparations et entretiens des équipements des CdR/EdR et établissements ETFP			X	X	X
2.1.13	Organiser l'entretien des infrastructures des CdR/EdR		X	X	X	X
2.1.14	Organiser les frais de fonctionnement du CdR/EdR	X	X	X	X	X
2.1.15	Sélectionner et mettre en place les Ressources Humaines pour les CdR/EdR	X	X	X	X	X
A2.2	Appuyer les établissements ETFP affiliés afin qu'ils répondent aux exigences de qualité de gestion et d'organisation de formations pratiques	X	X	X	X	X
2.2.1	Sélectionner et affilier les établissements ETFP (1er et 2eme niveau)	X	X	X	X	

2.2.2	Appuyer le développement d'outils de gestion des établissements scolaires et ses manuels de gestion	X	X	X		
2.2.3	Organiser le suivi de la bonne gestion des établissements ETFP affiliés		X	X	X	X
2.2.4	Appuyer les établissements ETFP dans l'élaboration de leur offre de formation des ETFP		X	X	X	X
2.2.5	Etablissements ETFP réhabilités (affiliés 1er niveau)		X	X	X	X
2.2.6	Equiper ou remettre en état les équipements des établissements ETFP		X	X	X	X
2.2.7	Etablissements ETFP approvisionnés (stock de base de consommables)		X	X	X	X
2.2.8	Etablissements ETFP (2eme niveau) soutenus pour leur affiliation éventuelle aux CdR/EdR		X	X	X	X
A2.3	Améliorer les formations des apprenants aux pratiques des métiers	X	X	X	X	X
2.3.1	Définir les besoins en formations	X	X	X	X	X
2.3.2	Développer (ou adapter) et diffuser des modules-manuels techniques de formation		X	X	X	X
2.3.3	Organiser le renforcement des capacités des formateurs ETFP		X	X	X	X
2.3.4	Organiser l'accompagnement des formateurs ETFP dans leur pratique			X	X	X
2.3.5	Organiser des cours pratiques pour les apprenants			X	X	X
2.3.6	Appuyer l'organisation des stages pratiques des apprenants		X	X	X	X
2.3.7	Appuyer la réalisation de projets productifs des apprenants (en remplacement des stages)			X	X	X
2.3.8	Mettre en place une fond pour le financement des formations des exclus		X	X	X	X
2.3.9	Appuyer l'organisation des Jury d'examen pratique (qualification) pour l'ETFP dans CdR/EdR		X	X	X	X
A2.4	Tester et améliorer les mécanismes d'insertion socio-économiques des sortants	X	X	X	X	X
2.4.1	Appuyer les sortants pour qu'ils produisent dans l'unité familiale en les accompagnant et		X	X	X	X

	éventuellement en les équipant					
2.4.2	Appuyer spécifiquement l'entrepreneuriat des jeunes filles lauréates		X	X	X	X
2.4.3	Mettre en place et appuyer des Incubateurs au sein des CdR/EdR (pour artisans ou lauréats sur sélection)			X	X	X
2.4.4	Appuyer la création mécanismes permettant d'observer l'emploi au sein du CdR	X	X	X	X	X
2.4.5	Organiser le renforcement des capacités des sortants-lauréats		X	X	X	X
2.4.6	Organiser l'accompagnement des sortants		X	X	X	X
	Reserve budgétaire					X
	Moyens généraux	X	X	X	X	X
Z1.1	Ressources Humaines	X	X	X	X	X
Z1.2	Investissements	X	X	X	X	X
Z1.2	Fonctionnement	X	X	X	X	X
Z1.2.3	Frais de fonctionnement pour le bureau projet	X	X	X	X	X
Z1.3	Audits, suivi-évaluation	X	X	X	X	X
Z1.3.1	Audit			X		X
Z1.3.2	Backstopping	x	X	X	X	X
Z1.3.3	MTR et EF			X		X

7.5 TdR personnel long terme

7.5.1 Profils du personnel international

7.5.1.1 F.1 - ATI Renforcement ETFP, responsable international

Fonction	Profil
• apporte son expertise technique à l'ensemble de la mise en œuvre et du suivi des activités, appuie la collaboration avec les services partenaires et transfert ses propres connaissances vers le coresponsable national de l'intervention et les autres partenaires institutionnels; • examine la situation au début du projet, si nécessaire, actualise les orientations opérationnelles et le met pour validation à la première SMCL du projet; • assure la mise en œuvre opportune de toutes les actions et supervise dans les aspects techniques et pédagogiques le travail des experts internationaux et nationaux; • supervise et coordonne les travaux de l'équipe transversale; • assure les liens et synergies des activités dans les différents volets et suit de près la planification des activités; • assure les échanges et synergies avec d'autres interventions dans le domaine de la formation professionnelle (surtout l'intervention de L'APEFE) et organise dans ce cadre-ci régulièrement des réunions de concertation; • assure le respect des thèmes transversaux dans les différent volets du projet (environnement, genre, HIV/SIDA, autres); • assure les rapports semestriels, annuels ainsi que le rapport final conformément aux indications contenues dans le document du projet et selon les formats et standards de la CTB (en commun avec le directeur d'intervention) ; • surveille la rédaction des rapports financiers conformément au canevas et aux périodicités en application à la CTB; • surveille toutes les procédures d'appels d'offres pour travaux et fournitures d'équipements et la rédaction des dossiers d'appels d'offres (en collaboration avec le personnel du projet et l'équipe de coordination	• est diplômé d'études supérieures (licence ou diplôme universitaire – niveau bac+4 ou équivalence par expérience professionnelle) ; • possède une expérience importante (min 7 ans) dans le secteur de l'enseignement technique, de la formation professionnelle et de l'insertion professionnelle, • a des connaissances et de l'expérience en matière de renforcement des capacités • possède une connaissance approfondie des principes et pratiques de Gestion d'établissement de formation, de préférence dans des établissements ETFP. • a d'excellentes capacités en gestion de projets et en management des ressources humaines (+ 10 personnes); • possède également de bonnes aptitudes communicationnelles et le sens du 'networking' ; • possède une expérience importante (min 7 ans) dans la gestion d'un ou de plusieurs projets de coopération internationale ; • a de grandes facilités de présentations et d'exposés et de gestion de réunions (s'exprime facilement) ; • possède une excellente capacité rédactionnelle (formulation de rapports et autres documents écrits) ; • possède un excellent niveau de français oral et écrit, • maîtrise les outils informatiques courants • possède des connaissances pratiques des thèmes transversales.

provinciale); • supervise la gestion des ressources du projet (en commun avec le responsable national); • participe à la capitalisation des expériences du projet; • prépare la SMCL ensemble avec le responsable national de l'intervention et le coordonnateur provincial; suit l'état d'avancement des activités sur le terrain; • participe, sans droit de vote, aux réunions de la SMCL.	

