



**CTB**

# **RAPPORT DES RESULTATS 2016**

« APPUI A LA FORMATION  
PROFESSIONNELLE ET TECHNIQUE »  
BDI 10 066 11

« APPUI COMPLEMENTAIRE A LA  
FORMATION PROFESSIONNELLE ET  
TECHNIQUE »  
BDI 13 078 11



ACRONYMES .....	4
<b>1 APERÇU DE L'INTERVENTION.....</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Fiche d'intervention .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2 Exécution budgétaire.....</b>	<b>7</b>
<b>1.3 Autoévaluation de la performance.....</b>	<b>8</b>
1.3.1 Pertinence .....	8
1.3.2 Efficacité .....	8
1.3.3 Efficience .....	9
1.3.4 Durabilité potentielle .....	10
<b>1.4 Conclusions .....</b>	<b>11</b>
<b>2 MONITORING DES RESULTATS.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Évolution du contexte.....</b>	<b>12</b>
2.1.1 Contexte général .....	12
2.1.2 Contexte institutionnel.....	12
2.1.3 Contexte de gestion : modalités d'exécution .....	13
2.1.4 Contexte HARMO .....	14
<b>2.2 Performance de l'outcome .....</b>	<b>15</b>
2.2.1 Progrès des indicateurs .....	15
2.2.2 Analyse des progrès réalisés .....	16
2.2.3 Impact potentiel.....	16
<b>2.3 Performance de l'output 1.....</b>	<b>20</b>
2.3.1 Progrès des indicateurs .....	20
2.3.2 État d'avancement des principales activités.....	21
2.3.3 Analyse des progrès réalisés .....	22
<b>2.4 Performance de l'output 2.....</b>	<b>29</b>
2.4.1 Progrès des indicateurs .....	29
2.4.2 État d'avancement des principales activités.....	32
2.4.3 Analyse des progrès réalisés .....	32
<b>2.5 Performance de l'output 3.....</b>	<b>35</b>
2.5.1 Progrès des indicateurs .....	35
2.5.2 État d'avancement des principales activités.....	37
2.5.3 Analyse des progrès réalisés .....	37
<b>2.6 Performance de l'output 4.....</b>	<b>43</b>
2.6.1 Progrès des indicateurs .....	43
2.6.2 État d'avancement des principales activités.....	45
2.6.3 Analyse des progrès réalisés .....	45
2.6.4 Difficultés rencontrées .....	47
2.6.5 Points d'attention et perspectives 2017 .....	47
<b>2.7 Thèmes transversaux .....</b>	<b>52</b>
2.7.1 Genre.....	52
2.7.2 Environnement.....	52

<b>2.8</b>	<b>Gestion des risques</b> .....	<b>53</b>
<b>3</b>	<b>PILOTAGE ET APPRENTISSAGE</b> .....	<b>62</b>
<b>3.1</b>	<b>Réorientations stratégiques</b> .....	<b>62</b>
<b>3.2</b>	<b>Enseignements tirés</b> .....	<b>62</b>
<b>4</b>	<b>ANNEXES</b> .....	<b>63</b>
<b>4.1</b>	<b>Critères de qualité</b> .....	<b>63</b>
<b>4.2</b>	<b>Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi</b> .....	<b>66</b>
<b>4.3</b>	<b>Cadre logique mis à jour</b> .....	<b>68</b>
<b>4.4</b>	<b>Aperçu des MoRe Results</b> .....	<b>71</b>
<b>4.5</b>	<b>Rapport « Budget versus Actuels (y – m) »</b> .....	<b>72</b>
<b>4.6</b>	<b>Ressources en termes de communication</b> .....	<b>79</b>

## Acronymes

<b>AEP</b>	Appui à l'Enseignement Professionnel
<b>AFPT</b>	Appui à la Formation Professionnelle et Technique
<b>ACFPT</b>	Appui Complémentaire à la Formation Professionnelle et Technique
<b>AE / AF</b>	Accord d'Exécution / Accord de Financement
<b>AMP</b>	Attribution des Marchés Publics
<b>ANO</b>	Avis de non Objection
<b>AO</b>	Appel d'Offre
<b>APEFE</b>	Association pour la Promotion de l'Education et la Formation à l'Etranger
<b>AP</b>	Accompagnateur Provincial
<b>APC</b>	Approche par compétence
<b>AT</b>	Assistant Technique
<b>BAD</b>	Banque Africaine de Développement
<b>BEET</b>	Bureau d'Etudes de l'Enseignement Technique
<b>BIF</b>	Francs Burundais
<b>CDCTP</b>	Centre de Développement des Compétences Techniques et Professionnelles
<b>CEM</b>	Centre d'Enseignement des Métiers
<b>CFP</b>	Centre de Formation Professionnelle
<b>CFPP</b>	Centre de Formation et de Perfectionnement Professionnel
<b>CGMP</b>	Cellule de Gestion des Marchés publics
<b>CHASAA</b>	Chambre Sectorielle de l'Art et de l'Artisanat
<b>COGES</b>	Comité de Gestion des centres
<b>COPI</b>	Cellule d'Orientation – Partenariat - Insertion
<b>CSUB</b>	Convention de Subside
<b>CT</b>	Conseillers Techniques de départements
<b>CTB</b>	Agence belge de développement
<b>DAO</b>	Dossiers d'Appel d'Offre
<b>DG</b>	Directeur Général
<b>DET</b>	Département de l'Enseignement Technique
<b>DDCTP</b>	Département du Développement des Compétences Techniques et Professionnelles
<b>DEMFP</b>	Département de l'Enseignement des Métiers et de la Formation Professionnelle
<b>DGEMFPA</b>	Direction Générale de l'Administration de l'Enseignement Technique de l'Enseignement des Métiers et de la Formation Professionnelle
<b>DGD</b>	Direction Générale au Développement
<b>DNCMP</b>	Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics
<b>DPE</b>	Directeur provincial de l'enseignement
<b>DCE</b>	Directeur communal de l'enseignement
<b>EAC</b>	East African Community
<b>ECOFO</b>	Ecole Fondamentale
<b>EFTP</b>	Enseignement Formation Technique et Professionnelle
<b>EMFP</b>	Enseignement des Métiers et Formation Professionnelle
<b>ETS</b>	Ecole Technique Secondaire
<b>FCE</b>	Fond Commune Education
<b>FT</b>	Fiches Techniques (Générales, Ressources & Processus)
<b>LGS</b>	Logiciel de Gestion scolaire
<b>MEBSRS</b>	Ministère de l'Enseignement de Base, Secondaire et de la Recherche Scientifique
<b>MeO</b>	Mise en Œuvre
<b>MFPTEM</b>	Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de l'Emploi

<b>M&amp;E</b>	Monitoring et évaluation
<b>OF</b>	Offre de Formation
<b>PAC</b>	Plan d'Acquisition de Compétence
<b>PACon</b>	Planification Annuelle Consolidée
<b>PIC</b>	Plan Indicatif de Coopération
<b>PPA</b>	Plan Pluri Annuel
<b>PSDEF</b>	Plan Sectoriel de Développement de l'Éducation et de la Formation
<b>RAFI</b>	Responsable Administratif et Financier
<b>RC</b>	Renforcement des Capacités
<b>RH</b>	Ressources Humaines
<b>RT</b>	Référent Technique
<b>SMCL</b>	Structure mixte de Concertation Locale
<b>TAA</b>	Transformation Agroalimentaire
<b>TDR</b>	Termes De Référence
<b>TIC</b>	Techniques d'Information et de Communication
<b>UAP</b>	Unité d'Appui Pédagogique
<b>UPHB</b>	Union des Personnes Handicapées du Burundi

# 1 Aperçu de l'intervention

## 1.1 Fiche d'intervention

<b>Intitulé des interventions</b>	Appui à la Formation Professionnelle et Technique (AFPT) Appui Complémentaire à la Formation Professionnelle et Technique (ACFPT)
<b>Code des interventions</b>	BDI 10 066 11 (AFPT) BDI 13 078 11 (ACFPT)
<b>Localisation</b>	Burundi
<b>Budget total</b>	AFPT : 7.058.130€ (contribution belge) 700.000€ (contribution burundaise) ACFPT : 6.000.000€
<b>Institution partenaire</b>	Au Ministère de l'Enseignement de Base et Secondaire, de l'Enseignement des Métiers, de la Formation Professionnelle et de l'Alphabétisation jusqu'à Q3 2015 pour tout le secteur EFTP. Au Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de l'Emploi pour l'EMFP uniquement.
<b>Date de début de la Convention spécifique</b>	AFPT : Le 05/12/2011 ACFPT : Le 22/10/2014
<b>Date de démarrage de l'intervention/ SMCL d'ouverture</b>	AFPT : Le 12/03/2012 ACFPT : Le 12/03/2015
<b>Date prévue de fin d'exécution</b>	AFPT : 60 mois ACFPT : 48 mois
<b>Date de fin de la Convention spécifique</b>	AFPT : Le 4/12/2017 ACFPT : Le 21/10/2019
<b>Groupes cibles</b>	Les formateurs et gestionnaires des CEM CFP, les conseillers techniques du CDCTP, les apprenants et lauréats de ces écoles.
<b>Impact</b>	Permettre aux jeunes et aux adultes d'acquérir des compétences techniques et professionnelles adaptées aux besoins de l'économie locale, nationale, régionale et internationale.
<b>Outcome</b>	Améliorer la gestion stratégique et interne des établissements d'enseignement des métiers et de formation professionnelle, dans le cadre d'un pilotage amélioré du sous-secteur EFTP.
<b>Outputs</b>	<b>R1</b> Les gestionnaires des écoles et centres EFTP ont acquis les compétences nécessaires pour une bonne gestion de leurs établissements dans le cadre d'un pilotage adapté.
	<b>R2</b> Les écoles et centres EFTP offrent une formation qui répond à la demande de l'environnement économique et social et fournit aux apprenants des réelles capacités professionnelles.
	<b>R3</b> Les écoles et centres EFTP ont mis en place des mécanismes d'insertion des lauréats dans la vie active et ont formalisé des liens de collaboration avec les acteurs politiques, économiques et sociaux proches de leur milieu d'implantation.
	<b>R4</b> L'accès aux dispositifs de formation technique et professionnelle est facilité par: - la construction/extension/ réhabilitation et l'équipement des CEM du réseau national dans 10 provinces ciblées - la contribution à l'entretien/maintenance du patrimoine des établissements ciblés - la promotion de la formation technique et professionnelle pour les filles et les jeunes à mobilité réduite
<b>Année couverte par le rapport</b>	<b>2016</b>

## 1.2 Exécution budgétaire

### 1.2.1 Le taux d'exécution budgétaire fin 2016 du projet AFPT est de 63%

#### AFPT

	Budget	Dépenses		Solde	Taux de déboursement à la fin de l'année n
		Années précédentes	Année couverte par le rapport (n)		
<b>Total</b>	<b>7.058.132</b>	2015 : 1.134.028,32 2014 : 873.826,79 2013 : 556.481,26 2012 : 215.378 2011 : 179,32 <b>Total : 2.779.896,33</b>	<b>1.665.205,18</b>	<b>2.613.030,41</b>	<b>63%</b>
<b>Output 1</b>	1.323.561	388.596,95	361.900,31	573.063,61	57%
<b>Output 2</b>	751.407	261.774,52	182.987,59	306.645,36	59%
<b>Output 3</b>	1.860.472	969.102,81	665.004,27	226.365,37	88%
<b>Output 4</b>	1.193.549	142.527,85	63.018,92	988.002,45	17%
<b>Réserves</b>	200.000	0	0	200.000,00	0%
<b>Frais généraux</b>	1.729.142	1.017.894,20	392.294,09	318.953,62	82%

### 1.2.2 Le taux d'exécution budgétaire fin 2016 du projet ACFPT est de 3%

	Budget	Dépenses		Solde	Taux d'exécution à la fin 2016
		Années précédentes	Décembre 2016		
<b>Total</b>	<b>6.000.000</b>	2015 : 29.292,84	<b>158.879,81</b>	<b>5.125.930,21</b>	<b>3%</b>
<b>Output 1</b>	1.050.000	0	99.032,26	950.967,74	9%
<b>Output 2</b>	737.000	0	0	737.000	0%
<b>Output 3</b>	710.500	0	0	710.500	0%
<b>Output 4</b>	2.760.000	0	32.537,53	2.727.462,47	1%
<b>Réserves</b>	97.064	0	0	97.064	0%
<b>Frais généraux</b>	645.436	29.292,86	27.310,02	588.833,14	9%

Les budgets disponibles sur AFPT sont exploités en priorité. Les budgets ACFPT seront utilisés ensuite.

## 1.3 Autoévaluation de la performance

### 1.3.1 Pertinence

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

Les stratégies sont conçues pour faire face d'une part à un cadrage institutionnel EFPT toujours fluctuant et aux orientations de la Belgique vis-à-vis de sa coopération avec le Burundi d'autre part : en priorisant l'appui aux centres, on cherche à développer par le bas des fonctions pérennes qui pourront être progressivement ancrées au sein de toute entité de tutelle.

Le principe de fournir des appuis intégrés à des pôles géographiques en passant par des centres pilotes chargés de faire ruisser les savoir-faire dès les premières phases des activités favorise à la fois la cohérence des stratégies liées aux différents output (puisque tous les centres seront concernés par l'ensemble des aspects) et la multiplication des effets auprès d'un maximum de bénéficiaires des zones géographiques ciblées. L'émulation entre pairs sera stimulée par la mise en réseaux des parties prenantes aux différents niveaux.

Le projet et ses objectifs restent donc largement justifiés. Toutefois, suite au passage de l'Enseignement des Métiers et de la Formation Professionnelle sous la tutelle du Ministère du Travail et de la Fonction Publique, il sera nécessaire de rapidement finaliser les modalités du transfert de la gestion des CEM/CFP et de l'implication des autorités décentralisées. Trois décrets Présidentiels avaient clarifié le cadrage institutionnel du secteur de l'EFTP, en particulier sur les compétences et mandats du DDCTP, de la DEMFP, des DPE et DCE. Le changement de tutelle amène le ministère à revoir ces décrets et les ordonnances d'application.

La réorientation stratégique des interventions à partir des centres devrait faciliter un développement de l'offre de formation en lien avec le développement économique local en accentuant la collaboration avec les artisans et entrepreneurs de l'environnement socioéconomique des centres.

### 1.3.2 Efficacité

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

L'amélioration de l'employabilité et l'insertion socioprofessionnelle des jeunes au Burundi sont conduits par une réforme de l'EFTP basée sur offre de formation modulaire flexible (PSDEFII). Cette offre est en cours de révision pour s'adapter au contexte local, mais doit s'organiser sur base de cycles courts afin d'augmenter l'absorption des flux de l'ECOFO.

Malgré le retard accusé dans la production des outputs, le retrait de l'APEFE partenaire du projet, en conséquence du contexte politique, la réorientation stratégique suivant le principe « Bottom up » mis en œuvre dans une dizaine de centres « pilotes », couvrant 9 provinces sur 18, devraient concourir à l'atteinte de l'outcome.

Les actions menées en 2016 ont significativement contribué à l'insertion de plusieurs lauréats et surtout de les familiariser avec leur environnement socioéconomique par la facilitation de stages. L'intégration du stage dans l'offre de formation y contribuera également mais doit encore faire l'objet de plaidoyer auprès de l'autorité de tutelle.

L'adéquation formation/emploi locale, associée au partenariat effectif avec les associations d'artisans ont un impact significatif sur la qualité des apprentissages et sur le taux d'insertion des lauréats soit par un emploi salarié, soit par l'auto-emploi. Cependant, l'appui au développement d'activités génératrices de revenus financées par les institutions de Micro-



Finance, s'est avéré peu efficace dans un contexte économique actuellement très fragilisé.

Dans une optique d'amélioration de la gestion scolaire et de renforcement de la présence sur le terrain dans le cadre d'un accompagnement structurant, la logique des accords de financement utilisée avant 2016 et les accords de subsides a été révisée : il ne s'agit plus d'appuyer les centres en général mais de contribuer à l'atteinte d'objectifs communs par le soutien de certaines activités considérées comme cruciales pour y parvenir. En ce sens, un même cadre logique oriente les stratégies du projet et celles qu'il appuie dans les centres. Permettre aux centres d'exploiter au mieux l'appui du projet devrait à terme contribuer à l'objectif spécifique. Les difficultés liées à la maîtrise des procédures sont désormais prise en compte dès la conception des activités, avec une volonté d'autonomisation progressive.

Le projet veille particulièrement, à simplifier (+ traduction en kirundi) la plupart des outils clés afin de ne pas déposséder les autres parties prenantes et favoriser leur participation par une diffusion transparente des informations financières et la promotion de la redevabilité des gestionnaires.

Enfin, la promotion du contrôle interne sera intégrée au plan de renforcement des capacités de toutes les parties prenantes et au dispositif de pilotage participatif des centres. Ces contrôles mutuels seront renforcés par la mise en place systématique d'audits annuels qui devront à terme être pilotés et gérés directement par les comités de gestion.

### 1.3.3 Efficience

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

Le projet a procédé à une redéfinition de ses indicateurs pour répondre aux recommandations de l'Evaluation Mi-Parcours et aux instructions de la CTB suite aux décisions du Gouvernement belge portant sur la suspension des appuis institutionnels aux acteurs étatiques. L'atteinte des outputs reste possible à condition que le contexte politique et sécuritaire ne se dégrade pas ultérieurement.

Le taux de réalisation financier est de 63% pour AFPT et de 3% pour ACFPT.

Le taux de réalisation technique (livrables) du R1 est de 69% et de 66% pour le R2. Celui du R3 est de 83%. Soit un taux moyen de 73% pour AFPT/ACFPT.

Le R4 n'a pas encore fait l'objet de cette évaluation. Objectivement vu les retards opérationnels de ce résultat le taux global devrait être actuellement sous les 70%. Les perspectives 2017 et les actions prévues pour ce résultat sur ACFPT devraient permettre d'améliorer largement ce taux.

Le déséquilibre entre les réalisations techniques des résultats R1/R2 et le R3 provient du démarrage des activités de R3 en mai 2012 tandis que les actions R2/R3 ont débuté en 2014, à la clôture du projet AEP.

La situation politique depuis avril 2015 a certainement ralenti les engagements, mais un travail préparatoire avait été entrepris, il concernait les besoins en équipements, infrastructures, cahier des charges, besoins en formation, il a cependant été interrompu par la réorientation stratégique souhaitée par le gouvernement belge. Cette anticipation n'a pas permis de disponibiliser les inputs en infrastructures/équipements plus tôt.

En 2016 une attention spécifique a encore été accordée au suivi des ressources financières mises à disposition des établissements appuyés dans le cadre d'accords d'exécution dans la perspective des futures conventions de subsides. L'éligibilité des dépenses devant être assurée, et la vérification des effets directs de cet appui sur la qualité des formations

dispensées.

La prise en compte des effets du contexte sur la présence intermittente de certains experts internationaux a entraîné elle aussi des difficultés d'absorption des ressources disponibles. Le taux de décaissement estimé à la fin du projet AFPT, serait de l'ordre 85%.

### 1.3.4 Durabilité potentielle

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

Au niveau centralisé, le plan esquissé pour développer les capacités institutionnelles reste suspendu. Néanmoins, un grand pas a été accompli avec la participation au RESEN : cet exercice débuté en 2015 et dont les résultats officiels ne sont pas encore connus mais devrait constituer une base pour les analyses futures, si toutefois le contexte général s'améliore. Les interventions pilotes menées par le projet dans les centres ciblés pourront contribuer à l'élaboration de la prochaine programmation stratégique sectorielle.

Elles pourront en effet s'appuyer sur des stratégies confrontées aux réalités du terrain et des outils affinés par l'usage dans les établissements de 9 provinces. Ceux-ci, au terme d'un accompagnement rapproché lié à un monitoring continu et participatif des résultats qui favorise responsabilisation et redevabilité, auront été partiellement et/ou entièrement appropriés par un grand nombre d'acteurs. La réussite de leur mise à l'échelle pourra en plus compter sur des réservoirs de compétences décentralisés accompagnés par les pools de conseillers aguerris.

Malgré la suspension de l'appui institutionnel et des réunions des SMCL remplacées par les Comités de Concertation Technique mais avec un rôle d'avis technique, le projet reste soutenu par le Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de l'Emploi. La formalisation de la collaboration avec des conseillers techniques en témoigne.

Au niveau des provinces d'intervention, la durabilité des actions passera tout d'abord par l'appropriation de la part des centres bénéficiaires, de l'ingénierie de formation en particulier qui devra se déployer en tenant compte de l'environnement local. Sans négliger la capacité des centres à mettre en œuvre des activités génératrices de revenu susceptibles de participer au financement des activités de formation.

L'implication des antennes locales du ministère, dans leur rôle de coordination des interventions en espérant que celui-ci soit rapidement défini par un cadre approprié.

Du point de vue de la durabilité des infrastructures et aménagements apportés par le projet, la collaboration des conseillers du pool accès et la concertation technique doivent aboutir à une gestion préventive et curative qui garantit l'entretien/maintenance par des mécanismes que les bénéficiaires se seront appropriés.

## 1.4 Conclusions

La convention spécifique du projet AFPT prendra fin en 2017. Celle du projet ACFPT a son échéance fin 2019.

Ce rapport tente d'exprimer objectivement la situation de l'intervention au travers des actions menées par le projet pour atteindre ou à tout le moins s'approcher de l'objectif ambitieux de départ, compte tenu d'une certaine volonté politique tout aussi ambitieuse, le secteur EFTP est en effet une priorité affichée du gouvernement mais l'effort nécessaire sur les moyens n'est pas présent. De plus il ne dispose plus de l'appui et des ressources budgétaires de la plupart des PTF, en particulier celui du Fonds Commun de l'Education.

Sans compter sur la dégradation de l'activité économique pourvoyeuse potentielle de travail pour les lauréats du secteur EFTP.

Depuis son démarrage, le projet a accompagné le plaidoyer pour le secteur. Malgré un contexte de « mise en quarantaine » du niveau central, il a obtenu la collaboration d'une vingtaine de conseillers techniques, a touché 4.500 jeunes dont 42% de filles, en quête de capacités professionnelles leurs permettant de subvenir à leurs besoins vitaux et, a réussi à impliquer plus de 400 artisans et entrepreneurs locaux.

Les trois années à venir (ACFPT) seront bien utiles à l'atteinte des résultats qui contribueront à l'objectif.

Les actions ci-dessous restent prioritaires :

- Le plaidoyer pour l'EFTP doit être renforcé ;
- Développer et encourager l'autonomie de gestion et l'autofinancement des établissements ;
- Renforcer la collaboration des pools de conseillers techniques, reste plus que jamais un facteur de pérennisation et une alternative effective à la substitution ;
- Appuyer et accompagner l'opérationnalisation du CDCTP reste indispensable au développement de l'offre de formation et à la formation continue ;
- Maintenir l'appui local au partenariat avec la communauté locale autour des Centres ;
- Accélérer les investissements d'infrastructures et d'équipement ;
- Débuter la capitalisation.

Fonctionnaire exécution nationale	Fonctionnaire exécution CTB
Fonction suspendue	 LENAIN Georges Délégué à la Cogestion

## 2 Monitoring des résultats

### 2.1 Évolution du contexte

#### 2.1.1 Contexte général

Le contexte politique n'a pas évolué depuis 2015 malgré les négociations de médiation engagées à Arusha.

Le contexte sécuritaire en 2016 connaît une amélioration apparente à Bujumbura par la diminution de la fréquence du bruit des armes et des explosions de grenades. Peu d'informations fiables sont relayées par les médias muselés.

*« Si la violence a fortement reculé dans tout le pays, y compris à Bujumbura. En octobre 2016, le Burundi a annoncé son intention de quitter la Cour pénale internationale (CPI). Le parti au pouvoir, le CNDD-FDD (Conseil National pour la Défense de la Démocratie – Forces de Défense de la Démocratie), a accru sa mainmise sur l'appareil d'État. Appuyé par le Parlement, le gouvernement a rejeté la résolution 2303 du Conseil de sécurité des Nations Unies, qui prévoyait de déployer 228 policiers dans le pays ».*

Le contexte économique, *« En 2016, le pays a continué d'afficher une croissance négative, en raison de la fragilité de l'environnement politique, d'une consommation privée certainement affaiblie par une contraction de la production alimentaire imputable aux chocs climatiques, d'une saison creuse plus longue que prévu et des migrations forcées (réfugiés et personnes déplacées à l'intérieur du pays).*

*L'économie réelle s'est toutefois améliorée ces derniers mois (+2%), sous l'effet de la hausse de la croissance de l'investissement privé. Les produits de consommation courante (savons et huiles alimentaires, boissons et cigarettes) et le secteur du ciment ont trouvé de nouveaux marchés, à la fois dans le pays et à l'international. Grâce à ces secteurs, l'indice mensuel de production industrielle moyen a progressé de 1,7 % entre 2015 et 2016. Toutefois, le faible taux de mise en œuvre des investissements publics financés à l'échelle nationale et la réduction de projets bénéficiant de financements extérieurs tempèrent l'espoir de voir la croissance rebondir plus rapidement.*

*Si l'inflation globale reste modérée, à 6,0 %, soit en-deçà du niveau de convergence de 8 % convenu dans les accords d'intégration régionale de l'EAC, l'état alarmant des réserves de change explique la révision à la hausse des prévisions d'inflation ces derniers mois.*

*Les autorités continuent d'agir pour compenser en partie l'arrêt de l'appui budgétaire extérieur, en mettant l'accent sur la mobilisation des ressources intérieures (taxes). D'après les estimations actuelles, calculées à partir des données de la banque centrale, le ratio d'endettement dépassera bientôt 45 % du PIB. »*

Le contexte social, *« La majeure partie de la population burundaise reste pauvre. L'insécurité alimentaire est alarmante : le Burundi arrive dernier du classement selon l'Indice de la faim dans le monde. Près d'un ménage sur deux (environ 4,6 millions de personnes) souffre d'insécurité alimentaire, et plus de la moitié des enfants affichent un retard de croissance (PAM, 2014 et 2016). L'accès à l'eau et à l'assainissement est très faible et moins de 5 % de la population totale est raccordée à l'électricité ».<sup>1</sup>*

#### 2.1.2 Contexte institutionnel

Le contexte général affecte sensiblement la mise en œuvre du projet, en effet la réorientation stratégique centrée sur des **établissements publics**, ne peut ignorer le niveau

---

<sup>1</sup> Banque mondiale « Vue d'ensemble » Janvier 2017

central. Le projet s'assure de mener ses interventions dans le cadre des documents clés, régissant le secteur EFTP. La suspension des activités d'appui institutionnel qui était prévu dans les projets AFPT/ACFPT au niveau central, voulue par la Belgique dans le cadre de la coopération au développement au Burundi<sup>2</sup>, concerne environ 4 % du budget des deux projets en appui au secteur.