7.5.1.2 F.10 - ATI insertion professionnelle et gestion CdR/EdR

Expert international en insertion professionnelle (adéquation formation emploi) et gestion de centre de formation professionnelle

Fonction	Profil
L'Expert International travaille sous la responsabilité de la direction de l'intervention et aura les attributions et les responsabilités suivantes : • est responsable pour les travaux de l'équipe nationale insertion professionnelle (3 personnes) et des travaux de l'expert « relations secteur privé »; • contribue avec les différents ministères provinciaux et services déconcentrés concernés (qui ont l'ETFP dans leur compétences) à une analyse du marché de l'emploi dans les secteurs concernés par le projet ; • appuie le développement et la rédaction d'un plan provincial insertion professionnelle, avec une attention particulière pour l'aspect genre ; • cogère l'ensemble CdR/EdR avec le gestionnaire national ; • élabore le plan d'activités et de formation du CdR/EdR, et cogère le personnel du CdR/EdR ; • assure avec les partenaires pour chaque filière, un programme de stage, d'insertion professionnelle (placement) et d'accompagnement, en rapport avec l'analyse du marché local; • appuie (ensemble avec les 3experts locaux insertion professionnelle) la création et la mise en œuvre des UFE dans chaque établissement ETFP affilié ; • facilite l'implication et la contribution des artisans et entrepreneurs dans la cogestion du secteur et des établissements en tant qu'acteurs économiques organisés ; • propose une méthodologie pour l'observation du marché de l'emploi et l'identification d'acteurs et partenaires pour l'insertion professionnelle au niveau provincial et local ; • participe à la capitalisation au niveau structurel des expériences dans l'adéquation formation-emploi ; • contribue à la réalisation d'une étude sur la demande de formation professionnelle ; • facilite, ensemble avec les autres acteurs présents dans la province, l'accès au financement (épargne et	• L'Expert International insertion professionnelle et gestion CdR/EdR • est diplômé d'études supérieures (min. diplôme bac+2 ou équivalence par expérience professionnelle) ; • possède une expérience importante (min 5 ans) dans le secteur de l'enseignement technique, de la formation professionnelle et de l'insertion professionnelle, • •a des connaissances et de l'expérience en matière de renforcement des capacités • possède une connaissance approfondie des principes et pratiques de Gestion d'établissement de formation, de préférence dans des établissements ETFP. • a d'excellentes capacités en gestion de projets et en management des ressources humaines (+ 10 personnes); • possède également de bonnes aptitudes communicationnelles et le sens du 'networking' ; • possède une expérience importante (min 10 ans) dans la gestion d'un ou de plusieurs projets de coopération internationale ; • a de grandes facilités de présentations et d'exposés et de gestion de réunions (s'exprime facilement) ; • possède une excellente capacité rédactionnelle (formulation de rapports et autres documents écrits) ; • •possède un excellent niveau de français oral et écrit, • •maîtrise les outils informatiques courants. • Excellente connaissance des thèmes transversaux.

crédit) pour les lauréats et anciens lauréats en développant et suivant la collaboration entre les écoles et centres EFTP et les institutions de financement ; • prépare, en collaboration avec les responsables du projet, la programmation des activités incluant l'aspect financier ; • contribue à l'élaboration des rapports d'activités, en appui des responsables du projet ; • est le responsable pour la mise en œuvre et pour le suivi des activités sur les thèmes transversaux.	

7.5.2 Profils du personnel national

Introduction générale

Les profils proposés obéissent aux 4 orientations ci-après :

- **Responsabilités (rôles)** : une brève indication des responsabilités de chaque poste a été esquissée au regard des éléments décrits dans le DTF.
- **Qualifications techniques** : il s'agit de définir le niveau de formation et l'expérience requise pour le poste en se référant dans la mesure du possible aux activités à mener décrites dans le DTF.
- **Compétences techniques** : elles renferment les connaissances indispensables et nécessaires que le postulant au poste doit posséder pour mener les activités avec efficacité et efficience par rapport aux objectifs déclarés et aux résultats attendus.
- **Aptitudes comportementales** : présentées de façon schématique, elles renferment la moelle épinière de la nécessité de toutes les actions à mener car elles constituent le carburant nécessaire à la bonne réalisation de tout ce qu'on entreprend et dont on cherche l'atteinte des objectifs.

7.5.2.1 F.2 -PROFIL RESPONSABLE NATIONAL D'INTERVENTION

A. Responsabilités - Membre de l'équipe d'exécution conjointe du projet, il forme avec l'ATI, l'équipe technique du projet - Il est la charnière entre le Ministère Provincial en charge de l'Éducation, les autres acteurs nationaux dans le domaine de l'ETFP et le projet - Coordonner la mise en œuvre et le suivi des activités - Garantir la collaboration entre le projet et les institutions et services partenaires	C. Compétences techniques - Très bonne connaissance du secteur éducatif en RDC et du domaine de l'ETFP - Maitrise de la langue française - Maitrise du swahili serait un atout - Bonne maitrise de l'outil informatique (Word, Excel)
B. Qualifications techniques Niveau de formation / Diplôme : Diplôme d'études supérieures	**D. Aptitudes comportementales** - Éthique, sens de responsabilité

Expérience requise : - Expérience avérée dans le domaine de l'ETFP - Expérience en gestion des projets (planning, budgétisation, administration)	- Compétences relationnelles très fortes - Animation d'équipe multiculturelle et pluridisciplinaire - Grande capacité d'organisation, de formation et de planification - Aptitudes rédactionnelles - Capacités de communication

7.5.2.2 RAF NATIONAL

A. Responsabilités – Assister la codirection du projet dans ses tâches comptables et financières ; – Assister la codirection dans la programmation financière et comptable.	C. Compétences techniques – Avoir des connaissances variées dans le domaine de gestion et de comptabilité ; – Maîtriser le plan comptable congolais ; – Maîtriser les outils informatiques
B. Qualifications techniques Niveau de formation : avoir au moins un diplôme de graduat en comptabilité ou en gestion financière ; Expérience requise : – Posséder une expérience de travail comme comptable ou gestionnaire des finances dans le domaine de l'administration et des finances (5 ans au moins) ; – Une expérience dans un poste similaire dans le cadre d'un projet de coopération internationale (atout supplémentaire).	D. Aptitudes comportementales – Disponibilité – rigueur – probité – Esprit d'ouverture – Discrétion

7.5.2.3 ASSISTANT ADMINISTRATIF

A. Responsabilités – Assister l'équipe du projet dans la supervision, la coordination et le suivi des activités – Rédiger les rapports d'activités du projet – Préparer pour les coresponsables la planification opérationnelle – Gérer les agendas des coresponsables	C. Compétences techniques – Connaissance dans le domaine de l'Administration – Maitriser des enjeux d'un projet de développement (serait un atout) – Connaissance de la gestion des ressources humaines – Capacité de management – Maîtrise de la langue française – Compétence en informatique-bureautique