La réorientation stratégique de l'intervention c'est centrée sur un développement de l'ingénierie de formation à partir des centres et de leur contexte spécifique et non plus à partir du niveau central. Cet ancrage local permet de mettre en œuvre des actions de préparation et de structuration, à travers le renforcement des capacités et la professionnalisation des acteurs visant l'autonomie de gestion des établissements appuyés. Le maintien de la collaboration technique avec les instances du Ministère apparaît fondamental. A cette effet, le projet a adopté et formalisé en 2016 un mécanisme de collaboration avec un POOL technique spécifique à chacun des axes d'intervention ; i) Pool pilotage, ii) Pool qualité, iii) Pool insertion iv) Pool accès. Ces pools sont constitués de conseillers techniques provenant de la DG et du DEMFP. A l'image du Référent Technique du projet issu du cabinet, chaque pool dispose d'un référent technique propre. Ceux-ci sont en charge d'assurer la collaboration/participation aux activités organisées par le projet, à raison de maximum 50% de leur temps de travail.

Ce mécanisme permet d'une part, le renforcement des capacités dans le cadre d'un processus *recherche /action/formation*, sans substitution et assure une communication vers le niveau central d'autre part via leur rapport de mission. L'idée poursuivie est bien de permettre une appropriation des outils, mécanismes et processus développés et structurants dans les centres appuyés pour, à termes, faciliter une mise à l'échelle par ruissellement, vers les autres centres du réseau public du pays.

En 2015, le transfert de tutelle de l'Enseignement des Métiers et de la Formation Professionnelle du MEBSRS entraîne une révision des Décrets/EFTP et de ses ordonnances de mise en application. A ce jour ils restent en attente.

### 2.1.3 Contexte de gestion : modalités d'exécution

La réorientation stratégique des actions du projet suite positionnement du Gouvernement belge face au nouveau contexte sociopolitique, entraîne un réajustement des contacts avec les responsables publics en application des nouvelles directives, est entrepris afin de maintenir un dialogue technique autour des interventions.

Le maintien du dialogue technique s'est concrétisé d'une part par la création du Comité de Concertation Technique (CCT), tenu pour la première fois en novembre 2016 et, par la désignation au Ministère de tutelle d'un « Référent Technique » d'autre part, pour maintenir un dialogue technique malgré la suspension respective de la SMCL et des Directeurs d'Intervention. La désignation du Référent Technique reste actuellement problématique sur deux points :

- Il n'y a pas de lien hiérarchique entre le Référent technique et la DGEMFPA, la communication entre les deux entités ne dispose pas du cadre ad hoc.
- Des TdR du Référent technique ne sont pas validés.

Au cours de l'année une réponse a été formulée en termes de modification et de fixation des indicateurs. Ceux-ci sont communs aux deux projets, en effet le second étant complémentaire au premier. De même une certaine harmonisation des activités génériques est formalisée afin de permettre la continuité entre les deux interventions.

---

<sup>2</sup> Instruction du Ministre De Croo

L'année 2016 s'est aussi centrée plus particulièrement sur la préparation des conventions de subsides. Celles-ci concernent les 10 centres pilotes, la CHASAA et son partenariat entre les artisans et les centres de formation et enfin l'UPHB dans la perspective d'une action favorisant l'accès à une formation professionnelle 'Inclusive' des jeunes à mobilité réduite. Le nombre relativement important de CSUB a amené le projet à affecter un agent supplémentaire afin de renforcer l'équipe support pour assurer le suivi/accompagnement de ce mode de financement. D'une manière générale, la multiplicité des actions du projet, consécutives à un suivi/accompagnement rapproché sur les sites d'intervention entraînent des difficultés auxquelles le projet tente de répondre au mieux selon les priorités.

#### 2.1.4 Contexte HARMO

Harmonisation : Depuis 2015 le contexte politico-sécuritaire a amené de nombreux bailleurs internationaux à suspendre leurs appuis. Cette situation a eu comme conséquence l'arrêt d'outils de concertation voir de collaboration. (Ex : Planification consolidée des interventions EFPT, Groupe Sectoriel Education, Groupe Thématique EFTP, Groupe Gestion & Pilotage,...). Le projet en particulier ne peut plus mettre en œuvre les activités pédagogiques conjointes menées avec l'APEFE, celle-ci ayant demandé à ses assistants techniques de quitter le pays fin 2015. Seul un Assistant technique national reste en charge afin de clôturer le Plan Pluri Annuel 2014/2016 au Burundi pour ce secteur.

Des contacts plus ou moins formels existent avec certaines ONG, malheureusement elles font l'objet de fortes pressions de la part du gouvernement et sont elles aussi amenées à suspendre certaines de leurs activités.

Alignement : Les deux projets s'alignent sur les politiques nationales de l'EFTP, et l'outil PSDEF II. Le projet maintient et rappelle son plaidoyer pour revoir la stratégie qui consiste à multiplier les parcours possibles de formation professionnelle (CEM, CFP, CFPP et Ecoles Techniques) alors que l'Etat ne dispose pas des moyens de sa politique.

Gestion axée résultats : La stratégie d'AFPT/ACFPT est opérationnalisée dans une logique centrée sur les résultats. Depuis la réorientation stratégique de 2015 des améliorations sensibles sont effectives. Il reste des marges d'amélioration en particulier via le suivi/accompagnement visant plus d'appropriation par les intervenants bénéficiaires.

Responsabilité partagée : Le passage en régie de l'ensemble des ressources opérationnelles et la mise en œuvre des CSUB permet outre le renforcement des capacités des parties prenantes au niveau des centres et au niveau des conseillers techniques qui collaborent aux activités, de mettre en place des mécanismes de redevabilité et professionnalisation.

Force est de constater cependant, que de nombreuses sollicitations de la part du niveau central parviennent au projet, 'ignorant' la réorientation stratégique et les conséquences de la position du gouvernement belge suite au contexte politique burundais.

Appropriation : Qu'il s'agisse des gestionnaires des centres appuyés et des conseillers techniques qui collaborent aux actions du projet, la majorité d'entre eux est consciente de l'opportunité qu'apporte le projet pour le développement du secteur EFTP et en particulier des CEM/CFP et du Centre de Développement des Compétences. Il faut objectivement reconnaître que dans le contexte actuel ils n'attendent pas du niveau central, des mesures concrètes pour renforcer le secteur. (Ex : le budget 2017 n'est pas plus favorable au secteur que le précédent).

## 2.2 Performance de l'outcome



### 2.2.1 Progrès des indicateurs

<b>Outcome :</b> <b>AFPT : La gestion stratégique et interne de 50 établissements d'enseignement et de formation technique et professionnelle est améliorée dans le cadre d'un meilleur pilotage du sous-secteur EFTP</b> <b>ACFPT : L'amélioration de l'accès, de la qualité, de l'insertion et de la gouvernance du sous-secteur FTP est consolidée</b>					
Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale
Fin 2015 1 Plan Stratégique de Développement/5ans alimente le Plan Sectoriel de Développement de l'Education et de la Formation (PSDEF) +  Plan d'action annuel consolidé (PACon.)	Existence d'un document de politique nationale de l'EFTP. Pas de Plan Stratégique de Développement Plan d'action annuel consolidé	Pas de PSD  1 PACon.	Pas de PSD  Pas de PACon.	Pas de PSD  Pas de PACon.	1 PSD  5 PACon.
1 référentiel par axe d'intervention visant l'amélioration de la prestation du secteur est appliqué au moins à 60% d'ici 2018 dans les centres CEM/CFP de 9 provinces,	Pas de référentiel ni feuille de route	1 Feuille de route 2016	1 Feuille de route 2017	1 Feuille de route 2017 + 4 référentiels « qualité »	4 référentiels « qualité » appliqués et validés
Fin 2018 la stratégie d'appui par grappe géographique à partir des 10 centres pilotes, conduit au ruissellement des bonnes pratiques dans les 9 provinces appuyées	Pas d'influence des centres pilotes	Aucune influence	5 séances d'intervision	3 séances d'intervision	Le réseau des 22 CEM satellites organisé autour des 10 centres pilotes
L'évolution du ratio d'encadrement enseignant/apprenants dans les 10 centres appuyés	1/3,8	1/4,8	1/4,3	1/7	1/15

#### 2.2.1.1 Commentaires sur les indicateurs

1. Le secteur EFPT a collaboré à la Revue du secteur de l'éducation (RESEN). Celle-ci devait inclure un chapitre consacré à la formation professionnelle. L'espoir était par la suite de disposer des données nécessaires à l'élaboration d'un PSD pour ce secteur. Suite aux événements politiques de 2015 le processus a été suspendu.  
Le PACon. tendait à harmoniser les interventions des PTF dans une planification consolidée par la DGEMFPA. Ce plan d'action avait été mis en place en 2013, il n'a plus été concrétisé depuis 2016. Seule la CTB a maintenu son intervention.
2. Il s'agit d'aboutir à l'élaboration de référentiels « Qualité » qui cadrent principalement les processus de gestion, d'élaboration de l'offre de formation et de sa mise en œuvre, d'insertion des lauréats et d'entretien maintenance du patrimoine. Ces référentiels seront le résultat de l'expérimentation de l'offre de formation révisée et de ses effets sur le niveau de la qualité des formations dispensées, sur la capacité d'absorption des flux de l'ECOFI et de la réalité d'insertion socioprofessionnelle des jeunes formés.
3. Les 22 CEM reconnaissent la valeur ajoutée de l'appui des centres pilotes L'organisation matérielle et pédagogique c'est améliorée dans 22 autres CEM.

4. A partir d'avril 2015 la fréquentation des centres a sensiblement diminuée.

### 2.2.2 Analyse des progrès réalisés

Suite à la réorientation stratégique du projet en août 2015 et à la révision des actions à développer en conséquence, de nouveaux indicateurs ont été défini en 2016, de sorte que ceux-ci fournissent une appréciation du niveau d'atteinte de l'outcome.

L'espoir que le secteur puisse disposer enfin d'un plan stratégique pluriannuel de développement s'est encore réduit suite au contexte politique. Le récent transfert du secteur vers le MFPTM et la réorganisation des directions et services qu'il nécessite laisse penser que ce plan n'est pas envisageable à court terme.

Il n'est pas encore possible d'évaluer globalement les améliorations apportées par cette réorientation.

Le projet fonde beaucoup d'espoir sur le développement de l'ingénierie de formation à partir des centres pilotes. Un grand nombre de processus, mécanismes et outils ont été produits, leur degré d'appropriation dépendra de l'effort constant d'un suivi/accompagnement rapproché qui devrait permettre de refonder progressivement un secteur qui ne dispose pas des bases structurantes indispensables à son développement.

Le projet constate des améliorations sensibles par la participation positive à l'identification des besoins et à la recherche de réponses et alternatives réalistes.

L'intérêt porté par les centres satellites aux ateliers et séquences de formation organisés par le projet, démontre que la stratégie d'appui par grappe permettra également de sortir les centres ciblés de leur isolement voir de leur abandon, et de rapidement disposer d'un premier réseau d'échange et de partage « Peer to Peer ». La récente nomination par le MFPTM de coordinateurs d'antenne provinciale devrait aussi le favoriser. Un séminaire d'information a été organisé à leur intention et leur a permis de rencontrer l'ensemble des directions des centres ciblés.

De manière plus spécifique, chaque résultat dispose actuellement d'un panel d'outils et de processus tels que plan de d'amélioration des performances visant l'amélioration de la gestion, guide méthodologique de mise en référentiel de l'offre de formation, guide de suivi pour les cellules d'insertion portant sur le parcours d'insertion, renforcé par la création d'AGR, de convention de leasing pour des équipements. Un guide méthodologique de l'évaluation des apprenants sera élaboré durant le processus d'expérimentation de l'offre de formation révisée en 2016 et portant sur les référentiels de 13 métiers. L'objectif étant de réduire l'écart entre la conception de l'offre et la capacité des centres à la mettre en œuvre et à modifier leurs pratiques pédagogiques.

De même pour ce qui concerne l'entretien/maintenance du patrimoine des centres. L'appui en ressources budgétaires, intégré aux CSUB, encourage ceux-ci à maintenir l'outil voir de l'améliorer.

### 2.2.3 Impact potentiel

Le renforcement de la qualité des apprentissages des lauréats des centres d'enseignement des métiers et les stratégies déployées pour l'insertion de ces derniers pour participer à la valorisation des communautés de base, participent à l'atteinte des objectifs du projet.

En misant sur une amélioration sensible du contexte général et du transfert vers la nouvelle tutelle le secteur pourrait redémarrer et enfin disposer d'un cadre fondateur.

***Les facteurs suivants favorisent l'impact potentiel de l'intervention :***

- ***La professionnalisation des acteurs de terrain par l'accompagnement renforcé qui doit contribuer à une autonomie progressive des opérateurs de formation ;***



- *L'identification pertinente des établissements appuyés qui vise un développement basé sur un processus de progression réaliste et de disposer à moyen termes de centres « exemplaires » et de référence capables d'accompagner le niveau central dans le ruissellement vers les centres satellites des bonnes pratiques ;*
- *Les investissements pertinents et de qualité s'ils peuvent être engagés sans trop de risques financiers, favoriseront l'accès ;*
- *L'implication du secteur privé dans le système de l'EFTP à travers les associations d'artisans et la CHASAA, renforcera le partenariat entre les centres et leur environnement socioéconomique ;*
- *Une offre de formation de courte durée pour le niveau CEM et une offre de formation continuée et modulaire du niveau CFP, flexible et adaptée, en adéquation formation/emploi ;*
- *L'exploitation du concept de « pool » pour chaque axe stratégique du projet dans le cadre de la recherche/action devrait encourager l'appropriation et à terme contribuer au ruissellement vers les autres provinces.*

Reste qu'au niveau de l'appui institutionnel, la situation est particulière, de même la faiblesse de la situation économique, si elle persiste, risque de réduire l'impact des deux projets et de ne pas disposer de tous les indicateurs permettant d'évaluer la pérennisation des résultats atteints.

#### **Indicateurs d'impact identifiés :**

- **IOV 1.** Fin 2018 la satisfaction des artisans/employeurs sur la Qualité/Compétence des lauréats des 10 centres pilotes.  
**Valeur cible 60% de satisfaction.**
- **IOV 2.** Bénéficiaires directs sur une capacité d'accueil estimée à 2.180 apprenants : (F/G) inscrits dans les **CEM/CFP pilotes** depuis 2013-2014. (Voir en annexe la distribution spécifique par centre)

#### ***Evolution du nombre d'apprenants dans les centres pilotes depuis 2013***

<b>CENTRE : 10 pilotes</b>				<b>PROVINCE : 9</b>						<b>déc-16</b>
<b>Capacité d'accueil estimée :</b>			<b>2180</b>							
<b>DONNEES APPRENANTS</b>										
ANNEE	2013-2014	%	2014-2015	%	2015-2016	%	2016-2017	%	TOTAL	<b>Moyenne /4 ans</b>
Filles	369	37%	334	35%	446	46%	810	51%	1959	<b>42%</b>
Garçons	626	63%	634	65%	515	54%	772	49%	2547	<b>58%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>995</b>		<b>968</b>		<b>961</b>		<b>1582</b>		<b>4506</b>	
<b>%/capacité d'accueil</b>		<b>46%</b>		<b>44%</b>		<b>44%</b>		<b>73%</b>		

**Evolution du nombre d'apprenants dans les CEM satellites appuyés depuis Q4 2016.**

22 Centres satellites		PROVINCE : 9								déc-16
Capacité d'accueil estimée :		1025								
DONNEES APPRENANTS										Moyenne /x an
ANNEE	2013-2014	%	2014-2015	%	2015-2016	%	2016-2017	%	TOTAL	
Filles							388	49%	388	
Garçons			Pas de données fiables				411	51%	411	
<b>TOTAL</b>							<b>799</b>		<b>799</b>	
<b>%/capacité d'accueil</b>								<b>78%</b>		

La capacité d'accueil estimée cumulée 2016/2017, pour les centres pilotes et les centres satellites est de **3.205 apprenants. Soit pour cette année N un taux d'accueil de 74%**. Un processus de validation des acquis sera développé en 2017 et devrait aboutir à une certification pour le niveau CEM.

L'IOV vise une **Progression significative dans les centres appuyés et devrait tendre vers la capacité d'accueil maximale sans perte de qualité.**

- **IOV 3.** Nombres d'apprenants qui ont terminé leur parcours de formation avec succès (F/G). **Viser une progression significative dans les centres appuyés.**

DONNEES LAUREATS										Moyenne /3 ans
ANNEE	2012-2013	%	2013-2014	%	2014-2015	%	2015-2016	%	TOTAL	
Filles			129	56%	107	42%	99	40%	335	<b>46%</b>
Garçons	259		103	44%	147	58%	150	60%	400	<b>54%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>259</b>		<b>232</b>		<b>254</b>		<b>249</b>		<b>735</b>	
<b>%/au nbr. d'inscrits</b>		<b>51%</b>		<b>23%</b>		<b>26%</b>		<b>26%</b>	<b>16%</b>	

La faiblesse du pourcentage de lauréats par rapport au nombre d'inscrits peut s'expliquer en partie par :

- Un grand nombre d'abandons suite à l'insatisfaction des apprenants sur le contenu des formations (manque de consommables, absence des formateurs et absence de certification, seule une attestation de suivi de formation est délivrée aux lauréats).
- Mais également à partir de 2015 par le **départ** de nombreux jeunes suite au contexte politico-sécuritaire.
- L'offre de formation révisée et accompagnée d'un réel processus de suivi/évaluation des apprenants devrait sans doute améliorer ce score sur la durée du projet.

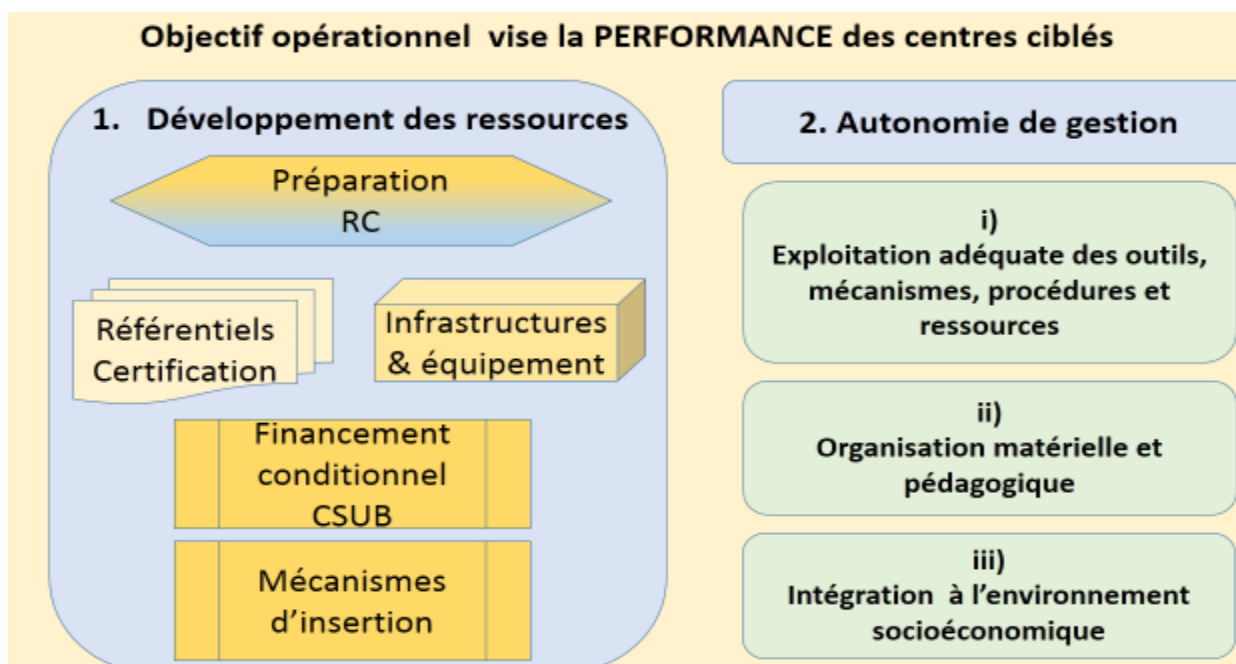
Il faut cependant s'interroger sur la nécessité absolue pour le gouvernement d'allouer à ce secteur les moyens correspondants aux objectifs de sa politique.

- **IOV 4.** Nombre de lauréats (F/G) CEM-CFP accompagnés et insérés professionnellement (salarié /auto-emploi). **Progression significative dans les centres appuyés.**

DONNEES INSERTION												
<i>Nombre et % de lauréats accompagnés qui ont bénéficiés d'un stage &amp; insérés</i>												
ANNEE	2013	%	2014	%	2015	%	2016	%	2017-2018	%	TOTAL	Moyenne/4 ans
Accompagnés	70	27%	125	54%	148	58%	353	142%			696	70%
Insérés	25	10%	56	24%	78	31%	201	81%			360	36%
Stagiaires	0	0%	0	0%	297	117%	580	233%			877	

Malgré le contexte difficile en 2015 un mécanisme de mise en stage est implémenté pour les lauréats. Il a permis d'offrir un stage de renforcement des capacités des lauréats dans le secteur de l'hôtellerie à Bujumbura et d'un premier chantier/formation pour la filière construction.

Ces stages ont pris en compte des lauréats depuis 2013, ce qui explique les pourcentages élevés en 2015 et 2016 par rapport au nombre de lauréats effectifs pour ces deux années.



## 2.3 Performance de l'output 1



### 2.3.1 Progrès des indicateurs

<b>Output 1 :</b>					
<b>AFPT :</b> Les gestionnaires des écoles et centres EFTP ont acquis les compétences nécessaires pour une bonne gestion de leurs établissements ( <i>dans le cadre d'un pilotage adapté</i> ).					
<b>ACFPT :</b> Les fonctions de gestion et de pilotage ( <i>et le développement organisationnel et institutionnel de la DGAETEMFP</i> ) sont renforcées					
Indicateurs	Valeur de la Baseline	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale
Système de gestion scolaire est en place et appliqué dans les centres pilotes via un Plan d'amélioration de Performance (PIAPerf)	Existence de manuel de procédures sans outils de mise en œuvre et de suivi	Les manuels de procédures sont revisités	10 PIAPerf	10 PIAPerf	32 PIAPerf
Les Comités de Gestion (CoGes) sont en place et opérationnels	Pas d'interaction entre les directions et les CoGes	Réunions aléatoires sans PV	40 réunions des CoGes	10 x 4 réunions trimestrielles des CoGes.	128 réunions des CoGes
Existence et pertinence des planifications opérationnelles et financières annuelles des établissements (PLAOPFIN)	Pas de planification opérationnelle et financière	4 Accords d'exécution	10 PLAOPFIN	10 PLAOPFIN	32 PLAOPFIN
Convention de Subside signée (CSUB)			10 CSUB	10 CSUB	32 CSUB

#### 2.3.1.1 Commentaires sur les indicateurs

1. L'organisation matérielle et pédagogique facilite l'apprentissage fondé sur les compétences et l'orientation vers le marché du travail
2. Manifestations significatives du fonctionnement des CoGes dans les 32 centres appuyés
3. Les planifications opérationnelles et financières/an sont élaborées et justifient la MeO de CSUB  
Les centres sont autonomes à l'opérationnalisation de leurs activités et à la gestion des financements

#### 2.3.1.2 Livrables clés qui contribuent à l'atteinte du résultat.<sup>3</sup>

Le niveau global atteint pour les livrables pour ce résultat est 69%.