B. Qualifications techniques Niveau de formation/diplôme : diplôme universitaire en sciences politiques et administratives, en droit ou équivalent Expérience requise : posséder une expérience confirmée au sein des services publics ou privés	D. Aptitudes comportementales – Disponibilité-éthique-rigueur-sens de la méthode et probité – Bonne aptitude en organisation

7.5.2.4 SECRETAIRE / CAISSIER(E)

A. Responsabilités – Assurer le secrétariat de l'équipe du projet notamment dans la réception des visiteurs ; – Réceptionner et gérer la transmission du courrier ; – Gérer les agendas des coresponsables du projet ; – Contribuer à la préparation et à l'organisation des réunions ; – Rédiger les PV des réunions ; – Assister la codirection du projet dans la gestion de la caisse de petites dépenses ; – Gérer les stocks des fournitures de bureau.	C. Compétences techniques – Savoir parler et écrire correctement le français ; – Savoir utiliser les outils informatiques.
B. Qualifications techniques Niveau de formation/diplôme : diplôme dans le domaine du secrétariat de direction ou équivalent; Expérience requise : – Posséder une expérience de travail comme secrétaire ou caissier dans le domaine de l'administration (au moins 3 ans) ; – Une expérience dans un poste similaire dans un projet de coopération internationale (un atout).	D. Aptitudes comportementales – Disponibilité - Assiduité – Discrétion - Rigueur – Esprit d'équipe

7.5.2.5 ASSISTANT TECHNIQUE EN GESTION INSTITUTIONNELLE ETFP (GESTION D'ÉTABLISSEMENT DE FORMATION)

A Responsabilités – Conseiller et développer des outils de gestion d'établissements ETFP: gestion pédagogue, financière, administrative, thèmes transversaux; – Renforcer les activités des Conseils de gestion et des Comités de Parents et les conseils des élèves, ainsi que les équipes de gestion des établissements de	C Compétences techniques – Connaissance dans le domaine de la pédagogie, la gestion financière, etc… Large connaissance de l'Administration scolaire – Maîtrise de la langue française – Bonne capacité managériale

l'ETFP.	
B Qualifications techniques Niveau de formation/diplôme : diplôme supérieur ou universitaire en technique appliquée (ISTP), en sciences commerciales et financières ou équivalent selon le cas Expérience requise : une expérience confirmée dans la gestion d'une institution de formation secondaire dans un des domaines de ces spécialisations: gestion financière et administrative, gestion pédagogique ou gestion des thèmes transversaux.	D Aptitudes comportementales – Sens de responsabilité – Disponibilité-éthique-amour du travail bien fait, sens d'organisation et de planification-esprit d'écoute-rigueur-probité-sens de communication élevé

7.5.2.6 ASSISTANT TECHNIQUE NATIONAL INGENIEUR ARCHITECTE

A. Responsabilités – Sous la responsabilité de l'équipe du projet et conjointement avec les services déconcentrés compétents, avec les écoles et les centres concernés, programmer et superviser l'analyse des besoins; – Préparer les appels d'offre et superviser les travaux de construction et de réhabilitation des bâtiments; – Élaborer un plan de mise en place des blocs sanitaires.	C. Compétences techniques – Connaissance de la stratégie nationale de construction des bâtiments scolaires ; – Connaissance des normes en matière de construction scolaire ; – Capacité d'utiliser les outils de bureautique (Word, Excel, Powerpoint, Internet) ; – Maîtrise de la langue française (écrit et oral) ; – La pratique des langues Swahili, Lingala ou Tshiluba est un atout.
B. Qualifications techniques Niveau de formation/diplôme : diplôme d'architecte ou d'ingénieur en construction ou équivalent ; Expérience requise : expérience acquise dans la construction des infrastructures scolaires.	D. Aptitudes comportementales – Disponibilité – éthique – communication – Créativité et innovation – Promotion du travail en équipe – Sens de direction ou de conduction des travaux – Planification et organisation – Priorisation des besoins.

7.5.2.7 LOGISTICIEN

A. Responsabilités – Mettre en place et suivre la chaîne logistique (gérer l'ensemble des équipements du projet à l'aide des outils de suivi) ; – Mettre en place la politique d'achat dans le respect des règles des marchés publics et assurer sa mise	C. Compétences techniques – Bonne connaissance du français (écrit et oral) et de l'anglais (atout majeur) ; – Bonne faculté de rédaction des rapports ; – Savoir utiliser les outils informatiques ;

en œuvre ; – Coordonner l'utilisation efficace des véhicules du projet – Contribuer à la gestion sécurité en communication étroite avec le responsable sécurité et en respectant la politique de sécurité.	– Respecter et faire respecter les procédures.
B. Qualifications techniques Niveau de formation/diplôme : avoir au moins un diplôme de graduat dans le domaine de l'Administration, logistique, gestion des affaires Expérience requise : – Avoir au moins 3 ans d'expérience dans un environnement dynamique, structuré (programmes / projets de développement, organisation ou institution internationales).	D. Aptitudes comportementales – Esprit d'équipe – disponibilité – Rigueur – autonomie - faculté d'organisation

7.5.2.8 BIBLIOTHECAIRE ET BUREAUTIQUE (administration et comptabilité) CdR

En plus d'assurer la charge de la Bibliothèque, cette personne devra aussi avoir pour fonction de renforcer les capacités en bureautique – administration. Description de fonction : TECHNICIEN-FORMATEURS de FORMATEURS

A. Responsabilités – Assurer gestion de la bibliothèque notamment dans la réception des visiteurs ; – Réceptionner et gérer les livres ; – Gérer les stocks de livres. – Gérer les abonnés	C. Compétences techniques – Savoir parler et écrire correctement le français ; – Savoir utiliser les outils informatiques. – Maitriser les méthodes de classement des livres dans les bibliothèques
B. Qualifications techniques Niveau de formation/diplôme : diplôme dans le domaine du administration-comptabilité avec une spécialisation en gestion des bibliothèques; ou bibliothécaire avec une spécialisation en administration-comptabilité. Expérience requise : – Posséder une expérience de travail comme bibliothécaire (au moins 3 ans) ; – Une expérience dans un poste similaire dans un projet de coopération internationale (un atout).	D. Aptitudes comportementales – Disponibilité - Assiduité – Discrétion - Rigueur – Esprit d'équipe