Thématique d'intervention	Livrables	Niveau atteint/100 %
Amélioration des performances des centres (Plan d'Acquisition de Compétences et	Plan d'amélioration des performances des centres (PAPerf) et guide d'utilisation	
	Plan d'acquisition de compétences en gestion des centres : Formations i) Archivage, ii) Informatique, iii) Leadership	
	Formation & suivi-évaluation des formations en leadership à destination des directeurs	2017

<sup>3</sup> Tous les livrables sont élaborés avec les parties prenantes pour en favoriser l'appropriation

accompagnement du changement)	Référentiel d'assurance qualité pour la mise œuvre de l'amélioration des performances (moyens de vérification)	
Finances et opérationnalisation des activités	Canevas, de planification opérationnelle et financière des activités du centre	
	Protocole de prévention et de gestion des dépenses liées aux activités du centre	
	7 Manuels de procédures revus et simplifiés; Organigramme et profil de fonction -Gestion administrative - Financière – logistique – entretien/maintenance – Insertion et Gestion pédagogique	
Outils de gestion	Progiciel + guide de gestion d'un CEM/CFP	2017
Suivi et pilotage des activités	Chaque service des centres pilotes dispose de l'équipement informatique	
	Formation & suivi-évaluation processus de pilotage et bonne gouvernance des centres	
	Formations en bureautique pour les gestionnaires des centres	
	Grille d'autoévaluation (critères et indicateurs de performances) de la gestion intégrée	
Espaces de concertation - CoGes	TdR, ROI (nouvelle structuration) et plan d'action des comités de gestion	
Structuration des grappes géographiques	Plan d'action stratégique et opérationnel des coordinations provinciales	2017

### 2.3.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>4</sup>	État d'avancement				Commentaires
	A	B	C	D	
AFPT : Accompagner les gestionnaires et les responsables du Ministère aux différents niveaux concernés dans l'amélioration du pilotage du secteur					Activité suspendue
Renforcer la gestion des centres ciblés par une dynamique d'équipe centrée sur l'amélioration des apprentissages et l'insertion des apprenants + Logiciel de Gestion Scolaire (LGS)		X			Renforcer la collaboration des fonctions de gestion et de pilotage des centres par le binôme Accompagnateur Provinciaux & le pool des Conseillers techniques de la DEMFP
Mettre un œuvre dans les centres ciblés un pilotage stratégique axé sur les résultats	X				Accompagner les centres à l'élaboration et à la MeO des dispositifs des outils de pilotages Elaborer et mettre en place des plans stratégiques pour leur développement

<sup>4</sup> A : Les activités sont en avance

B Les activités sont dans les délais

C Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.

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

Développer par phases le plan d'action des centres ciblés, y mettre en place et opérationnaliser les Comités de Gestion élargi, en collaboration avec les acteurs locaux		X		Assurer la transparence et la bonne gouvernance envers toutes les parties prenantes
Assurer la mise en œuvre d'espaces de concertation/gestion partenariale + Structurer les grappes géographiques et faciliter une coordination provinciale			X	Confirmer le rôle des centres pilotes dans le ruissellement vers les centres satellites des pratiques structurantes
Mettre en œuvre et suivre dans les centres ciblés les accords de subsides aux bénéficiaires de l'amélioration de la qualité des formations		X		Financement et suivi rapproché des conventions par FO spécifique aux CSUB

### 2.3.3 Analyse des progrès réalisés

#### 2.3.3.1 APPUIS AU NIVEAU CENTRAL

##### 1. Appui institutionnel

L'activité : « *Accompagner les gestionnaires et les responsables du Ministère aux différents niveaux concernés dans l'amélioration du pilotage du secteur* », relative à l'appui au niveau institutionnel (Ministère et Direction générale) est suspendue, conséquence du contexte politique du pays. (Voir ci haut « Contexte institutionnel » pp.)

#### 2.3.3.2 NOUVELLE STRATEGIE : GOUVERNANCE LOCALE ET GESTION SCOLAIRE

L'actualisation des priorités et la suspension des appuis au niveau central ont entraîné une reformulation de l'ambition du résultat 1 : il s'agit d'**assurer que les conditions optimales sont mises en œuvre au niveau local pour que, les apprentissages dans les ateliers, la production dans les UAP et les parcours d'insertion se déroulent conformément aux critères de qualités visés.**

4 grands domaines de résultats sont visés :

1. *Gestion scolaire & dynamique d'équipe centrée sur un seuil d'expertise minimum, nécessaire à un « Opérateur de formation professionnelle » ;*
2. *Pilotage stratégique et gestion axée sur les résultats ;*
3. *Espaces de concertation et gestion partenariale ;*
4. *Structuration des grappes et coordination provinciale.*

De manière transversale, le renforcement des capacités des différentes parties prenantes s'est réalisé à travers :

- une formation par l'action et un suivi/accompagnement constants, en fonction des besoins identifiés ;
- l'implémentation progressive de plans de renforcement organisationnel élaborés à **partir d'un diagnostic participatif initial.**

La méthodologie respecte les principes suivants :

- partir de l'existant qui n'a jamais été réellement exploité/accompagné sur le terrain ;
- affiner la boîte à outils et les compétences des intervenants spécifiques de manière différenciée en fonction des difficultés rencontrées lors du suivi/accompagnement des activités.

Au sein des grappes, la structuration de la coordination provinciale a été mise en place tardivement, vers novembre 2016, mais elle permet cependant d'envisager :

- L'articulation du système local de suivi des centres au dispositif national de pilotage

(à travers les réunions trimestrielles dans les grappes géographiques.

- La coordination des dispositifs de ruissellement (formations et encadrements ouverts aux personnels des centres satellites, formations nomades, communautés de pratiques, appui à l'émergence d'agents « champions » chargés d'appuyer leurs collègues du réseau, mutualisation de certains équipements...).

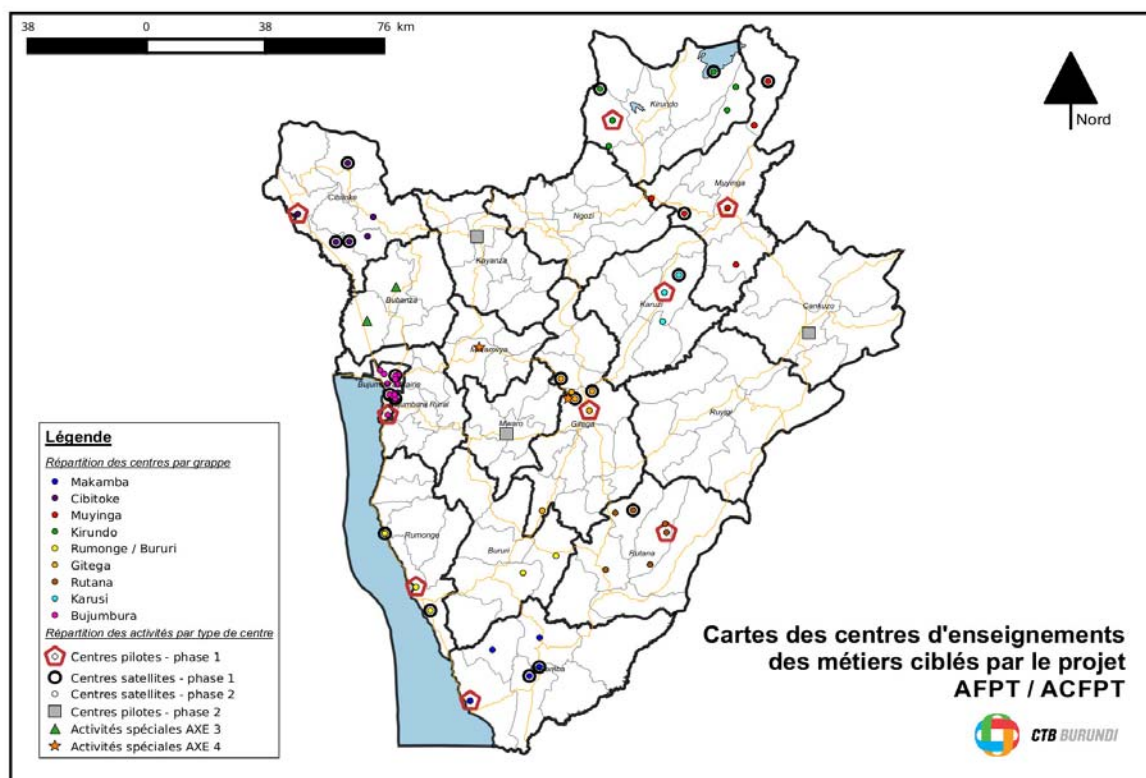
L'identification des centres satellites bénéficiaires d'appuis complémentaires en fonction de critères de ciblage prédéfinis est réalisée, soit 22 centres sur base des critères suivants :

- informations générales (surface du centre, eau, électricité)
- filières
- nombre d'apprenants par centre
- personnel (administratif et formateurs)
- infrastructures administratives (bureau, magasin, salle, bibliothèque)
- les ateliers
- équipements par filières, système d'inventaire
- système d'approvisionnement (gestion de stock, gestion de biens du centre,)
- autofinancement (UAP, autres bailleurs)
- pilotage du centre (existence des comités de gestion, comité de direction conseil des parents, comité pédagogique)

Tous ces centres sont ceux localisés dans les provinces ciblées, afin de faciliter le ruissellement à partir des 10 centres pilotes. Une dizaine bénéficiera d'un appui en infrastructure justifié par la nécessité d'améliorer sensiblement leur capacité d'accueil.

### Répartition géographique des centres

	<b>Provinces</b>	<b>Centre pilote</b>	<b>Centre satellite</b>	<b>Appui spécifique</b>
1	Bujumbura Mairie/Rural	CEM/CFP Kanyosha	3 centres	
2	Cankuzo		1 centre	
3	Cibitoke	CEM/CFP Karurama	3 centres	
4	Gitega	CFP Gitega	3 centres	
5	Karusi	CEM Karusi	1 centre	
6	Kayanza		1 centre	
7	Kirundo	CEM/CFPP Kirundo	2 centres	
8	Makamba	CEM/CFP Mugerama	2 centres	
9	Muyinga	CEM/CFP Muyinga	2 centres	
10	Muramvya		1 centres	TIC
11	Rumonge	CEM/CFP Rumonge	2 centres	
12	Rutana	CEM Gitaba	1 centre	
13	Mwaro			A construire



## 1. Actualisation des RH du projet

Une nouvelle description de fonction, cohérente avec la nouvelle stratégie a été proposée pour l'ATI en charge de cet axe d'intervention. Ce dernier a quitté le projet en août 2016, l'affectation d'un remplaçant n'est pas encore effective. Ce retard entraîne une plus grande responsabilisation de l'homologue ATN qui peut lui-même s'appuyer sur les 4 accompagnateurs provinciaux en charge de :

- Appuyer les gestionnaires des établissements et les coordinateurs provinciaux dans la mise en œuvre de l'ensemble des activités soutenues par le projet ;
- Donner un appui logistique et organisationnel pour toute activité se déroulant dans sa zone d'intervention (province) ;
- Contribuer à l'implémentation du dispositif de suivi-évaluation au niveau des CEM/CFP et des coordinations provinciales ;
- Participer et contribuer à la planification et au rapportage du projet ;
- Contribuer au renforcement continu des capacités par la formation/action ;
- Accompagner et soutenir d'une manière rapprochée les gestionnaires des CEM/CFP et les coordinations provinciales concernées par l'intervention ;
- Accompagner le processus de renforcement du fonctionnement des institutions de formation et des coordinations provinciales ;
- Réaliser les activités d'information, de formation et d'appuis conseils ;
- Veiller au respect des échéances de rapportage (visites de terrain, contrôle des pièces justificatives, préparation des audits externes) ;
- Accompagner les centres dans la gestion des fonds alloués conformément aux procédures en vigueur ;
- Favoriser la participation active de toutes les parties prenantes à la supervision de l'exécution des activités et de la gestion transparente des financements afin d'asseoir des



mécanismes pérennes de redevabilité interne ;

- Contribuer à instruire les dossiers de financement et/ou de paiement des centres et donner un avis sur le respect des exigences des Conventions de Subside pour la libération des fonds.

Le recrutement et l'affectation de 4 ATN «Accompagnateurs Provinciaux (AP) s'est réalisée en juin 2016. Leur collaboration en binôme avec 5 conseillers du pool pilotage a généré une nette amélioration dans la gestion et le pilotage des centres. Elle permet surtout par cette collaboration (50% de leur temps de travail) de maintenir un lien technique entre la DGEMFPA & la DEMFP et le projet.

## 2. Lancement du projet dans les grappes géographiques

Le projet avait comme cible initiale et ambitieuse, d'intervenir dans 50 établissements de formation. Suite à la réorientation stratégique de 2015 cette cible a été réduite à 32 établissements, compte tenu des perspectives de ruissellement via 10 centres pilotes, mais aussi de la répartition géographique des centres.

Dans un souci d'accompagnement rapproché les 4 ATN « accompagnateurs », assurent chacun la couverture de terrain de 2 à 3 pôles géographiques (provinces), pour un suivi/accompagnement de proximité.

Leur temps de présence est réparti comme suit :

1 semaine dans chaque centre pilotes, 1 semaine consacrée aux centres satellites et 1 semaine à Bujumbura dans les bureaux du projet, pour réunion d'équipe, échange avec les responsables de résultats, préparation des planifications et rapportage.

Le but du concept en « grappe géographique » est de préparer les centres satellites aux appuis à venir du projet, à l'implémentation du dispositif de pilotage et de bonne gestion à travers les formations et encadrements ouverts à leur personnel. Formations nomades, communautés de pratiques, appui à l'émergence d'agents « champions ».

Des ateliers trimestriels « d'intervision » sont organisés avec la participation des gestionnaires des centres pilotes et des centres satellites des grappes géographiques.

## 3. Renforcement des capacités des centres

L'auto-évaluation participative effectuée trimestriellement dans 10 des centres a montré le degré de développement des fonctions nécessaires à une bonne gestion scolaire dans 11 domaines de résultats :

Domaines		Cibles
1	Organes de gestion et cadres de concertation	<b>Comité de direction, Conseil de discipline, Comité de gestion, Conseils des parents, Comité des élèves</b>
2	Dispositif de planification et de pilotage	<b>Planification stratégique du centre, Planification opérationnelle des activités, Levée de fonds / mobilisation de ressources, Suivi et pilotage des activités</b>
3	Organisation interne	<b>Répartition des responsabilités, Administration : processus et procédures, Aspects matériels, Connaissance de base en TIC, Communication interne (diffusion de l'information), Gestion des documents et archivage</b>
4	Gestion financière	<b>Planification financière, Gestion comptable, Trésorerie, Contrôle financier, Rapportage financier</b>

5	GRH	<b>Recrutements et affectations, Management et accompagnement du personnel, Évaluation du personnel, Administration du personnel</b>
6	Gestion administrative des élèves	<b>Organisation des inscriptions, Accueil des élèves, Gestion des dossiers des élèves, Assiduité et de la ponctualité des élèves / discipline, Sécurité et surveillance</b>
7	Gestion pédagogique	<b>Comité pédagogique, Planification pédagogique, Dispositif d'encadrement pédagogique, Dispositif d'évaluation des apprenants, Dispositif d'évaluation des modules</b>
8	Logistique et support	<b>Équipe support, Planification des besoins, Gestion des stocks, Maintenance, Bibliothèque</b>
9	Insertion	<b>Cellule d'insertion, Activités d'insertion ; Équipe UAP, Gestion des productions, Suivi administratif et financier</b>
10	Gestion des UAP	<b>Équipe UAP, Gestion des productions, Suivi administratif et financier</b>
11	Communication externe	<b>Valorisation de l'action du centre et communication externe, Accueil/orientation du public, Redevabilité et transparence, Relations avec l'environnement</b>

Les résultats obtenus, entre autre la justification des dépenses traduite par la diminution des pièces considérées inéligibles, confirment une amélioration significative de bonne gestion et de pilotage des activités définies dans leurs plans d'action.

Les lacunes à suivre portent sur, i) classement et archivage, ii) maîtrise de l'outil informatique, iii) maîtrise des procédures de gestion financière et logistique, peu ou prou de professionnalisation des fonctions.

Les formations et un coaching de proximité pourront participer à l'amélioration du niveau actuel Des Plans d'Acquisition de Compétences (PAC) sont mis en œuvre par le projet et aussi en synergie avec le programme PAORC.

- Formation en informatique (bureautique)
- Elaboration d'un ROI
- Archivage et classement
- Procédures de gestion financières et logistique
- Auto évaluation : diagnostic organisationnel
- Planification opérationnelle et financière
- Construction de la matrice de responsabilité du personnel du centre
- Elaboration d'un cadre logique d'action.

### **Formations dispensées et bénéficiaires**

Un audit organisationnel des centres pilotes, effectué en décembre 2015 a émis des recommandations qui ont été prises en compte pour l'élaboration et l'organisation des formations préparatoires en vue d'une mise à niveau des gestionnaires de tous les centres leur permettant de mieux appréhender la gestion des ressources disponibles par le projet.

	<b>Modules</b>	<b>Statut des Bénéficiaires</b>	<b>Nombre</b>	<b>Centres concernés</b>
1	Formation en informatique (bureautique)	Directeurs, comptable et secrétaires	82	10 pilotes et 21 satellites
2	Elaboration d'un ROI	Membres des CoGes	140	10 centres pilotes
3	Archivage et classement	Secrétaires, comptables et magasiniers	30	10 centres pilotes

4	Procédures de gestion financières et logistique	Personnel des centres pilotent	507	10 centres pilotes
5	Auto évaluation : diagnostic organisationnel	Responsables de services des centres pilotes et directeurs des centres satellites	151	31 centres
6	Planification opérationnelle et financière	Personnel des centres pilotes et CoGes	647	10 centres pilotes
7	Construction d'une matrice de responsabilité du personnel du centre	Responsables de services des centres pilotes et CoGes	291	10 centres pilotes
8	Elaboration d'un cadre logique d'intervention	Responsables de services des centres pilotes	151	10 centres pilotes

#### 4. Financement et opérationnalisation des activités dans les centres pilotes

Le passage du mode « Accord d'Exécution » vers un mode CSUB a nécessité une stratégie de préparation durant les trois premiers trimestres 2016. Des ateliers et un suivi ont permis de produire des planifications opérationnelles et financières plus réalistes. La principale difficulté rencontrée par les centres, reste d'estimer les besoins globaux en consommables nécessaires aux formations des apprenants. Pour y remédier, la nouvelle Offre de Formation définit les conditions de l'organisation matérielle et pédagogique des ateliers et oriente l'utilisation des consommables durant les séances d'apprentissage.

Le projet attache une importance particulière à cette problématique. D'une part l'appui du projet aura une fin et d'autre part il contribue aussi à l'appropriation de bonnes pratiques indispensable à l'exploitation des revenus financiers produits par les activités du centre dans le cadre d'une stratégie de désengagement progressif.

L'effort de formalisation des activités menées dans les centres (cadres logiques et matrices d'activités) vise à uniformiser les plans d'action et les planifications financières sur la base desquelles des conventions de subsides sont mise en œuvre en Q4 pour le financement de l'année 2016/2017 pour 10 centres pilotes.

D'autres conventions de subsides pour les 22 centres satellites sont en préparation, les premières pourraient être effectives en Q2 2017, si toutefois les dispositifs de pilotage et de bonne gestion (analyse organisationnelle, diagnostic organisationnel, maîtrise de la planification et des procédures de gestion financière, mise en place des comités de gestion présentent un seuil de garantie suffisant.

Vu l'importance du suivi/accompagnement le projet a recruté une FO chargée spécialement de la gestion de ces conventions de subsides. Il est aussi prévu un audit externe sur la gestion des CSUB car le projet ne peut à la fois, financer et contrôler l'exécution de ses propres budgets.

La formalisation des procédures de gestion, la mise en place du dispositif de pilotage et l'appropriation des procédures de planification, de gestion et de rapportage financiers fourniront les bases d'un logiciel de gestion scolaire qui sera développé et implémenté dans les centres au cours de l'année 2017.

#### 5. Dispositif de pilotage

Une boîte à outils contenant les outils, tableaux de bords, guides d'exploitation, guide de retour d'information, canevas de rapportage, formalisés et implantés à la suite de

l'élaboration des planifications afin de faciliter le pilotage du centre et la gestion transparente des ressources mis à sa disposition.

Une attention particulière est apportée à la complémentarité de ce dispositif avec un protocole de gestion des dépenses inéligibles (dépenses qui sont effectuées en dehors des procédures de gestion financières, ou ne remplissant les pièces justificatives) :

- identification des pratiques non conformes
- Demande d'explication (publication et affichage pour que tout le personnel du centre et le comité de gestion soient informés)
- Analyse des explications en réunion avec le CoGes
- Envoi des explications au projet
- Analyse des explications (par Acc. Prov, ATN, FO, Pool pilotage)
- Mesures conservatoires pour les explications non convaincantes
- Etablissement des responsabilités
- Levée des mesures conservatoires

L'application de ce protocole dès 2016 a eu un effet direct dans un centre appuyé où des signes objectifs de malversation, de détournement ont été identifiés. La responsabilité de ces faits a été attribuée au directeur. Cette mauvaise gestion a fait l'objet d'une information à sa hiérarchie. Après vérification des faits celle-ci a démis le directeur de ses fonctions. et une plainte a été introduite à la cour anticorruption. Le centre a récupéré les montants détournés. Cet événement a bien entendu fait l'objet d'une publicité inattendue dans le réseau des centres appuyés.

## **6. Structuration des grappes et coordinations provinciales**

La disponibilité des coordinateurs des antennes provinciales est mise en place en novembre 2016, leur ancrage institutionnel n'est pas encore fixé par décret. L'implication des coordinateurs provinciaux du MFPTM dans l'organisation du réseau des CEM/CFP vise l'harmonisation des pratiques, partage d'outils et processus etc...) ils seront cependant confrontés au manque de moyens pour le suivi accompagnement.

### **Problèmes /contraintes**

- Les CoGes travaillent comme des bénévoles et réclament un intéressement ou des moyens de travail pour l'appui à la gestion des centres (ex : Président du CoGes)
- Explicitation des responsabilités et cahier de charges du personnel du centre ce qui suscite pour eux des responsabilités additionnelles méritant des primes d'encouragement
- Les travailleurs des centres se lamentent qu'ils prestent plus d'heures que les autres enseignants du ministère de l'éducation
- Absence d'une vision stratégique (plan stratégique des centres) après l'intervention
- Manque de protection pour la gestion et secours aux accidents des apprenants dans les ateliers (assurance, caisse)

### **Recommandations**

- Eclaircir les conditions d'intervention (cahier des charges) des CoGes au vu de leur contribution dans la gestion du centre
- La Direction des RH du ministère ou de la DEMFP procéderait à l'évaluation des prestations afin de fixer le nombre d'heures maximum de prestation hebdomadaire.
- Elaborer des plans stratégiques des centres découlant de la vision stratégique du ministère et des plans de développement locaux
- Mettre en place une stratégie de gestion et de secours aux accidents des apprenants ou des stagiaires dans les ateliers.

## 2.4 Performance de l'output 2

### 2.4.1 Progrès des indicateurs

<b>Output 2 :</b> <b>AFPT : Les écoles et centres EFTP appuyés offrent une formation qui répond à la demande de l'environnement économique et social et fournit aux apprenants des réelles capacités professionnelles</b> <b>ACFPT : La qualité de formation et la performance sont améliorées</b>					
Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale
Les CT se sont appropriés la méthodologie d'élaboration de l'OF CEM et assurent l'accompagnement et l'évaluation de la conduite des apprentissages selon l'APC dans les centres pilotes pour 10 filières	Une OF centrée « produit »	Une OF centrée « produit »	1 guide méthodologique de mise en référentiel  11 guides du formateur + identification FT  3 guides OF innovantes : pisciculture & élevage associé apiculture pour UAP	1 guide méthodologique  9 guides du formateur + identification FT  Feuille de route pour 3 OF CEM innovantes	1 guide méthodologique de mise en référentiel  13 guides du formateur 13 syllabus + fiches techniques  3 OF CEM innovantes  1 guide méthodologique d'évaluation
Nombre de formateurs et de DT ayant bénéficié d'une formation sur la conduite des apprentissages selon l'APC	Faiblesses pédagogiques pour la conduite APC	0	132 bénéficiaires	152 bénéficiaires (10 centres)	480 bénéficiaires (32 centres)
Nbre de modules révisés pour le niveau CFP sur une base modulaire/flexible adéquation avec le marché du travail	150 propositions de modules de niveau CFP existants (sans supports pédagogiques)	Exploitation aléatoire de ces propositions	0 modules CFP	0 modules CFP	25 modules CFP prioritaires sont révisés
Le nombre et le % des formateurs CEM-CFP ayant bénéficié d'un renforcement de capacités techniques requises pour l'OF révisée.	Identification des besoins à partir de l'OF CEM révisée	3 formations 1 Identification des besoins	2 formations 1 plan de formation 2 filières	1 plan de formation 3 filières	1 plan de formation par filière (12) <u>Projet :</u> 12 formations et 120 bénéficiaires <u>Centre :</u> 195 bénéficiaires

#### 2.4.1.1 Commentaires sur les indicateurs

1. L'offre de formation existante était centrée sur le « produit » et était décomposée en module de trois mois. En termes d'évaluation elle permet uniquement d'évaluer un savoir technique et néglige le développement de compétences, de plus elle n'est pas harmonisée avec les standards de la sous-région (Grands lacs et EAC)  
La durée de la formation était calquée sur un système traditionnel « enseignement général ». Niveau CEM correspondant au secondaire inférieur 3 ans ; Niveau CFP correspondant au secondaire technique supérieur 4 ans.  
Elle n'est pas accompagnée des supports pédagogiques à destination des formateurs.
2. L'offre de formation révisée est orientée « **Métier** », pour se rapprocher au mieux de la réalité de l'activité économique. L'offre linéaire est de courte durée (6 à 9 mois). Elle porte sur un cycle de formation sanctionné par une évaluation de l'apprenant, elle est accompagnée d'un kit de supports pédagogiques comprenant le guide du formateur incluant les référentiels, métier, compétences, formation ; un syllabus de conduite & des fiches techniques :
  - Fiches Générales en lien avec les compétences générales/transversales

- Fiches Ressources en rapport avec les produits
  - Fiches Processus en lien avec les savoirs faire
- Ces supports seront complétés d'un guide méthodologique d'évaluation des apprenants.

3. Directeurs/Directeurs techniques/Formateurs ayant bénéficié d'un suivi des acquis des formations sur le module transversal (organisation et communication) et les modules pédagogiques APC.

4. Il s'agit de répondre aux besoins de formation continue des lauréats CEM et des artisans/entrepreneurs de l'environnement socioéconomique des centres sur base d'une offre de formation "modulaire et flexible » permettant l'accès à un niveau (CFP) de qualification plus élevé. En d'autres termes, il s'agit de définir et d'élaborer sur une base modulaire et flexible une offre de formation de spécialisation complétant le niveau CEM). Le niveau de qualification CFP, devrait tendre vers un alignement avec le niveau A2 actuel des écoles techniques secondaires supérieures.

5. Les formations sont organisées : le projet y a affecté une assistance technique spécifique en avril 2015.

5.1 Par le projet : elles répondent aux besoins pédagogiques de l'offre de formation révisée. Elles visent plus particulièrement la capacité des formateurs à conduire les apprentissages selon une l'approche par compétence. Il s'agit essentiellement d'organiser des apprentissages centrés sur l'apprenant. En 2016 132 formateurs et 10 directeurs techniques ont bénéficié d'une formation leur permettant de comprendre le processus d'élaboration de l'offre de formation et sa traduction en référentiels métiers, compétences et contenus de formation. En 2017 la formation sera intégrée au processus d'expérimentation de l'OF et se déroulera dans les centres pilotes pour répondre directement aux difficultés d'implémentation de la nouvelle offre.

Pour ce qui concerne le renforcement des capacités techniques des formateurs. Un programme de formation est planifié pour les deux prochaines années. Il n'est en effets possibles de mobiliser les formateurs que pendant les périodes de congés. Ce programme est priorisé sur des filières telles que l'hôtellerie, la mécanique auto/moto, la transformation conservation agro-alimentaires. Il inclut pour les formateurs bénéficiaires un stage en entreprise. Pour ce qui concerne les filières de la construction, les centres qui améliorent leurs infrastructures via les chantiers/formation à destination des apprenants seront appuyés afin d'assurer la participation des formateurs dans le cadre d'un suivi/accompagnement par l'assistance technique nationale et les conseillers du Pool infra.

5.2 Par les centres : elles répondent à des besoins spécifiques liés à la production d'objet innovants et/ou aux besoins liés à l'offre de formation modulaire de niveau CFP encore organisée par 5 centres pilotes (Ex : production d'électricité, climatisation, adduction d'eau, coffrage/ferraillage, Vêtements d'enfants, fromage...)

#### **2.4.1.2 Livrables clés qui contribuent à l'atteinte du résultat.**

Le niveau global atteint pour les livrables pour ce résultat est 66%.

Suite au retrait de l'APEFE (fin 2015), qui dans le cadre de sa collaboration avec AFPT/CTB devait assurer le développement de l'offre de formation et la formation pédagogique des formateurs. Le projet a repris ces actions à son compte. Pour ce qui concerne l'offre de formation des CEM à réviser, elle a été entreprise avec la collaboration des conseillers techniques du CDCTP. Le projet a également pris en compte les recommandations de l'EF AEP et de l'EMP AFPT. Ces recommandations portaient sur la révision partielle de l'OF de niveau CEM et d'une réorientation de fond de l'OF « modulaire » de niveau CFP.

Thématique d'intervention	Livrables	Niveau atteint/100 %
Les opérateurs de formation ciblés sont opérationnels pour MeO l'OF de niveau CEM	Formation des directeurs des centres pilotes sur les compétences transversales d'organisation et de communication	
	Plan d'acquisition de compétences + manuel de formation des Directeurs, Directeurs techniques et formateurs en pédagogie, conduite des apprentissages APC	
	Cahier des charges des Comités pédagogiques + logigramme	
	Conditions et processus d'expérimentation de l'offre de formation révisés	
	Manuel de développement procédural et pédagogique de mise en référentiel de l'OF CEM suivant l'APC	
	Un manuel de développement procédural et pédagogique des modules CFP	
	Guide méthodologique et formation sur les processus d'évaluation des apprenants	
Révision et élaboration des curriculums en phase avec les besoins du marché sur base d'une approche "Métier"	4 Référentiels CEM de la filière Agri-élevage	
	2 Référentiels de la filière TAA (CEM-CFP)	
	6 référentiels CEM de la filière « construction »	
	2 Curricula pour filières innovantes CEM (coiffure/esthétique – énergie renouvelable)	
	2 modules innovants (Pisciculture – apiculture)	
	Grille d'évaluation de la mise en application des formations selon une conduite APC	
Evaluation des seuils compétences des apprenants	Référentiel d'évaluation par filière	
	Conditions de participation d'assesseurs externes à l'évaluation des apprenants	
Formation pratique des apprenants.	Spécifications d'organisation matérielles et pédagogiques des ateliers de formation pour toutes les filières dispensées	
Multiplication et diffusion des ressources pédagogiques	13 guides du formateur destinés au processus d'expérimentation de l'OF CEM diffusé fin 2016	
	Les supports pédagogiques validés pour les filières CEM fin 2017 pour CEM Pour les modules CFP en 2018.	
Assurance qualité	Référentiel d'assurance qualité appliqué à l'OF	
Entrepreneuriat & informatique intégrés à l'OF par filière	Modules adaptés aux niveaux de certification	
	Module de préparation à l'auto-emploi	
Thèmes transversaux intégrés dans les contenus de de l'OF fin 2017	Les aspects « genre » sont intégrés dans les contenus de formation des formateurs à partir de juin 2017	
	Module « Environnement » & « Sécurité/hygiène du travail »	

## 2.4.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>5</sup>	État d'avancement :				Commentaires
	A	B	C	D	
1 Développer des modules et supports pour les filières innovantes ou à promouvoir		x			Des modules de formation ont été élaborés pour la pisciculture, le maraîchage, l'apiculture. Trois filières sont encore ciblées, TAA, énergies renouvelables & coiffure/esthétique
2 Plan de développement des RH et formation continuée des agents du cDCTP et formateurs des centres.		x			Dans le cadre de la collaboration aux activités selon un principe de « recherche /action »
3 Appuyer la mise en œuvre et le fonctionnement du Centre du Développement des Compétences Techniques et Professionnelles (CDCTP)				x	Activité suspendue
4 Enrichir les programmes par une mise à niveau des apprenants, l'insertion du renforcement des compétences personnelles et sociales, la sensibilisation à la sécurité dans le travail et l'entrepreneuriat		x			La côte B est attribuée en fonction du respect de la feuille de route élaborée pour 2016
5 Valoriser la pratique en cours de formation par l'interaction permanente avec les acteurs économiques			x		Actuellement les activités de chantier/formation auxquelles participent les apprenants, y répond. Cette modalité sera renforcée

## 2.4.3 Analyse des progrès réalisés

### 2.4.3.1 Ingénierie de formation

Le développement de l'ingénierie pédagogique dans les 10 centres ciblés a été entrepris en reconsidérant le cahier des charges du « directeur technique » et en installant dans chaque centre un « comité pédagogique ». Ces actions ont été concrétisées d'une part, par des actions de formation portant sur la conduite des apprentissages selon l'APC et, sur l'implication des formateurs dans le cadre de l'organisation matérielle et pédagogique des formations dispensées. En 2017 un processus d'expérimentation de l'OF révisée débutera, un cahier des charges de cette nouvelle entité des centres sera établi. Ce dernier ciblera en particulier la mise application de l'OF afin de collecter les enseignements sur l'écart pouvant exister entre la conception d'un référentiel de formation et sa mise en œuvre par les formateurs.

### 2.4.3.2 Révision de l'offre de formation de niveau CEM

L'approche métier est privilégiée ainsi que le principe d'une offre de courte durée (entre 6 et

<sup>5</sup> A : Les activités sont en avance  
 B : Les activités sont dans les délais  
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.  
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.



9 mois).

Cette approche clarifie la compréhension par les apprenants de leur projet de formation et donne l'opportunité aux opérateurs de formation d'envisager, pour certaines filières, deux promotions par année afin de répondre partiellement à la problématique d'absorption des flux.

Cette révision est réalisée en collaboration avec 26 conseillers, dont 6 concepteurs méthodologues (des pédagogues de formation), 14 conseillers techniques (1/filière) et 6 conseillers généralistes (Langues, mathématiques, entrepreneuriat, hygiène & sécurité, environnement). Elle a été accompagnée par un coaching de l'expertise de l'ATI pédagogue affecté au projet Justice et actuellement coordinateur du projet FIE. La coordination du projet AFPT est également en charge de l'atteinte des résultats de cette action.

La révision a permis d'élaborer 13 guides du formateur. Ceux-ci intègrent i) un référentiel métier qui définit les profils, d'entrée et de sortie ; ii) un référentiel de compétences ; iii) un référentiel de formation incluant le rôle du formateur et le découpage pédagogique.

Ce guide fait partie d'un kit de supports pédagogiques, il est constitué d'un syllabus et des fiches techniques illustrées. Ces fiches sont de trois catégories :

1. Des fiches générales visant la démarche de formation ;
  - La communication en milieu de travail (y compris l'utilisation à l'oral et à l'écrit du français (voir de l'anglais pour l'hôtellerie par exemple) ;
  - Les notions de base des mathématiques appliquées au métier ;
  - L'économie du métier ;
  - Les thématiques transversales liées à l'Environnement et à l'Hygiène/Sécurité du travail.
2. Des fiches ressources sur l'outillage, les matériaux, les standards de fabrication, ...)
3. Des fiches ressources illustrant des mécanismes et processus de fabrication.

L'identification des fiches est terminée leur élaboration sera finalisé en Q3 2017.

Les filières visées sont, la construction (5 guides), la couture, l'hôtellerie (2 guides), la mécanique vélo/moto/auto & l'agropastorale (4 guides).

Concernant cette dernière, le projet a anticipé la priorité mise par le Ministère sur le renforcement de la filière agro-pastorale afin de répondre au mieux au déficit alimentaire d'une importante part de la société burundaise, en particulier dans les zones rurales.

Pour accompagner ce développement d'une Offre de formation pour ce secteur, des modules de pisciculture, d'apiculture et de cultures maraîchères ont été inclus et font l'objet d'une application pilotes dans 3 centres pilotes (voir Output 3)

La fin du processus d'expérimentation est prévue en septembre 2017, l'OF sera alors corrigée sur base des enseignements tirés et sera proposée ensuite à la validation par les secteurs concernés. Le processus est accompagné par la coordination du projet, l'ATN pédagogue, les accompagnateurs provinciaux et les conseillers technique de la DEMFP

#### 2.4.3.3 Renforcement des capacités

Un plan de formation est en cours de mise en œuvre (MeO),

A ce jour :

- Un module « Compétences transversales organisationnelles et communication » a bénéficié à 24 directeurs et directeurs techniques, dont les 10 centres pilotes et 4 satellites, ainsi qu'à 6 conseillers techniques « concepteurs méthodologues » du CDCTP.
- L'OF révisée a été présentée à 132 bénéficiaires (formateurs des centres pilotes) afin de les préparer à sa MeO début 2017.

L'année 2017 proposera dans chaque pôle géographique (10 centres pilotes + 22 satellites) des modules pédagogiques visant particulièrement la conduite des apprentissages selon l'APPC (préparation, MeO dans les ateliers, autoévaluation, évaluation). L'organisation sera accompagnée par les conseillers du DEMFP. Une feuille de route devrait assurer un suivi/accompagnement de l'assistance technique du projet et des conseillers à raison d'une

présence mensuelle dans chaque centre pilote pour toutes les filières.

#### **2.4.3.4 Valorisation de la pratique professionnelle**

Outre les chantiers/formation, l'amélioration du fonctionnement des Unités d'Appui Pédagogique doit permettre aux apprenants et formateurs de développer les acquis de formation dans le cadre d'activités de production réelles participant ainsi à l'autofinancement du centre.

#### **Points d'attention**

- Collaboration technique avec les conseillers DEMFP ;
- Participation des formateurs et apprenants aux UAP ;
- Renforcement des capacités pédagogiques & Suivi et accompagnement.

## 2.5 Performance de l'output 3

### 2.5.1 Progrès des indicateurs

<b>Output 3 :</b> <b>AFPT : Les écoles et centres EFTP ont mis en place des mécanismes d'insertion des lauréats dans la vie active et ont formalisé des liens de collaboration avec les acteurs politiques, économiques et sociaux proches de leur milieu d'implantation.</b> <b>ACFPT : Différents mécanismes et modèles d'insertion des lauréats CEM-CFP et de financement complémentaire sont développés et testés et l'institutionnalisation des bonnes pratiques est entamée.</b>					
Indicateurs <sup>6</sup>	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale
Nombre de mécanismes facilitant l'insertion expérimentés, documentés et diffusés.	0	2	4	4	7
Nombre de bénéficiaires directs et indirects des mécanismes d'insertion via outil BD	0	391	610	500	1200
Degré de diffusion et adoption réelle (par d'autres centres) des bonnes pratiques (insertion des lauréats /financement complémentaire)- en nombre de centres	0	7	11	11	32
Nombre d'entreprises/artisans qui ont contractualisé au moins un stage de lauréats	0	200	460		1000
Nombre d'artisans actifs dans le partenariat local pour l'insertion (membres de la CHASAA)	0	400	1200	1200	3000
Nombre d'UAP fonctionnant selon les normes et standards définis	0	0	0	0	11

#### 2.5.1.1 Commentaires sur les indicateurs

1. Les mécanismes sont formalisés, documentés et expérimentés mais leur efficacité et efficience demeurent faibles en termes d'insertions professionnelles durables en raison d'un contexte économique particulièrement déprimé, peu propice à l'entrepreneuriat et à l'emploi salarié.

2. Le nombre de bénéficiaires directs et indirects augmente de façon importante ce qui implique une obligation de moyens mieux respectée par les cellules d'insertion et un partenariat plus dynamique au niveau local – avec les artisans notamment. Par ailleurs, des actions opportunistes de chantiers formation ont contribué à cette croissance significative.

3. Quatre cellules d'insertion additionnelles ont été créées, formées et intégrées au dispositif d'insertion par rapport à 2015. Le ruissellement vers les centres satellites se poursuivra en 2017.

4. L'augmentation très sensible du nombre d'artisans et d'entreprises partenaires est imputable à la mobilisation d'un partenariat local prometteur par l'entremise de la Chambre Sectorielle de l'Artisanat et grâce au Comité Locaux nouvellement créés et composés paritairement de représentants des artisans et des centres de formation.

5. La stratégie offensive de mobilisation des artisans au niveau de l'environnement économique de chaque centre de formation génère ses premiers effets. Il faudra néanmoins

<sup>6</sup> Les indicateurs ont été révisés en 2016 par le projet AFPT-ACFPT de manière telle à revêtir un caractère plus SMART et à faciliter leur collecte

s'assurer de la durabilité de ce dispositif partenarial.

6. Les Unités d'Appui Pédagogique constituent la pierre angulaire d'un centre de formation pour les aspects liés à la mise en pratique des compétences et à l'autofinancement. Les normes et standards sont définis mais ne sont pas encore appliqués aujourd'hui alors que la gestion demeure obscure et la bonne gouvernance relativement absente.

### 2.5.1.2 Livrables clés qui contribuent à l'atteinte du résultat.

Le niveau global atteint des livrables pour ce résultat est de 83%. Comparé aux résultats 1 & 2, le niveau du résultat 3 est dû au fait que les actions de l'axe insertion socioprofessionnelle des lauréats ont débuté en mai 2012.

Thématique d'intervention	Livrables	Niveau atteint/100 %	
Unité d'Appui Pédagogique (UAP)	Audit organisationnel et de gestion des UAP dans les centres appuyés par AFPT		
	Etude de faisabilité UAP pisciculture à Kirundo		
	Etude de faisabilité UAP apiculture à Karurama		
	Etude diagnostic/état des lieux des UAP dans 3 centres de référence		
	Plan stratégique et opérationnel des parties prenantes du modèle de gestion UAP		
	Base de données Bur@cel + Manuel de formation Bur@cel adapté aux Cellules Insertion et aux Responsables des Centres		
	Logigramme global du processus insertion		
	Procédures et instructions de travail relatives au processus d'accompagnement AGR + Logigramme		
	Business Plan & Manuel de formation adapté aux Cellules Insertion et UAP		
	Document de référence pour formation Outlook planification adapté aux Cellules Insertion et aux Responsables des Centres		
	Modèle de convention de stage + Plans d'action + Matrice d'évaluation stagiaire + Cadre général du Stage		
	Modèle de cahier des charges pour formation alternée		
	Convention type de partenariat avec IMF		
	Matrice d'évaluation des compétences des membres des Cellules Insertion + Matrice d'évaluation des compétences et des performances		
Assurance qualité	Référentiel d'assurance qualité appliqué à la MeO des processus d'insertion		
Partenariat CHASAA	Questionnaire artisans et enquêtes AKVO (Logiciel) + Identification statique et dynamique des artisans autour des centres		
	Statut de la Coopérative des artisans + Outils de gestion + Implantation Commerciale + Contrat de concession		
	Convention de Subside chambre sectorielle CHASAA		
	Protocole d'entente sur la mutualisation des actions et équipements entre les artisans et les opérateurs de formation		
Suivi et mise en œuvre du Leasing	Documents de cadrage leasing et convention afférente + logigramme du process		
Thèmes transversaux	Document de cadrage et structuration d'un Consortium Entrepreneuriat, Innovation, Chaîne de valeur et Commercialisation		

## 2.5.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>14</sup>	État d'avancement			
	A	B	C	D
Développer et suivre la collaboration entre les écoles et centres EFTP et les institutions de financement afin de faciliter l'accès au financement (épargne et crédit) pour les lauréats et anciens lauréats		X		
Les écoles et centres EFTP ont mis en place des mécanismes d'insertion des lauréats dans la vie active et ont formalisé des liens de collaboration avec les acteurs politiques, économiques et sociaux proches de leur milieu d'implantation		X		
Contribuer à l'implication des artisans et entrepreneurs dans la gestion du secteur et des établissements en tant qu'acteurs économiques organisés, en participant à l'organisation et la structuration des métiers sur les filières prioritaires au niveau local et provincial		X		
Renforcer et financer les cellules d'insertion		X		
Promouvoir l'insertion vers l'emploi salarié et AGR à travers une structure unique à Bujumbura		X		
Appuyer la création et la gestion des unités d'appui pédagogique (UAP) dans les établissements bien structurés			X	

## 2.5.3 Analyse des progrès réalisés

### 2.5.3.1 Développer et suivre la collaboration entre les écoles et centres EFTP et les institutions de financement afin de faciliter l'accès au financement (épargne et crédit) pour les lauréats et anciens lauréats

- Le Conventionnement de Partenariat avec deux Institutions de Microfinance pour une couverture de l'ensemble du territoire se traduit par une très faible proactivité et une absence pratiquement totale d'efficacité de la part de ces deux opérateurs – FENACOBU et CECM (les dossiers ne sont ni analysés ni traités dans des délais raisonnables). Malgré des relances permanentes pour le traitement desdits dossiers introduits (127 dossiers d'Activités Génératrices de Revenus (AGR) en cours dont 27 en suivi), un décalage temporel très important est observé entre les besoins des porteurs de projet orientés vers une insertion professionnelle relativement rapide et la lenteur (jusqu'à 18 mois) du traitement des demandes. Force est de constater que ces IMF sont très peu professionnalisées et que l'approche micro-crédit au Burundi est actuellement peu efficace.
- Le Fonds de garantie géré par le projet et doté conjointement et à part égale par le FCE est géré par un Comité paritaire CTB-Ministère. Une négociation est en cours en vue d'une réaffectation de ces fonds en faveur du Leasing.
- Le Leasing (location d'équipements avec option d'achat) cogéré de façon décentralisée par les centres et les artisans, permettant l'accès à des équipements de qualité apparaît, comme une alternative plus efficace et durable. Par conséquent, la décision a été prise de réorienter les modalités de financement vers ce dispositif.
- Le marché « fournitures pour leasing » a été réceptionné et immédiatement substitué aux dossiers en déshérence chez les institutions de Microfinance. Les livraisons commenceront en janvier 2017.
- Le doublement de l'épargne des stagiaires a été objectivé pour des dizaines de dossiers et fera l'objet d'une expérimentation en 2017.

### 2.5.3.2 Les écoles et centres EFTP ont mis en place des mécanismes d'insertion des lauréats dans la vie active et ont formalisé des liens de collaboration

- Les logigrammes et processus visant l'insertion à l'auto-emploi et à l'emploi salarié sont formalisés et diffusés.
- Un cahier des charges standard de formation alternée sur base d'emplois préalablement conventionnés et négociés a été réalisé et expérimenté.
- Le volume de lauréats accompagnés et de projets d'auto-emploi formalisés et activés a augmenté sensiblement, en particulier dans le cadre du dispositif de leasing.
- Des modalités de stage en entreprise sont expérimentées et capitalisées par les cellules d'insertion et le pool technique ministériel pour les apprenants et les lauréats en vue de renforcer leurs compétences pratiques et leur employabilité (contractualisation, suivi et évaluation)
- Un plan d'action stage renforcé et doublé par rapport à 2015 a été réalisé et financé avec chaque établissement. Il a été exécuté selon un processus et un cadre prescrit.

Stages activés CEM/CFP avec Artisans	Stagiaires 2015	Stagiaires 2016
Bubanza	35	50
Buja Mairie – Cellule Unique	41	89
Gihanga	45	59
Karurama	56	73
Kirundo	30	63
Mugerama	20	46
Muyinga	40	72
Rumonge	15	32
Kinama	15	0
Gitaba	0	18
Gitega	0	43
Karusi	0	35
<b>Total</b>	<b>297</b>	<b>580</b>

- D'autres activités liées au stage ont été exécutées : renforcement des capacités des membres des cellules d'insertion au niveau du recrutement, du suivi et de l'évaluation des lauréats en stage.
- Des opérations de sensibilisation et de promotion des stagiaires à épargner en vue de doubler l'épargne de chaque lauréat à la fin du stage ont été réalisées malgré les capacités très réduites en raison de la chute du pouvoir d'achat et de l'inflation galopante.
- L'accord de subvention ratifié avec la CHASAA permet un coaching complémentaire centré sur les meilleurs artisans susceptibles d'intégrer la logique de formation/insertion des lauréats.

Malgré l'évolution de toutes ces mesures d'accompagnement, le dispositif d'insertion adossé à chaque centre demeure peu efficace en matière d'insertion professionnelle réelle et durable. Les résultats traduisent d'avantage des progrès réels en matière de séquences d'ajustement et de transitions professionnelles sensées menées à l'emploi. La mise en œuvre du partenariat avec les artisans est néanmoins susceptible de structurer

et d'organiser les activités au niveau local, les centres de formation étant susceptibles de jouer un rôle endogène crucial en termes de mutualisation d'équipements et de leasing.

La déprime de l'économie réelle est telle que les conditions sont très peu propice à la création d'emplois. Ce sont bien des logiques de survie qui sont à l'œuvre, en privilégiant la ration alimentaire du lendemain plutôt que l'investissement dans des perspectives à moyen terme. Ceci hypothèque fortement les possibilités d'atteindre des résultats structurants en matière d'emplois durables et de qualité.

### Insertion 2016

N°	Centre	Lauréats accompagnés	Lauréat suivis en AGR et en formulation de projets			Lauréats suivis en stage	
			AGR	Lauréats	Artisans associés	Lauréats	Artisans conventionnés
1	BUBANZA	60	39	48	13	50	26
2	CELLULE UNIQUE	224	19	23	8	89	6
3	GIHANGA	78	13	28	13	59	30
4	GITABA	34	8	18	7	18	10
5	GITEGA	53	15	25	16	43	17
6	KARURAMA	88	15	44	8	73	25
7	KARUSI	51	17	34	21	35	14
8	KIRUNDO	129	31	56	27	63	29
9	MUGERAMA	58	13	21	20	46	23
10	MUYINGA	103	19	34	15	72	25
11	RUMONGE	39	12	22	9	32	19
<b>TOTAL</b>		<b>917</b>	<b>201</b>	<b>353</b>	<b>157</b>	<b>580</b>	<b>224</b>

### 2.5.3.3 Contribuer à l'implication des artisans et entrepreneurs dans la gestion du secteur et des établissements en tant qu'acteurs économiques organisés, en participant à l'organisation et la structuration des métiers sur les filières prioritaires au niveau local et provincial

- L'Accord d'Exécution avec la CHASAA s'est poursuivi dans de bonnes conditions et s'est transformé en Accord de Subvention en octobre 2016.
- La Stratégie de mobilisation décentralisée des artisans s'est poursuivie via un large panel d'activités.
- 11 comités locaux sont opérationnels et adossés à chaque centre pour une gestion conjointe du dispositif stage, leasing et Unités d'Appui Pédagogique. Un protocole d'entente standard, formellement approuvé par la Direction Générale de l'EFTP a été ratifié et activé alors que les mécanismes de gestion conjointe sont progressivement mis en place.
- Le renforcement interne de la CHASAA s'est poursuivi avec des progrès notables en matière d'outils internes et de capacités de gestion et de planification (business plan, profils de fonction, manuel de procédures).
- Une implantation commerciale est en cours de construction/réhabilitation sous la forme d'un chantier formation accompagné pédagogiquement par la cellule

d'insertion unique de Bujumbura et le pool insertion ministériel

- Une coopérative de commercialisation nationale a été juridiquement créée (centres + artisans), elle a pour objet d'exploiter l'implantation commerciale de Kigobe et de commercialiser les produits de qualité réalisés par les Unités d'Appui Pédagogique des centres de formation et les artisans adossés à ceux-ci.
- Les capacités et la légitimité institutionnelle de la CHASAA se sont significativement améliorées grâce au déploiement du personnel additionnel :
  - Le nombre d'artisans adhérant à la CHASAA est passé de 80 en 2015 à 1400 fin 2016.
  - 60 projets d'insertion du consortium artisans-lauréats ont été définitivement validés par la CHASAA et le Pool d'Insertion ministériel.
  - La visibilité des produits des artisans (au siège central) est améliorée.
  - la réalisation des Bilans d'analyse SWOT de toutes les antennes décentralisées de la CHASAA, (Création des structures de représentation des artisans au niveau des communes et des zones administratives) a été effectuée,
  - Les missions et visions de chaque antenne ont été définies pour une période de 2 ans.
  - Les artisans se sont organisés par filière dans certaines antennes, et se sont impliqués directement dans l'insertion des lauréats (encadrement des stages, développement des projets AGR associant les lauréats dans le cadre du leasing), etc.
  - Les nombreuses interactions entre le Pool d'Insertion et la CHASAA permettent de démultiplier les efforts et les résultats en matière de stage et d'insertion.
  - Un renforcement des capacités organisationnelles de la CHASAA est négocié et mis en œuvre par le Projet PAORC/CTB.