7.5.2.9 SECRETAIRE / CAISSIER(E) CdR

A. Responsabilités – Assurer le secrétariat du CdR notamment dans la réception des visiteurs ; – Réceptionner et gérer la transmission du courrier ; – Gérer les agendas des coresponsables du CdR ; – Contribuer à la préparation et à l'organisation des réunions ; – Rédiger les PV des réunions ; – Assister la codirection du CdR dans la gestion de la caisse de petites dépenses ; – Gérer les stocks des fournitures de bureau.	C. Compétences techniques – Savoir parler et écrire correctement le français ; – Savoir utiliser les outils informatiques.
B. Qualifications techniques Niveau de formation/diplôme : diplôme dans le domaine du secrétariat de direction ou équivalent; Expérience requise : – Posséder une expérience de travail comme secrétaire ou caissier dans le domaine de l'administration (au moins 3 ans) ; – Une expérience dans un poste similaire dans un projet de coopération internationale (un atout).	D. Aptitudes comportementales – Disponibilité - Assiduité – Discrétion - Rigueur – Esprit d'équipe

7.5.2.10 COMPTABLE CdR

A. Responsabilités – Assister la codirection du CdR dans ses tâches comptables et financières ; – Assister la codirection dans la programmation financière et comptable.	C. Compétences techniques – Avoir des connaissances variées dans le domaine de gestion et de comptabilité ; – Maîtriser le plan comptable congolais ; – Maîtriser les outils informatiques
B. Qualifications techniques Niveau de formation : avoir au moins un diplôme de graduat en comptabilité ou en gestion financière ; Expérience requise : – Posséder une expérience de travail comme comptable ou gestionnaire des finances dans le domaine de l'administration et des finances (5 ans au moins) ; – Une expérience dans un poste similaire dans le cadre d'un projet de coopération internationale (atout supplémentaire).	D. Aptitudes comportementales – Disponibilité – rigueur – probité – Esprit d'ouverture – Discrétion

7.5.2.11 ASSISTANT TECHNIQUE NATIONAL MAINTENANCIER – Mécanicien - électricien

A. Responsabilités – Avec la collaboration de l'équipe du projet et conjointement avec les services déconcentrés compétents et avec les écoles et les centres concernés mettre en place des systèmes d'entretien des équipements selon les normes en la matière ; – Élaborer conjointement avec les écoles et les centres concernés un système de gestion des matériels et des équipements, ainsi que de gestion des stocks (informatisation, …)	C. Compétences techniques – Connaissance de la gestion des projets ; – Capacité d'utiliser les outils de bureautique (Word, Excel, Powerpoint, internet) ; – Maîtrise de la langue française.
B. Qualifications techniques Niveau de formation/diplôme : diplôme d'ingénieur en électromécanique ou équivalent; Expérience requise : – Expérience avérée dans l'entretien des équipements; – Expérience dans le domaine de la logistique et de la gestion des matériels et d'équipements.	D. Aptitudes comportementales – Disponibilité - esprit d'équipe – éthique – – Capacité d'organisation et de planification ; – Ouverture aux innovations – Sens de communication – Capacité de résolution des problèmes.

7.5.2.12 ASSISTANT TECHNIQUE NATIONAL PEDAGOGUE

A. Responsabilités – Sous la responsabilité de l'équipe du projet, en appui des services de l'inspection et du Proved, et conjointement avec les écoles et les centres concernés élaborer les supports didactiques par filière basés sur les programmes nationaux; – Conjointement avec les écoles et les centres concernés, apporter des éléments pour enrichir les programmes nationaux de formation; – Organiser la formation technique et pédagogique des éducateurs des centres ETFP, des enseignants des écoles ETFP, ainsi que des inspecteurs; – Conjointement avec les écoles et les centres concernés, organiser des formations pointues pour les sortants et les employés des entreprises en collaboration avec les experts en insertion professionnelle et les techniciens des CdR-EdR ; – Appuyer les activités des associations des élèves, apprenants et sortants de l'ETFP en collaboration avec les ATN en insertion professionnelle.	C. Compétences techniques – Connaissance des didactiques générale et spécifique des branches techniques ; – Connaissance du fonctionnement et de l'organisation de l'ETFP ; – Bonnes aptitudes rédactionnelles et connaissance de la gestion des projets.

B. Qualifications techniques Niveau de formation/diplôme : diplôme d'études supérieures en Psychopédagogie (administration scolaire) ou équivalent ; Expérience requise : expérience acquise en ingénierie de formation et en ETFP	D. Aptitudes comportementales – Disponibilité – sens de travail en équipe – compétences relationnelles – éthique – Capacité d'organisation – Sens de communication – Savoir planifier

7.5.2.13 TECHNICIEN-FORMATEURS

En dehors de leurs compétences techniques liées à leur métier, les techniciens formateurs suivants sont requis dans le projet :

ATN Transformation agricole + chaine du transport alimentaire (Yangambi et Kisangani)

ATN Production végétale (vivrières, industrielles, pérennes et maraichères)

ATN Formateur Commercial-administration

ATN Couture-modisme

ATN Soudeur, tourneur et fer forgé

ATN Menuisier ébéniste charpentier : 1 à Isangi et 1 à Kisangani)

ATN Maçon, expérience en briques d'adobe, praticien du métier et non ingénieur.

ATN Electricité et nouvelles technologies

ATN maintenancier/mécanicien

ATN Plombier

A. Responsabilités – Collaborer à l'organisation de la formation pratique des élèves et apprenants des écoles et centres affiliés; – Sous la direction du gestionnaire du CDR-EDR, élaborer une programmation d'ensemble et des modules de formation supplémentaires à l'intention des élèves et apprenants en collaboration avec les établissements affiliés; – Gestion de l'équipement; – Gérer les formations et organiser le suivi.	C. Compétences techniques – Maîtriser les didactiques générale et spécifique de l'enseignement – Avoir des connaissances larges dans ses branches techniques de spécialisation – Maîtriser de la langue française
B. Qualifications techniques – Niveau de formation/diplôme de pédagogie appliquée dans une filière technique (ISPT) et de technicien de haut niveau (universitaire); – Expérience requise : posséder une expérience d'au moins 5 ans dans une entreprise privée et/ou une	D. Aptitudes comportementales – Disponibilité-éthique-rigueur-travail bien fait-esprit de collaboration-tolérance-maîtrise de soi – Capacité communicationnelle

expérience prouvée de l'enseignement dans une école technique ou centre professionnel.	