Il apparaît clairement que cette stratégie de partenariat public privé déployée au niveau décentralisé et local est porteuse de beaucoup d'espoir pour l'ensemble des parties prenantes. Cette démarche de développement endogène et déconcentré semble la seule pertinente dans un contexte où la partie publique est profondément défailante. Cette approche systémique est en phase avec les stratégies mises en œuvre par l'OIT par exemple, elle permet une concertation et une contribution inclusive au niveau local, riche de perspectives en termes de création d'activité et d'emplois. L'accélération des résultats en termes de volumes de stages et de projets portés conjointement par les lauréats et artisans tend à le démontrer. Néanmoins, la durabilité d'une telle ambition ne peut se concevoir qu'au terme d'appuis techniques et d'intervention facilitantes à long terme et devraient faire l'objet d'un projet d'appui spécifique.

#### **2.5.3.4 Renforcer et financer les cellules d'insertion**

- 11 Cellules d'insertion sont opérationnelles mais peu efficaces (faible motivation) et semblent plafonner dans leur capacité à insérer mais sont plus efficaces pour les activités d'ajustement (stage par exemple) qui renforcent l'employabilité.
- 3 nouvelles cellules d'insertion ont été créées et financées à Gitaba, Karuzi et Gitega. Elles sont aujourd'hui opérationnelles et ont exécuté un plan d'action stage et leasing durant le second semestre 2016.

La durabilité des cellules d'insertion reste hypothétique dans la mesure où leur composition est limitée à des fonctionnaires peu orientés résultats. L'incorporation d'une dynamique paritaire, à l'instar de ce qui se pratique avec succès dans d'autres pays (artisans et syndicats) serait susceptible de contribuer significativement à l'amélioration des résultats. La formation constitue le cœur de métier d'un centre d'Enseignement des Métiers ou de



Formation Professionnelle, des dynamiques et stratégies d'insertion sont complexes à intégrer dans ce contexte formatif.

#### **2.5.3.5 Promouvoir l'insertion vers l'emploi salarié et AGR à travers une structure unique à Bujumbura**

- La création de la Cellule d'Insertion Unique est effective et trois travailleurs sont opérationnels. En revanche, la légitimité formelle de ce dispositif positionné sur l'ensemble du bassin d'emploi de Bujumbura n'est pas acquise, le Ministre n'ayant, malgré nos rappels, pas encore validé le rattachement de ce dispositif à la Direction de l'Enseignement des Métiers et de la Formation Professionnelle.
- Les activités se sont déclinées en trois volets : appui et accompagnement des lauréats en vue de l'auto-emploi, expérimentation d'une formation alternée sur conventionnement préalable avec un employeur dans le secteur de l'aquaculture, appui et accompagnement du dispositif stage dans le cadre de chantiers formation le tout pour 89 bénéficiaires.

#### **2.5.3.6 Appuyer la création et la gestion des unités d'appui pédagogique (UAP) dans les établissements bien structurés**

- Un audit des UAP existantes a été réalisé et a donné lieu à l'élaboration d'un nouveau modèle de gestion.
- Ce nouveau modèle a été conceptualisé et implémenté de façon inclusive et participative grâce à la contribution de 3 centres pilotes (Karurama, Kirundo et Rumonge) et aux consortiums d'artisans (Comités locaux et Chambre Sectorielle de l'Artisanat) adossés aux centres de formation ciblés. Ce dispositif a bénéficié l'appui d'une consultance externe et de nombreux ateliers de production et de restitution ont été organisés
- L'ensemble des processus de gestion/logigrammes ont été formalisés, en tenant compte d'une triple exigence à concilier :
  - le volet pédagogique - UAP lieu de pratique professionnelle et mise en situation de travail pour les apprenants et lauréats ;
  - le volet économique - l'UAP doit contribuer significativement à l'autofinancement du centre de formation ;
  - le volet partenarial – L'UAP doit être cogérée par les représentants des artisans et permettre la mutualisation des équipements.
- Un plan stratégique de développement a été élaboré avec chaque centre de formation.
- Des Business Plan ont été élaborés pour au moins une filière par centre.
- Les besoins en infrastructures et aménagements ont été identifiés pour la filière agroalimentaire.
- Les besoins en équipements sont en cours d'identification.
- Des UAP en pisciculture, petit élevage et apiculture ont été expérimentés avec un certain succès, les manuels du formateur et les fiches techniques afférentes à ces filières ont été élaborés.

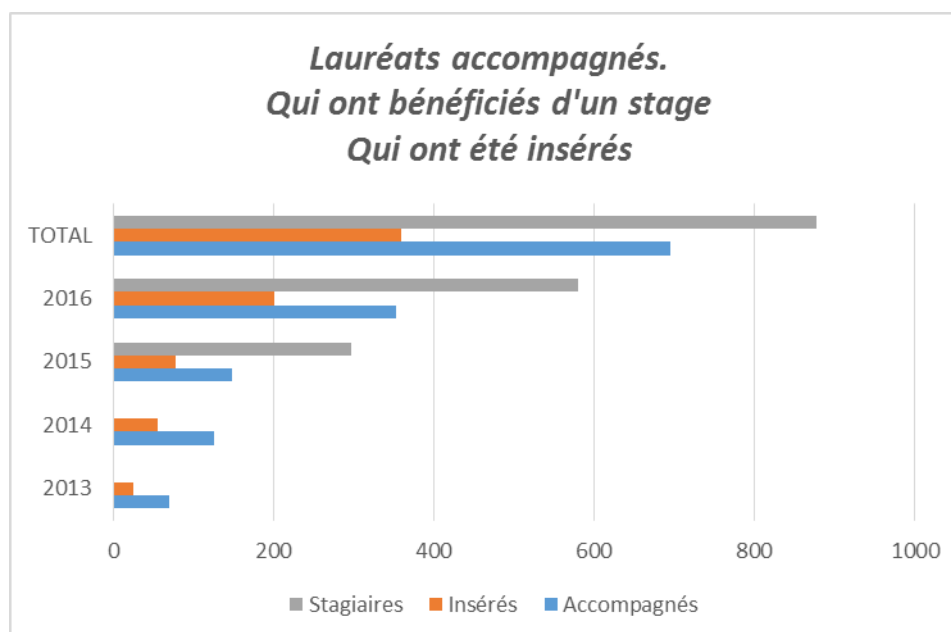
## **Contraintes rencontrées**

- Lenteur extrême des IMF dans l'analyse des dossiers transmis pour demande de financement ;
- Contexte économique très défavorable.
- La motivation, la mobilisation et la productivité des cellules d'insertion restent faibles.

## **Perspectives 2017**

- Ouverture de nouvelles cellules d'insertion dans les Centres Satellites
- Renforcement des capacités de nouvelles cellules par le Pool d'insertion avec l'appui de leurs pairs des anciennes cellules ciblées sur base des leurs capacités
- Intensification de l'approche leasing avec la CHASAA
- Mise en place du dispositif de doublement de l'épargne
- Inauguration de l'implantation commerciale et de la coopérative de commercialisation.
- La réalisation d'un portail internet de gestion intégré CHASAA
- Mise en œuvre des UAP nouvelles versions dans tous les centres de référence.

### ***Evolution du nombre de lauréats accompagnés et insérés.***



## 2.6 Performance de l'output 4

### 2.6.1 Progrès des indicateurs

<b>Output 4 :</b> <b>AFPT : L'accès aux dispositifs de formation technique et professionnelle est facilité par l'aménagement, la réhabilitation et l'équipement de CEM du réseau national dans les provinces Bujumbura et 9 autres provinces, la contribution à la maintenance des établissements ciblés et la promotion de la formation technique et professionnelle dans la population.</b> <b>ACFPT : La capacité d'accueil des CEM, CFP et écoles techniques est améliorée dans les communes ciblées</b>					
Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année N-1	Valeur année N	Cible année N	Cible finale
Fin 2018, nombres de CEM/CFP dans les provinces visées construits/réhabilités et équipés sur un minimum de 3 filières et disposant d'une petite installation photovoltaïque	4	4	4	6	10
Nombre de CEM disposant de l'équipement minimum pour une filière TIC	Aucun	Aucun	0	1	2 centres disposent de l'équipement TIC minimum
L'entretien/maintenance préventive des établissements ciblés suit les plans établis et est réalisée par les établissements	Baseline 2013 Infrastructure Coefficient de vétusté	idem	Entretien & maintenance planifié	Entretien & maintenance planifié	1 Référentiel de qualité Evolution + significative du Coefficient de vétusté dans les centres appuyés
Les centres appuyés intègrent dans les formations dispensées la sensibilisation aux thématiques transversales (VIH, SIDA, Genre, Sécurité au travail, Environnement)	Sensibilisation au VIH/SIDA	idem	Module sécurité/hygiène au travail	Module sécurité/hygiène au travail	Modules transversaux – Environnement – genre - VIH/SIDA -Sécurité et hygiène du travail
fin 2018, les services de formation professionnelle offerts par 4 centres de références sont améliorés et une OF inclusive est accessible aux Jeunes à mobilité réduite dans 4 centres pilotes du projet	4 centres spécialisés accueillent des Jeunes Handicapés dans 4 provinces	idem	Préparation CSUB		

#### 2.6.1.1 Commentaires sur les indicateurs

1. L'indicateur ne reprend simplement que le nombre de sites ciblés par les interventions. Mais sur ces centres ciblés, sont inclus les travaux de réhabilitation, construction, extension, la fourniture d'équipement, l'amélioration des sanitaires, l'accès à l'eau et à l'électricité, l'installation de sources d'énergies alternatives de type solaire photovoltaïque, l'ajout de salles multimédia, la remise aux normes des installations électriques, l'adaptation des locaux au concept d'atelier de formation VS salles de classe, l'entretien et la maintenance préventive et curative.
2. 2 centres spécifiques feront l'objet d'un appui en infrastructures et équipement pour la création de filières de formation dans le domaine des TIC. A ceci, s'ajoute également la création de salle Multimédia dans les autres centres appuyés afin de donner la possibilité aux formateurs et aux apprenants de travailler sur l'outil informatique dans la cadre de leurs formations.
3. Une étude Baseline a été réalisée en 2013 sur 50 établissements ciblés par le Ministère. Cet état des lieux et diagnostic des infrastructures a permis de d'attribuer une note qualitative d'état du patrimoine allant de 5 à 0 par composants de chaque

bâtiment. La « réorientation » du projet au cours de l'année 2016 a permis de définir clairement les centres ciblés par l'intervention. Certains n'ont pas fait l'objet de ce diagnostic Baseline de 2013. Une extension de ce diagnostic sera réalisée en 2017 afin d'obtenir une valeur Baseline pour l'ensemble des centres ciblés. Pour rappel, l'objectif attendu en fin de projet pour les centres ciblés est « l'état global du patrimoine est compris entre 0 et 2. ». L'ensemble des activités aussi bien de travaux d'investissements (réhabilitation, construction) mais aussi d'entretien et de maintenance concourront à l'amélioration de la qualité générale du patrimoine immobilier.

4. Les thématiques transversales telles que, Environnement, Genre, VIH/SIDA, Sécurité et hygiène du travail, sont intégrées à l'offre de formation
5. Cette action fait actuellement l'objet de la préparation d'une CSUB.

### 2.6.1.2 Livrables clés qui contribuent à l'atteinte du résultat.

Thématique d'intervention	Livrables	Niveau atteint/100 %
Réhabilitation / Extension	CSC des études, travaux et équipements du CEM de Cankuzo	
	CSC des études, travaux et équipements du CEM de Mihigo	
	CSC des études, travaux et équipements CEM de Mwaro	
	CSC des travaux de réhabilitation et extension des CEM de Shanga, Gisuriro et Gatete	
	CSC des travaux et équipements du CEM de Muramvya (TIC)	
	CSC des travaux et équipements du CEM de Gitega (TIC)	
	CSC des équipements des salles Multimedia de 9 centres	
	CSC pour les études de conception du CEM de Bukinanyana	
	CSC pour les études et travaux de remise aux normes électriques des centres	
	Livraison du bâtiment de l'espace de commercialisation (PV de réception)	
	Livraison des ateliers réhabilités de mécanique Automobile au CFP de Kigobe	
	CSC des travaux d'amélioration des sanitaires des centres ciblés	
	CSC des travaux de construction de structures didactiques « construction »	
	CSC des travaux de construction de fours pour les filières TAA	
	CSC pour les études et travaux de centrales solaires photovoltaïques	
	CSC pour les études et travaux d'une centrale de production de Biogaz à Mahwa	
	CSC pour travaux d'amélioration extension ateliers TAA de Rumonge et Kirundo	
	CSC pour les travaux d'amélioration et les équipements de l'atelier menuiserie du CEM de Kinama	
	CSC pour les travaux d'amélioration du CEM de Bwoga	
	CSC pour les travaux de réhabilitation du CEM de Gasorwe	
CSC pour la fourniture et pose de chauffe-eau solaire		
Equipements	Diagnostic des équipements existants	
	Liste type des équipements par filière	
	CSC de fournitures d'équipements neufs dans les centres ciblés	
Entretien / Maintenance	TdR pour l'implication du pool accès dans les activités du projet	
	Mission de terrain et accompagnement des centres	
	Documents de projets pour les petites opérations d'entretien et maintenance	
	Extension diagnostic Baseline	
	CSUB intégrant les activités d'entretien / maintenance	
	Planification des activités d'entretien et de maintenance	
	Fiche de suivi des activités d'entretien et de maintenance	
Accès aux	CSUB AFPT/UPHB	

personnes vulnérables	Intégration des travaux d'amélioration de l'accessibilité aux personnes à mobilité réduite dans les travaux et activités d'entretien maintenance	
Communication	Manuel d'entretien et de maintenance	
	Fiche projet - capitalisation	

## 2.6.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>7</sup>	État d'avancement :			
	A	B	C	D
1 Etudes et suivi des travaux de construction et de maintenance			X	
2 Acquérir au bénéfice du CFP de MURAMVYA, les équipements nécessaires à la conduite des apprentissages de la filière « TIC » et contribuer à une formation de qualité			X	
3 Sensibiliser sur l'utilité de la formation				X
4 Faciliter l'accès à la formation pour les filles et les personnes handicapées			X	
5 Les centres CEM/CFP ciblés sont étendus, aménagés, et/ou réhabilités, leurs équipements sont expertisés, augmentés, réparés et/ou remplacés et leur alimentation en eau			X	
6 L'entretien et la maintenance des infrastructures et équipements des centres CEM/CFP ciblés sont appuyés.		X		

## 2.6.3 Analyse des progrès réalisés

Le début d'année 2016 a été marqué par le recrutement d'un expert national dans le domaine des infrastructures afin de renforcer l'équipe et assister l'assistant technique international, chargé des infrastructures à la CTB. Pour rappel, en fin 2015, la décision de confier l'axe 04 du projet à l'assistant technique international a permis de repositionner cet expert sur ce volet tout en dégageant 50 % de son temps pour l'exécution des activités. Le recrutement d'un expert national à temps plein s'est avéré une nécessité pour permettre d'atteindre les résultats du projet.

### Travaux d'investissement – Réhabilitation / Extension / Construction neuves

L'année 2016 a permis de réaliser une activité importante pour la suite des activités du projet : un ensemble de missions sur les sites pour permettre de réaliser des études de faisabilité technique et financière des opérations envisagées ;

Les différentes missions de terrain ont permis de cibler et détailler au fur et à mesure les projets et les budgets estimés. Ci-dessous, est indiqué la dernière version de la répartition des budgets Infrastructures et équipements des projets AFPT et ACFPT :

N°	Désignation	Budget estimatif
1	AFPT.A04.05 - ACFPT.04.06 - Etudes et suivi des travaux de construction et de maintenance (CEM/CFP Mwaro) <sup>8</sup>	598 700,00 €
11	AFPT.A04.05.01 - Construire le CFP de MWARO	485 200,00 €

<sup>7</sup> A : Les activités sont en avance  
B : Les activités sont dans les délais  
C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.  
D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

<sup>8</sup> La construction du centre y compris les premiers équipements est soumise à conditions : Nomination d'un directeur, affectation et financement des formateurs pour les filières implantées, frais de fonctionnement

12	AFPT.A04.05.02 - Equiper le CFP de MWARO	113 500,00 €
<b>2</b>	<b>AFPT.A04.11 - ACFPT.A04.06 - Réaliser les travaux d'extension et d'amélioration des infrastructures et fournir les équipements des centres ciblés</b>	<b>2 247 270,00 €</b>
21	AFPT.A04.11.01 - ACFPT.A04.06.01 - Réaliser les TRAVAUX d'extension et d'amélioration des centres ciblés	1 867 020,00 €
2101	<i>Amélioration des ateliers de l'école de Kigobe</i>	24 150,00 €
2102	<i>Amélioration des sanitaires dans les centres</i>	91 000,00 €
2103	<i>Travaux structure didactique de maçonnerie - 9 centres pilotes</i>	99 000,00 €
2104	<i>Ajout de fours TAA dans les centres pilotes avec TAA</i>	92 620,00 €
2105	<i>Energies renouvelables</i>	218 950,00 €
2106	<i>Extension TAA Pêche au CEM de Kirundo</i>	62 300,00 €
2107	<i>Implantation commerciale de Bujumbura</i>	20 000,00 €
2108	<i>Extension TAA Boucherie au CEM de Rumonge</i>	100 300,00 €
2109	<i>Création d'un atelier de menuiserie au CEM de Kinama</i>	42 500,00 €
2110	<i>Etudes du CEM de Bukinyana</i>	15 000,00 €
2111	<i>Production de BTCS dans 4 centres</i>	17 500,00 €
2112	<i>Réalisation des travaux de rénovation / extension des CEM de Shanga, Gisuriro et Gatete</i>	477 000,00 €
2113	<i>Réhabilitation du CEM de Bwoga</i>	86 000,00 €
2114	<i>Réhabilitation électrique des centres</i>	100 000,00 €
2115	<i>Réhabilitation et extension des CEM de Mihigo et Cankuzo</i>	399 200,00 €
2116	<i>Réhabilitation du CEM de Gasorwe</i>	21 500,00 €
22	AFPT.A04.11.02 - ACFPT.A04.06.02 - Fournir des EQUIPEMENTS dans les centres ciblés	330 250,00 €
23	ACFPT.A.04.06.2 - Accessibilité aux PMR et genre	50 000,00 €
<b>3</b>	<b>AFPT.A04.12 - ACFPT.A04.07 - Appuyer l'entretien et la maintenance des infrastructures et des équipements des centres ciblés</b>	<b>314 290,00 €</b>
<b>4</b>	<b>AFPT.A04.06 - ACFPT.A04.06 - Acquérir au bénéfice des centres les équipements nécessaires à la conduite des apprentissages dans le domaine des « TIC » et contribuer à une formation de qualité</b>	<b>257 900,00 €</b>
41	AFPT.A04.06 - Appui à la création d'une filière TIC au CFP de Muramvya	106 150,00 €
42	ACFPT.A04.06.01 et 02 - Appui à la création d'une filière TIC au CEM de Gitega	66 650,00 €
43	ACFPT.A04.06.01 et 02 - Appui à la création de salle multimedia dans 8 centres	85 100,00 €
<b>5</b>	<b>ACFPT.A04.03 - Les expériences positives en infrastructures et énergies sont traduites sous forme de normes, standards et plans types</b>	<b>30 000,00 €</b>

Comme indiqué au 2.6.1.2, certains projets ont pu voir une avancée significative avec des chantiers en cours / terminés ou des CSC prêts à être publiés pour le recrutement des entreprises et bureaux d'études pour les travaux d'exécution.

La plupart des dossiers ont néanmoins juste pu être étudiés au niveau de la faisabilité. Certains projets ont pu voir le recrutement de bureaux d'études ou consultant pour la conception.

#### Chantier/formation

Concernant l'approche méthodologique des travaux qui seront réalisés, l'année 2016 a permis de mettre en place le chantier/formation relatif aux travaux d'aménagement de l'espace commercial de Bujumbura. Projet pilote pour l'axe 04, ce chantier a permis de :

- Implémenter des solutions techniques innovantes avec l'utilisation des matériaux terre et chaux ;
- Connaître les difficultés d'organisation d'un chantier formation dans le contexte particulier du projet ;

Ce chantier a donc été une base de conception et de mise en pour d'autres chantiers formations mis en exécution avant la fin d'année 2016 et servira de guide pour les chantiers de 2017. A ce jour 123 lauréats en ont bénéficié comme stage de renforcement des compétences.

### **Fournitures d'équipements**

Suite à l'identification des centres pilotes et de leurs satellites l'identification des besoins permettra au projet de lancer début 2017 un important marché d'équipements destinés d'une part à l'amélioration de l'équipement existant dans les centres pilotes et les centre satellites dont la fréquentation a sensiblement augmentée et de compléter et d'apporter l'équipement nécessaire à l'ouverture de nouvelles filières traditionnelles et innovantes dans les centres pilotes ciblés.

### **Entretien / Maintenance**

L'année 2016 a permis sur les 10 centres ciblés de :

- Etablir avec chaque centre une planification des activités à réaliser – planification glissante trimestrielle ;
- Appuyer chaque centre financièrement et techniquement pour l'exécution de ces activités ;
- Mettre en place une fiche de suivi des activités ;

L'ensemble a permis de préparer au mieux les conventions de subsides 2017.

Il est important de noter que l'appui des centres se fait au travers :

- Des missions de terrain des experts de l'axe 04 ;
- Des appuis administratifs et organisationnels apportés par les accompagnateurs provinciaux.

## **2.6.4 Difficultés rencontrées**

Les principales difficultés rencontrées au cours de l'année 2016 sont :

- Contexte économique très défavorable – les fournisseurs dans le domaine de la construction ne renouvèle que très épisodiquement leur stock, les entreprises de constructions et bureaux d'études mettent petit à petit leur personnel au chômage technique. Les acteurs à recruter dans le domaine sont donc de moins en moins nombreux et rencontrent de plus en plus de difficulté à répondre aux sollicitations ;
- Les capacités techniques et la productivité des personnes en charge de l'entretien et de la maintenance dans les centres restent trop faibles ;
- Le personnel du projet de l'axe 04 constitué par l'assistant technique international (50%) et l'assistant technique national (100%) est encore trop faible pour permettre une bonne implémentation des activités du programme et permettre un « rattrapage » des activités en retard ;

## **2.6.5 Points d'attention et perspectives 2017**

Au cours de l'année 2017, l'accent sera mis sur les dossiers de construction et équipements

afin de finaliser les CSC et lancer les appels d'offres. Cet ensemble d'activités sera conduite directement par le personnel de l'axe 04.

Il est attendu qu'avant la fin du premier semestre 2017, l'ensemble des CSC des travaux, études et équipements soient publiés.