7.5.2.14 ASSISTANT TECHNIQUE NATIONAL EN ENTREPRENEURIAT et RELATION AVEC LE SECTEUR PRIVE

A. Responsabilités – Sous la codirection du projet et conjointement avec les écoles et les centres concernés l'ATN relations secteur privé développe les relations et les projets avec le secteur privé; – Collecter des informations auprès des entreprises en ce qui concerne l'appréciation des sortants du système ETFP pour adapter les stratégies de formation; – Répertorier les entreprises locales, les opportunités d'emploi, ainsi que les établissements ETFP par filière pour alimenter les stratégies d'adéquation Formation-Emploi; – Développer le partenariat entre Entreprises et les établissements ETFP; – Collaborer étroitement avec l'équipe d'insertion professionnelle; – Développer des systèmes d'appui au secteur privé concernant les thèmes transversaux.	C. Compétences techniques – Connaissance approfondie dans le domaine des relations publiques – Capacités managériales ; – Connaissance de gestion d'équipe ; – Connaissance des principes de négociation ; – Compétence en informatique-bureautique.
B. Qualifications techniques Niveau de formation/diplôme : diplôme supérieur en Management (gestion des entreprises) ou équivalent) ; Expérience requise : posséder une expérience confirmée en relations publiques au sein de l'Administration Publique ou au sein des services privées.	D. Aptitudes comportementales – Disponibilité – capacité d'adaptation – Éthique – compétences relationnelles – Sens de négociation et de compromis – Communication (savoir écouter et s'exprimer) – Promotion du travail en équipe – Capacité d'organisation et de planification – capacité de résolution des problèmes – Capacité à gérer les conflits.

7.5.2.15 PROFIL ASSISTANT TECHNIQUE NATIONAL « INSERTION PROFESSIONNELLE »

Dans le cadre du projet EDUT, il sera nécessaire d'engager 4 ATN Insertion professionnelle dont 1 pour Yangambi et un 1 pour Isangi. Pour Kisangani, il y en aura 2. Mais 1 de ces 2 ATN devra avoir

un profil complémentaire pour garantir la bonne gestion du CdR et travailler en binôme avec ATI insertion professionnelle et gestion CdR/EdR.

A. Responsabilités - Appuyer la mise en place d'un plan ETFP et d'un plan d'insertion professionnelle au niveau provincial ; - Organiser et suivre conjointement avec les écoles et les centres concernés la formation pratique des élèves et des apprenants; - Collaborer à l'articulation de l'offre avec la demande en main d'œuvre qualifiée au niveau provincial et local ; - Collaborer à la mise en place d'un système d'information sur les opportunités du marché de l'emploi pour les sortants de l'ETFP ; - Appuyer la création et le fonctionnement des UFE des établissements affiliés - Programmer et organiser conjointement avec les écoles et les centres concernés les stages et les apprentissages; - Organiser conjointement avec les écoles et les centres concernés l'accompagnement des sortants à la recherche d'emploi ; - Renforcer des compétences des Cellules Formation-Emploi dans les écoles et les centres concernés; - Collaborer à l'organisation de formations pointues pour les sortants et les employés des entreprises ; - Développer un programme d'appui local aux initiatives innovantes en ETFP, avec un focus sur l'environnement et le genre; - Participer au programme de création des revenus; - Participer à la sensibilisation pour augmenter l'accès et l'accessibilité à l'offre de l'ETFP ; - Collaborer étroitement avec l'ATN de relations avec le privé.	**C. Compétences techniques** - Large vision de l'ETFP et du domaine formation-emploi ; - Connaissance de la gestion des entreprises ; - Connaissance des principes de gestion d'équipe ; - Capacité d'utiliser les outils de bureautique (Microsoft Word, Excel, internet, …) - Maîtrise de la langue française (écrit et oral)
B. Qualifications techniques Niveau de formation et/ou diplôme spécifique : diplôme universitaire ou équivalent avec longue expérience en adéquation formation-emploi; Expérience requise : – posséder une expérience confirmée acquise dans le domaine de l'adéquation formation-emploi	**D. Aptitudes comportementales** - Disponibilité, éthique - Communication, travail en équipe - Capacité d'organisation et planification

1 ATN Insertion professionnelle avec un profil complémentaire de GESTIONNAIRE CENTRE DE RESSOURCES – EXPERT NATIONAL

A. Responsabilités – Il/elle assure la gestion quotidienne du CDR, ensemble avec l'ATI insertion professionnelle. Ils supervisent et coordonnent en collaboration avec le responsable de l'établissement toutes les activités en rapport notamment avec l'organisation de la formation pratique des écoles et des centres affiliés, l'entretien et la maintenance des équipements, la formation des formateurs; • Il appuie l'insertion professionnelle et le suivi des apprenants des centres;	C. Compétences techniques – Avoir une vision large sur la gestion des ressources humaines; – Avoir une capacité managériale; – Posséder des connaissances en logistique; – Savoir utiliser les outils informatiques – Une expérience dans le domaine de la formation technique et professionnelle – Une expérience en gestion des projets de développement serait un atout

• Il collabore avec les acteurs économiques; • Il fait le secrétariat du Comité de Gestion du CdR, ils préparent les dossiers à traiter par ce Comité.	– Maitriser la langue française
B. Qualifications techniques Niveau de formation /diplôme : Diplôme d'ingénieur (de préférence de l'ISTA ou ISPT) ou équivalent; Expérience requise : expérience prouvée en gestion (5 ans au moins), expérience en domaine de la formation technique et professionnelle.	D. Aptitudes comportementales – Disponibilité, planification, organisation – Sens de communication, d'initiative et de promotion du travail en équipe

7.6 TdR proposés pour missions au début du projet

Une mission de démarrage du projet est prévue durant les 2 premiers mois qui suivent la mise en place de l'équipe de projet (responsable international et national). L'équipe de mission est au moins composée d'un Expert éducation CTB Bruxelles et le responsable national et le coresponsable de l'UCAG. La mission de backstopping au début du projet aura comme termes de référence l'appui à l'équipe de projet pour :

- Établir les (TdR et MP des) études de ligne de base
- Établir la planification des marchés publics
- Établir un modèle de contractualisation des établissements hôtes
- Établir le modèle des cercles d'appui (trois niveaux)

7.7 Inventaire et cartographie des établissements ciblés[79]

7.7.1 Inventaire des établissements ETFP

NOM	TERR/COMM	TUTELLE	FILIERES	GARCONS	FILLES	OUVERTURE	EAU	ELECTRICIT	EQUIPEMENT
CPS LUBUNGA	LUBUNGA	DIVAS		0	0				mauvais
FAKIS	MAKISO	DIVAS		0	0				
GASAMIR	MAKISO	DIVAS		0	0				
CENTRE NUURU	MAKISO	DIVAS		0	0				
AEJ OKAPI	MAKISO	DIVAS	Men	2	0	2008	oui	oui	mauvais
CHOLOLO ITI	MAKISO	EPSP	El-Mg-Mau-Con-Men	1340	26	1954	oui	oui	satisfaisant
LIKUNDE CE	MAKISO	EPSP	Cpe	0	46	1975	oui	oui	passable
CENTRE SIMAMA	MAKISO	DIVAS	Cpe-Men-Elo	4	71	1980	oui	oui	satisfaisant
MAPENDANO LYCEE	MAKISO	EPSP	Cpe	0	77	1976	oui	oui	satisfaisant
SIMI SIMI ITA	MAKISO	EPSP	Ag	164	60	1991	oui	non	mauvais
WALO CS	MAKISO	EPSP	Mau-Con-El-Meg	207	1	1994	non	non	mauvais
DIESEL GS	KISANGANI	EPSP	Con-El-Mg-Mau-Mac	552	8	2005	non	oui	
KISANGANI CS	KABONDO	EPSP	Con-El-Mg-Mau	126	1	2004	oui	non	mauvais
CENTRE ESPOIR DES	MAKISO	EPSP	Men-Mac-Cpe	8	10	1987	oui	oui	passable