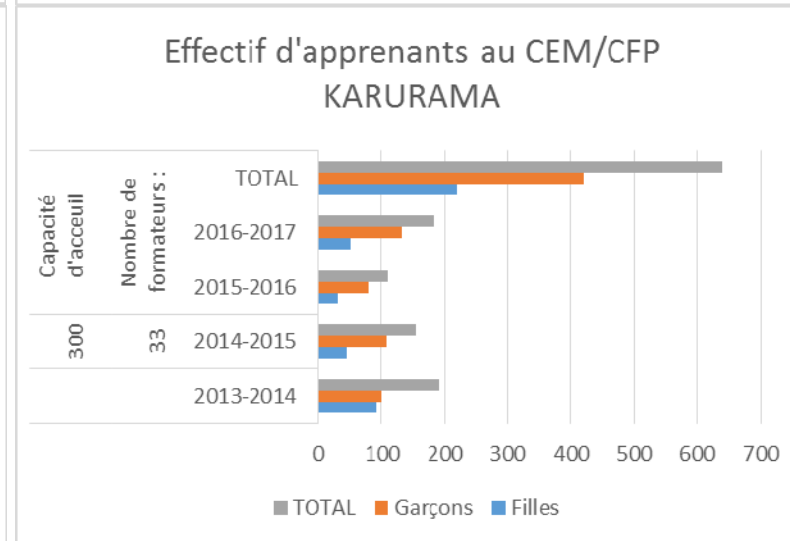
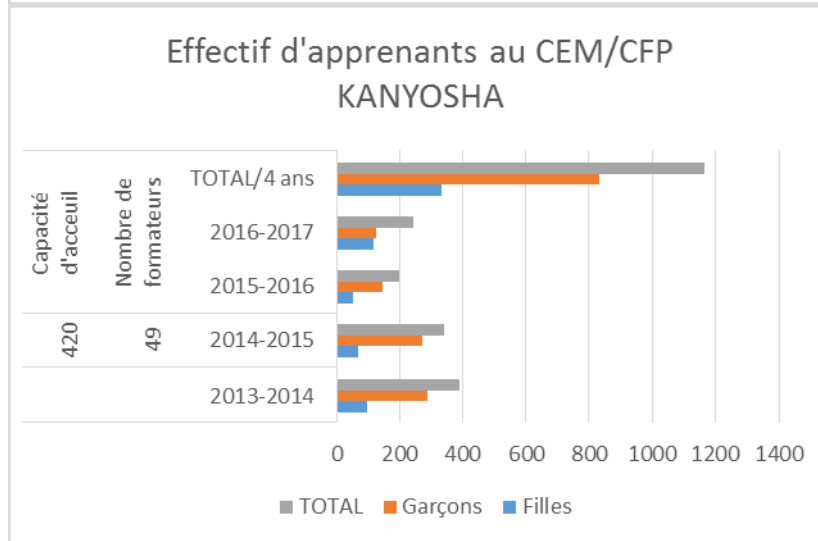
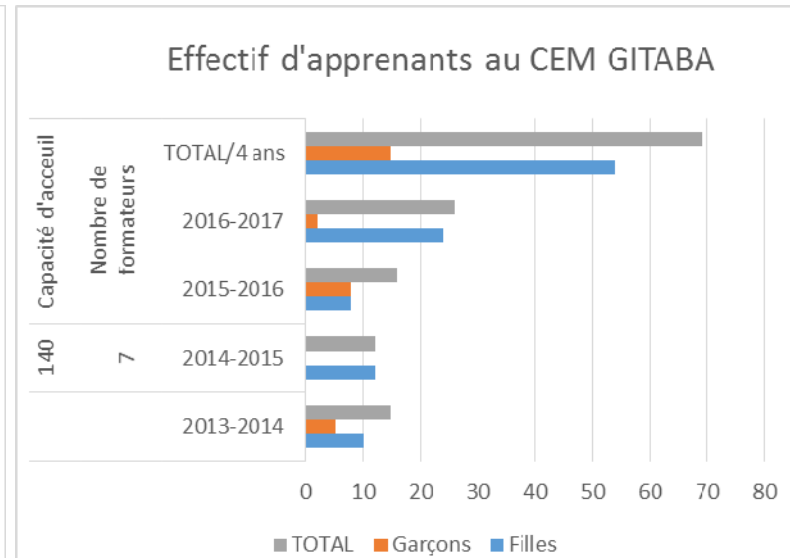
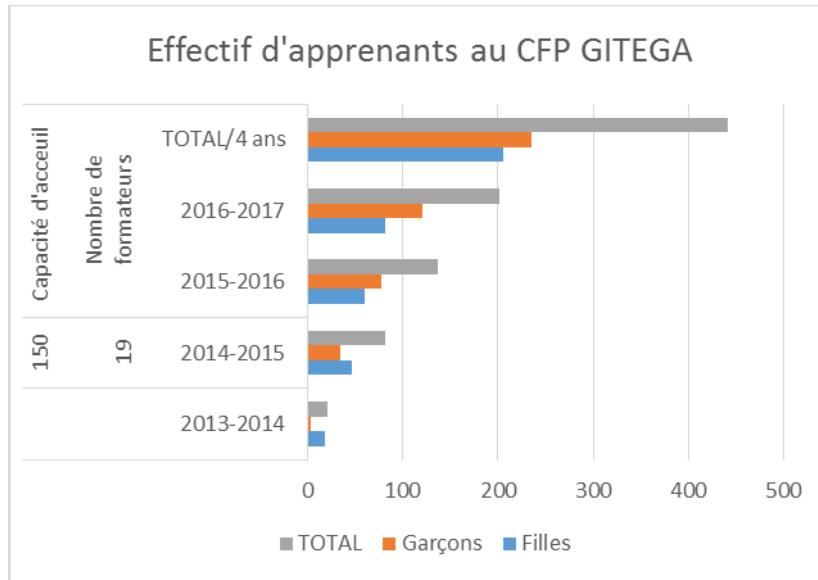
Concernant l'entretien et la maintenance des centres, ainsi que les petits projets d'amélioration des centres, un pool Accès sera créé et composé de personnels technique de la DG du ministère afin de renforcer l'équipe. Une première réunion en fin 2016 a été tenue et a permis de lancer cette collaboration dont les principaux objectifs seront :

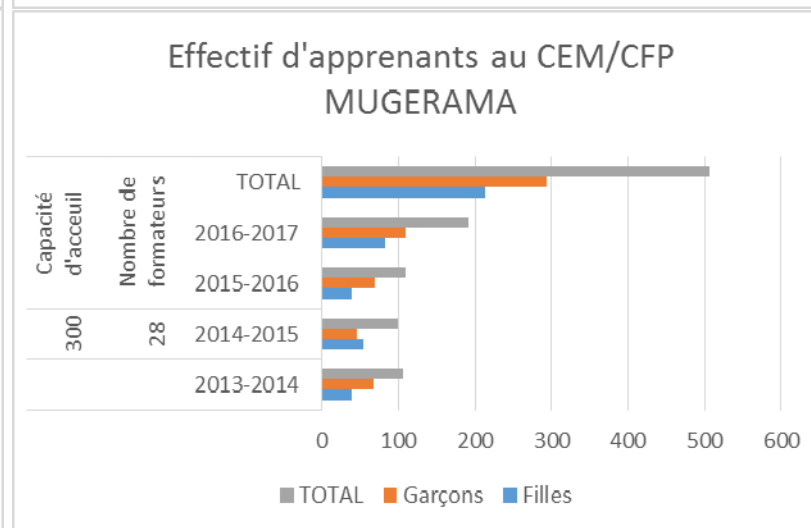
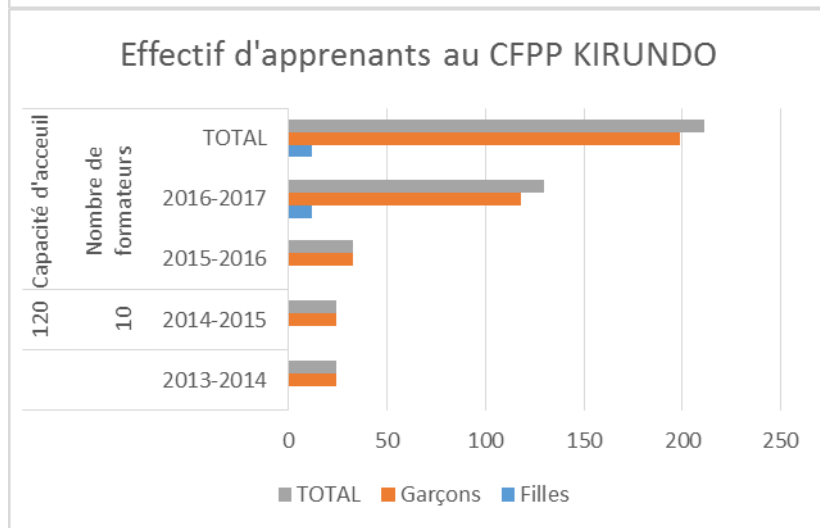
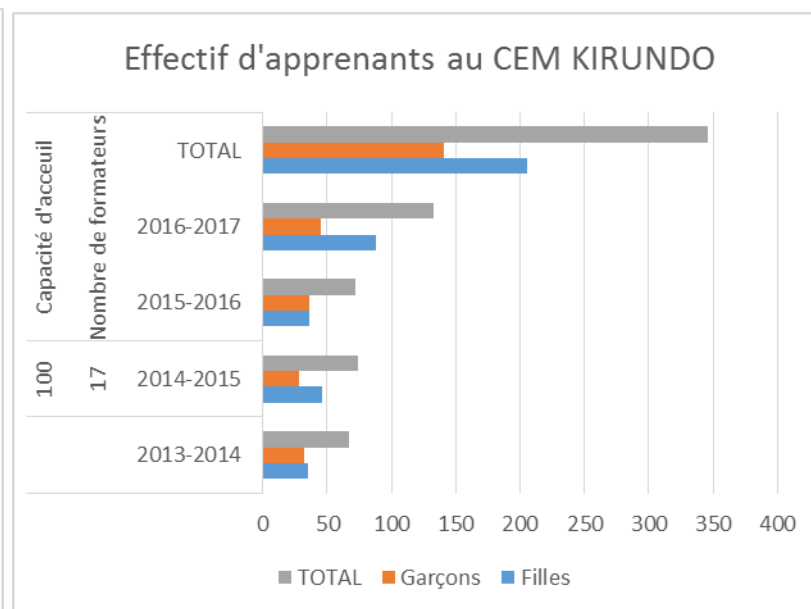
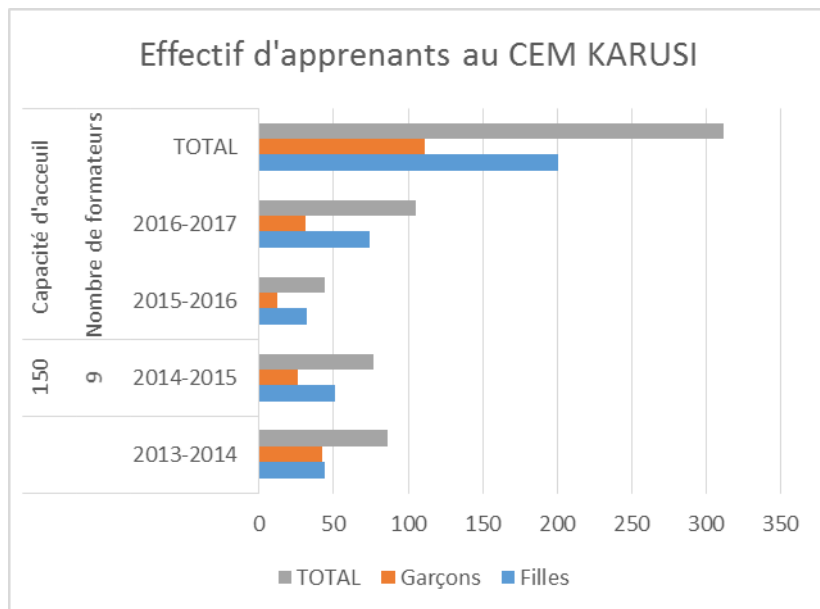
- Apporter un appui technique et organisationnel aux centres ciblés dans le cadre de leur activité d'entretien, maintenance et amélioration des infrastructures et équipements ;
- Appuyer les centres ciblés dans la planification et le suivi des activités du volet 04 financés via les accords de subsides ;
- Permettre aux centres ciblés de bénéficier des fonds du projet dans le cadre du financement direct ;
- Afin, de manière générale, de :
- Améliorer l'état des infrastructures et équipements existants ;
- Fournir de nouveaux équipements, le cas échéant.

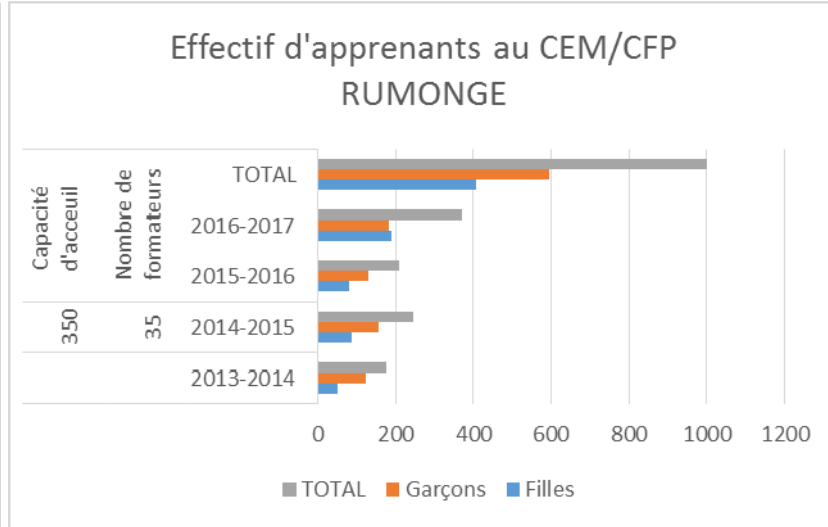
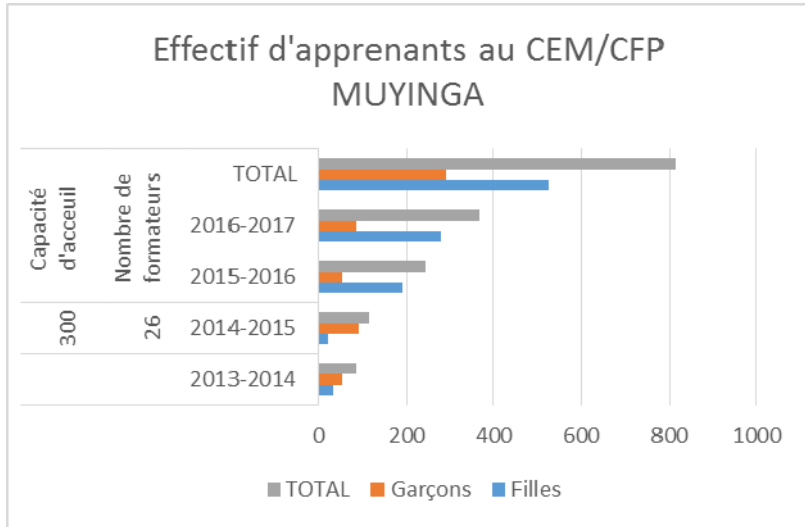
Le pool devra se positionner comme COURROIE de TRANSMISSION entre les centres ciblés et le projet AFPT/ACFPT dans le domaine des infrastructures et équipements.



## Evolution de l'accès dans les centres pilotes de 2013 à décembre 2016







## 2.7 Thèmes transversaux

### 2.7.1 Genre

Considérant que le projet privilégie une approche « Métier » (construction, hôtellerie, couture, TAA, agri élevage), il est plus approprié d'avoir une « approche de sensibilisation au genre » spécifique à chacun d'eux avec des indicateurs objectifs propres.

L'approche axée sur les besoins du marché de l'emploi ainsi que l'inclusion de la préparation à l'emploi/l'auto-emploi dès le début du cursus de formation, et des modules d'entrepreneuriat dans les programmes de formation, auront un impact sur l'emploi des filles. Le projet bourse d'accès pour les filles n'a pas abouti avec l'ONG pressentie. Les filles sont bien représentées, voir majoritaires dans les filières, couture, hôtellerie/cuisine, transformation et conservation agroalimentaire.

Une offre de formation sera proposée en octobre 2017 pour la filière « coiffure esthétique » un CEM de Bujumbura est demandeur pour son implémentation.

### 2.7.2 Environnement

Les questions d'environnement sont incluses dans les contenus de formation, dans le module de « sécurité et environnement sur le lieu de travail ».

Au niveau environnemental, le module porte essentiellement sur la gestion des déchets spécifiques à chaque filière, il est pris en compte comme critère d'évaluation des apprenants au moment de sanctionner les apprentissages.

Une recherche d'options de sensibilisation permettant de concilier respect de l'environnement et alternatives de valorisation des déchets, dans le cadre de partenariat avec les actions initiées par les communautés locales.

Dans tous les projets de construction, réhabilitation, extension des centres, un point spécifique relatif aux exigences environnementales est demandé aux différents concepteurs. Le détail peut être trouvé dans le modèle de TdR relatif au recrutement des maitres d'œuvre.

En résumé, les projets tiendront compte :

- Utilisation de matériaux locaux (terre, chaux, etc.) ;
- Récupération des eaux de pluie ;
- Création de système de production d'énergies renouvelables.

## 2.8 Gestion des risques

Identification du risque ou problème			Analyse du risque ou problème			Traitement du risque ou problème			Suivi du risque ou problème	
Description du Risque	identification	Catégorie	Probabilité	Impact Potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Deadline	Progress	Status
Manque de prises de décision sur l'organisation et le fonctionnement des UAP.	AFPT	FIN	Medium	Low	Low Risk	Appuyer l'élaboration d'un texte réglementaire à valider par le ministère.	Ministère/DG	Q4-2014		En cours
						Programmation d'un séminaire de réflexion avant étude de modélisation	AFPT	Q4-2014	Bilan des UAP existantes Recherche de textes réglementaires Atelier prévu en novembre L'atelier s'est tenu 9 décembre 2014	
						Rapport et recommandations	AFPT	Q1-2015		
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
Précarité du marché de l'emploi	AFPT	OPS	High	Medium	High Risk	Maximiser les efforts pour des success-story via les IMF	AFPT	En continu	Mécanisme de micro finance mis en place à Bujumbura et à l'intérieur du pays. 7 projets en cours et une vingtaine en attente de validation	En cours
						Encourager l'auto-emploi à travers les l'appui aux AGR,	AFPT	En continu	4 associations sont actuellement appuyées. L'accompagnement et l'appui au marketing reste indispensable	
						Initier des actions conjointes avec chambre sectorielles (artisanat et Hôtellerie/Tourisme	AFPT	En continu	AF en cours de préparation pour appui à une coopérative pour création d'une centrale d'achat et de vente des produits.	
						Confirmer et valider le texte de l'AF pour engagement	AFPT	Q4-2014	En attente de garanties quant à l'engagement des coopératives de l'environnement des centres appuyés	

						Appui au renforcement des capacités techniques et créatives	AFPT	Q4-2014	TdR réalisés pour collaboration avec Exchange/Cosma...	
						Compléter l'AF en y intégrant les budgets prévisionnels, nécessaires aux formations, qui seront financés en dehors du budget de renforcement de la structure Chasaa	AFPT	Q4-2014	Estimation des coûts prévisionnels en cours	
						A la demande de la SMCL 9/01/2014, AHD fera partie du comité de pilotage	AFPT	En continu	Suite au contexte politique AHD n'est plus effectif depuis Q4 2015	
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
La gestion paritaire de la plateforme PP est difficile voire impossible.	Début AFPT	OPS	High	Low	Medium Risk	Plaidoyer auprès des différents acteurs	DG	Q2-2014	Document de convention cadre PPP existe suite à une mission en Belgique. Signature prévue en juillet 2014	En cours
						Signature de la convention cadre PPP	DG	Q3-2014	Fait en juillet 2014	
						Changement de tutelle	Ministère	Q4 2015	Nomination d'un conseiller PPP au cabinet	
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
Non-respect des accords repris dans la convention public-privé.	AFPT	REP	Medium	Low	Low Risk	Etablir un cadre de concertation permanent.	DG	En continu	Pas encore opérationnel	En cours
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
Substitution par l'assistance technique	Rédaction DTF	DEV	Medium	Low	Low Risk	Professionnalisation des agents de la DG	AFPT	En continu	Nomination de référents depuis Q1 2014. Organigramme et description de fonction inexistants.	En cours
						Partenariat longue durée avec une expertise internationale pour un renforcement des cadres de la DG sur ingénierie de l'EFTP (OIF)	AFPT/APEFE	Q4-2015	Contact avec l'OIF en cours, possibilité d'intervention à partir du début 2015.	

						Diagnostic institutionnel et organisationnel	AFPT/DG	Q4-2014	TdR en cours d'approbation par la DG	
						Publication Décret MEBSETFPA	Gvt	Q3-2014	Nouvel organigramme DGAETFP en cours de validation	Terminé
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
Le désintéressement de la population pour la formation professionnelle	Rédaction DTF	DEV	Medium	Medium	Medium Risk	Sensibilisation et vulgarisation de la nouvelle politique de l'EFTP	DG	Q4-2014	Organisation d'une exposition des réalisations des AGR	En cours
						Actions de sensibilisation dans les écoles fondamentales et secondaires	DG	Q1-2015	calendrier à élaborer	
						Appui à l'organisation d'un symposium international/EFTP	AFPT/DG	Q4-2014	Comités de coordination et scientifique sont en place, validation par le Ministère	
						Attendre nouvelle date pour lancement d'un appui logistique	AFPT	Q1 2015	Reporté à 2015 et ajourné suite au contexte politique	
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
Réticence des acteurs privés à s'engager dans le partenariat avec le public	AFPT	DEV	Medium	Medium	Medium Risk	Sensibilisation et concertation avec les acteurs du secteur privé (national et local)	AFPT/DG	En continu		En cours
						Initier des actions conjointes avec chambre sectorielles (artisanat et Hôtellerie/Tourisme)	AFPT/DG	Q4-2014	Expérimentation conjointe d'une formation en alternance en cours	
						Organisation conjointe (Ministère du Travail et Ministère Education) d'un salon de l'emploi	Ministère du Travail et Ministère Education	Q4-2014	Financement conjoint du salon (soutien financier de la BAD, de la CTB/AFPT et du FIDA)	
						<i>Insérer une ligne ici</i>				

Multiplicité des approches de la formation modulaire	AFPT	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	Planification consolidée entre les différents intervenants	APEFE/AFPT/DG	Q1-2014	- Planification réalisée sur base du DTF et PPA. Alignement faible car pas de Plan d'Action à moyen et long terme des stratégies et programmes définis dans le PSDEF. - La planification n'est pas accompagnée d'un système de suivi & évaluation consolidée (conjoint) spécifique à chaque axe appuyé. - Faible délégation vers les départements de la DG (DET, DEMFP et DDCTP)	En cours
						Entreprendre l'alignement des cursus au Cadre de Certification	DG	Q2-2015	Un document portant sur l'organisation de la Formation Modulaire existe et doit être révisé.	
						Initier la révision de l'élaboration de l'offre de formation modulaire	DDCTP/AFPT/APEFE	Q1-2015	L'offre de formation existante ne priorise pas l'approche métier, de plus cette offre est organisée en correspondance avec le nombre d'années de formation du système de l'enseignement général. Difficulté de mettre en œuvre une réelle flexibilité de l'offre due à l'intégration de modules généraux (français, mathématique,...) sont progressifs, ce qui entrave la flexibilité souhaitée. La réforme EFTP entreprise maintient la coexistence de deux systèmes de formation (ET général et CEM/CFP)	
						Expérimenter dans quelques établissements ciblés une modélisation de l'offre de formation FLEXIBLE	DDCTP/AFPT/APEFE	Q4- 2015	Elaboration des outils de suivi en cours	



						Révision de l'OF de niveau CEM sur une base métier et de courte durée	DG et DEMFP	Q4 2015	Offre révisée et en cours d'expérimentation	
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
						Changement de Tutelle	Ministère	Q4 2015	Nouveau décret EMFP en attente	
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
Les outils de gestion ne sont pas appliqués par les responsables des écoles.	Début 2014	OPS	High	Low	Medium Risk	Suivi rapproché sur le terrain.	DG/AFPT	Q3-2014	Suivi rapproché en cours. Exploration pour l'implémentation d'un logiciel de gestion par les centres	En cours
						Elaboration d'un guide d'exploitation des manuels de procédures	AFPT/APEFE	Q3-Q4-2014	Les manuels de procédures existent et ont été diffusés, ils ne sont pas accompagnés d'un guide d'utilisation et les formations ont été brèves et non accompagnées dans le contexte propre à chaque établissements	
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
Le DDCTP n'arrive pas à produire les modules prévus par l'offre de formation	AFPT	OPS	Low	Medium	Low Risk	Appuyer l'opérationnalisation le mandat du DDCTP	AFPT	en continu	Devenu DDCTP, en attente du décret	En cours
						Proposer une étude sur l'état des lieux du système ETFP	AFPT	Q4-2014	TdR en cours d'approbation par la DG	
						Diagnostic institutionnel et organisationnel	AFPT/DG	Q4-2014	TdR en cours d'approbation par la DG	
						Présentation des TDRs au GSE	AFPT/DG	Q4-2014	La Ministre a repoussé à fin novembre 2014 le lancement éventuel de l'AO après amendement/s des TDR parle comité interministériel	
						Dans le cadre de la réorientation stratégique entreprise, un renforcement de la collaboration technique avec les conseillers DEMFP est entrepris	AFPT	Q4 2015	Existence de 4 Pool de conseillers, un par axe d'intervention	

						<i>Insérer une ligne ici</i>				
La pleine disponibilité des conseillers nommés pour les différents axes	AFPT	OPS	Low	Medium	Low Risk	Appuyer l'opérationnalisation le mandat du DDCTP	AFPT/DG	En continu	Conseillers du DDCTP pas totalement disponibles suite à la coexistence non coordonnées des appuis APEFE/APFPT/FCE, ce dernier disposant plus facilement des RH nécessaires car mise en œuvre des activités via AE.	En cours
						Mettre en place un système de suivi et de coordination des appuis	AFPT/APEFE/FCE/DG	Q3-2014	Proposition en cours permettant l'organisation d'une réunion hebdomadaire de suivi et de coordination pour chaque axe d'intervention	
						Réunions mensuelles par axe d'intervention (Pilotage)	AFPT/APEFE/FCE/DG	Q4-2014	Pas encore effectif	
						Remplacée par une réunion hebdomadaire de pilotage	AFPT/APEFE/DG	Q1-2015		
						Appuyer l'élaboration des PA/3 ans par axe d'intervention	AFPT/APEFE/FCE/DG	Q4-2014	Voir recommandations étude diagnostique et EF/MTR AEP-AFPT	
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
Retard dans la préparation et le lancement des MP	AFPT	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	Suivi rapproché	AFPT/DG	En continu		En cours
						Proposer de faire passer les lignes Infrastructure de cogestion vers régie	AFPT/SMCL	Q2-2014	SMCL de mai 2014 a validé la proposition pour les études et le suivi des constructions/réhabilitations	
						Exploitation de chantier "HIMO" et de "chantier formation"	AFPT	Q4-2014	Prospection en cours pour intégration contractuelle dans le cadre des MP et mise en œuvre d'activités d'économie sociale (constructions scolaires)	
						<i>Insérer une ligne ici</i>				

Manque de projets innovants/solvables proposés par les lauréats	AFPT	OPS	Hight	Low	Medium Risk	Concentrer les appuis sur un minimum de projets sur une période définie	AFPT/IMF	Q3-Q4-2014		En cours
						Améliorer l'évaluation de la faisabilité et la pérennité des projets à soutenir	AFPT/IMF/C.Insertion	Q3-Q4-2014	Le nombre de projet en attente est important (40)	
						Valider les nouvelles propositions de projets	AFPT/DG/ IMF	Q4-2014	40 projets en examen	
						Relancer les IMF et assurer un suivi rapproché	AFPT/IMF/C.Insertion	Q1 2015		
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
Les bénéficiaires de prêt ne remboursent pas et donc épuisement rapide du fond	AFPT	FIN	Low	Low	Low Risk	Suivi rapproché des prêts accordés.	AFPT/DG	Q4-2014	Peu de succes story, 5 projets sur 7 survivent. Les remboursements sont effectués conformément aux contrats pour 2 projets, pour les autres l'IMF prélève directement sur les soldes existants des crédits octroyés.	En cours
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
Manque de techniciens compétents pour assurer la maintenance des équipements.	AFPT	OPS	Low	High	Medium Risk	Former les formateurs à la maintenance des équipements didactiques	AFPT	Q4-2015	Manuel de maintenance en cours d'élaboration Appel à une expertise internationale pour formation ciblée (Exchange/Cosam...)	En cours
						Elaboration d'une nomenclature de la maintenance préventive et curative des équipements.	AFPT	Q3-2014	Recherche des compétences techniques locales en cours.	
						Etude complémentaire	AFPT	Q1/2-2015	Retard DAO	
						Intégration d'un budget entretien /maintenance dans les CSUB avec planification et obligation de résultat.	AFPT	Q2 2016	Effectif en Q4 2016	
						<i>Insérer une ligne ici</i>				

Difficulté du partenaire à assurer un suivi de proximité au niveau des centres	AFPT	JUR	Low	Medium	Low Risk	Favoriser la réorganisation des RH, appuyer les services déconcentrés et encourager la décentralisation de conseillers pédagogiques dans les différentes provinces	DG	Q4-2014	Tous les Conseillers pédagogiques EFTP provinciaux ne sont pas encore nommés. Organigramme DGAETEMFP pas validé et décret DDCTP non promulgué..	En cours
						Etude sur l'état des lieux et diagnostique EFTP et recommandations pour un système de M&S interne	AFPT	Q3-2014	TdR en cours d'approbation par la DG	
						Envisager une RH projet sur AFPT/ACFPT	AFPT	Q4-2014	Attendre recommandation MTR/AFPT. Possibilité de faire appel à une expertise technique locale pour un suivi/filière mais quid de l'approche pédagogique ?	
						Favoriser une approche intégrée dans le cadre d'un processus d'expérimentation auquel toutes les parties prenantes au projet participeront	AFPT/DG/APEFE	Q3-2014	Cette approche est indispensable pour permettre une évaluation de l'applicabilité de l'offre de formation actuelle	
							AFPT/DET/DEMFP/APEFE	Q2-2015	Affectation des conseillers à la nouvelle structure DDCTP n'est effective qu'en janvier 2015	
						Renforcement de la collaboration avec les Pools techniques	AFPT	Q4 2015	Atténuer le risque de substitution	
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
Limitation par les autorités des possibilités d'activités sur le terrain pour une collaboration des conseillers pédagogiques et techniques du secteur de	AFPT/ACFPT	OPS	Low	Low	Low Risk	Renforce la collaboration avec les pools de chaque axe d'intervention	AFPT	Q1 2017	Existence de binôme ACPR/DG Collaboration Pool/axe d'intervention mais procédures administratives lentes des autorisations de mission d'accompagnement	
						<i>Insérer une ligne ici</i>				

l'Enseignement des Métiers et de la Formation Professionnelle										
Niveau de compétences de certains gestionnaires des centres (niveau du management bas)	AFPT	FIN	Medium	Hight	High Risk	Informer objectivement le RT, la DG et DEMFP	Ministère	Q1 2017	Partage des rapports d'intervision (opérationnalisation et financement)	
Absence et manque d'initiative des gestionnaires de centres dans leurs activités	AFPT	OPS	Low	Medium	Low Risk	Demande au Ministère de faire le suivi de lma gestion du RH	Ministère	Q1 2017	Visites de suivi/accompagnement	
Retard des documents cadres définissant 'Offre de formation' pour le niveau CFP (Décrets Présidentiel et ordonnances ministérielles)	AFPT	DEV	High	Medium	Medium Risk	Attendre décret et ordonnance	Ministère	Q1 2017	Interroger RT	En cours
Garantie que les procédures d'achats seront respectées (Participation effective des membres des commissions d'adjudication dans les centres)	AFPT	FIN	Medium	High	High Risk	Renforcer le suivi/accompagnement			Affectation FO CSUB.	
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
						<i>Insérer une ligne ici</i>				
						<i>Insérer une ligne ici</i>				

## 3 Pilotage et apprentissage

### 3.1 Réorientations stratégiques

La principale réorientation stratégique a eu lieu en septembre 2015. Elle a consisté à développer les actions des axes d'intervention du projet, à partir de pôles géographiques constitués d'un centre pilote situé au chef-lieu, et des autres centres du réseau provincial des neuf provinces ciblées.

Recommandations	Acteur	Date
Implémenter une ingénierie de la formation professionnelle adaptée au milieu local	AFPT/ACFPT DEMFP	2016 - 2018
Contribuer à sortir les centres de leur isolement par rapport à la communauté locale (CoGes, commission communale de développement communautaire, coopérative et artisans, ...)	AFPT/ACFPT Comités de gestion, Communes, CHASAA Coordinations provinciales	2016 - 2018
Renforcer la gestion des Unités d'Appui Pédagogique sur base d'un modèle de gestion approprié permettant le financement partiel des activités des centres.	AFPT (ATN) Directeurs des centres	2016 - 2017
Viser la pérennisation des outils, mécanismes et processus implémentés par un suivi accompagnement rapproché sur l'utilisation des acquis découlant du renforcement des capacités.	AFPT/ACFPT DEMFP	2016 - 2018

### 3.2 Enseignements tirés

Enseignements tirés	Public cible
L'augmentation de la fréquence des suivi/accompagnement des processus de gestion/pilotage ont sensiblement amélioré l'appropriation par les directions et les CoGes de leur mandat respectif à travers les actions du projet. Lancement des CSUB	Directeurs des centres Présidents des CoGes
Collaboration renforcée des conseillers pour améliorer et maintenir la conduite des modalités de suivi/accompagnement rapproché.	Conseillers techniques des Pools
Lenteur de publication du Décret EMFP et de ses ordonnances d'application suite au changement de Tutelle.	DG, DEMFP/ CDCTP, direction des centres, responsables provinciaux du MFPTM
Appropriation progressive par les conseillers de l'expertise de l'assistance technique. Amélioration sensible de la proactivité	Conseillers
Le dialogue direct entre le projet et les centres ciblés favorise les initiatives encouragées par les accompagnateurs provinciaux. Celles-ci restent dépendantes des possibilités de financement par le projet.	Directions des centres
La suspension provisoire des actions d'appui institutionnel et organisationnel ne semble pas affecter les responsables. « Ils attendront le temps qu'il faut pour un retour à la normalité ». Il n'y a pas d'entraves politiques, liées au contexte, à la poursuite des interventions.	Ministère/DG /DEMFP

## 4 Annexes

### 4.1 Critères de qualité

**1. PERTINENCE : le degré dans lequel l'intervention est cohérente avec les politiques et priorités locales et nationales ainsi qu'avec les attentes des bénéficiaires.**

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

Évaluation de la PERTINENCE : note totale	A	B	C	D
	X			

**1.1 Quel est le degré de pertinence actuel de l'intervention ?**

X	A	Clairement toujours ancré dans les politiques nationales et la stratégie belge, satisfait aux engagements en matière d'efficacité de l'aide, extrêmement pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.
	B	S'inscrit toujours bien dans les politiques nationales et la stratégie belge (sans être toujours explicite), relativement compatible avec les engagements en matière d'efficacité de l'aide, pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.
	C	Quelques questions par rapport à la cohérence avec les politiques nationales et la stratégie belge, l'efficacité de l'aide ou la pertinence.
	D	Contradictions avec les politiques nationales et la stratégie belge, les engagements en matière d'efficacité de l'aide ; la pertinence vis-à-vis des besoins est mise en doute. Des changements majeurs sont requis.

**1.2 La logique d'intervention, telle qu'elle est conçue actuellement, est-elle toujours la bonne ?**

	A	Logique d'intervention claire et bien structurée ; logique verticale des objectifs réalisable et cohérente ; indicateurs appropriés ; risques et hypothèses clairement identifiés et gérés ; accompagnement de sortie d'intervention mis en place (si cela est applicable).
X	B	Logique d'intervention appropriée bien qu'elle puisse avoir besoin de certaines améliorations en termes de hiérarchie d'objectifs, d'indicateurs, de risques et hypothèses.
	C	Les problèmes par rapport à la logique d'intervention peuvent affecter la performance d'une intervention et sa capacité à contrôler et évaluer les progrès ; améliorations requises.
	D	La logique d'intervention est erronée et nécessite une révision en profondeur pour que l'intervention puisse espérer aboutir.

**2. EFFICIENCE DE LA MISE EN ŒUVRE JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel les ressources de l'intervention (fonds, expertise, temps, etc.) ont été converties en résultats de façon économe.**

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

Évaluation de l'EFFICIENCE : note totale	A	B	C	D
				X

**2.1 Dans quelle mesure les inputs (finances, RH, biens & équipements) sont-ils correctement gérés ?**

	A	Tous les inputs sont disponibles à temps et dans les limites budgétaires.
	B	La plupart des inputs sont disponibles dans des délais raisonnables et ne nécessitent pas d'ajustements budgétaires considérables. Une certaine marge d'amélioration est cependant possible.
X	C	La disponibilité et l'utilisation des inputs posent des problèmes qui doivent être résolus, sans quoi les résultats pourraient courir certains risques.
	D	La disponibilité et la gestion des inputs comportent de sérieuses lacunes qui menacent l'atteinte des résultats. Des changements considérables sont nécessaires.

**2.2 Dans quelle mesure la mise en œuvre des activités est-elle correctement gérée ?**

	<b>A</b>	Les activités sont mises en œuvre dans les délais.
	<b>B</b>	La plupart des activités sont dans les délais. Certaines sont retardées, mais cela n'a pas d'incidence sur la fourniture des outputs.
x	<b>C</b>	Les activités sont retardées. Des mesures correctives sont nécessaires pour permettre la fourniture sans trop de retard.
	<b>D</b>	Les activités ont pris un sérieux retard. Des outputs ne pourront être fournis que moyennant des changements majeurs dans la planification.
<b>2.3 Dans quelle mesure les outputs sont-ils correctement atteints ?</b>		
	<b>A</b>	Tous les outputs ont été et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps et de bonne qualité, ce qui contribuera aux outcomes planifiés.
x	<b>B</b>	Les outputs sont et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps, mais une certaine marge d'amélioration est possible en termes de qualité, de couverture et de timing.
	<b>C</b>	Certains outputs ne s(er)ont pas livrés à temps ou de bonne qualité. Des ajustements sont nécessaires.
	<b>D</b>	La qualité et la livraison des outputs comportent et comporteront plus que vraisemblablement de sérieuses lacunes. Des ajustements considérables sont nécessaires pour garantir au minimum que les outputs clés seront livrés à temps.

**3. EFFICACITÉ JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel l'outcome (objectif spécifique) est atteint, tel que prévu à la fin de l'année N**

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

<b>Évaluation de l'EFFICACITÉ : note totale</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
		<b>X</b>		

**3.1 Tel qu'il est mis en œuvre actuellement, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ?**

	<b>A</b>	La réalisation totale de l'outcome est vraisemblable en termes de qualité et de couverture. Les résultats négatifs (s'il y en a) ont été atténués.
x	<b>B</b>	L'outcome sera atteint avec quelques minimales restrictions ; les effets négatifs (s'il y en a) n'ont pas causé beaucoup de tort.
	<b>C</b>	L'outcome ne sera atteint que partiellement, entre autres en raison d'effets négatifs auxquels le management n'est pas parvenu à s'adapter entièrement. Des mesures correctives doivent être prises pour améliorer la probabilité de la réalisation de l'outcome.
	<b>D</b>	L'intervention n'atteindra pas son outcome, à moins que d'importantes mesures fondamentales soient prises.

**3.2 Les activités et les outputs sont-ils adaptés (le cas échéant) dans l'optique de réaliser l'outcome ?**

	<b>A</b>	L'intervention réussit à adapter ses stratégies/activités et outputs en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. Les risques et hypothèses sont gérés de manière proactive.
x	<b>B</b>	L'intervention réussit relativement bien à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. La gestion des risques est relativement passive.
	<b>C</b>	L'intervention n'est pas totalement parvenue à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes de façon appropriée ou dans les temps. La gestion des risques a été plutôt statique. Une modification importante des stratégies s'avère nécessaire pour garantir à l'intervention la réalisation de son outcome.
	<b>D</b>	L'intervention n'est pas parvenue à réagir à l'évolution des circonstances externes ; la gestion des risques a été insuffisante. Des changements considérables sont nécessaires pour réaliser l'outcome.



<b>4. DURABILITÉ POTENTIELLE : le degré de probabilité de préserver et reproduire les bénéfices d'une intervention sur le long terme (au-delà de la période de mise en œuvre de l'intervention).</b>					
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins 3 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Maximum 2 'C', pas de 'D' = B ; Au moins 3 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>					
<b>Évaluation de la DURABILITÉ POTENTIELLE : note totale</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
			<b>x</b>		
<b>4.1 Durabilité financière/économique ?</b>					
	<b>A</b>	La durabilité financière/économique est potentiellement très bonne : les frais liés aux services et à la maintenance sont couverts ou raisonnables ; les facteurs externes n'auront aucune incidence sur celle-ci.			
	<b>B</b>	La durabilité financière/économique sera vraisemblablement bonne, mais des problèmes peuvent survenir en raison notamment de l'évolution de facteurs économiques externes.			
x	<b>C</b>	Les problèmes doivent être traités en ce qui concerne la durabilité financière soit en termes de frais institutionnels ou liés aux groupes cibles, ou encore d'évolution du contexte économique.			
	<b>D</b>	La durabilité financière/économique est très discutable, à moins que n'interviennent des changements majeurs.			
<b>4.2 Quel est le degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cibles et persistera-t-il au terme de l'assistance externe ?</b>					
	<b>A</b>	Le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes sont fortement impliqués à tous les stades de la mise en œuvre et s'engagent à continuer à produire et utiliser des résultats.			
x	<b>B</b>	La mise en œuvre se base en grande partie sur le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes impliqués eux aussi, dans une certaine mesure, dans le processus décisionnel. La probabilité d'atteindre la durabilité est bonne, mais une certaine marge d'amélioration est possible.			
	<b>C</b>	L'intervention recourt principalement à des arrangements ponctuels et au Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes en vue de garantir la durabilité. La continuité des résultats n'est pas garantie. Des mesures correctives sont requises.			
	<b>D</b>	L'intervention dépend totalement des structures ponctuelles n'offrant aucune perspective de durabilité. Des changements fondamentaux sont requis pour garantir la durabilité.			
<b>4.3 Quels sont le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ?</b>					
	<b>A</b>	L'intervention bénéficie de l'appui intégral de la politique et des institutions, et cet appui se poursuivra.			
x	<b>B</b>	L'intervention a bénéficié, en général, de l'appui de la politique et des institutions chargées de la mettre en œuvre, ou à tout le moins n'a pas été gênée par ceux-ci, et cet appui se poursuivra vraisemblablement.			
	<b>C</b>	La durabilité de l'intervention est limitée par l'absence d'appui politique. Des mesures correctives sont requises.			
	<b>D</b>	Les politiques ont été et seront vraisemblablement en contradiction avec l'intervention. Des changements fondamentaux s'avèrent nécessaires pour garantir la durabilité de l'intervention.			
<b>4.4 Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion ?</b>					
	<b>A</b>	L'intervention est intégrée aux structures institutionnelles et a contribué à l'amélioration de la capacité institutionnelle et de gestion (même si ce n'est pas là un objectif explicite).			
x	<b>B</b>	La gestion de l'intervention est bien intégrée aux structures institutionnelles et a contribué d'une certaine manière au renforcement des capacités. Une expertise supplémentaire peut s'avérer requise. Des améliorations sont possibles en vue de garantir la durabilité.			
	<b>C</b>	L'intervention repose trop sur des structures ponctuelles plutôt que sur des institutions ; le renforcement des capacités n'a pas suffi à garantir pleinement la durabilité. Des mesures correctives sont requises.			
	<b>D</b>	L'intervention repose sur des structures ponctuelles et un transfert de compétences vers des institutions existantes, qui permettrait de garantir la durabilité, est improbable à moins que des changements fondamentaux n'interviennent.			

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

La dernière SMCL a eu lieu en avril 2015. Fin 2015, les SMCL ont été suspendues à cause du contexte politique du pays et des décisions conséquentes du Gouvernement Belge.

Pour pallier à la suspension des SMCL décidées par la partie Belge, un Comité de Concertation Technique (CCT) a été mis sur pied pour maintenir une concertation technique avec les partenaires sans avoir de pouvoir décisionnel.

En novembre 2016 s'est tenue un premier CCT. Il a permis de faire l'état de lieux et de présenter l'avancement des interventions.

Par ailleurs, un comité de validation interne (CTB) a été mis sur pied pour avaliser les décisions nécessaires à la gestion du projet.

### Recommandations du CCT 21/11/2016 :

Thématiques	Recommandations conjointes	Responsable	Deadline
<b>Résultat 1 : Gestion des centres</b>			
Gestion dynamique des centres centrée sur les résultats	Il est souhaité par le projet que le Ministère définisse les profils attendus des directeurs et des directeurs techniques des centres par ordonnance. A charge du projet de « professionnaliser » les directions. Formations, gestion, leadership, ....	Direction Générale et Ministère en charge EMFP  ATI/ATN R1 + Accompagnateurs Provinciaux	Après parution du Décret portant sur EMFP  Septembre 2018
Suivi/ accompagnement Contrat de performance	Maintenir le suivi/accompagnement	ATI/ATN R1 + Accompagnateurs Provinciaux + conseillers	Septembre 2018
Contrat de performance	MeO Plan d'Acquisition de Compétences (PAC).	ATI/ATN synergie PAORC	Septembre 2018
Collaboration les Pool pilotage, qualité, insertion et accès	Renforcer la collaboration en respectant les TDR et limiter les risques de substitution	ATI	Durée des projets
<b>Résultat 2 : Qualité de la formation</b>			
Révision de l'offre de formation du niveau CEM	Diffuser la version expérimentale dans tous les centres du pays. A charge des conseillers du CDCTP d'organiser l'information appropriée. Dupliquer les supports de l'agropastorale afin de mise à disposition dans les centres. Il est suggéré d'envisager la filière artisanat, déjà existante dans les CFA et la formaliser. Pour la TCAA il est recommandé de s'informer auprès du projet « TWITEMBERE » ? qui dispose d'une expertise (lait, manioc et riz).	Delco/ATN + consultances	Octobre 2017
Processus d'expérimentation & collaboration avec le Pool « Qualité »	Favoriser le rôle des conseiller concepteurs et techniques	Delco/ATN	Septembre 2017
Formation et renforcement des	Elaborer un guide d'évaluation des apprenants pendant le processus	Delco/ATN	Septembre 2018

capacités	d'expérimentation. Encourager les initiatives des directeurs permettant le RC via une expertise locale.		
Formation technique des formateurs	R des C technico-pédagogiques incluant un stage en entreprise pour les formateurs.	Delco/ATN + conseillers	Septembre 2018
<b>Résultat 3 : Insertion des lauréats</b>			
Collaboration avec les artisans	Tendre vers des synergies entre CHASAA, le Ministère, CFCIB, ... pour élargir le partenariat dans le cadre de la convention globale de PPP.	ATI R3	Juillet 2018
Mécanismes d'insertion	Consolider le processus de stage en l'incluant à la formation	Projet	Décret et ordonnance
Unité d'Appui Pédagogique	Même effort de transparence et bonne gouvernance que pour la gestion financière des CSUB	ATI/ATN UAP	Fin 2017
Cellule d'insertion	Nécessité d'un texte officiel qui confirme la gestion des cellules d'insertion par le DEMFP	DEMFP	Après parution nouveau Décret EMFP
Fonds de garantie	Négocier une sortie par le haut via leasing. Obtenir l'aval des PTF FCE et du partenaire	CTB/PTF FCE	Avril 2017
<b>Résultat 4 : Accès</b>			
Projet en cours	Encourager et faciliter les initiatives des directions en collaboration avec le Pool accès, pour améliorer les infrastructures. Accélérer le lancement des MP liés aux infrastructure et équipements	ATN infra/Accompagnateurs/C conseillers techniques	Juin 2017  Juin 2017/AFPT Juillet 2018/ ACFPT
Entretien/maintenance	Activer la collaboration des directions & du Pool accès pour l'appropriation des outils et processus	ATI/ATN + directeurs	Janvier 2017
Accès à une FP inclusive aux jeunes à mobilité réduite	Obtenir l'ANO de la RR sur budget de 130.000 €	Delco	Mars 2017
Communication	Les encourager dans les centres (porte ouverte, plaidoyer pour EMFP) et donner de la visibilité aux actions du projet	ATI/Delco	Durée des projets

## 4.3 Cadre logique mis à jour

Suite aux recommandations de MTR AFPT/EF AEP, et ensuite de la réorientation stratégique de septembre 2015, le cadre logique a été reformulé et validé.

Aucune modification n'a été apportée aux Résultats. Cependant le passage en Régie de toutes les activités a entraîné de légères modifications afin de mieux exprimer la superposition et/ou la continuité des activités entre les projets AFPT/ACFPT et les consolidations attendues par ACFPT.

### AFPT

<b>Objectif spécifique</b>	<b>Améliorer la gestion stratégique et interne de 50 établissements d'enseignement et de formation technique et professionnelle, dans le cadre d'un pilotage amélioré du sous-secteur EFTP.</b>	
<b>Résultat 1</b>	<b>Les gestionnaires des écoles et centres EFTP ont acquis les compétences nécessaires pour une bonne gestion de leurs établissements dans le cadre d'un pilotage adapté</b>	
Activité suspendue	A01-01	Accompagner les gestionnaires et les responsables du Ministère aux différents niveaux concernés dans l'amélioration du pilotage du secteur
Activité	A01-05	Faciliter l'amélioration du pilotage du secteur par un accompagnement de qualité de longue durée
Activité	A01-09	Renforcer la gestion des centres ciblés par une dynamique d'équipe centrée sur l'amélioration des apprentissages et l'insertion des apprenants + LGS
Activité	A01-10	Mettre en œuvre dans les centres ciblés un pilotage stratégique axé sur les résultats
Activité	A01-11	Assurer la mise en œuvre d'espaces de concertation/gestion partenariale + Structurer les grappes géographiques et faciliter une coordination provinciale
Activité	A01-12	Mettre en œuvre et suivre dans les centres ciblés les accords de subsides aux bénéficiaires de l'amélioration de la qualité des formations
<b>Résultat 2</b>	<b>Les écoles et centres EFTP appuyés offrent une formation qui répond à la demande de l'environnement économique et social et fournit aux apprenants des réelles capacités professionnelles</b>	
Activité	A02-03	Développer des modules et supports pour les filières innovantes ou à promouvoir
Activité	A02-05	Plan de développement des RH et formation continuée des agents du DDCTP et formateurs des centres.
Activité suspendue	A02-06	Appuyer la mise en œuvre et le fonctionnement du Département de Développement des Compétences Techniques et Professionnelles (DDCTP)
Activité	A02-07	Enrichir les programmes par une mise à niveau des apprenants, l'insertion du renforcement des compétences personnelles et sociales, la sensibilisation à la sécurité dans le travail et l'entrepreneuriat
Activité	A02-08	Valoriser la pratique en cours de formation par l'interaction permanente avec les acteurs économiques
<b>Résultat 3</b>	<b>Les écoles et centres EFTP ont mis en place des mécanismes d'insertion des lauréats dans la vie active et ont formalisé des liens de collaboration avec les acteurs politiques, économiques et sociaux proches de leur milieu d'implantation</b>	

Activité	A03-03	Développer et suivre la collaboration entre les écoles et centres EFTP et les institutions de financement afin de faciliter l'accès au financement (épargne et crédit) pour les lauréats et anciens lauréats
Activité	A03-04	Faciliter l'amélioration de l'adéquation formation-emploi par un accompagnement de qualité de longue durée
Activité	A03-08	Les écoles et centres EFTP ont mis en place des mécanismes d'insertion des lauréats dans la vie active et ont formalisé des liens de collaboration avec les acteurs politiques, économiques et sociaux proches de leur milieu d'implantation
Activité	A03-09	Contribuer à l'implication des artisans et entrepreneurs dans la gestion du secteur et des établissements en tant qu'acteurs économiques organisés, en participant à l'organisation et la structuration des métiers sur les filières prioritaires au niveau local et provincial
<i>Activité Suspendue</i>	A03-10	<i>Renforcer et appuyer le pool d'insertion ministériel</i>
Activité	A03-11	Renforcer et financer les cellules d'insertion
Activité	A03-12	Promouvoir l'insertion vers l'emploi salarié et AGR à travers une structure unique à Bujumbura
Activité	A03-13	Appuyer la création et la gestion des unités d'appui pédagogique (UAP) dans les établissements bien structurés
<b>Résultat 4</b>	<b>L'accès aux dispositifs de formation technique et professionnelle est facilité par l'aménagement, la réhabilitation et l'équipement de 2 CEM du réseau national, la contribution à la maintenance des établissements ciblés et la promotion de la formation technique et professionnelle dans la population.</b>	
Activité	A04-05	Etudes et suivi des travaux de construction et de maintenance (CEM/CFP Mwaro)
Activité	A04-06	Acquérir au bénéfice du CFP de MURAMVYA, les équipements nécessaires à la conduite des apprentissages de la filière « TIC » et contribuer à une formation de qualité
Activité	A04-09	Sensibiliser sur l'utilité de la formation
Activité	A04-10	Faciliter l'accès à la formation pour les filles et les personnes handicapées
Activité	A04-11	Les centres CEM/CFP ciblés sont étendus, aménagés, et/ou réhabilités, leurs équipements sont expertisés, augmentés, réparés et/ou remplacés et leur alimentation en eau
Activité	A04-12	L'entretien et la maintenance des infrastructures et équipements des centres CEM/CFP ciblés sont appuyés.