[79] Source : étude « géo-localisation », UCAG EPSP, février-mars 2013

SOURS									
LA FELICITE CS	MAKISO	EPSP	Nu	103	177	2006	oui	oui	mauvais
WAKUSOMBO LYCEE	MAKISO	EPSP	Cpe	11	43	1974	non	non	mauvais
ALPHA CS	TSHOPO	EPSP	Cpe	0	9	2007	oui	oui	passable
KISANGANI ISTA	MANGOBO	EPSP	Mg-El-Con	144	4	1989	oui	oui	passable
MARIE REINE PAIX CS	MANGOBO	EPSP	Con	450	10		oui	non	passable
CFP MANGOBO1	MANGOBO	DIVAS	Mau-El-Mac-Mg-Men	289	0	1956	oui	oui	satisfaisant
MARIE ANTOINETTE CS	MANGOBO	DIVAS	Cpe	0	113	1972	oui	oui	passable
CENTRE MARIE ANTOINNET	MANGOBO	EPSP	Cpe	0	63				passable
AEJV NEEMA	MAKISO	DIVAS	Cpe	0	85	2004	oui	non	
AEJV FEMMES	MAKISO	DIVAS	Cpe	0	135	2007	oui	non	
CFP MANGOBO2	MANGOBO	DIVAS	Mau-El-Mac-Mg-Men	0	0		non	non	
CPS MANGOBO	MANGOBO	DIVAS	Cpe-Mau-Mac-El	28	36	2007	non	non	passable
MSON ST LAURENT	MAKISO	DIVAS	Lu	20	0	2005	oui	oui	passable
CPS KABONDO	KABONDO	DIVAS	Cpe-Mac-Mau	50	30	2008	oui	non	mauvais
FS MAENDELEO	KABONDO	DIVAS	Cpe	0	0				
MAMUS COMICO	KABONDO	DIVAS	Cpe	0	16	2006	oui	oui	
CSDFC	MAKISO	DIVAS	Ag-Cpe	0	24	2000	oui	oui	passable
CPS MAKISO	MAKISO	DIVAS	Cpe-Mac-Mau-Mg-El	232	207	1998	oui	oui	passable

CPS KISANGANI	KISANGANI	DIVAS	Cpe	0	4	2010	non	non	mauvais
TARAJA ITA	KABONDO	EPSP	Ag	69	44	2003	non	non	mauvais
ONG FOELILO	MAKISO	DIVAS	Cpe-Mac-Men	65	45	1990	non	oui	
CANAV	MAKISO	DIVAS	Ag	0	0		oui	oui	
CENTRE BARTIME	MAKISO	DIVAS		0	0		oui	non	mauvais
CPS TSHOPO	TSHOPO	DIVAS	Cpe	0	11	1950	oui	oui	mauvais
SOCIAL SCHOOL SERVICE	TSHOPO	DIVAS	Cpe	0	182	2001	oui	oui	mauvais
FEMME PLUS	MAKISO	DIVAS	Cpe-Men-Auto	32	48	2004	oui	oui	
SOUTIEN P. VULNERABLES	MAKISO	DIVAS	Cpe	6	25	2007	non	oui	
CFP KABONDO	KABONDO	DIVAS		0	0				
BOMENGO ITA	ISANGI	EPSP	Ag	56	3	2006	non	non	pas
LOMBOTO ITP	ISANGI	EPSP	Mac-Men-Mg	54	3	2009	non	non	mauvais
IYOLO ITA	ISANGI	EPSP	Ag	70	33	2000	non	non	pas
YANGAMBI ITA	ISANGI	EPSP	Ag	110	18	1977	non	non	pas
YAWENDA ITP	ISANGI	EPSP	Mau	56	0	1978	non	non	mauvais
YATUMBO ITA	ISANGI	EPSP	Ag	48	35	2010	non	non	pas
YAFETA ITA	ISANGI	EPSP	Ag	80	20	2000	non	non	pas
BOSEMBO ITA	ISANGI	EPSP	Ag	202	80	1976	non	oui	

IMBOLO ITP	ISANGI	EPSP	Mau-Mg	116	3	1994	non	non	pas
YABOYA ITA	ISANGI	EPSP	Ag	72	12	2003	non	non	pas
ILAMBI ITA	ISANGI	EPSP	Ag	35	10	1995	non	non	pas
NGOLAF ITA	ISANGI	EPSP	Ag	82	25	2006	non	non	pas
BOTALE ITA	ISANGI	EPSP	Ag	69	24	1993	non	non	passable
YALISINGO ITA	ISANGI	EPSP	Ag	83	34	1990	non	non	mauvais
LOGOGE ITA	ISANGI	EPSP	Ag	50	25	1991	non	non	mauvais
MONGOLU ITP	ISANGI	EPSP	Ag	30	0	1999	non	non	mauvais
LOKAYE ITA	ISANGI	EPSP	Ag	35	0	2006	non	non	pas
MOSITE ITA	YAHUMA	EPSP	Ag	89	20	1978	oui	non	mauvais
LONUA CS	YAHUMA	EPSP	Men	112	0	1998	non	non	pas
LUETE ITA	ISANGI	EPSP	Ag	72	28	2008	non	non	mauvais
YABONGONDA ITA	ISANGI	EPSP	Ag	98	25	1991	oui	non	mauvais
NGUNGU ITA	YAHUMA	EPSP	Ag	73	28	2004	non	non	mauvais
LUKUMETE ITA	BASOKO	EPSP	Ag	60	20	1996	non	non	mauvais
UPENDO ITA	BASOKO	EPSP	Ag	56	47	2000	non	non	pas
FOYER SOCIAL	BASOKO	EPSP	Cpe	0	40	2005	oui	oui	satisfaisant
NOTREDAME LYC	BASOKO	EPSP	Cpe	0	30	2005	oui	oui	pas
AMBAMBE ITA	BASOKO	EPSP	Men-Mac	182	0	1954	non	oui	passable