#### ACFPT

<b>Objectif spécifique</b>	<b>L'amélioration de l'accès, de la qualité, de l'insertion et de la gouvernance du sous-secteur FTP est consolidée</b>	
<b>Résultat 1</b>	<b>Les gestionnaires des écoles et centres EFTP ont acquis les compétences nécessaires pour une bonne gestion de leurs établissements dans le cadre d'un pilotage adapté</b>	
A01-08	A01-03	Faciliter l'amélioration du pilotage du secteur par un accompagnement de qualité de longue durée

Activité	A01-04	Renforcer la gestion des centres ciblés par une dynamique d'équipe centrée sur l'amélioration des apprentissages et l'insertion des apprenants
Activité	A01-05	Mettre un œuvre dans les centres ciblés un pilotage stratégique axé sur les résultats
Activité	A01-06	Assurer la mise en œuvre d'espaces de concertation/gestion partenariale + Structurer les grappes géographiques et faciliter une coordination provinciale
Activité	A01-07	Mettre en œuvre et suivre dans les centres ciblés les accords de subsides aux bénéficiaires de l'amélioration de la qualité des formations
Activité	A01-08	Le concept de double vacation est développé et instauré
<b>Résultat 2</b>	<b>La qualité de formation et la performance sont améliorées</b>	
Activité	A02-01	Opérationnaliser une approche intégrée
Activité	A02-02	Appuyer et renforcer le DDCTP pour réaliser une formation continue (stages en entreprise des formateurs)
Activité	A02-03	Introduire et tester une adaptation flexible de l'offre modulaire
Activité	A02-04	Pour chaque filière, appuyer un des 'centres exemplaires' pour assumer le rôle des 'centres de référence'
<b>Résultat 3</b>	<b>Différents mécanismes et modèles d'insertion sont développés et testés</b>	
Activité	A03-01	Développer et tester des mécanismes et modèles d'insertion et de financement complémentaire (y inclus ATI insertion)
Activité	A03-02	Mettre en œuvre et consolider les mécanismes et modèles d'insertion des lauréats CEM-CFP et de financement complémentaire
Activité	A03-03	Appuyer la diffusion et l'institutionnalisation des bonnes pratiques d'insertion
Activité	A03-04	Appuyer le développement de capacités d'entrepreneuriat (micro entreprise)
Activité	A03-05	Appuyer les partenariats public-privé et public-public
<b>Résultat 4</b>	<b>La capacité d'accueil des CEM, CFP et écoles techniques est améliorée dans les communes ciblées</b>	
Activité	A04-01	Les centres CEM/CFP ciblés sont construits et fournis en énergie
Activité suspendue	A04-03	<i>Les expériences positives en infrastructures et énergies sont traduites sous forme de normes, standards et plans types</i>
Activité	A04-06	Les centres CEM/CFP ciblés sont étendus, aménagés, et/ou réhabilités, leurs équipements sont expertisés, augmentés, réparés et/ou remplacés et leur alimentation en eau
Activité	A04-07	L'entretien et la maintenance des infrastructures et équipements des centres CEM/CFP ciblés sont appuyés.

## 4.4 Aperçu des MoRe Results

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	Oui pour les indicateurs, voir Outcome et 4 Output qui n'ont pas été modifié.
Rapport <i>Baseline</i> enregistré dans PIT ?	Pas de Baseline outre celle consacrée à l'état du patrimoine en 2013. Suite à la réorientation stratégique, les valeurs de base ont été reconsidérées à partir de 2014
Planning de la MTR ACFPT	04/2017 (estimation)
Planning de l'ETR AFPT	04/2017 (estimation)
Missions de backstopping depuis le 01/01/2012	01/2014 1 BSP prévu en Q2 2017

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

### AFPT

	Mode de financement	Budget	DEPENSES DÉJÀ REALISEES						
			2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total dépenses
<b>A Objectif spécifique</b>		5 128 990,01	179,32	170 392,76	411 558,98	498 089,65	681 781,42	1 272 911,09	3 034 913,22
<b>01 Résultat 1 : Pilotage et gestion</b>		1 323 560,87	0,00	2 830,30	40 572,18	86 502,81	258 691,65	361 900,31	750 497,25
01 Accompagner l'amélioration du pilotage secteur EFTP	REGIE	260 000,00	0,00	2 830,30	38 818,83	52 706,80	77 148,85	1 030,45	172 535,23
02 Développer les plans d'actions des institutions ciblées	COGEST	2 330,10	0,00		1 753,35	696,87	-120,12	0,00	2 330,10
03 Former personnel en gestion interne, spéc.	COGEST	4 711,36	0,00			4 015,39	695,97	0,00	4 711,36
04 Créer et gérer les ateliers de travaux pratiques (UP)	REGIE	44 624,71	0,00			25 670,20	16 477,13	2 437,35	44 584,68
05 ATI pilotage	REGIE	213 970,57	0,00			3 413,55	164 118,05	51 043,84	218 575,44
06 Elaborer un plan de développement et de renforcement des RH pour la gestion du système EFPT	REGIE	127,23	0,00				127,23	0,00	127,23
07 Développer les plans d'action des institutions ciblées	REGIE	1 623,74	0,00				244,54	15 037,13	15 281,67
08 Former le personnel en gestion interne, spécialisé	REGIE	6 962,74	0,00				0,00	9 995,65	9 995,65
09 Renforcer le gestion des centres ciblés par une dynamique centrée sur l'apprentissage et l'insertion	REGIE	340 046,16	0,00					87 049,12	87 049,12
10 Mettre en oeuvre dans les centres ciblés un pilotage stratégique	REGIE	97 037,26	0,00					86 906,97	86 906,97
11 Assurer la mise en œuvre d'espace de concertation /gestion partenariale	REGIE	40 000,00	0,00					12 644,68	12 644,68
12 Mettre en œuvre et suivre dans les centre ciblés les accords de subsides aux bénéfiques de l'amélioration de la qualité des formations	REGIE	312 127,00	0,00					95 755,12	95 755,12
<b>02 Résultat 2 : Qualité interne de la formation dispensée aux apprenants</b>		751 407,47	0,00	104,28	331,24	137 037,28	124 301,72	182 987,59	444 762,11
01 Appuyer le CDCP	COGEST	10 063,00	0,00	104,28	0,00	4 032,50	5 926,22	0,00	10 063,00
02 Enrichir les programmes	COGEST	4 873,07	0,00			4 087,68	794,60	0,00	4 882,28



03 Développer modules et supports pour filières innov.	REGIE	115 000,00	0,00		331,24	40 175,52	59 417,84	16 872,48	116 797,08
04 Valoriser la pratique dans la formation	COGEST	134 803,51	0,00			88 741,58	48 439,88	0,00	137 181,46
05 Développement des RH et formation continue des des agents du DDCTP, directeurs techniques et formateurs des centres	REGIE	75 000,00	0,00				4 767,55	52 346,82	57 114,37
06 Appuyer le CDCP	REGIE	134 937,00	0,00				577,74	0,00	577,74
07 Enrichir les programmes	REGIE	150 799,92	0,00				799,92	111 191,84	111 991,76
08 Valoriser la pratique dans la formation	REGIE	125 930,97	0,00				3 577,97	2 576,45	6 154,42
<b>03 Résultat 3 : Insertion dans la vie active</b>		<b>1 860 472,45</b>	<b>179,32</b>	<b>132 928,38</b>	<b>315 510,64</b>	<b>251 891,89</b>	<b>268 592,58</b>	<b>665 004,27</b>	<b>1 634 107,08</b>
01 Programme d'insertion et analyse du marché	COGEST	121 652,24		732,39	22 118,26	80 074,45	18 870,69	0,00	121 795,79
02 Contribuer à l'organisation des métiers	COGEST	35 757,46			972,86	3 713,65	31 098,53	0,00	35 785,04
03 Collaboration avec institutions de financement	REGIE	225 400,00			8 390,19	4 064,41	2 466,98	132 777,23	147 698,81
04 Adéquation emploi-formation	REGIE	960 000,00	179,32	132 195,99	284 029,33	164 039,38	177 717,56	199 030,79	957 192,37
05 Renforcer et appuyer le pool d'insrtion ministériel	COGEST	0,00					0,00	0,00	0,00
06 Renforcer et financer les cellules d'insertion	COGEST	4 659,78					4 659,78	0,00	4 659,78
07 Promouvoir l'insertion vers l'emploi salarié et AGR à travers une structure unique à Bujumbura	COGEST	10,26					10,29	0,00	10,29
08 Programme d'insertion et analyse du marché	REGIE	71 847,76					14 647,04	99 619,70	114 266,74
09 Contribuer à l'organisation des métiers	REGIE	84 242,54					17 766,91	85 372,13	103 139,04
10 Renforcer et appuyer le pool d'insertion ministériel	REGIE	10 500,00					29,55	177,48	207,03
11 Renforcer et financer les cellules d'insertion	REGIE	1 325,25					1 325,25	1 610,01	2 935,26
12 Promouvoir l'insertion vers l'emploi salarié et AGR à travers une structure unique à Bujumbura	REGIE	42 989,74					0,00	2 224,72	2 224,72
13 Appuyer la création et la gestion des UAP dans des établissements bie structurés	REGIE	302 087,42					0,00	144 192,21	144 192,21
<b>04 Résultat 4 : Elargissement de l'accès</b>		<b>1 193 549,22</b>	<b>0,00</b>	<b>34 529,80</b>	<b>55 144,92</b>	<b>22 657,67</b>	<b>30 195,47</b>	<b>63 018,92</b>	<b>205 546,78</b>
01 Réhabiliter et équiper 2 CEM, Buj; Rural et Cankuzo	COGEST	4 298,75		1 409,17	57,75	2 208,81	623,02	0,00	4 298,75
02 Aménager progressivement établissements ciblés	COGEST	59 193,30		31 857,02	14 085,43	8 451,74	4 799,11	0,00	59 193,30
03 Sensibilisation à l'utilité des formations	COGEST	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

04 Améliorer l'accès filles et personnes handicapées	COGEST	43 538,72		1 263,61	41 001,74	1 240,05	33,33	0,00	43 538,73
05 Etudes et suivi travaux	REGIE	67 600,00				9 057,80	14 790,78	20,21	23 868,79
06 Equipement TIC CFP Muramvya	REGIE	96 131,92				1 699,27	9 179,01	224,19	11 102,47
07 Réhabiliter et équiper 2 CEM, Buj Rural et Cankuzo	REGIE	0,00					0,00	2 802,86	2 802,86
08 Aménager progressivement les établissements ciblés	REGIE	0,00					770,22	145,84	916,06
09 Sensibiliser à l'utilité des formations	REGIE	40 000,00						54,28	54,28
10 Améliorer l'accès des filles et des personnes handicapées	REGIE	136 461,28						0,00	0,00
11 Les centre CEM/CFP ciblés sont étendus, aménagés, et/ou réhabilités, leurs équipements sont expertisés, augmentés, réparés et/ou remplacés	REGIE	294 851,25						58 181,16	58 181,16
12 L'entretien et le maintenance des infrastructures et équipements des centres CEM/CFP ciblés sont appuyés	REGIE	451 474,00						1590,38	1 590,38
<b>X Réserve budgétaire (max 5% * total activités)</b>		<b>200 000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>01 Réserve budgétaire</b>		<b>200 000,00</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>			<b>0</b>
01 Réserve budgétaire cogestion	COGEST	0,00							0
02 Réserve budgétaire régie	REGIE	200 000,00							0
<b>Z Moyens généraux</b>		<b>1729141,91</b>	<b>0</b>	<b>44985,24</b>	<b>144922,27</b>	<b>375737,15</b>	<b>452246,92</b>	<b>392294,09</b>	<b>1410185,67</b>
<b>01 Frais de personnel</b>		<b>1 169 341,91</b>	<b>0,00</b>	<b>1 084,63</b>	<b>104 431,17</b>	<b>270 068,16</b>	<b>296 330,23</b>	<b>292 521,21</b>	<b>964 435,40</b>
01 Assistance technique	REGIE	869 141,91		623,16	53689,76	174067,15	198817,92	194730,9	621 928,89
02 Directeur national	COGEST	22 000,00		158,79	0	5465,2	4623,05	0	10 247,04
03 Equipe finance et administration	REGIE	233 000,00		0	50581,13	90532,13	92889,26	96969,15	330 971,67
04 Partage Ressources humaines AEP - année 1	REGIE	45 200,00		52,3	0	0	0	821,16	873,46
05 Assistant Junior	REGIE	0,00		250,38	160,28	3,68	0	0	414,34
<b>02 Investissements</b>		<b>73 000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>32 152,58</b>	<b>498,79</b>	<b>20 567,73</b>	<b>9 255,72</b>	<b>1 673,85</b>	<b>64 148,67</b>
01 Véhicules	REGIE	50 000,00		29253,37		0	7179,52	64,47	36 497,36
02 Equipement bureau	REGIE	8 000,00		104,07	468,49	965,19	1197,97	420,03	3 155,75
03 Equipement IT	REGIE	10 000,00		2795,14	30,3	4662,3	150,03	0	7 637,77
04 Aménagements du bureau	REGIE	5 000,00				14940,24	728,2	1189,35	16 857,79
<b>03 Frais de fonctionnement</b>		<b>314 300,00</b>	<b>0</b>	<b>6 991,03</b>	<b>37 528,28</b>	<b>70 661,41</b>	<b>78 096,30</b>	<b>94 755,22</b>	<b>288 032,24</b>

01 Services et frais de maintenance	REGIE	19 200,00			1 332,35	5 057,18	1 654,66	7 392,61	15 436,80
02 Frais de fonctionnement des véhicules	REGIE	48 000,00			6 646,47	21 193,94	18 089,61	10 825,84	56 755,86
03 Télécommunications	REGIE	24 000,00		21,66	2 728,66	9 281,25	10 506,32	11 224,66	33 762,55
04 Fournitures et fonctionnement de bureau	REGIE	48 000,00			78,62	8 495,27	7 523,92	2 590,23	18 688,04
05 Missions Unité Gestion Projet	REGIE	24 000,00			612,43	9 444,30	6 009,92	5 890,10	21 956,75
06 Formation	REGIE	6 000,00			4 771,94	1 740,42	597,22	416,36	7 525,94
07 Autres appuis techniques	REGIE	130 080,00		6 969,37	19 374,31	13 100,22	32 573,33	36 584,06	108 601,29
08 Autres frais de fonctionnement	REGIE	4 800,00			1 938,79	2 368,81	1 083,00	17 693,14	23 083,74
09 Frais financiers	REGIE	5 620,00			15,92	-19,98	58,32	2 138,22	2 192,48
10 Partage SLA Frais de fonctionnement AEP - année 1	REGIE	4 600,00			28,79	0,00	0,00	0,00	28,79
<b>04 Audit et Suivi et Evaluation</b>		<b>172 500,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>8 430,83</b>	<b>70 709,34</b>	<b>681,36</b>	<b>79 821,53</b>
01 Frais de suivi et évaluation	REGIE	100 000,00				2721,24	70642,67	0	73 363,91
02 Audit	REGIE	50 000,00				0	0	0	0,00
03 Backstopping	REGIE	22 500,00				5709,59	66,67	681,36	6 457,62
<b>05 TVA à Récupérer</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>4 757,00</b>	<b>2 465,69</b>	<b>5 991,88</b>	<b>-1 752,40</b>	<b>2 662,52</b>	<b>14 124,69</b>
01 TVA à Récupérer	REGIE	0,00		733,66	4633,05	-11,22	3493,33	2662,52	11 511,34
02 TVA à Récupérer	COGEST	0,00		4023,34	-2167,36	6003,1	-5245,73	0	2 613,35
<b>99 Conversion rate adjustment</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-1,66</b>	<b>17,14</b>	<b>-392,27</b>	<b>-0,07</b>	<b>-376,86</b>
98 Conversion rate adjustment	REGIE	0,00			-1,66	17,14	-392,27	-0,07	-376,86
99 Conversion rate adjustment	COGEST	0,00			0	0			0
	REGIE	6 610 240,37	179,32	175 829,40	478 659,22	665 095,78	1 018 819,72	1 665 205,18	4 003 788,62
	COGEST	447 891,55	0,00	39 548,60	77 822,03	208 731,02	115 208,62	0,00	441 310,27
	<b>TOTAL</b>	<b>7 058 131,92</b>	<b>179,32</b>	<b>215 378,00</b>	<b>556 481,25</b>	<b>873 826,80</b>	<b>1 134 028,34</b>	<b>1 665 205,18</b>	<b>4 445 098,89</b>

## ACFPT

	Mode de financement	Budget	Dépenses déjà réalisées		
			2015	2016	Total dépenses
<b>A Objectif spécifique</b>		5 257 500,00	0,00	131 569,79	131 569,79
<b>01 Résultat 1 : Pilotage et gestion</b>		1 050 000,00	0,00	99 032,26	99 032,26
01 Identifier les priorités d'appui	REGIE	0,00			0,00
02 Implémenter un plan de mise en œuvre pour les priorités identifiés	REGIE	0,00			0,00
03 Faciliter l'amélioration du pilotage du secteur par un accompagnement de qualité de longue durée	REGIE	476 000,00		99 032,26	99 032,26
04 Renforcer la gestion des centres ciblés par une dynamique d'équipe centrée sur l'amélioration des apprentissages et l'insertion des apprenants	REGIE	30 000,00			0,00
05 Mettre un œuvre dans les centres ciblés un pilotage stratégique axé sur les résultats	REGIE	144 000,00			0,00
06 Assurer la mise en œuvre d'espaces de concertation/gestion partenariale + structurer les grappes géographiques	REGIE	20 000,00			0,00
07 Mettre en œuvre et suivre dans les centres ciblés les accords de subsides aux bénéficiaires de l'amélioration de la qualité des formations	REGIE	350 000,00			0,00
08 Le concept de double vacation est développé et instauré	REGIE	30 000,00			0,00
<b>02 Résultat 2 : Qualité interne de la formation dispensée aux apprenants</b>		737 000,00	0,00	0,00	0,00
01 Opérationnaliser une approche intégrée	REGIE	294 000,00			0,00
02 Appuyer et renforcer le DDCTP pour réaliser une formation continue	REGIE	250 000,00			0,00
03 Introduire et tester une adaptation flexible de l'offre modulaire	REGIE	105 000,00			0,00
04 Pour chaque filière, appuyer un des 'centres exemplaires' pour assumer le rôle des 'centres de référence'	REGIE	88 000,00			0,00
<b>03 Résultat 3 : Insertion dans la vie active</b>		710 500,00	0,00	0,00	0,00
01 Développer et tester des mécanismes et modèles d'insertion et de financement complémentaire (y inclus ATI insertion)	REGIE	225 000,00			0,00

02 Développer et tester des mécanismes et modèles d'insertion des lauréats CEM-CFP et de financement complémentaire	REGIE	300 500,00			0,00
03 Appuyer la diffusion et l'institutionnalisation des bonnes pratiques d'insertion	REGIE	80 000,00			0,00
04 Appuyer le développement de capacités d'entrepreneuriat (micro entreprise)	REGIE	100 000,00			0,00
05 Appuyer les partenariats public-privé et public-public	REGIE	5 000,00			0,00
<b>04 Résultat 4 : Elargissement de l'accès</b>		<b>2 760 000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>32 537,53</b>	<b>32 537,53</b>
01 Les centres CEM/CFP ciblés sont construits et fournis en énergie (y inclus expertises infrastructure)	REGIE	234 000,00		32 537,53	32 537,53
02 Les centres CEM/CFP ciblés sont construits et fournis en énergie (équipement)	REGIE	0,00			0,00
03 Les expériences positives en infrastructures et énergies sont traduites sous forme de normes, standards et plans types	REGIE	30 000,00			0,00
04 L'aménagement et la maintenance des infrastructures et équipements des CEM/CFP/ET ciblés sont appuyés	REGIE	0,00			0,00
05 Le concept de double vacation est développé et instauré	REGIE	0,00			0,00
06 Les centres CEM/CFP ciblés sont étendus, aménagés, et/ou réhabilités, leurs équipements sont expertisés, augmentés, réparés et/ou remplacés et leur alimentation en eau	REGIE	2 438 000,00			0,00
07 L'entretien et la maintenance des infrastructures et équipements des centres CEM/CFP ciblés sont appuyés.	REGIE	58 000,00			0,00
<b>X Réserve budgétaire (max 5% * total activités)</b>		<b>97 064,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>01 Réserve budgétaire</b>		<b>97 064,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
02 Réserve budgétaire régie	REGIE	97 064,00			
<b>Z Moyens généraux</b>		<b>645 436,00</b>	<b>29 292,84</b>	<b>27 310,02</b>	<b>56 602,86</b>
<b>01 Frais de personnel</b>		<b>358 936,00</b>	<b>0,00</b>	<b>18 608,25</b>	<b>18 608,25</b>
01 Assistance technique	REGIE	240 000,00			0,00
02 Directeur national	REGIE	7 136,00			0,00
03 Equipe finance et administration	REGIE	46 400,00		18 382,84	18 382,84
04 Partage Ressources humaines AEP - année 1	REGIE	51 000,00			0,00
05 Autres frais de personnel	REGIE	14 400,00		225,41	225,41
<b>02 Investissements</b>		<b>35 000,00</b>	<b>27 928,57</b>	<b>1 445,05</b>	<b>29 373,62</b>

01 Véhicules	REGIE	30 000,00	27 928,57		27 928,57
03 Equipement IT	REGIE	5 000,00		1 445,05	1 445,05
<b>03 Frais de fonctionnement</b>		<b>64 000,00</b>	<b>1 364,27</b>	<b>7 256,72</b>	<b>8 620,99</b>
01 Services et frais de maintenance	REGIE	6 400,00		1 404,18	1 404,18
02 Frais de fonctionnement des véhicules	REGIE	14 400,00	1 364,27	0,00	1 364,27
03 Télécommunications	REGIE	8 000,00		39,48	39,48
04 Fournitures et fonctionnement de bureau	REGIE	16 000,00		4,48	4,48
05 Missions Unité Gestion Projet	REGIE	8 000,00		0,00	0,00
06 Formation	REGIE	9 600,00		87,43	87,43
07 Frais financiers	REGIE	1 600,00		5 721,15	5 721,15
<b>04 Audit et Suivi et Evaluation</b>		<b>187 500,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
01 Frais de suivi et évaluation	REGIE	100 000,00			0,00
02 Audit	REGIE	50 000,00			0,00
03 Backstopping	REGIE	37 500,00			0,00
	<b>TOTAL</b>	<b>6 000 000,00</b>	<b>29 292,84</b>	<b>158 879,81</b>	<b>188 172,65</b>

## 4.6 Ressources en termes de communication

Un prochain backstopping sera centré sur la capitalisation. Le projet AFPT sera clôturé en 2017 et se prolongera par le projet ACFPT.

Outre l'étude Baseline sur la situation du patrimoine (infrastructures 50 CEM) et l'étude socioéconomique nationale, dont les résultats ont été publiés et transmis au ministère. De nombreux documents de cadrage, de processus sont maintenant exploités dans les centres. Ils feront l'objet de cet exercice de capitalisation afin de consolider les acquis d'AEP et AFPT par le projet ACFPT.