BADJAMBE ITA	BASOKO	EPSP	Ag	53	13	1996	oui	non	mauvais
MOSALA ITP	BASOKO	EPSP	Cpe	3	85	2009	non	non	passable
YANONGE I	ISANGI	EPSP	Ag	77	6	1985	non	non	mauvais
YATOLEMA ITA	OPALA	EPSP	Ag	83	49	1990	non	non	mauvais
LOSELE 2 ITA	OPALA	EPSP	Ag	68	23	2000	non	non	mauvais
IREMA ITA	OPALA	EPSP	Ag	81	23	2009	non	non	
ALIFE LYCEE	OPALA	EPSP	Cpe	0	68	2006	oui	non	pas
YAFINDO ITA	OPALA	EPSP	Ag	36	3	2003	non	non	pas
OBILO ITP	UBUNDU	EPSP	Men	5	0	2008	non	non	pas
CAPDH		DIVAS		0	0				
DEVPT ILAMBI		DIVAS		0	0				

Abréviations

Ag- Agriculture

Cpe- Coupe couture

Mau- Mécanique auto

Mg- Mécanique générale

Info- Informatique

Men- Menuiserie

Con- Construction

Mac- Maçonnerie

Nu- Nutrition

Lu- lutherie (guitare)

loc- locataire

prop- propriétaire

ECP- Ecole Conventionnée Protestante

ECC- Ecole Conventionnée Catholique

L2- Licence (Bac+5)

G3- Gradué

D4- Breveté

D6- Diplômé

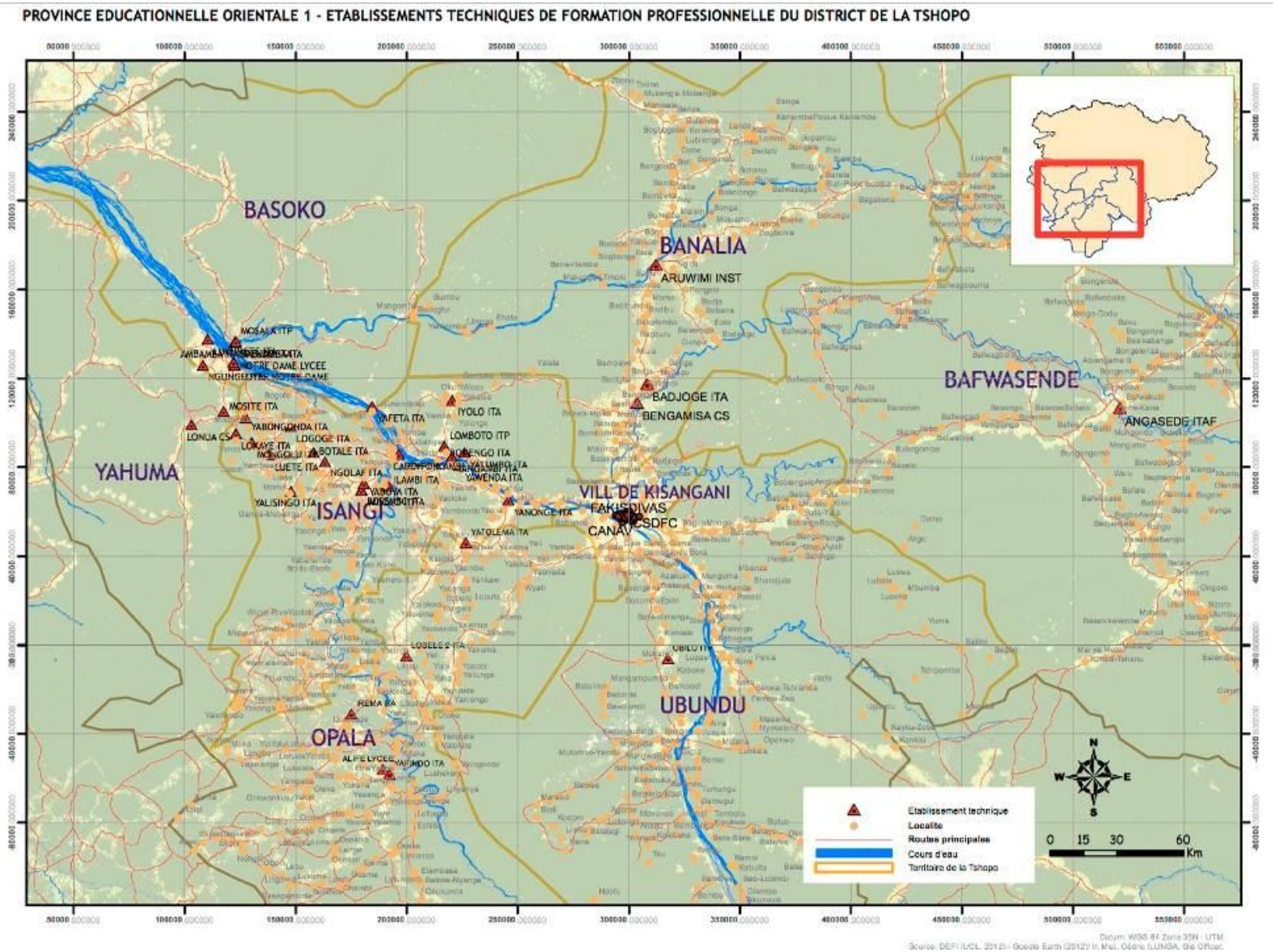
A2- Diplômé en technique (D6)

A1- Ingénieur technicien (G3)

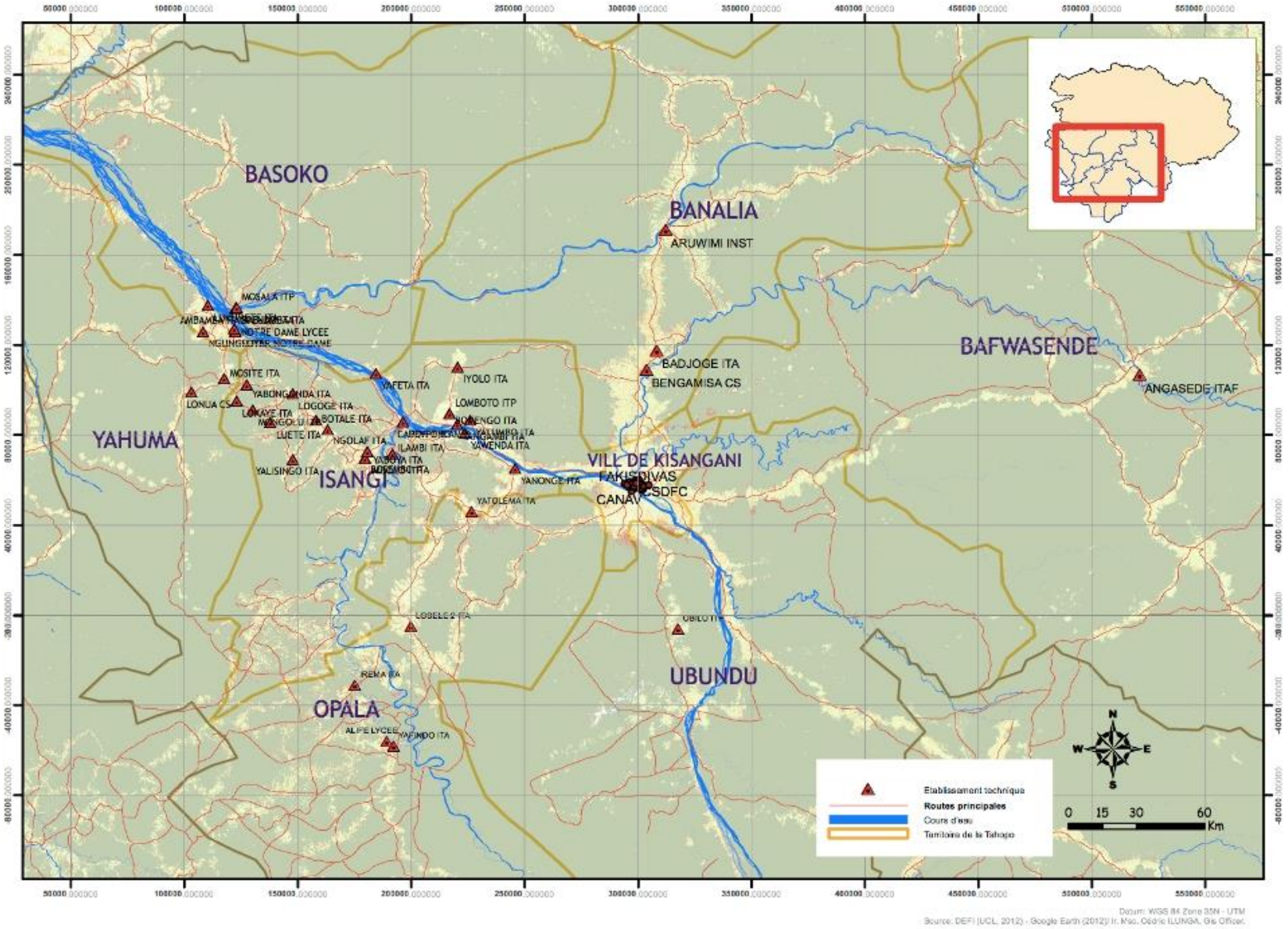
A0- Ingénieur full (L2)

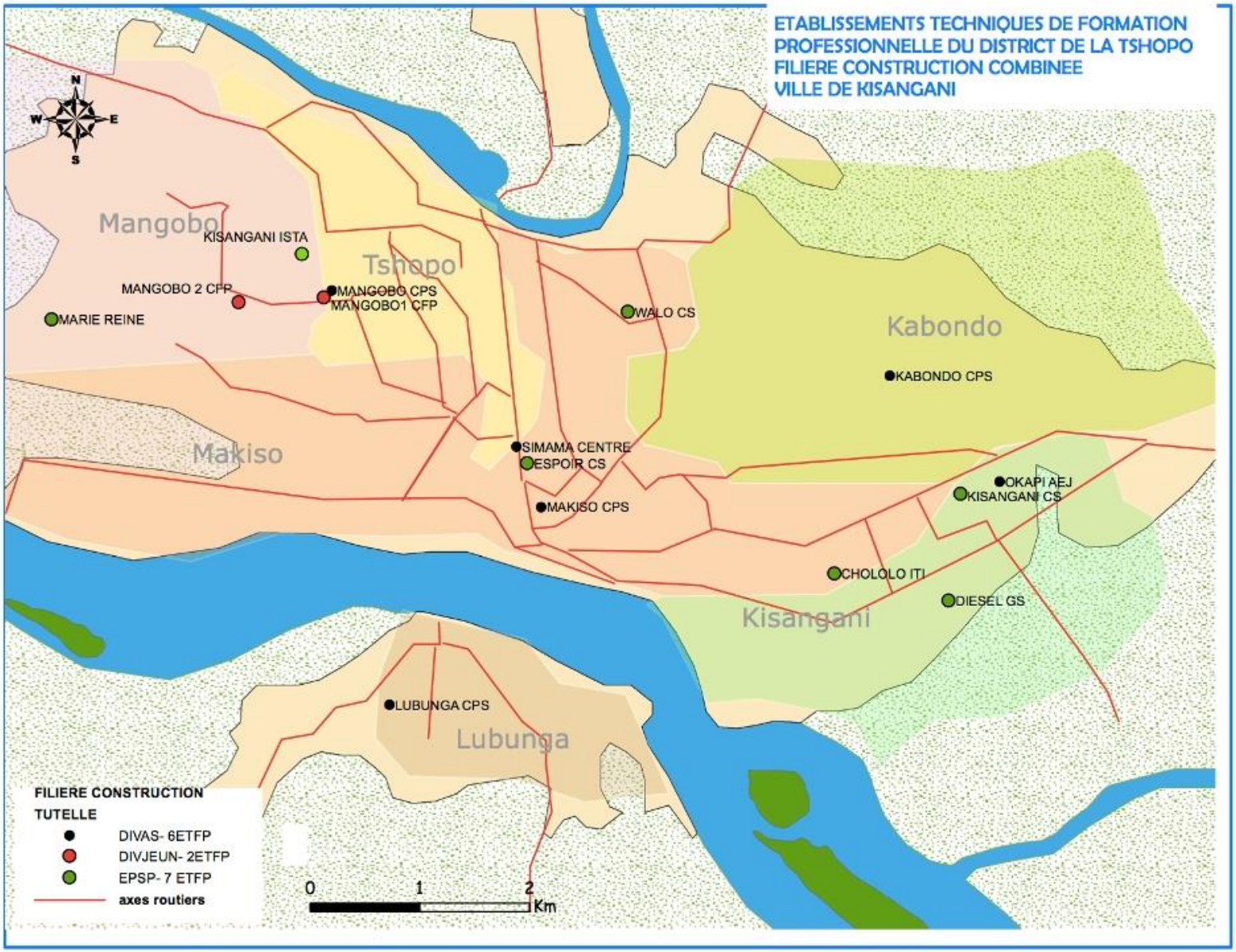
APEFE- Association pour la promotion de l'éducation et de la formation à l’étranger

7.7.2 Cartographie des établissements ETFP



PROVINCE EDUCATIONNELLE ORIENTALE 1 - ETABLISSEMENTS TECHNIQUES DE FORMATION PROFESSIONNELLE DU DISTRICT DE LA TSHOPO





Source: DEFI (UCL, 2012) - Google Earth (2012)/ Ir. Msc. Cédric ILUNGA, Gis Officer.